



การพัฒนากรรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมบัติ เวียงจันทน์ *

รองศาสตราจารย์ ดร.สวงศ์ เศรษฐวัฒนา **

~~~~~

**คำสำคัญ:** องค์การแห่งการเรียนรู้/ การพัฒนาองค์การ  
บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเสนอรูปแบบการพัฒนากรรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรในองค์กร จำนวน 344 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทางสังคมศาสตร์ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า

บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท สังกัดหน่วยงานศูนย์การโทรคมนาคมทหาร และมีการปฏิบัติงานมานานมากกว่า 10 ปี ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กรภาพรวมมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับมากในทุกปัจจัย ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคลภาพรวมมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับมากในทุกปัจจัย ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม อยู่ในระดับมากในทุกด้าน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กรภาพรวม และรายด้านปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับสูงทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .69 ตามลำดับ ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคลภาพรวม และรายด้านปัจจัยการสร้างความรู้ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และปัจจัยการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับสูงทิศทางเดียวกัน สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยการแสวงหาความรู้ ปัจจัยการสร้างความรู้ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบการพัฒนากรรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.95 และสามารถร่วมกัน

\* นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบงุรัมธานี

\*\* อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบงุรัมธานี



พยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.26$  ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

## Abstract

This research is aimed to study about development of Directorate of Joint Communications, Royal Thai Armed Forces, so that it will be of a Learning Organization. The research has the objectives: 1) To study about internal factors of the organization having effects in the organization affecting being organization of learning of Directorate of Joint Communications, Royal Thai Armed Forces; 2) To study about process of management of knowledge affecting being of a Learning Organization of Directorate of Joint Communications, Royal Thai Armed Forces, and 3) To propose form of development of Directorate of Joint Communications, Royal Thai Armed Forces of a Learning Organization. The collection of data is by using questionnaires from 344 persons in the organization. In data analysis, the researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), including frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis, having the level of statistical significance at 0.05. From the result of research, it was found that:

Most persons have age of 41 years, graduating Bachelor's Degree, having income 15,001-25,000 Baht per month, attached to the working unit of Military Telecommunication Center and having work for more than 10 years. Analysis of opinions concerning personnel management knowledge. Corporate Overview affect the organization of learning at a high level in every factor. Factors in Knowledge Management Individual overall influence of corporate learning at a high level in every factor. The organization of learning overall. At a high level in all aspects. The hypothesis testing found that knowledge management. Corporate Overview And the factor structure Factors culture Factors Leadership In relation to the organization of learning high line. Factors knowledge management, enterprise information technology factor. In relation to the organization of learning in a moderate direction. A correlation coefficient equals. 69, respectively. Factors in Knowledge Management Individual overview and the factors shaping knowledge. The exchange of knowledge Factors knowledge to good use. And the pursuit of knowledge In relation to the organization of learning high line. The leadership the organizational structure Factors culture Factors pursuits the creation of knowledge the exchange of knowledge and the knowledge to use. Affect



positively correlated with the development model of the Department of Military Communications. Garrison Thailand The organization of learning. The multiple correlation coefficient is 0.95. And could predict the organization of learning, 89 percent significance level of 0.00 with a standard error of  $\pm 0.26$  forecast, which is based on three assumptions.

## บทนำ

ในยุคสังคมแห่งฐานความรู้ แนวคิดการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา จากการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลให้องค์กรเกิดการแข่งขันกันด้วยความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ประกอบกับการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 ซึ่งมีเป้าหมายที่ต้องการเน้นสิ่งสำคัญ คือ การพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้ข้าราชการในสังกัดสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่บูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

กรมการสื่อสารทหารมีเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพของงานควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพคนโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่แนบแน่นกับการทำงานประจำวัน นอกจากนั้น ยังมีกิจกรรมการสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติคู่ขนานกับการสื่อสารความรู้และความเข้าใจของคนในองค์กร รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ การสร้างฐานความรู้ และคลังความรู้ขององค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้เกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง ในการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรที่เน้นการจัดการความรู้ หรือที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำเป็นจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อที่จะทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่จะช่วยให้หน่วยงานได้พัฒนาตนเองให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดการความรู้ คือกระบวนการใดๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้หรือถ่ายทอดกันได้ในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้ จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ



เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ รวบรวมจัดระบบข้อมูลที่มีอยู่มากมายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นความต้องการของกรมการสื่อสารทหารเป็น กองบัญชาการกองทัพไทยอย่างมาก จึงเกิดแนวคิดที่จะพัฒนาองค์ความรู้ดังกล่าวโดยบูรณาการปัจจัยการจัดการความรู้ระดับองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ระดับบุคคล แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ผลของการศึกษาคาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ให้ได้ตัวแบบที่บ่งบอกถึงการจัดการความรู้ของกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย รวมทั้งสามารถนำตัวแบบดังกล่าวไปใช้เพื่อกำหนดนโยบาย กำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนการบริหารงาน และการติดตามผลการดำเนินงานของการจัดการความรู้ของกรมการสื่อสารทหารได้ในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย
3. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนากรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาดำเนินการตามแนวทางการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อมุ่งหาข้อเท็จจริงและข้อสรุปในเชิงปริมาณ โดยใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขมาเป็นหลักฐานยืนยันความถูกต้องของข้อค้นพบและข้อสรุปต่าง ๆ ซึ่งใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการศึกษาตามแนวทางเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาข้อเท็จจริงมาสนับสนุนข้อค้นพบการศึกษาในเชิงปริมาณ

ประชากรได้แก่ บุคลากรศูนย์การโทรคมนาคมทหาร ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหาร กองพันปฏิบัติการสงครามอิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร และกองพันทหารสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งมีจำนวนกำลังพล ณ วันที่ 31 มกราคม 2558 รวมทั้งหมดจำนวน 2,465 นาย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรศูนย์การโทรคมนาคมทหาร ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทหาร กองพันปฏิบัติการสงครามอิเล็กทรอนิกส์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทหาร และกองพันทหารสื่อสารกองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 344 นาย ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็นแบบสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane.1967)



## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 48.80 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 49.70 มีรายได้ต่อเดือน 15,001 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 50.00 สังกัดหน่วยงานศูนย์การโทรคมนาคมทหาร คิดเป็นร้อยละ 39.00 และมีการปฏิบัติงานมานานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 84.60

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้ระดับองค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กรภาพรวมมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมา คือ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ปัจจัยภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการความรู้ระดับบุคคลที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคลภาพรวมมีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากในทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า ปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มีผลสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ปัจจัยการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และปัจจัยการสร้างความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม อยู่ในระดับมากในทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดเชิงระบบ มีผลสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ 3.88 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

## 5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กรภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมเฉลี่ยมีความสัมพันธ์ระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .71 ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กร ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .85, .84 และ .79 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กร ปัจจัยปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .69 ตามลำดับ



ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคลภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมเฉลี่ยมีความสัมพันธ์ระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .80 ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคล ปัจจัยการสร้างความรู้ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และปัจจัยการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .84, .83, .81 และ .80 ตามลำดับ

ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยการแสวงหาความรู้ ปัจจัยการสร้างความรู้ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบการพัฒนากิจกรรมการสื่อสารทาง กองบัญชาการ กองทัพไทย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.95 และสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.26$

### อภิปรายผล

1. ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กรภาพรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับมากในทุกปัจจัย สอดคล้องกับงานวิจัย ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ และด้านการกำกับติดตามการดำเนินงานมีความเหมาะสมมาก

2. ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคลภาพรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ปัจจัยการแสวงหาความรู้ ปัจจัยการสร้างความรู้ และปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับมากในทุกปัจจัย สอดคล้องกับงานวิจัย สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทรฉาย และ ประกอบ คุปรัตน์. (2554). ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ในการสร้างรูปแบบฯ พบว่าองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 6 ด้าน จะต้องมีการเชื่อมโยง และบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

3. ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ และวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง อยู่ในระดับมากในทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัย พลตำรวจตรี สุพิศาล ภักดินฤณ (2557) การพลิกโฉมกองบังคับการปราบปรามสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ระดับ การเป็นองค์กร



แห่งการเรียนรู้ของกองบังคับการปราบปราม อยู่ในระดับมาก ในทุกองค์ประกอบทั้งในด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การมีโลกทัศน์ กว้างไกล การเรียนรู้เป็นทีมงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วม และแนวคิดเชิงระบบ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กรภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมเฉลี่ยมีความสัมพันธ์ระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .71 ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กร ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .85, .84 และ .79 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับองค์กร ปัจจัยปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .69 ตามลำดับ หน่วยงานในองค์กรหรือผู้บังคับบัญชาควรจัดบุคลากรดูแลรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการใช้งาน การนำผลการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน การสร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานมีส่วนร่วมกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาเป้าหมายการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรบรรลุนโยบายขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจงวัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทรฉาย และ ประกอบ คุปรัตน์. (2554). ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคลภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมเฉลี่ยมีความสัมพันธ์ระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .80 ปัจจัยการจัดการความรู้ ระดับบุคคล ปัจจัยการสร้างความรู้ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และปัจจัยการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทิศทางเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .84, .83, .81 และ .80 ตามลำดับ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรยังไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองว่าต้องทำอะไร เพื่อประโยชน์อะไร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการเพิ่มทักษะ เพิ่มความรู้ความสามารถในการที่จะนำความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย อภิชา ธาณิรัตน์ สุริยะ เจริมประขานรากร อรทัย ทองอยู่ (2555) รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยย่อยรูปแบบการเรียนรู้ และปัจจัยหลักด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ คือปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการ



เรียนรู้ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้

6. ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยการแสวงหาความรู้ ปัจจัยการสร้างความรู้ ปัจจัยการแลกเปลี่ยนความรู้ และปัจจัยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบการพัฒนากรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.95 และสามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.26$  องค์กรที่จะเป็นพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการบูรณาการทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล เพราะทั้งสองระดับจะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย อภิชา ธาณิรัตน์ สุริยะ เจริม ประชาชนรากร อรทัย ทองอยู่ (2555) รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับระดับพฤติกรรมของบุคลากรคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรพัฒนาด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการสนทนา การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างระบบเพื่อเข้าถึงและแบ่งปันความรู้ การให้อำนาจและการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมโยงและปรับตัวองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม และการเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในขณะทำงานอย่างต่อเนื่อง บูรณาการเข้ากับการทำงาน การส่งเสริมการสนทนา ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดการซักถาม พุดคุยตั้งคำถาม ฟังและมีการแลกเปลี่ยนกันมากขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างบุคลากรฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ และรับทราบข้อคิดเห็นของแต่ละบุคคล แต่ละฝ่ายในการทำงานการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การออกแบบให้มีการทำงานเป็นทีม เช่น การระดมสมอง การร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ที่จะยอมรับและพิจารณาความเห็นที่แตกต่าง การสร้างระบบเพื่อเข้าถึงและแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบอินทราเน็ต เพื่อการเผยแพร่ความรู้ และถ่ายทอดความรู้รวมถึงวิธีการเรียนรู้การให้อำนาจและการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้การทำงาน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ เพื่อที่สามารถรับผิดชอบตนเองได้ และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมได้

2. การพัฒนากรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกสรรจากผู้มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้เข้าไปมี



บทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมทั้งบทบาทในการกำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งในเชิงการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีจึงต้องหมั่นแสวงความรู้เพื่อการพัฒนาตนในรูปแบบต่าง ๆ เกิดการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีการสร้างสมประสบการณ์ต่าง ๆ จนเกิดทักษะสามารถถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรในระดับอื่นได้ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรฝึกให้บุคลากรมองทุกส่วนของงานอย่างเป็นระบบอย่างสัมพันธ์กันนำไปสู่การบูรณาการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และต้องปรับปรุงมุมมองของบุคลากรให้เข้าใจเข้าถึงบริบททางสังคมโดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งให้บุคลากรได้รู้ตำแหน่งงานของตนในองค์กรว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นอย่างไร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จะนำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรการเรียนรู้ไปใช้พัฒนากันอย่างแพร่หลายเพื่อมาใช้ในการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ทุกคนได้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ที่มีความตื่นรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนางาน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีอิสระทางด้านความคิดเพื่อส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากร องค์กรควรพิจารณาให้อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าวในด้านที่จะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมต่อการทำงานของปฏิบัติ เช่น ทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวมากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้ดียิ่งขึ้น

4. องค์กรและผู้บังคับบัญชาในองค์กรทุกระดับควรมีการกำกับติดตามให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานโดยนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานของตนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดรูปแบบการช่วยเหลือ รวมพลังกันในการทำงาน มีความรักในองค์กร และผูกพันรักใคร่สามัคคีกัน พัฒนาการเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากแนวคิดของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

5. องค์กรและผู้บังคับบัญชาในองค์กรทุกระดับและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจนดำเนินการเป็นทีม มีโครงสร้างและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### บรรณานุกรม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร: แชนท์โพธิ์ พรินต์ติ้ง.

ภูษิต รุ่งแก้ว. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

กระทรวงวัฒนธรรม. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสยาม.



- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. (2554). “ศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย,” **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์**. (51) 1:2554
- สุพิศาล ภักดินฤนาถ. (2557, มกราคม - เมษายน). “การพลิกโฉมกองบังคับการปราบปรามสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้,” **วารสารกระบวนการยุติธรรม**. ปีที่ 7 เล่มที่ 1.
- อภิชา ธาณรัตน์ และคณะ. (2555). **รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.**