

วารสารบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ปีที่.....ฉบับที่.....เดือน.....

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ  
องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี  
(ไทย – ญี่ปุ่น)

กัญญาเรศ ทิพย์สุนา\*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้กับองค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) (3) เพื่อศึกษาอำนาจการทำนายขององค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) โดยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวทำนาย จากตัวแปรทางจิตวิทยาขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) จำนวน 300 คนกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับบังคับบัญชา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วยแบบสอบถาม 5 ชุด คือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้และแบบสอบถามองค์การแห่งความเป็นเลิศ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .601 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .630 สถิติที่ระดับ .05 (3) องค์การแห่งการเรียนรู้มีสามารถทำการแห่งความเป็นเลิศได้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การเรียนรู้สามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ร้อยละ 53.5

\*สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้องค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศรวมทั้งได้รับทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับขององค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านต่างๆของพนักงานในองค์กรซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งความเป็นเลิศเพื่อให้พนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

### ความสำคัญ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งความเป็นเลิศของพนักงาน

### บทนำ

ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization -- HPO) กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นทำให้คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยากดังนั้นการที่จะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้องค์กรไม่สามารถปรับปรุงตนเองโดยอาศัยเพียงจากประสบการณ์เดิมที่เคยทำมาหรือปรับปรุงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเองเท่านั้นองค์กรจำเป็นจะต้องแสวงหารูปแบบขององค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งองค์กรจะต้องมีความสามารถทั้งในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จด้วยซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับทุกองค์กร

การที่จะก้าวไปสู่การเป็น องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้นั้นหมายถึง องค์กรนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจกรรมวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งนี้การบริหารองค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์ครบทุกมุมมองหลายมิติ แล้วแต่ความเหมาะสม และลักษณะขององค์กร

ดังนั้นบทบาทของผู้นำในองค์กรแบบองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักถึงเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กร และสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ (Mische, 2001, p.9) ซึ่งผู้นำขององค์กรนั้นต้องมีภาวะผู้นำที่จะคอยขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป็นเสมือนหางเสือค้ำค้ำยให้องค์กรพุ่งตรงไปยังทิศทางที่ถูกต้อง องค์กรที่เป็น องค์กรแห่งความเป็นเลิศ จะไม่มียึดมั่นอยู่กับความยิ่งใหญ่หรือความโดดเด่นเหนือใครของผู้นำ แต่จะใส่ใจกับการสร้างองค์กรที่มีวิสัยทัศน์อันมั่นคงเหนือกว่าผู้นำแบบอื่นๆ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จึงเหมาะสมกับบทบาทของผู้นำใน องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งมีการกิจที่จะต้องสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) นับว่ามีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาเนื่องจากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) ถือได้ว่าเป็นแหล่งวิทยาการของประเทศที่ในด้านการจัดการองค์กรที่ให้บริการปรึกษาแนะนำ ฝึกอบรมส่งเสริมความรู้ ถ่ายทอดให้กับบุคลากรไทยเพื่อเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้กับอุตสาหกรรมประเทศไทยและผลักดันให้เกิดขบวนการเพิ่มผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในทุกภาคส่วนของสังคมอันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศในระดับสากลผู้วิจัยจึงตระหนักและให้ความสำคัญถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าวมาข้างต้นเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) (3) เพื่อศึกษาอำนาจการดำเนินงานขององค์กรแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) โดยมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวทำนาย

### ขอบเขตการวิจัย

**ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยทางจิตวิทยาขององค์กร 3 ประการได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นผู้นำแบบมีบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงระบบ ตัวแปรตาม คือ องค์กรการรับรู้แห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูลและการเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์อันทรงพลัง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใส่ใจต่อลูกค้า การสร้างพลังให้ระบบและโครงสร้าง การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) จำนวน 300 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิไม่เป็นสัดส่วน (Non – Proportional stratified random sampling)

### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น)

(2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนายการรับรู้ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) ได้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) เพื่อให้เกิดวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของพนักงานและนำไปสู่การวางแผนเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา แบ่งเป็น

- 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- 1.3 การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 1.4 การวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.5 การวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

#### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถร่วมกันทำนายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ในรูปแบบของตารางพร้อมอธิบายประกอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติบรรยาย (descriptive statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาใน สถิติความถี่ร้อยละ (percentage)

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation--SD) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง

3. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สำหรับหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ซึ่งใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวใด ๆ ที่อยู่ในมาตราการวัดระดับ Interval Scale หรือ Ratio Scale

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 3 ตัวขึ้นไป โดยที่ตัวแปรหนึ่ง คือ ตัวแปรตาม และตัวแปรอื่น ๆ เป็นตัวแปรอิสระซึ่งมีมากกว่า 1 ตัว เพื่อดู ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามและหาสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์ตัวแปรด้วยการเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น ๆ (stepwise)

5. ทดสอบระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ใช้ Pearson's Product Correlation Coefficient

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ใช้ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient

สมมติฐานที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศใช้ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนายขององค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ใช้ Multiple Regression Analysis โดยการคัดเลือก ตัวแปร (stepwise)

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า พนักงานจากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) จำนวนทั้งสิ้น 200 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 มีอายุมากกว่า 20 - 30 ปีขึ้นไป จำนวน 110 คน คิด เป็นร้อยละ 55.0 พนักงานส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 มีอายุการทำงานมากกว่า 2 - 5 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .601$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า รายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำแบบมีบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $r_{xy} = .578$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $r_{xy} = .553$ ) การเป็นผู้นำแบบมีบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r_{xy} = .552$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $r_{xy} = .546$ )

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์กับองค์การ แห่งความเป็นเลิศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .630$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า รายด้าน 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ พฤติกรรมกรรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ ( $r_{xy} = .679$ ) พฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ ( $r_{xy} = .574$ ) พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น ( $r_{xy} = .504$ ) พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ ( $r_{xy} = .467$ ) และพฤติกรรมการอดทนอดกลั้น ( $r_{xy} = .448$ )

4. องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = .669$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า รายด้าน 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การคิดเชิงระบบ ( $r_{xy} = .644$ ) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $r_{xy} = .619$ ) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $r_{xy} = .593$ ) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $r_{xy} = .484$ ) และการมีแบบแผนความคิด ( $r_{xy} = .465$ )

5. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้อย่างน้อย 1 ตัวแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถทำนาย องค์การแห่ง

ความเป็นเลิศได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจในการ องค์การแห่งความเป็นเลิศ ได้ร้อยละ 53.50

### การอภิปรายผล

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) สามารถอธิบายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นคนกล้าและเปิดเผย เชื่อมมั่นในคนอื่น ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลาและเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล ซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบอัน ได้แก่ การเป็นผู้นำแบบมีบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากจะทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตน จากการทำเพื่อประโยชน์ของตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ หรือองค์กร ผู้นำยังมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยสามารถจูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสำนึกในการทำงานเพื่อประโยชน์แก่หมู่คณะ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอันเป็นค่านิยมที่อยู่บนพื้นฐานแห่งศีลธรรม อันก่อให้เกิดการยกระดับความมีจริยธรรมในการทำงานแก่ผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมายและการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่ดีเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Larson and Lafasto (อ้างถึงใน Northhouse,2004) ได้เสนอลักษณะของหน่วยงานที่มีประสิทธิผลที่ต้องการผู้นำที่ดี มีการช่วยเหลือสมาชิกในหน่วยงานเหมือนผู้ฝึกสอน ให้โอกาสสมาชิกได้มีอิสระที่จะแสดงความสามารถในการทำงานของพวกเขา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Collins (อ้างถึงใน Holbeche,2005, p. 15) ที่พบว่าความยิ่งใหญ่ของ องค์การอยู่ที่การบริหารบุคคลที่ดี และจะดีขึ้นเรื่อยๆ ถ้ามีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีระเบียบวินัย และกำหนดแนวทางอย่างฉลาด ผู้นำต้องมีหน้าที่ เลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์ประกอบจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และเมื่อมี บุคคลที่เหมาะสมอยู่ในองค์กร และอยู่ในที่ที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว กลยุทธ์ต่างๆ ถึงจะค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกับบุคลากรที่มีอยู่ นอกจากนี้ Dunphy (อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 14) พบว่าผู้นำที่ดีต้องมีการบทบาทในการสร้างชุมชนองค์กร เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขึ้นในระหว่างกัน ในองค์กร ความน่าเชื่อถือไม่ได้เกิดขึ้นโดย อัตโนมัตติ แต่จะต้องสร้างขึ้นอย่างจริงจัง มีเป้าหมาย ความยั่งยืนขององค์การอาจ เกี่ยวข้องกับความ

ยังยืนทางนิเวศวิทยาที่เหมาะสม การบริหารทรัพยากรบุคคล การเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรและการปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dubinsky, Jolson, Spanler, and Yammarino (1996) พบว่า ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน มากกว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และ ผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทานพร ทองเขียว (2546) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล* พบว่า ความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .46$ )

## 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่ง ความเป็นเลิศ

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีลักษณะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในองค์กรที่มีปัญหาต่างๆ ที่ไม่ใช่ปัญหาของตนเอง ให้เกียรติซึ่งกันและกันเคารพสิทธิของแต่ละบุคคลในที่ทำงานและรู้จักให้อภัย การรู้แพ้ รู้ชนะและยังสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้ ซึ่งจะเห็นว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 องค์ประกอบอันได้แก่ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ สามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรได้เป็นอย่างดีถึงแม้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะไม่ได้มีกำหนดอย่างเป็นทางการต่อสมาชิก แต่พฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์กร (Katz & Kahn, 1978, p. 339) นอกจากนี้แล้ว พฤติกรรมดังกล่าวยังเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากช่วยทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Moorman, 1991, p. 845) จากผลการศึกษาเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-member exchange) ว่ามีความสัมพันธ์ก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงความสนิทสนม ความไว้วางใจ การพึ่งพาอาศัยที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามเหล่านี้เป็นผลทำให้เกิดพฤติกรรมของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์(2552) ศึกษาเรื่อง *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข* ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ข้าราชการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับ ปานกลาง กับการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .38$ )



### 3. องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ซึ่งจะเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 องค์ประกอบ อันได้แก่ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ซึ่งพนักงานถือเป็นหัวใจที่สำคัญ องค์การจะเป็น องค์การแห่งความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องการมอบอำนาจ หรือเปิดโอกาสให้พนักงานใน องค์การ ได้ใช้ทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการปรับตัวภายใต้การ เปลี่ยนแปลง และสมรรถนะในการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสบความสำเร็จในพันธกิจขององค์การ พนักงานจะต้องถูกมอบหมายให้สร้าง พันธมิตร และความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับงาน โดยมาจากผลประโยชน์ของบุคคลเหล่านั้น เพื่อที่จะได้ไปสู่วิธีปฏิบัติ และพันธกิจขององค์การและไม่ถูกจำกัดขอบเขต สอดคล้องกับแนวคิดของ Pettigrew and Whipp (อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์การที่สามารถแข่งขันได้นั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์การ โดยผ่านทางระดับของการเรียนรู้ซึ่ง Rowden (อ้างถึง ใน Holbeche, 2005, p. 13) พบว่าในสถานะที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงศักยภาพขององค์การ การเรียนรู้ อาจทำให้เป็นการได้เปรียบในการแข่งขันในขณะที่ Schein (อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) พบว่า องค์การ ต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการ แข่ง และองค์การจะอยู่รอดได้ สำหรับ Senge (อ้างถึงใน Holbeche, 2005, p. 13) นั้นเชื่อว่า บริษัทมี 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ล้มเหลวซึ่งกำลังจะตายอย่างช้าๆ และตายอย่างแน่นอน ส่วนอีกประเภทหนึ่ง คือองค์การแห่ง การเรียนรู้ซึ่งมีศักยภาพในการเรียนรู้ และมีการตอบสนองต่อตลาดที่ไม่หยุดนิ่งได้อย่างรวดเร็ว และเร็วกว่า คู่แข่ง กล่าวโดยสรุป นักวิจัยกลุ่มนี้มีแนวคิดว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อองค์การจะต้องมี ความสามารถ ในการเรียนรู้ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และโดดเด่นเหนือกว่า องค์การ อื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยใดที่สอดคล้องกับสมมติฐานนี้โดยตรง มีเพียง งานวิจัยของ ญาณิดา ปานเกษม (2548) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับการดำเนินงานการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การแสดงค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการดำเนินงานพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r=.615$ )

4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถร่วมกันทำนวยองค์การแห่งความเป็นเลิศ

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 สรุปได้ว่าการสร้างสมการทำนวยองค์การแห่ง ความเป็นเลิศ จากตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบสามารถร่วมกันทำนวยองค์การ

แห่งความเป็นเลิศได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานอาจคาดหวังให้มีพฤติกรรมที่สร้างความสำเร็จให้องค์กรอย่างมาก เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจำเป็นต้องมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม ได้มีความรับผิดชอบ มีความเข้าใจและเอื้ออาทร ผู้ร่วมงาน สามารถ ผลัดกันเป็นผู้นำได้ มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยรู้จักปรับปรุงวิธีการทำงานและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสามารถแสดงขั้นตอนของการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นสามารถตรวจสอบได้อย่างซื่อสัตย์ และรู้จักแสดงความคิดเห็นอย่างถูกต้องบนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและต้องอาศัยแรงจูงใจภายในตัวพนักงานที่ต้องการผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน โดยไม่เกิดความหวั่นเกรงต่อต่อต้าน แต่มีความปรารถนาในใจตนที่ต้องการเห็นผลสำเร็จจากการทำงาน มุ่งมั่นที่จะหาวิธีการต่างๆ ที่อาจสร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้โดยรู้จักการสร้างสรรค์ความสำเร็จของบุคคลและขององค์กรเข้าไว้ด้วยการนำข้อมูลที่ตนได้จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับข้อมูลที่ตนได้จากประสบการณ์การทำงานร่วมกับข้อมูลที่องค์กรมีอยู่ในการร่วมแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ล้าสมัย และมีขั้นตอนยุ่งยากไปสู่วิธีการทำงานที่มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศและสามารถทำนายองค์กรแห่งความเป็นเลิศของพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) ได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาพฤติกรรมพนักงานสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) ดังนี้

1. พนักงานขององค์กรมีการประเมินหรือคัดเลือกผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยการนำแบบวัดมาเป็นอีกทางเลือกของคัดเลือกผู้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสนใจในความต้องการความสำเร็จและความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามรายบุคคลเป็นพิเศษ โดยการฝึกสอน (coach) หรือการเป็นที่เลี้ยง (mentor) จนกระทั่งผู้ตามมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปในระดับที่สูงขึ้นโดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันไปของผู้ตามแต่ละคน และผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลการแสดงการยอมรับของผู้นำนั้นกระทำได้โดยการสื่อสารแบบแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยใช้วิธีการทำงานแบบใกล้ชิดกับผู้ตามและปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เช่น ผู้นำจดจำเรื่องที่ได้พูดคุยกับผู้ตาม ในครั้งก่อนหน้า ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่และมองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลๆ หนึ่งที่มีมากกว่าเป็นแค่เพียงพนักงานคนหนึ่งทำงานให้กับองค์กรเท่านั้น ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะรับฟังผู้ตามอย่างตั้งใจ ผู้นำจะมอบหมายงานที่จะเป็นหนทางไปสู่การพัฒนาตนเองของผู้ตาม และดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดหลังจากที่ได้มอบหมายงานนั้น

เพื่อจะให้เห็นว่าผู้ตามต้องการสนับสนุน หรือการแนะนำเพิ่มเติมหรือไม่ และเพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้า โดยที่ไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกที่กำลังถูกตรวจสอบ

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพนักงานมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง หน่วยงาน และองค์กรได้เป็นอย่างดี และเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเต็มใจ องค์กรควรรักษา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในองค์กรประกอบเหล่านี้ไว้ โดยให้มีการยกย่องผู้มีพฤติกรรมเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร มีผลงานดีเด่น มีความ เสียสละ และประกาศเกียรติคุณให้ได้ทราบ ซึ่งแนวทางดังกล่าว ช่วยรักษาพฤติกรรม การ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้กับพนักงานได้ อันจะนำไปสู่การสร้างผลงานที่มี ประสิทธิภาพต่อไป

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นพบว่าองค์กรประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุด การเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่ใช่ที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจที่จะทำให้ คนในองค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่าน การมีส่วนร่วมที่เห็นพ้องต้องกัน โดยการ รอบรู้ของแต่ละคนอาจไม่เหมือนกันทั้งหมด การเป็นบุคคลที่รอบรู้มี การดำเนินต่อไป อย่างต่อเนื่อง และมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับ องค์กร และเป็นการสร้างความกระตือรือร้นได้อย่างต่อเนื่องการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) พนักงานมีความรู้ ทักษะ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใฝ่เรียนรู้ หมั่นฝึกฝน สามารถเพิ่มศักยภาพของตน และมีแรง บันดาลใจในการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่อเนื่อง องค์กรที่เป็น องค์กรแห่งความเป็นเลิศจะเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยผ่านการเรียนรู้ การสร้างทุนทางความรู้ และการทำให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรแตกต่างจากการเรียนรู้ส่วนบุคคล แต่ถ้าองค์กรต้องการเป็น องค์กรแห่งความเป็นเลิศจะต้องสนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 2 แบบ ไม่น้อยไปกว่ากัน เป็นการก้าวไปสู่จุดที่ดี กว่าเดิมทั้งในแง่ขององค์กร และส่วนตัวบุคคล

4. การรับรู้องค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งจากการพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ พบว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งความ เป็นเลิศ จะเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยผ่านการเรียนรู้ การสร้างทุนทางความรู้ และการทำให้เกิด การเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรแตกต่างจากการเรียนรู้ส่วนบุคคล แต่ถ้าองค์กรต้องการเป็น องค์กรแห่ง ความเป็นเลิศ จะต้องสนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 2 แบบ ไม่น้อยไปกว่ากัน เป็นการก้าวไปสู่จุดที่ดีกว่าเดิมทั้งในแง่ ขององค์กร และส่วนตัวบุคคล เมื่อองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็ว โดดเด่นเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ การแข่งขัน การถ่ายทอด ความรู้ภายในองค์กร การลงมือปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหา โดยให้ความสำคัญพนักงานภายในองค์กรที่จะต้องให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ให้ ความสำคัญต่อการ ทำงานเป็นทีมโดยภายในทีมจะต้องมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน และเมื่อเกิดความเชื่อถือ แล้ว จะส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือบรรยากาศในการทำงานขององค์กร
2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทำการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยการสัมภาษณ์ และสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐา ปานเกษม. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

รู้กับการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน).

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย รามคำแหง.

ประทานพร ทองเจียว. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

และความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์-มหา

บัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์. (2552). ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย

กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability*

*and sustainable success*. Oxford, England: Elsevier.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York:Wiley.

Mische, M. A. (2001). *Strategic renewal: Becoming a high performance organization*.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mooramam, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational

Citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?

*Journal Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.