

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร

The influence of transformational leadership climate toward the organization development.

สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์ (Sudarat Pimonratnakan)^{*}

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (Chalermchai Kittisaknawin)^{**}

นลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (Nalinnath Deesawadi)^{***}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานบริษัท เซอร์เวกซ์ ฮิวแมน รีซอร์ซ เมเนจเม้นท์ กัด จำนวน 272 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการเลือกใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอย

จากการศึกษาผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึง ความสัมพันธ์ทางการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับบทบาทในการปฏิบัติงาน นำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาองค์กร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง , การพัฒนาองค์กร

^{*} อาจารย์วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา E-mail : Pimon124@gmail.com

College of Logistics and Supply chain, Suan Sunandha Rajabhat University

^{**} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail : cknawin@gmail.com

Assistant Professor Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

^{***} อาจารย์วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail : ijipjip@gmail.com

Faculty of International College, Silpakorn University

Abstract

The purpose of this research was to 1) Study the transformational leadership to human resource development and the learning organization. 2) Study the development of human resources And the learning organization affect the organization development. The subjects were employees of the Servex human resource management limits the amount 272, questionnaires were used as research tools. The statistical analysis of data, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient. And the hypothesis testing by using statistical regression analysis.

The study results showed that transformational leadership, human resource development. Learning organization and organizational development overall level. The result of hypothesis testing to find it. Transformational leadership have positive influence on the development of human resources. Transformational leadership have positive influence on learning organization. Human resource development have positive influence on the development of the organization. Learning organization have positive influence on the development of the organization. The results from this research to know. The relation of the transformational leadership effects on the development of human resources. And the learning organization by influencing the development of the organization. It is also a guide to the management can be adjusted the role in practice. Used as a guideline for the policy of the organization. To achieve maximum efficiency and effectiveness in the development of the organization.

Keyword : Transformational leadership, Organization Development

บทนำ

ในปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐหรือองค์กรเอกชน มีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรต่างๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมืองเศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามที่องค์กรวางแผนไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร (Lawler & Worley, 2006) องค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ องค์กรที่ไม่มีการปรับปรุงและพัฒนาจะก้าวเข้าสู่ภาวะการล่มสลายและองค์กรอาจจะสลายได้เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป (ณัฐชาติ อินทจักร์และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์, 2556)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้มองเห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรโดยรวมเป็นการกระตุ้นให้เกิดความท้าทายหรือกระตุ้นในการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกันมีบทบาทในการสร้างทีมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, 2559) อีกทั้งภาวะผู้นำต้องมีโลกทัศน์ที่กว้างไกลสามารถวิเคราะห์วิจารณ์มองเห็นปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ สามารถเรียนรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม (วิชัย วิศวกุลพาณิชย์ และคณะ, 2559)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิด และจิตสำนึกของผู้ตาม ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร อยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2552) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรเนื่องจากการพัฒนาองค์กรรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับความคิดความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคล (วิเชียร วิทยอดม, 2550)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องมีเป็นเรื่องที่จำเป็นเนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดเพราะถือว่าเป็นการลงทุนที่ต้องได้รับประโยชน์ที่มีค่ามากที่สุด และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณค่านั้นต้องมีลักษณะคือมีองค์ความรู้ มีทักษะความชำนาญ และมีความสามารถให้สมกับการลงทุนที่คุ้มค่าขององค์กร และที่สำคัญต้องหาทางพัฒนาในตัวบุคคลแต่ละบุคคลรวมถึงการพัฒนาแรงงานให้ เป็นไปตามแบบที่องค์กรนั้นๆ ต้องการ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในการมีความคิดใหม่ๆ ในการบริหารงานและได้เนื้องานที่ดีมีคุณภาพ (วิเชียร วิทยอดม, 2557) อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและมีศักยภาพสูงขององค์กรจึงจำเป็นต้องมี แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันและความสามารถขององค์กรในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุรมงคล นิมจิตต์และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่มุ่งพัฒนาองค์กรและพัฒนาคนผ่านกลยุทธ์ และกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ กันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กรโดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้และปัจจัยเกื้อหนุนต่างๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือสนับสนุนเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณค่าไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและมีความสามารถ (Marquardt, MJ, 1996 : 28) ซึ่งองค์กรที่มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงจะมีคุณสมบัติในการดำเนินการก่อให้เกิดปัญหา อันเนื่องมาจากการตรวจสอบหรือสังเกตการปฏิบัติของตนเอง และมีการทดลองเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของการปฏิบัติในแต่ละทางเลือก ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง (Garvin et al., 2008 : 109-116)

การพัฒนาองค์กรนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือองค์กรและสมาชิกขององค์กรหลายประการคือ ประการแรก มุ่งช่วยให้องค์กรสามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประการที่สอง เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และประการที่สาม การพัฒนาองค์กรมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรกล้าเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน เป็นการประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมตลอดถึงระหว่าง

ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย (สุนันทา เลหาพันธ์, 2550: 57) การพัฒนาองค์การเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละองค์การสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อมเช่นในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในปัจจุบันและอนาคตที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551: 109)

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการจัดการจัดการด้านบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีขอบเขตในการวิจัยด้านต่างๆ ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท เซอร์เวกซ์ ฮิวแมน รีซอร์ซ เมเนจเม้นต์ จำกัด โดยมีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ
2. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ
ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่พนักงานบริษัท เซอร์เวกซ์ ฮิวแมน รีซอร์ซ เมเนจเม้นต์ จำกัด จำนวน 272 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม 2559 เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในเดือนธันวาคม 2559 และสรุปผลการวิจัยในเดือนมกราคม 2560

การสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี ตลอดจนรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวความคิดได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยแนวคิดมีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่สำคัญ 5 แนวคิด ประกอบด้วยแนวคิดของ Weber (1947), Downton (1973), House (1977), Burns (1978) และ Zaleznik (1992) จากพื้นฐานแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น 5 แนวคิด Bass (1985) ได้นำมาสร้างเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบด้วยการขยายแนวคิดของ Burns โดยในทัศนะของ Bass (1985) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วยกระตุ้น การเปลี่ยนทัศนคติ การเปลี่ยนความเชื่อ และเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจของผู้ตามจากภาวะที่ต่ำกว่าสู่ภาวะที่สูงกว่าผ่านการกระตุ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำเสนอวิสัยทัศน์ การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงอารมณ์กับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักและเชื่อในเป้าหมายที่สูงกว่าที่คาดหวังไว้ และเป็นเป้าหมายที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

Stoner et al., (1995), Robbins (2005) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำคือบุคคลที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยผ่านการทำงาน ความคิด และพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกมา โดยทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้มี 2 ทฤษฎีคือภาวะผู้นำเชิงบริหาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994 : 19) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Model of Full Range of Leadership) ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership)

Beer (2010 : 151) ได้กล่าวว่าทฤษฎีผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำที่สามารถนำมาอธิบายถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากที่สุด

แต่อีกมุมหนึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานโดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบริบทเพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานให้เกิดการปฏิบัติตามแบบผู้นำ จากแนวคิดที่กล่าวมานำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley and Egglund (1993) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบไปด้วย การเพิ่มระดับความรู้ ทักษะความชำนาญ ความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาสายอาชีพในองค์กรประกอบ

ด้านการพัฒนาบุคคล โดยเป็นการปรับปรุงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงาน การพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาสายอาชีพ โดยเน้นที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต

Prochaska & Diclemente (1983) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นเหตุการณ์ทั่วไป ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลอยู่ในระดับขั้นของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในแต่ละระดับ จะมีการใช้กลยุทธ์กิจกรรมที่แตกต่างกันในการดำเนินการ เพื่อให้บุคคลสามารถผ่านแต่ละระดับไปได้ โดยระดับของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เรียกว่า ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Chutima Katonyoo, 2004 : 31) การปรับพฤติกรรม เช่นการออกกำลังกาย การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความเครียด และโครงสร้างหลักของทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Velicer et al., 1997) ประกอบด้วย ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Stage of Change) กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Processes of change) และการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความสมดุลของการตัดสินใจ (Decision Balance) และระดับแรงจูงใจ (Temptation scales) นอกจากนี้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ยังประกอบด้วย กระบวนการทางประสบการณ์ (Experiential processes) และกระบวนการทางพฤติกรรม (Behavioral processes) ที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น

Swansbury (1968) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาศาสตร์ของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการเพื่อการตอบสนองความพึงพอใจในในเรื่องความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น

Leonard Nadler (1980) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยมีวิธีการ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถทักษะของพนักงานในให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ การศึกษา (Education) การศึกษานั้นว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้าน เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคตได้ การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (Not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แต่อีกมุมหนึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นการพัฒนาบุคคลให้ได้มาซึ่งความรู้ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จากแนวคิดที่กล่าวมานำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่ส่งผลต่อการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Marquardt (1996) ได้เสนอว่าองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างได้ด้วยการเชื่อมโยงของระบบย่อย 5 ระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยมีระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักและมีระบบย่อยอื่นอีก 4 ระบบ ได้แก่ระบบย่อยองค์การ (Organization Subsystem) ระบบย่อยคน (People Subsystem) ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) และระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ทั้ง 5 ระบบย่อยต่างมีความสำคัญและจำเป็นต่อกันเพราะถ้าขาดระบบย่อยใดไปก็จะส่งผลต่อระบบอื่นๆ

Senge (1990) ได้เสนอไว้ในหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization คือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การปรับปรุงแบบแผนทางความคิด การเรียนรู้แบบทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้จนก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

Argyris and Schön (1978,1996) ได้เสนอความคิดเห็นว่าองค์การจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการส่งผ่านความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือว่าการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) และอาจถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แต่อีกมุมหนึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ จากแนวคิดที่กล่าวมานำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

แนวคิดของการพัฒนาองค์การ

Burke and Schmidt (1971 : 45) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์การเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างวัฒนธรรมของเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

Richard Beckhard (1969 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาองค์การหมายถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (Planned Change) ที่นำไปพิจารณาองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด (Organization Wide) และการบริหารงานจากระดับสูงลงมา (Managed from the Top) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์การ (Increase Organizational Effectiveness and Health through) โดยการใช้สิ่งสอดแทรกที่ได้มีการวางแผนเข้าไปในกระบวนการต่างๆ ขององค์การโดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรม

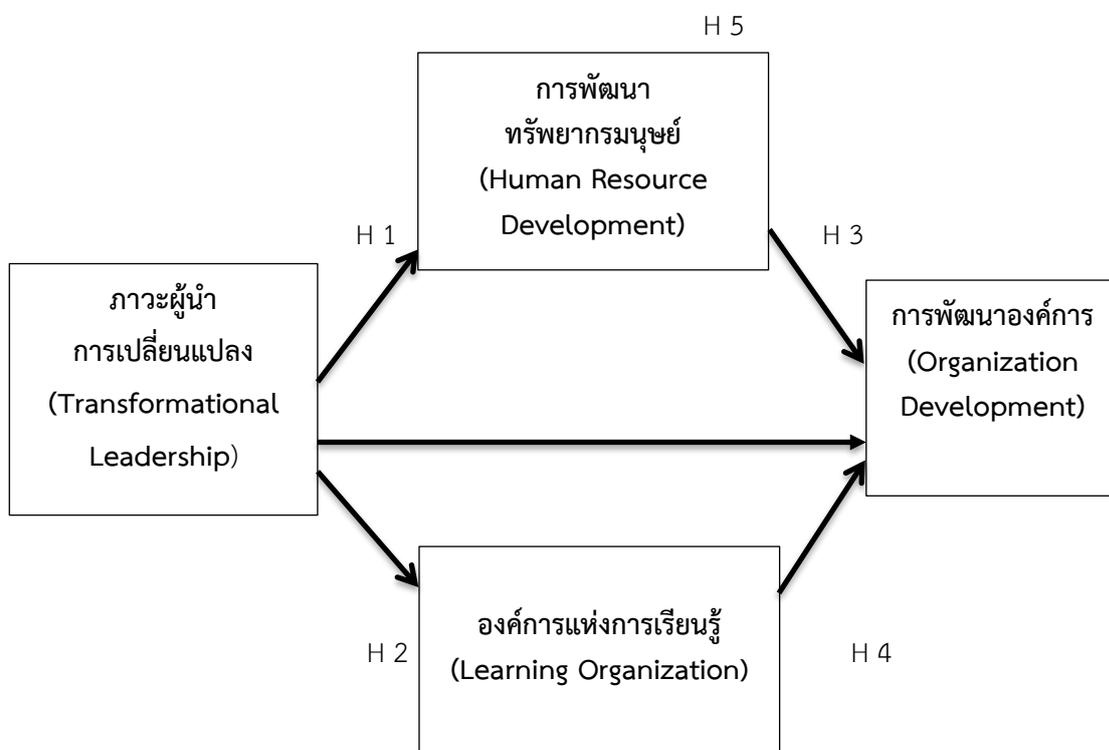
ศาสตร์ (Planned for interventions in the Organization's Process Using Behavioral Science Knowledge) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการของการพัฒนาองค์การไปตามโครงสร้างขององค์การและปรับปรุงคุณภาพขององค์การเป็นสำคัญ

Worley and Feyerherm (2003 : 97-115) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การโดยมุ่งเน้นไปที่การให้คำแนะนำถึงกระบวนการพัฒนาองค์การโดย เริ่มตั้งเป้าหมายหรือผลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้หรือถ่ายทอดความรู้หรือทักษะในระบบ โดยมีความชัดเจนหรือความตั้งใจที่จะปรับปรุงระบบโดยรวมที่มีการประยุกต์และดึงเอาความรู้ทางพฤติกรรมมาใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุง และเสริมสร้างด้วยกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ

แต่อีกมุมหนึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อคุณค่าของมนุษย์และความก้าวหน้า ขององค์การควบคู่กันไปด้วย เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ ด้วยเหตุจำเป็นที่องค์การมีการพัฒนาในด้านการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การแข่งขันที่มีมากขึ้น และแนวโน้มทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดที่กล่าวมานำไปสู่การทดสอบสมมติฐาน โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเอามาสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานเพื่อทดสอบ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท เซอร์เวกซ์ อีวีแมน รีซอร์ซ เมเนจเมนต์ จำกัด จำนวน 850 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการสุ่มโดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ความคลาดเคลื่อน 0.05 ด้วยตามกฎของของ Taro Yamane (1967) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างกลับมาจำนวน 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับด้านการพัฒนาองค์การ แบบสอบถามกำหนดระดับความคิดเห็นตามแบบของ Likert (Rating Scale) โดยแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ผู้วิจัยมีการตรวจสอบคุณภาพของคุณภาพเครื่องมือ ด้วยวิธีการดังนี้

1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง ความครอบคลุมของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555 : 224) จากนั้นพิจารณาข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และพัฒนารูปแบบของเครื่องมือเพื่อให้เหมาะสมในการใช้ต่อไป โดยจากการทดสอบได้ค่า IOC มีค่าอยู่ที่ 0.89 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความมีความเที่ยงตรงได้ตามเกณฑ์

2) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างนั้นสามารถวัดได้กับโครงสร้างหรือคุณลักษณะตามทฤษฎีของสิ่งนั้นๆ คือข้อความให้มีพฤติกรรมต่างๆ ตรงตามพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการจะวัด เป็นการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis CFA) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการรับรู้บรรยากาศองค์กรผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของคำถามในแต่ละด้านด้วยค่า Factor Loading ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.702-0.980

3) วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามนำไปทดสอบก่อนนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน และข้อมูลที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 99) จากการคำนวณปรากฏว่าได้ความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าอยู่ที่ 0.87 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นได้ตามเกณฑ์คือต้องมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงให้เห็นว่าประชากรกลุ่มทดสอบให้คะแนนที่สอดคล้องกันโดยมีค่าใกล้เคียง 1 แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นสูง

4) การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย สถิติค่าความถี่ (frequency) จำนวนร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Standard Deviation (S.D.) ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดังนี้คะแนน 4.21-5.00 แสดงว่าอยู่ในระดับมากที่สุด , คะแนน 3.41-4.20 แสดงว่าอยู่ในระดับมาก , คะแนน 2.61-3.40 แสดงว่าอยู่ในระดับปานกลาง , คะแนน 1.81-2.60 แสดงว่าอยู่ในระดับน้อย และคะแนน 1.00-1.80 แสดงว่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด. 2554 : 99-102) และการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Input) โดยสามารถอธิบายความหมายของค่าย่อได้ดังนี้

TL	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
HRD	แทน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
LO	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้
OD	แทน	การพัฒนาองค์การ

ผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัท เซอร์เวกซ์ ฮิวแมน รีซอร์ซ เมเนจเม้นต์ จำกัด จำนวน 272 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-29 ปี การศึกษาอยู่ในระดับอนุปริญญา และมีอายุการทำงาน 4 ปีขึ้นไป
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.73$)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.50, S.D. = 0.77$)
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.57, S.D. = 0.70$)
5. การพัฒนาองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.74, S.D. = 0.72$)
6. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 นำเสนอด้านการทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรด้วยการทดสอบความสัมพันธ์ และส่วนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร

ตัวแปร	TL	HRD	LO	OD
ค่าเฉลี่ย (Mean)	3.67	3.50	3.57	3.74
ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	0.73	0.77	0.70	0.72
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	-			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	0.72**	-		
องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)	0.75**	0.76**	-	
การพัฒนาองค์กร (OD)	0.74**	0.75**	0.70**	-

*p <0.05, **p <0.01, *** p <0.001

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมพัทธ์ของตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการพัฒนาองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการพัฒนาองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่า VIF (Variance Inflation Factors) ของตัวแปรอิสระพบว่า มีค่าตั้งแต่ 2.54-3.45 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 (Hair et al., 2006) แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาสัมพันธ์กันและสามารถวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย / ตัวแปรตาม				
	H1 (HRD)	H2 (LO)	H3 (OD)	H4 (OD)	H5 (OD)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.645*** (0.063)	0.529*** (0.050)	-	-	0.419*** (0.066)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	-	-	0.560*** (0.070)	-	-
องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)	-	-	-	0.676*** (0.065)	-
Adjusted R ²	0.435	0.358	0.373	0.451	0.280

*p <0.05, **p <0.01, *** p <0.001

(ตัวเลขสัมประสิทธิ์ถดถอยและค่าความเคลื่อนสมมติฐาน)

จากตารางที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายเพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.645$, $P < 0.001$) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.529$, $P < 0.001$) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.560$, $P < 0.001$) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3
4. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.676$, $P < 0.001$) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.419$, $P < 0.001$) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 5

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ของพนักงาน เซอร์เวกซ์ ฮิวแมน รีซอร์ซ เมเนจเม้นต์ จำกัด สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะสามารถรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากโดยมีประเด็นในเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ที่มีระดับสูงโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจไว้จะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นกลุ่มตัวอย่างจะสามารถรู้ถึงการพัฒนาอยู่ในระดับมากโดยมีประเด็นในเรื่องของกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรนั้นกลุ่มตัวอย่างจะรู้ถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่มีระดับสูง ซึ่งมีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์การ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับหลักการพื้นฐาน 5 ประการของ Peter Senge (1990) คือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การปรับปรุงแบบแผนทางความคิด (Improving Mental Models) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

ด้านการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการพัฒนาองค์กรนั้นกลุ่มตัวอย่างจะรู้ถึงการเน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร และสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับแนวโน้มทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในด้านทางเศรษฐกิจ และการแข่งขันที่มีมากขึ้น

จากผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจากผลการศึกษาพบว่ายอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมของการฝึกอบรมซึ่งเป็นในส่วนของงานที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคตที่แตกต่างจากงานในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุปัญญาดา สุนทรนนธ์ (2558 : 37) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านของการฝึกอบรม

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนของงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร มีการมุ่งการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การปฏิบัติงานในองค์กรจึงเป็นงานที่มีลักษณะเป็นกลุ่มงานเป็นทีมมากขึ้นทำให้เกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกับงานการศึกษาของ Senge (1990) ที่กล่าวว่า บทบาทสำคัญของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การวางแผนซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อโครงสร้างองค์กร นโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน โดยทำหน้าที่เป็นเสมือนหัวหน้า ผู้สอนและผู้ปฏิบัติร่วมกับสมาชิกเนื่องจากสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรในส่วนของงานเน้นความร่วมมือและเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และที่สำคัญพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีเป็นอันหนึ่งเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ คะนิงนิจ อนุโรจน์ (2551 : 113) กล่าวถึงว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบควบคู่กันไปทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา (พัฒนาทั้งศีล สมาธิและปัญญา) และสิ่งที่เห็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนานั้นเป็นการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การในส่วนของการทำงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่การพัฒนาองค์การโดยมีการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดด้านโดยการนำผู้บริหารองค์การไปศึกษาดูงานในองค์การต่างๆ ที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุดเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำแนวทางที่ได้มาใช้ ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งผลที่ได้คือบุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (2007) ที่ได้กล่าวถึงว่า การบริหารองค์การให้มีคุณภาพสูงองค์การจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาซึ่งการที่องค์การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การสนับสนุนให้นำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกันภายในองค์การและบุคลากรในองค์การสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมถึงนำไปแก้ปัญหาและการตัดสินใจในองค์การได้

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกกับการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป้าหมายขององค์การที่ต้องเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การได้ว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคตได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins & Judge (2010) ที่ได้กล่าวถึงว่า การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง โดยผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ตามเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือความตระหนักของผู้ตามที่มีต่อปัญหาเดิม ๆ ในมุมมองใหม่ อีกทั้งการที่ผู้นำพยายามกระตุ้น จูงใจผู้ตามให้ใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ประโยชน์จากการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อการพัฒนาองค์การจากการศึกษาพบว่าปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการพัฒนาองค์การในระดับสูง ทั้งนี้หากองค์การใดก็ตามต้องการเพิ่มระดับการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น ก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในองค์การให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันนี้พบว่ายังอยู่ในระดับปานกลางให้มีระดับที่สูงขึ้น ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านของอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควรจะมีการเน้นการสร้างค่านิยมให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยอาจกำหนดให้มีนโยบายการให้แรงจูงใจส่งเสริมแก่ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์การ หรือจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้บริหารได้ร่วมกิจกรรมกับพนักงานในทุกระดับ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความใกล้ชิดและเห็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหาร โดยทั้งผู้บริหารและพนักงานได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้บริหารควรมีการวางแผนนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยกิจกรรมการพัฒนาอาชีพควรมีการส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคลเพิ่มมากขึ้น เพราะว่าปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผลในเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์การมากที่สุดโดยอาจเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นจากความต้องการของพนักงานโดยตรง เพื่อเป็นการหาช่องว่างในการพัฒนาตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่องค์การคาดหวังและพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

สำหรับการพัฒนาองค์การนั้น ทางองค์การควรมีแนวทางในการพัฒนาองค์การโดยเฉพาะการรับรู้ ผู้นำสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรมีช่องทางสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ และการให้ความสนับสนุนในเรื่องการที่ผู้บริหารกำหนดเวลาในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การรางวัลหรือสิ่งจูงใจเมื่อพนักงานสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การตามที่ต้องการวางแผนไว้ได้สำเร็จ ซึ่งทางองค์การต้องมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมเรื่องการพัฒนาองค์การจากระดับล่างขึ้นระดับบน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีการรับรู้และสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การได้

2. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี ได้แก่ การบูรณาการทางแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) และแนวคิดของ Beer (2010) เพื่อสร้างตัวแปรและกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลในการวิจัย และนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley and Eggland (1993) แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) มาประยุกต์ใช้โดยพิจารณาคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน และในการศึกษาปัจจัยผลซึ่งในที่นี้คือการพัฒนาองค์การ โดยเป็นการศึกษาในลักษณะการวิจัยแบบ Casual Research เพื่อพิสูจน์อิทธิพลระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์การ ที่เน้นการทดสอบความเป็นตัวแปรกลางหรือตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งยังเป็นการศึกษาในบริบทของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทเซอร์เวกซ์ ฮิวแมน รีซอร์ซ เมเนจเม้นต์ จำกัด ซึ่งยังมีงานวิจัยไม่มากนักที่มุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อองค์การในฐานะตัวแปรกลางหรือตัวแปรส่งผ่าน เนื่องจากในอดีตงานวิจัยส่วนใหญ่มักจะศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรอิสระ (Antecedent Variable) และศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรตาม ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ในการทำงานเป็นตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลในการส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังการพัฒนาองค์การ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวในเชิงวิชาการสามารถนำไปต่อยอดเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรนี้กับตัวแปรอื่นๆ ได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สำหรับข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ควรมีการศึกษาโดยนำกรอบแนวคิดไปศึกษาในองค์การที่มีบริบทที่ต่างกันเพื่อเป็นการสร้างพัฒนาองค์การต่อไป

2. ควรมีการประยุกต์ทฤษฎีอื่นในการสร้างตัวแปรให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาโดยมีการนำทฤษฎีการเรียนรู้มาสร้างตัวแปรในการวิจัย

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของบุคคลหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนใคร่ขอกราบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ ท่านผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์หลายประการที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีคุณค่าทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ บริษัทเซอร์เวกซ์ อีแอมเน็ท รีซอร์ซ เมเนจเม้นต์ จำกัด ที่ให้ข้อมูลและรายละเอียดและท่านได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2**. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คะเนิงนิจ อนุโรจน์. (2551). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคาแหง.
- ณัฐชาติ อินทจักร์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2556). **คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาองค์กรของบริษัท อินเทอร์เน็ตวันซ์ฟุต จำกัด**. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2556. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). **การวิจัยตลาด**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์กรและการบริหารจัดการ**. กรุงเทพฯ : อิง ปียอนด์ บุ๊คส์.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิเชียร วิทยอดม. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิชัย วิศวกุลพาณิชย์, จตุพล ยงศรี และจารุวรรณ สกุลคู. (2559). **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประสิทธิผล สำหรับบัณฑิตคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วารสารวิชาการ Veridian E – Journal ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2559. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2558). **ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2558. สถาบันปัญญาภิวัฒน์.

สุรมงคล นิ้มจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กร
ศักยภาพ**. วารสารวิชาการ Veridian E – Journal ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม
2559. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุนันทา เลहनันท์. (2550). **การพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยา.

ภาษาต่างประเทศ

Argyris, C. and Schon, D. (1978). **Organizational Learning : A Theory of Action Perspective**.
San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through
Transformational Leadership**. Thousand Oaks: SAGE Publication.

Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press.

Beer, M. (2010). **Managing Change and Transition**. Boston: Harvard Business School.

Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row.

Beckhard, R. (1969). **Organization Development, Strategies and Models**. Reading Mass :
Addison – Wesley Publishing Company Inc.

Burke, W., & Schmidt, W. H. (1971). “Management and Organizational Development”.
Personnel Administration. Vol. 34 : 45.

Chutima Katonyoo. (2004). **Application of self-efficacy theory and the transtheoretical
Model to exercise program for menopausal woman**. Bangkok: Mahidol University.

Hair, J. F., Black, B., B., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). **Multivariate Data Analysis**. 6th
ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education Inc.

Downton, J. (1973). **Rebel Leadership : Commitment and Charisma in the Revolutionary
Process**. New York : Free Press.

Drucker, P. (2007). **Management : Task, Responsibilities, Practices**. N J : Transaction
Publishers, New Brunswick.

Garvin, D. A.; Edmondson, A. C. and Gino, F. (2008). “ Is Yours a Learning Organization?”
Harvard Business Review. 86,3, 109-116.

Gilley, W.J. & Egghland, A.S. (1993). **Principles of human resource development**. 6th ed.
Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.

Hair, J. F., Black, B., B., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). **Multivariate Data Analysis**. 6th
ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education Inc.

- House, R.J. (1977). **A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In Leadership : The Cutting Edge.** J.G. Hunt and L.L. Larson,eds. Carbondale : Southern Illinois University Press. Sp. 189-297.
- Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). **Built to Change.** New York: John Wiley & Sons.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success.** New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Leadership Organizations.** New York : Irwin Professional Publishing.
- Nadler, Leonard and Nadler, Zeace. (1980). **Corporate Human Resource Development.** New York : Van Nostrand Reinhold.
- Prochaska, J., & Diclemente, C. (1983). **Stage and process of self-change in smoking cessation : Toward an integrated model of change.** Journal of consulting and clinical psychology. 51 : 390-395.
- Robbins, S.P. (2005). **Organizational Behavior.** 11th ed. Upper Saddle River, N.J. : Person.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). **Essentials of organizational behavior** (10th ed.). Upper Saddle River, N J: Pearson Education.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** London : Random House.
- Swansbury. Russel C. (1968). **In service Education.** New York : G.D. Putmen Sons.
- Stoner, J.A. F.; Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995). **Management.** 6th ed. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice-Hill.
- Velicer, W. F., & Pochaska, J. O. (May 5, 1997). **The Transtheoretical Model of Health Behavior.** American Journal of Health Promotion (12) : 38-48.
- Weber,M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization.** Talcott Parsons, Translated ed. New York : Free Press.
- Worley, C. Feyerherm, A. (2003). "Reflections on the Future of OD". **Journal of Applied Behavioral Science .** 39 : 97-115.
- Yamane, Taro. (1967). **Statistics, An Introductory Analysis,** 2nd Ed., New York: Harper and Row.
- Zaleznik, A. (1992). **Management and Leaders : Are They Different.** Harvard Business Review. 70,2 : 126-135.