

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การ
กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก**
**The Relation between Ethical Leadership and Organizational
Culture Learning Organization of Inspector General Department**

นิมิตรา สิงห์ทองอยู่¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในกรมจเรทหารบก จำนวน 115 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกรมจเรทหารบกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.06) ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมจเรทหารบกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.85) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.79) และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความ

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ) ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ E-mail address : nimitrasugar@outlook.com

สัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .62^{**}$) และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($r = .92^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กรมจเรทหารบก

Abstract

This quantity method research aimed 1) to study about the level of ethical leadership, organizational culture, and learning organization of Inspector General's department. 2) To study about the relationship between ethical leadership and all organizational culture of learning organization of Inspector General's department. The sampling group was 115 personnel in Inspector General's department.

The result of the study found that the opinion of ethical leadership of Inspector General's department is at a high average score of 4.06. As for the level of organizational culture of Inspector General's department it also at a high average score of 3.85. Learning organization of Inspector General's department was at whole also at a high average score of 3.79. And the correlation analysis found that ethical leadership has a positively good relationship with learning organization of Inspector General's department entirely at moderate level ($r = .62^{**}$) and

organizational culture related to learning organization of Inspector General's department at a high level ($r = .92^{**}$) with significant statistic of .01

Keywords : ethical leadership, organization culture, learning organization, inspector general

บทนำ

ปัจจุบันสภาพสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และรุนแรงภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรหลายแห่งทั้งในส่วนภาครัฐและภาคเอกชน ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารงานใหม่ โดยอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถรับมือกับสภาวะดังกล่าวได้ จึงนำเอาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มาปรับใช้กับองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ แนวความคิดหนึ่งที่มีการนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์การ โดยการพัฒนาจากบุคลากรซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่สุดในองค์การ คือ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นรูปแบบการบริหารซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาครัฐมีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ ดังที่มีการกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) ว่าด้วยเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 วรรค 11 ว่าด้วยส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน

ทัศนคติให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิด (ทิพาดี เมฆสุวรรณ, 2544 : 24) ที่กล่าวว่า ราชการยุคใหม่ ต้องทบทวนภารกิจ มุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับขนาดให้กะทัดรัดคล่องตัว ปรับเปลี่ยนให้มีความรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร มุ่งสร้างและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานเป็นทีมและมีอาชีพ เน้นการสร้างและพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง

การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ในการขับเคลื่อนองค์กรประกอบไปด้วยบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องประพฤติปฏิบัติตามบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อ (Hoy & Miskel, 2008 : 28) ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้ก็ผ่านบุคลากร ถ้าหากไม่มีการเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ขององค์กรก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ (Senge, 2006 : 129) ดังนั้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญ (Cameron, 2008 : 430) เพราะยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่งเท่าใด องค์กรจะยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น (Schein, 2010 : 13) เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมความเชื่อ และพฤติกรรมที่สมาชิกองค์กรปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานาน จนเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางพฤติกรรมของสมาชิก โดยต้องมีหลักการมาเป็นตัวกำหนดความคิด ความเชื่อ ชี้นำพฤติกรรมและบอกสมาชิกกลุ่มที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อปัญหาต่าง ๆ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ , 2540 : 40) ด้วยเหตุที่องค์กรแต่ละแห่งต่างมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อด้อย จำเป็นต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ เดนิสัน (Denison) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างหรือเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการ

กำหนดแนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่สนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) (วิโรจน์ สารัตตะ, 2546 : 6) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเองออกไป” องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ตามหลักแนวคิด 5 ประการของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) ที่นำมาศึกษา คือ การมีความรอบรู้แห่งตน มีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ การที่จะปฏิบัติตามหลักแนวคิด 5 ประการได้นั้น องค์การต้องมีการเกื้อกูลพึ่งพาอาศัยกัน อาศัยพลังการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังการมองสิ่งต่าง ๆ โดยภาพรวมอย่างเชื่อมโยง และเปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นระบบตามสภาพความเป็นจริง ไม่ยึดติด มองประโยชน์ส่วนรวมและอาศัยการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง โอกาสในการดำเนินการขององค์การให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สกล บุญสิน, 2555)

จากแนวคิด 5 ประการข้างต้นถือเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2541 : 12) เพราะธรรมชาติของคนล้วนแต่มีวิญญาณของการเรียนรู้ในตนเองและพร้อมที่จะทำงานเป็นทีม สิ่งสำคัญคือ “ผู้นำ” ที่จะกระตุ้นความอยากเรียนรู้ให้กลายเป็นการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ส่วนร่วมขององค์การ และภาวะผู้นำควรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของสมาชิก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997 : 272)

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (สนธิ ไสยคล้าย, 2555 : 130) อย่างไรก็ตามไม่เพียงแต่ผู้นำอย่างเดียว ผู้นำต้องมีจริยธรรมในตัวผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติที่ดี ทำตามสิ่งที่พูด สร้างความไว้วางใจและความถูกต้องกับผู้อื่น ผ่านทางความประพฤติ และการกระทำผ่านทาง การสื่อสาร พัฒนาจิตสำนึก สร้างมาตรฐาน จริยธรรมและค่านิยมให้มีส่วนร่วม ผู้นำเชิงจริยธรรมจะกระตุ้นให้ผู้อื่นใน องค์การมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วม และชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง สร้างสรรค์ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ผู้วิจัยสนใจศึกษาตัวแปรภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรม เห็นว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมในกระบวนการ ที่ก่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นที่มาในการศึกษา เรื่องความ สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก จากภารกิจของกรมจเรทหารบก มีหน้าที่ดำเนินการตรวจราชการ และสืบสวนสอบสวนในหน้าที่นายทหารจเร ให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับ นโยบายการบริหารราชการสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และอำนาจกำลังรบให้แก่กองทัพกับความโปร่งใสเป็นธรรมเกิดประโยชน์ สูงสุดแก่กองทัพบก และประเทศชาติเป็นส่วนร่วม ซึ่งต้องอาศัยความมี จริยธรรมในการทำงานของผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้กรมจเรทหารบก ได้มีนโยบายสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการอบรม การจัดการความรู้ (KM) ภายในหน่วยงาน เพื่อให้กำลังพลเข้ามาเรียนรู้ มีการ อบรมแนวทางดำเนินการตามแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบก และยังมีการจัดศูนย์การเรียนรู้ของกรมจเรทหารบกเป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงเลือกกรมจเร ทหารบกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 7 ด้านตามทฤษฎีของ Kalshoven et al., (2011 : 53 - 54) ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) การแบ่งปันอำนาจ 3) ความชัดเจนในบทบาท 4) การดูแลผู้อื่น 5) ความซื่อสัตย์ 6) การแนะนำด้านจริยธรรม และ 7) ความใส่ใจในระยะยาว วัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ตามทฤษฎีของ Denison (1990) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมเอกภาพ 3) วัฒนธรรมการปรับตัว 4) วัฒนธรรมพันธกิจ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการตามแนวคิดของ Peter M. Senge ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิดอ่าน 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ของทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและปฏิบัติงานในกรมจเรทหารบกจำนวน 115 คน ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2559 - กันยายน พ.ศ. 2559

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เก็บข้อมูลจากประชากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในกรมจเรทหารบกจำนวน 115 คน

แบ่งออกเป็น 5 กอง ได้แก่ กองธุรการ กองแผนและโครงการ กองตรวจกิจการทั่วไป กองตรวจการจัดหา กองสืบสวนและสอบสวน ประกอบด้วย เจ้ากรมจเรทหารบก 1 คน และผู้ปฏิบัติงาน 114 คน (ที่มา : ผังการจัดกรมจเรทหารบก) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) อธิบายสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกรมจเรทหารบก แขวงโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย และใช้สถิติค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก ประกอบด้วยเจ้ากรมจเรทหารบกและผู้ปฏิบัติงานในกรมจเรทหารบก จำนวน 115 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็น เพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 โดยมีหน่วยงาน กองธุรการ จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 65.30 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50

ผลการศึกษาที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยรวมมีค่าเฉลี่ย

อยู่ในระดับมาก (4.06) เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจน ในบทบาทและด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (4.15) รองลงมาคือ ด้านความใส่ใจในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.07) ด้านการแบ่ง อำนาจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.03) ด้านความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก (4.02) ส่วนด้านการดูแลผู้อื่น และการแนะนำด้านจริยธรรมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (4.00)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ซึ่งแรงความสำคัญถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน รองลงมา ทำในสิ่งที่พูดหรือได้ให้คำมั่นสัญญาเอาไว้ ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น นำกระดาษที่ใช้แล้วกลับมาใช้ได้อีก ยินดีรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา วางหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนา ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง และมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้

ระดับวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.86) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก (3.90) รองลงมา ด้าน วัฒนธรรมการปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.85) และวัฒนธรรมเอกภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.82)

โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดระบบงานให้บุคลากรเห็น ความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับเป้าประสงค์ขององค์กร และองค์กรมี พันธกิจที่ชัดเจน บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน นำมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติ บุคลากรมีการเรียนรู้ความผิดพลาดจากประสบการณ์ในอดีต และบุคลากรใน องค์กรสามารถมีส่วนร่วมเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์กร บุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งองค์กรมีการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นอย่างดี และมีค่านิยมองค์กรที่เป็นแบบแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน **ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้** ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.91) เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.97) รองลงมาด้านแบบแผนความคิดอ่านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.94) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.93) ด้านความรู้แห่งตนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.87) และด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.79)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรให้ความร่วมมือแสดงสามารถร่วมพลังแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานร่วมกัน รองลงมานำเอาความผิดพลาด และความสำเร็จเป็นบทเรียนในการทำงาน บุคลากรมีการพิจารณาทบทวนไตร่ตรองก่อนตัดสินใจเสมอ บุคลากรทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน และสนับสนุนให้ได้รับการอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยการเชื่อมโยงเหตุและผลได้ บุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับกรมจเรทหารบก และมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทางด้านความคิด หน่วยงานได้มีการนำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($r = .62^{**}$) สอดคล้อง

กับสมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($r = .67^{**}$) ด้านความใส่ใจในระยะยาวมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($r = .42^{**}$) ด้านความชัดเจนในบทบาทมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ ($r = .28^{**}$) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($r = .92^{**}$) สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และด้านวัฒนธรรมพันธกิจมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($r = .89^{**}$) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($r = .89^{**}$) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ($r = .71^{**}$) ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกรมจเรทหารบก โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนในบทบาทและด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 เนื่องจากกรมจเรทหารบกมีค่านิยมขององค์การต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดี มีจริยธรรม และ

ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการยึดถือและนำไปปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับของกรมจเรทหารบก ตัวอย่างเช่น การแต่งกายตามกฎระเบียบธรรมเนียมทหาร การเข้าทำงานตรงตามเวลาการปฏิบัติงานราชการ และมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานในทุกหน่วยของกองทัพบก ต้องยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับ และสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด มีการรอบแนวคิดในการปฏิบัติ มีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใส มีการนำนโยบายของผู้บังคับบัญชาไปเผยแพร่ให้หน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหน่วยงานของตนเอง ให้สมกับเป็นหน่วยทหารที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับจากส่วนราชการอื่นและประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Gregory, 2010 : 46) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องปฏิบัติตามคำพูดของตนเองเสมอ เพราะไม่มีสิ่งใดจะทำลายความเชื่อใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากไปกว่าการเห็นผู้นำพูดอย่างปฏิบัติ อย่าง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kalshoven et.al (2011) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ชี้แจงความรับผิดชอบและความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจยึดถือนำไปปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความใส่ใจในระยะยาว เนื่องจากกรมจเรทหารบกมีการสนับสนุนและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในองค์กร กระตุ้นให้มีการประหยัดด้านการสื่อสาร เช่น การสื่อสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และสนับสนุนการรักษาสภาพแวดล้อมตามคำสั่งของกองทัพบก ในหน่วยงานของกองทัพบก อีกทั้งยังใส่ใจด้านสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน แสดงความเป็นห่วงเป็นใยและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับที่กรมจเรทหารบกนำมาตราการประหยัดในกองทัพบกมาใช้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือก และคำนึงถึงความต้องการใช้งานของหน่วย

ใช้ ทั้งด้านชนิดและจำนวนที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความสิ้นเปลืองในการใช้งานตามแผนการปฏิบัติงานเกิดการประหยัด มีความคุ้มค่าโปร่งใสและตรวจสอบได้ เกิดประโยชน์กับกองทัพกองอย่างแท้จริง

ระดับวัฒนธรรมองค์การของกรมจเรทหารบก

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของกรมจเรทหารบกโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยในระดับมากเป็นลำดับ 1 เนื่องจากองค์การเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารและขับเคลื่อนงาน โดยการเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากรโดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากร มีการบริหารจัดการกันเอง มีการแบ่งปันด้านข้อมูลข่าวสารขององค์การในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การมีความผูกพันกับงาน และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การ เชื่อว่าตนเองมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องงานที่มีผลต่อตัวบุคลากร องค์การมีการวางแผนให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยมีการอบรมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงาน ถือว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของทีม บริหารงานโดยใช้ทีมงานในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบงานให้บุคลากร สามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับเป้าประสงค์ขององค์การ และมีศูนย์การเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ให้มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร มองเห็นสมรรถภาพของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกรมจเรทหารบก มีการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ของกองทัพบกเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้กำลังพลเข้ามาศึกษาด้วยตนเอง เพื่อให้หน่วยงานในกองทัพบกมีภาพลักษณ์ที่ดี มีการทำงานที่โปร่งใสมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งกำลังพล ยุทธโศภรณ์ การรักษาความปลอดภัยที่ตั้งให้เป็นไปด้วย

ความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมรบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภาคคะสัย (2550) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ มีความสัมพันธ์ทั้งโดยรวมและจำแนกรายด้าน พบว่า วัฒนธรรม องค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและด้านการยอมรับสามารถ พยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจ มีค่าเฉลี่ย มากเป็นลำดับ 2 เนื่องจาก กรมจเรทหารบกมีการเรียนรู้การทำงานจาก การผิดพลาดในอดีต มีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ภายนอก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการสรุปบทเรียนจากการทำงาน เพื่อสร้างแนวทางการเรียนรู้ในการ ทำงานของแต่ละฝ่าย องค์การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน และคำสั่งของทางราชการอย่างมี ประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ วัฒนธรรมพันธกิจมีความชัดเจน ผู้ใต้บังคับ บัญชา มีความเข้าใจพันธกิจตรงกันนำมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน มีการ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ องค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการปฏิบัติในระยะยาว มีการ กำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับ เป้าประสงค์ สมาชิกองค์การมีการตกลงร่วมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายที่สามารถ วัดความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมจเร ทหารบก ที่ดำเนินการตรวจราชการ และสืบสวนสอบสวนในหน้าที่นายทหาร จร รวมทั้งพัฒนาแก้ไข และปรับปรุงกฎระเบียบ คำสั่งทั้งปวงเกี่ยวกับการตรวจ ราชการ และการสืบสวนสอบสวนในหน้าที่นายทหารจรให้มีความทันสมัย

เหมาะสม และเท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับนโยบาย การบริหารราชการสมัยใหม่ เพื่อให้การดำเนินการตรวจราชการ และการ สืบสวนสอบสวนเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดแก่กองทัพบก และ ประเทศชาติเป็นส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรัช จำรัสแนว (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษาโนนคุณวิทยาการ รัชมังคลาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 พบว่า สถานศึกษาที่มีรูปแบบการบริหารงานชัดเจน มีแบบแผนวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง การให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การยอมรับในกฎระเบียบ กฎกติกาและแบบแผนที่ตั้งไว้ การเสียสละ ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ บุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ใช้กลยุทธ์ในการ บริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข

วัฒนธรรมเอกภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 3 เนื่องจาก องค์การมีการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นอย่างดี สามารถร่วมกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกันแม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีค่านิยมองค์การที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ดำเนินการสอบสวนด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง เสนอผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประเพณีวัฒนธรรมองค์การและการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแต่ละองค์การมีรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่าง กัน ส่งผลให้บุคลากรมีความแตกต่างทางด้านความคิด การรับรู้วัฒนธรรม องค์การ และการนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้ ความสำคัญกับความแตกต่างทางด้านความคิดการทำงาน ทำให้การทำงานมี

ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีสิ่งที่สำคัญ คือ การอยู่รอดขององค์กรและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 เนื่องจากผู้ปฏิบัติให้ความร่วมมือแสดงสามารถร่วมพลังแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน และปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับกรมจเรทหารบก หน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานได้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งกรมจเรทหารบกได้มีการสนับสนุน เสริมสร้าง และพัฒนาบุคลากรของกรมจเรทหารบกให้มีความรู้ ความสามารถต่องานในหน้าที่ และรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับแนวคิดของเทอร์ คิง ตัน, มาร์ค (Turkingston, Mark อ้างอิงใน พรสินทร์ กาญจนพัชชี, 2551)

กล่าวได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

รองลงมา ด้านแบบแผนความคิดความอ่าน มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับที่ 2 เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในกรมจเรทหารบกมีการพิจารณาทบทวนไตร่ตรองก่อนตัดสินใจเสมอ ฝึกทักษะในการคิดไตร่ตรองและตั้งคำถามเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ มีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทางด้านความคิด เช่น เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม และได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวแก้ไขร่วมกัน หน่วยงานมีการนำประเด็นหรือปัญหาที่ต้องพิจารณาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ ซึ่งกรมจเรทหารบกมีการตรวจสอบ เข้าถึง และการประเมินผลอย่างมีแบบแผน โดยกำหนดช่องทางเข้ามาเรียนรู้ของกำลังพล มีเว็บไซต์ในการช่วย

เหลือถาม - ตอบปัญหา มีการตรวจสอบกำลังพลที่เข้ามาเรียนรู้ มีการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อรับทราบมาตรฐานความรู้ของกำลังพลที่เข้ามาเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Watkins and Marsik, 1993 : 54) กล่าวไว้ว่า แนวทางในการนำพาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ ทำให้บุคลากรมีความรอบรู้แห่งตน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการสนทนาถามตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้เกิดแบบแผนทางด้านความคิด กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม มีการกำหนดระบบที่จะทำให้เกิดการสนใจเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน

การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .62^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ. 01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ด้านความยุติธรรม ($r = .67^{**}$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง รองลงมาด้านความซื่อสัตย์ ($r = .51^{**}$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และความชัดเจนในบทบาท ($r = .28^{**}$) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ชี้ให้เห็นว่าองค์การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยผู้นำที่มีจริยธรรม และความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงสอดคล้องและสนับสนุนแนวคิด (Senge, 1990) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำจะมีการปรับและพัฒนาบทบาทใน 3 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทการเป็นนักออกแบบ ที่จะต้องออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ การออกแบบ

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เสริมสร้างวิธีคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุด ที่เรียกว่า มิวีสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) บทบาทในลักษณะที่สองคือ บทบาทของครูหรือผู้สอน ผู้นำจะต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ช่วยพัฒนาโลกทัศน์ การมองโลกตามความจริงให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบและมีการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร บทบาทในลักษณะที่สามคือ บทบาทของผู้สนับสนุนช่วยเหลือ เป็นบทบาทของผู้นำที่จะดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญในการทำบุคลากรเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร แม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือการเรียนรู้ของบุคคลทีมงานและองค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายและพันธกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ไม่เพียงแต่ภาวะผู้นำอย่างเดียว แต่ผู้นำย่อมต้องมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม เพราะในการทำงานนั้น ย่อมต้องมีสังคม ซึ่งประกอบด้วยคนที่หลากหลาย ดังนั้น จึงสมควรมีการวางกรอบหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันบนพื้นฐานของความดีงาม สามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดดีควรกระทำ สิ่งใดชั่วควรละเว้น ทำให้ตัดสินใจคุณค่าแห่งการปฏิบัติตนในแนวทางที่ดีงามร่วมกันได้ เพื่อการทำงานอย่างสงบสุข

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบกโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($r = .92^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรม

การมีส่วนร่วม และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ($r = .89^{**}$) มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ($r = .80^{**}$) มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ($r = .71^{**}$) มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์การให้แข่งขันและก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิม ที่ให้ความสนใจในเนื้องานและผลผลิต ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมจเรทหารบก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรมจเรทหารบกควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงานต่อไป
2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมพัฒนาการทำงานให้แก่บุคลากร เพื่อความก้าวหน้าในผลสัมฤทธิ์ในการทำงานที่สูงขึ้น
3. มาตรฐานจริยธรรมในการทำงาน เพื่อประเมินผลคุณภาพการทำงานพัฒนาตนเอง และองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

4. มุ่งเน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ในองค์การ เพื่อเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้กรมจเรทหารบกควรมีการพัฒนาการจัดการความรู้ ที่มีอยู่ในองค์การให้พัฒนาก้าวหน้า โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อขยายความรู้ให้กว้างขวางก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเฉพาะกรมจเรทหารบก จึงควรทำการวิจัยลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่น เพื่อนำผลการวิจัยมาศึกษาเปรียบเทียบ และพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ จึงควรทำการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงคุณภาพ โดยเข้าไปสัมภาษณ์หรือสังเกตกระบวนการทำงานในองค์การ เพื่อจะได้รายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์กรอื่น ๆ อาศัยผู้นำไม่เพียงแต่มีความรู้ความสามารถ แต่ต้องมีจริยธรรมในการประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี จึงควรศึกษาคุณธรรม จริยธรรมในด้านอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เฉลียว ภาคะสัย. (2550). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลความผูกพัน
ต่อสถาบันของบุคลากร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2544). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ :
กราฟิกพอร์แมท.
- พิรัช จำรัสแนว. (2553). วัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนโนนคุณ
วิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา),
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรทิพย์ ไชยประณีธาน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรม
องค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรสินทร์ กาญจนพัชชี. (2551). การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในองค์กรภาครัฐและเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
บริหารการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000.
กรุงเทพฯ : ทีพีโอพับลิชชิง.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ
กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปีที่ 35.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิดงานวิจัยและ
ประสบการณ์**. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.

สนธิ ไสยคล้าย. (2555). **ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล
นครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหิดล.

Cameron, K. (2008). **A process for changing organizational culture**.
In Thomas G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational
Development*. (pages 429-445) Thousand Oaks, CA : Sage.
Dension. (1990), **Corporate Culture and Organizational
Effectiveness**, New York : Wiley.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H.,
Jr. (1997). **Organizations, Behavior Structure Processes**.
International Edition. United States of America : Irwin/
McGraw-Hill.

Gregory,P. (2010). **Ethical leadership**. In Training Journal (Online).
[www.trainingjournal.com/feature/09-2010-ethical-
leadership/](http://www.trainingjournal.com/feature/09-2010-ethical-leadership/),November 28, 2012.

Hoy & Miskel. (2008). **Educational Administration : Theory,
Research, and Practice**. New York : McGraw-Hill.

Kalshoven, K.,D.N.Den Hartog, and A.H.B. De Hoogh. (2011). **“Ethical
leadership at work questionnaire (ELW) : Development
and validation of a multidimensional measure.”** The
Leadership Quarterly 22 : 51-49.

Schein, H. **Organization Culture and Leadership**. 2nd ed. San
Francisco : Jossey-Bass, 1992.

- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) **The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**, New York : Doubleday/Currency).
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. New York, NY : Currency Doubleday.
- Watkins, K. and Marsick, V. (eds.) (1993). **Sculpting the Learning Organization. Lessons in the art and science of systematic change**, San Fransisco : Jossey-Bass.