

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ  
องค์การการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม :  
ตัวแบบสมการโครงสร้าง

A Relationship between Organizational Culture  
Learning Organization and Effectiveness of Court  
of Justice: Structural Equation Model

ปริณ บุญฉลุย<sup>1</sup> / Prin Boonchaluy

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม และความสามารถในการอธิบายและทำนายปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้วยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์การในภาพรวม ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เมื่อศึกษาร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ กับ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 83.60 ของค่าความแปรปรวนใน

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก คณะพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

แนวคิดประสิทธิภาพองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ แต่ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ ประสิทธิภาพองค์การ

### Abstract

The purposes of this study were to investigate the structural relationship model among the concepts of Organizational Effectiveness, Organizational Culture and Learning organization of the Court of Justice and the ability of concepts of Organizational Culture and Learning Organization to explain and predict the organizational effectiveness. The results indicated the statistically significant positive associations were found among Organizational Effectiveness, Organizational Culture and Learning organization when studied in the context of the Court of Justice. The study also found that Organizational Effectiveness and Learning Organization can be explained and predicted by the Organizational Culture in a very high level. The 83.60 percent of the variance in organizational effectiveness was explained by Organizational Culture respectively which considered in a very high level. But Learning Organization had statistically significant negative influence on organizational effectiveness.

**Keywords:** Organizational Culture, Learning Organization, Effectiveness

## บทนำ

ศาลยุติธรรมถือเป็นสถาบันหลักสำคัญของชาติ งานของศาลยุติธรรม นอกจากการพิจารณาคดี และงานทำคำสั่งพิพากษาซึ่งอาจเรียกว่าเป็นการบริหารคดีระบบการทำงาน ได้แก่ กฎหมายวิธีพิจารณาคดีต่างๆ แล้ว ยังมีงานบริหารองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ศาลบรรลุเป้าหมายการบริหารองค์การนั้นมีปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกดังกล่าวจึงมีผลกระทบต่อกระบวนการยุติธรรมโดยเฉพาะศาลยุติธรรมที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้สอดคล้องและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้คงเป้าหมาย หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของสังคมและศาลยุติธรรมไว้ เช่นเดิมซึ่งก็คือประสิทธิผลองค์การ (Effectiveness) ประสิทธิภาพองค์การจึงเป็นแนวคิดที่นักทฤษฎีองค์การให้ความสำคัญและสนใจศึกษามาเป็นเวลายาวนาน เนื่องจากมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ ด้วยเหตุนี้การศึกษาวิจัยเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับองค์การ จึงมุ่งเป้าหมายไปที่ความต้องการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ (Cameron, 1981) และความต้องการที่จะค้นหาสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ โดยคำว่าประสิทธิผลองค์การ จะมีนัยถึงระดับความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ (Kimberly, 1979) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะบ่งชี้ถึงความสามารถในการอยู่รอดขององค์การ ด้วยเหตุนี้การศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์มุ่งไปที่การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับประสิทธิผลองค์การ จึงมีความสำคัญและเป็นประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

นอกจากประสิทธิผลองค์การแล้ว องค์การโดยทั่วไปจะมีระบบค่านิยมของตนเองที่ยึดถือ ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางพฤติกรรม และระบบควบคุมบุคลากรซึ่งก็คือวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การอย่างหนึ่ง และยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ด้วยวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การจึงจำเป็นต้องผ่านการทดสอบตามกาลเวลาจนเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรในองค์การว่าสามารถแก้ปัญหาต่างๆขององค์การได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (Schein, 1990) นอกจากนี้ Denison (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ

และประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้อาจสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ (Schein, 1978; Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992; Knapp, 1998) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงสมควรที่จะได้รับการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดและถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ

ศาลยุติธรรมได้พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดเอาพื้นฐานความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์สุจริต และความโปร่งใส แต่เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองประมาณ 10 ปี ที่ผ่านมา ประกอบกับความแตกต่างทางความคิดและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้ข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทในสังคมซับซ้อนทวีสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นข้อพิพาทระหว่างเอกชนกับเอกชน หรือข้อพิพาทระหว่างเอกชนกับรัฐ การพิจารณาพิพากษาอรรถคดีจึงมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งค่านิยม ความเชื่อ ของสมาชิกในองค์การส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นอกจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การแล้ว ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลองค์การ Agyris (1999) แสดงความเห็นไว้ว่า การเรียนรู้ภายในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้เงื่อนไขสองประการ ได้แก่ ประการแรก เมื่อมีการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และประการที่สอง เมื่อมีการปฏิบัติงานแล้วไม่บรรลุตามเป้าหมาย จนก่อให้เกิดการตั้งคำถามว่า เพราะสาเหตุใด และดำเนินการแก้ไขจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning) ตลอดจนการพัฒนาองค์การจนมีสถานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การที่มีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูง ก็จะมีคุณสมบัติในการก่อให้เกิดปัญหา อันเนื่องมาจากการตรวจสอบหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของตนเอง และมีการทดลองเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบในทางปฏิบัติในแต่ละทางเลือก ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง

จากเหตุผลดังกล่าวจึงก่อให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม ซึ่งศาลยุติธรรมมีลักษณะองค์การที่แบ่งแยกการบริหาร

ภายในออกจากกันอย่างชัดเจนมีความเป็นหน่วยงานย่อยภายใต้องค์การใหญ่ มีผู้บริหารศาลเป็นผู้นำองค์การ และมีสมาชิกองค์การที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อหน่วยงานนั้นๆ ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน และแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมทางด้านประชากร จึงมีความเหมาะสมในการใช้เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในระดับองค์การ เนื่องจากตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้เป็นตัวแปรระดับองค์การทั้งสิ้น และการศึกษาครั้งนี้จะทำให้หน่วยงานในศาลยุติธรรมได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานและจัดการให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยผ่านแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและแนวทางการสร้างองค์การการเรียนรู้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ ของศาลยุติธรรมว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวมด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้

### แนวคิด ทฤษฎี

#### แนวคิดประสิทธิผลองค์การ

แนวคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์การเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและยาวนานตั้งแต่ยุคเริ่มแรกของการศึกษาทฤษฎีองค์การ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) ซึ่งเป็นแก่นแนวคิดที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์องค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ให้เกิดผลตรงตามเป้าประสงค์ขององค์การ ประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารที่ต้องการจะบรรลุถึง โดยประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) หมายถึง ระดับที่องค์การบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการ (Robbins, 1990) ซึ่งจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การ ในยุคแรกของการศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การมีแนวคิดหลักอยู่ 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน

แนวคิดแรกจะใช้หลักเกณฑ์อย่างไรอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้นในการวัดประสิทธิผลขององค์การเช่น วัดจากความสามารถในการผลิตเป็นต้น แนวคิดนี้เรียกว่า แนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) (Steers, 1977) ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งนั้นมีลักษณะตรงข้ามคือใช้หลายเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลคือ แนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) Thorndike (1949 อ้างถึงในพงษ์เทพ จันทสุวรรณ: 2553) จากการศึกษาพบว่าแนวคิดศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบเกณฑ์เดี่ยว สามารถแบ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวคิด คือ แนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) แนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ (The System-Resource Approach) แนวคิดตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ (Internal Process Approach) แนวคิดตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic Constituencies Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดจะมีแนวทางในการศึกษาที่แตกต่างกัน (Cameron ,1981)

ในขณะที่แนวทางการศึกษาประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการนำมาใช้ในการศึกษาประสิทธิผลองค์การ โดยมีฐานคติเบื้องต้นว่า ประสิทธิผลมิใช่แนวคิดที่เกิดจากการสังเกตปรากฏการณ์แล้วอุปนัยมาอยู่ในระดับนามธรรม แต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นตามค่านิยม (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, Quinn and Rohrbaugh, 1983) กล่าวคือแนวทางนี้มีมุมมองว่า ประสิทธิผลขององค์การนั้น จะผันแปรไปตามค่านิยมของแต่ละบุคคล การประเมินประสิทธิผลขององค์การ จะขึ้นอยู่กับว่า ใครเป็นผู้ประเมิน และผู้ประเมินนั้นให้น้ำหนักในเรื่องใดเป็นสำคัญในการประเมิน และไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผล เนื่องจากแนวคิดเรื่องประสิทธิผลเป็นจิตวิสัย เป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะเห็นพ้องต้องกัน ขึ้นอยู่กับค่านิยมและผลประโยชน์ด้วย ซึ่งแนวทางนี้เกิดจากความพยายามของนักวิชาการในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลเพื่อแสวงหาแนวทางในการประกอบสร้างองค์ประกอบของประสิทธิผล โดย Steer (1977) และ Campbell (1977) ได้เสนอแนวทางที่คล้ายกันคือ ขึ้นแรกควรกำหนดตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัววัดประสิทธิผล หลังจากนั้นทำการศึกษาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ที่เหมือนกันอย่างไร (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553) จากแนวทางดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะทำตาม เช่น Scott (1977), Cameron (1979) และ

Seashore(1979) โดยพยายามที่จะบูรณาการตัวแบบประสิทธิผลองค์การเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม Quinn และ Rohrbaugh (1983) ได้แสดงความเห็นว่าการพยายามในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลที่ได้กระทำมาข้างต้น ยังมีความคลุมเครือเพราะแนวคิดที่บูรณาการขึ้นมานั้นยังมีความแตกต่างหลากหลายและไม่สามารถเชื่อมโยงได้ว่าแนวคิดแต่ละแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร และควรจัดกลุ่มอย่างไรจึงจะเหมาะสมไม่ทับซ้อนกัน และสาเหตุที่ก่อให้เกิดภาวะคลุมเครือของตัวแบบเชิงบูรณาการดังกล่าวข้างต้น อาจเกิดจากการขาดเครื่องมือหรือวิธีการในการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรที่เหมาะสมในขณะนั้น ด้วยเหตุนี้ Quinn and Rohrbaugh (1983) จึงได้ทำการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์การอย่างเป็นรูปธรรมจนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการคือ ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach) โดยจำแนกออกเป็น 4 ตัวแบบดังนี้

ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) จะมีชุดค่านิยมที่มีความสำคัญ คือ ชุด ค่านิยมด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์การ (Internal) โดยมีวิธีการ (means) คือ ความสามัคคี (Cohesion) และขวัญกำลังใจ (Morale) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติ (Skilled Work Force)

ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญคือ ชุดค่านิยมด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์การ (External) โดยมีวิธีการ (Means) คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความเตรียมพร้อม (Readiness) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การแสวงหาและสะสมทรัพยากร (Acquisition of Resources)

ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal Model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์การ (External) โดยมีวิธีการ (Means) คือการวางแผน (Planning) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ ความสามารถในการผลิต (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญคือ ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์การ (Internal) โดยมีวิธีการ (Means) คือ การจัดการระบบข้อมูล



ข่าวสาร (Information Management) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ ความมีเสถียรภาพ (Stability)และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

### แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลมาจากหลายสาขาวิชา เช่น วิชาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา (Ouchi,1981) โดยมีสาขามานุษยวิทยาเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาวัฒนธรรมซึ่งจะเน้นการศึกษาวัฒนธรรมของชุมชน และสังคม ซึ่งการพัฒนางองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การนี้ สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับ ความทับซ้อนของแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์กับแนวคิดเชิงระบบสังคม (Parson, 1977, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ,2553)โดยคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” นี้ได้เริ่มปรากฏในโลกวิชาการโดยถือเอาผลงานของ Pettigrew (1979) เป็นจุดเริ่มต้น แม้ว่าก่อนหน้า Jacques ได้พูดถึงวัฒนธรรมองค์การก่อน แต่ Jacques ได้ใช้คำว่า “วัฒนธรรมโรงงาน”(Culture of a Factory) Jacques (1952, พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553) จากนั้นในช่วงทศวรรษ 1980's วัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจอย่างจริงจัง เนื่องมาจากหนังสือ 4 เล่ม คือหนังสือของ Ouchi (1981) เรื่องทฤษฎี Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. ติดตามด้วยหนังสือของ Pascale and Athos (1981) เรื่อง The Art of Japanese Management : Application for American Executive. Peter and Waterman (1982) เรื่อง In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies.และหนังสือของ Deal and Kennedy (1982) Corporate Culture ซึ่งหนังสือทั้งสี่เล่มนี้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร โดยสองเล่มแรกนั้น ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเหนือบริษัทสัญชาติอเมริกาซึ่งสาเหตุสำคัญนั้นก็คือ ตัววัฒนธรรมองค์การของญี่ปุ่นนั่นเอง และหนังสือทั้งสี่เล่มนี้ได้เสนอแนะเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การคือกุญแจสำคัญในการเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้วัฒนธรรมองค์การจึงสมควรได้รับการบริหารจัดการ และด้วยเหตุผลเดียวกันนี้จึงทำให้ นักวิชาเริ่มหันมาสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การอย่างจริงจัง เพราะจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การ กล่าวคือ ค่านิยมที่ถูกยึดถือ

อย่างเข้มแข็งและกว้างขวางภายในองค์กรนั้น จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้ และยังสามารถควบคุมไม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้อีกด้วยดังนั้นประสิทธิผลขององค์กรมักจะแปรผันตามค่านิยมร่วม ที่สมาชิกในองค์กรยึดถือซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

Cameron และ Ettington (1988) ได้สรุปผลการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีต้นกำเนิดมาจากรากฐานที่แตกต่างกัน 2 หลักคือ หลักคิดที่มาจากรากฐานทางมานุษยวิทยา (An Anthropological Foundation) ที่กล่าวว่าองค์กรคือวัฒนธรรมและหลักคิดที่มาจากรากฐานทางสังคมวิทยา (Sociological Foundation) ที่กล่าวว่า ในองค์กรมีวัฒนธรรมอยู่ซึ่งในรากฐานทั้งสองนี้ยังมีอีก 2 แนวทางการศึกษาคือแนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เช่น วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมร่วมกัน และแนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เช่น วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากการรับรู้และตีความของแต่ละบุคคล

แนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรทั้งสอง มีความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกันคือ แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) มีความเชื่อว่านักวิจัยสามารถกำหนดความแตกต่างด้านคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กรได้ หรือสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้และสามารถวัดได้ในเชิงประจักษ์ และวัฒนธรรมองค์กรมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิผลองค์กรหรือผลลัพธ์อื่นๆ ได้ และใช้ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ขณะที่แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เชื่อว่าไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่ในองค์กรนอกเสียจากวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น ทุกคนภายในองค์กรก็จะอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์กรตลอดเวลา ซึ่งจะถูกล้อมเฝ้าด้วยปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร และแนวคิดนี้ยังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ และใช้ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการแยกย่อยอีก 4 มุมมองคือ 1) มุมมองแบบมานุษยวิทยาเชิงหน้าที่ (Functional, Anthropological Perspective) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมเกิดจากพฤติกรรมกลุ่ม ผู้ค้นหาทางตัวเป็นกลาง โดยสังเกตการณ์อย่างเป็นวัตถุวิสัย ต้องการเข้าใจตัววัฒนธรรม ฐานคิดว่าองค์กรคือตัววัฒนธรรม 2) มุมมองแบบมานุษยวิทยาเชิงสัญลักษณ์ (Semiotic, Anthropological Perspective) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมเกิดจากการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล ผู้ค้นหาเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่ม มีความต้องการเข้าใจวัฒนธรรม

และมีฐานคิดว่าองค์การคือตัววัฒนธรรม 3) มุมมองแบบสังคมวิทยาเชิงหน้าที่ (Functional, Sociological Perspective) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมเกิดจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม ผู้ค้นหาทางตัวเป็นกลางโดยสังเกตการณ์อย่างเป็นวัตถุวิสัย วัฒนธรรมสามารถทำนายผลลัพธ์อื่นได้ ฐานคิดว่าในองค์การมีวัฒนธรรม 4) มุมมองแบบสังคมวิทยาเชิงสัญลักษณ์ (Semiotic, Sociological Perspective) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมเกิดจากการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล ผู้ค้นหาเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่ม วัฒนธรรมสามารถทำนายผลลัพธ์อื่นได้ ฐานคิดว่าในองค์การมีวัฒนธรรม (Cameron และ Quinn, 1999) ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นถือว่ามีหลากหลายเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีทั้งตัวแบบที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ยกตัวอย่างเช่นตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Schein (2004) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Kotter และ Heskett (1992) และตัวแบบวัฒนธรรมของ Cameron และ Quinn (1999) เป็นต้น

ในปี 1990 Daniel R. Denison ได้นำเสนอทฤษฎีที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพ โดยชี้ให้เห็นว่าการศึกษาวรรณกรรมองค์การของนักวิชาการในอดีตมีแนวโน้มละเลยการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติของการจัดการกับรากฐานคิดและความเชื่อ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือไม่ให้ความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพนั่นเอง ทั้งที่ค่านิยมและความเชื่อขององค์การก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางปฏิบัติของการจัดการ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมขององค์การและสิ่งเหล่านั้นส่งผลต่อการมีหรือไม่มีประสิทธิภาพขององค์การ (พิชายรัตน์ดิลล ญ ภูเก็ต, 2552: 240) โดยวัฒนธรรมองค์การในทรรศนะของ Denison นั้น จะอ้างถึงค่านิยม ความเชื่อ และหลักการรากฐาน ที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์การ ซึ่งหมายรวมถึงชุดของวิธีปฏิบัติทางการจัดการและชุดของพฤติกรรม ที่เป็นแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการพื้นฐานดังกล่าว โดยหลักการพื้นฐานและวิธีปฏิบัตินี้จะต้องมีสภาพคงทนถาวรในระดับหนึ่ง (Endure) เนื่องจากว่า สิ่งเหล่านี้จะต้องมีความหมายต่อสมาชิกภายในองค์การ (Denison, 1990)

Denison (1990) ได้พยายามตอบคำถามที่สำคัญ 2 คำถามด้วยกัน โดยมี ประเด็นคำถามแรกคือ วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่างๆกันนั้น มี

ผลกระทบ (Impact) หรือมีความสัมพันธ์ (Relationship) ต่อการปฏิบัติงาน (Performance) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การอย่างไร (ระดับความสัมพันธ์) และประเด็นคำถามที่สอง คือ ประวัติศาสตร์และภูมิหลังขององค์การ ที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน ตลอดจนแนวทางการจัดการของผู้บริการ และประสิทธิผลองค์การของแต่ละองค์การนั้นเป็นเช่นไร ซึ่งประเด็นคำถามแรกนั้น ใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การ ส่วนประเด็นคำถามที่สองนั้น ใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพแนวทางเปรียบเทียบ (Comparative Approach) เพื่อหาหลักฐานสนับสนุนการค้นพบของการตอบคำถามแรก โดยในการศึกษาเชิงคุณภาพนั้นได้ทำการคัดเลือกองค์การจำนวน 5 องค์การจากจำนวน 34 องค์การ เพื่อเป็นตัวแทนในการเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ (Denison, 1990)

Denison ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีอย่างมากมายเพื่อตั้งสมมติฐานถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและแนวโน้มความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) โดยวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้ เพียงแต่อาจมีระดับมากน้อยต่างกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การทั้งสิ้น (Denison, 1990)

วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) มีสมมติฐานมาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) ซึ่งมีรากฐานมาจากการตั้งเดิม เช่นงานของ Chirs Argyris (1964) งานของ Rensis Likert (1961) และงานของ McGregor (1960) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการผูกพัน (Principles of Involvement) การมีส่วนร่วม (Participation) และการผนึกกำลังหรือการบูรณาการ (Integration) ซึ่ง Denison ได้ทบทวนงานวิจัยหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับระดับประสิทธิผลองค์การ

วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องบูรณาการเชิงปทัสถาน (Normative Integration) หรือเรียกอีก

อย่างหนึ่งว่าการมีความหมายร่วมกัน (Shared Meaning) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Seashore (1945) งานของ Moch และ Seashore (1981) งานของ Cameron และ Freeman (1989) และงานของ Georgopoulos (1986) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมกับประสิทธิผลขององค์กร และ Denison ยังได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีเอกภาพในด้านความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) กับระดับประสิทธิผลขององค์กร

วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Lawrence และ Losrch (1967) งานของ Katz และ Kahn (1978) งานของ Pfeffer และ Salancik (1978) และงานของ Aldrich (1979) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และเมื่อ Denison ได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปรับตัวขององค์กรกับระดับประสิทธิผลขององค์กร

วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องเป้าหมายทิศทาง (Goal-Directed) และการที่สมาชิกส่วนใหญ่ (ในองค์กร) มีส่วนร่วมในเป้าหมายระยะยาว (shared sense of the board long-term goals) ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Locke (1968) งานของ Weick (1979) งานของ Davis (1987) และงานของ Torbert (1987) ซึ่งงานดังกล่าว ทำให้ Denison ได้ตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระดับพันธกิจกับระดับประสิทธิผลขององค์กร

### **แนวคิดต่อองค์การการเรียนรู้**

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มต้นจากงานเขียนของ Argyris และ Shon (1978) ซึ่งใช้คำว่า “การเรียนรู้ขององค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) โดยให้ความเห็นว่า องค์การเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์กร การเรียนรู้ในองค์กรมีสองลักษณะคือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) คือ ความสามารถในการตรวจหา และแก้ไข

ข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรถ้วนจะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจรถ้วนนี้ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนงาน และการเรียนรู้แบบวงจรถวนระดับ (Double Loop Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการเรียนรู้แบบนี้ทำให้องค์การสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรม และสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะต้องดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรถวนจึงเป็นการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงรากฐาน ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การด้วยจากแนวคิดของ Argyris และ Shon (1978) ดังกล่าวได้ถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาแนวคิดเรื่ององค์การการเรียนรู้ในยุคต่อมา

Watkins and Marsick (1993) ได้นำเสนอแนวคิดองค์การการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ โดยให้ความเห็นว่า การเรียนรู้เกิดจากโอกาสตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นในชีวิตของคนเราเมื่อเขาควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง (Cseh, Watkins, & Marsick, 1999) นั่นคือการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการและการเรียนรู้โดยบังเอิญ (Informal and Incidental Learning) (Cseh, Watkins, & Marsick, 1999; Marsick & Watkins, 1999, 2001) Informal and Incidental Learning คือ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการคือการเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะส่วนใหญ่ที่ไม่มีรูปแบบ เป็นไปตามประสบการณ์ และไม่มีลักษณะเป็นสถาบัน (Marsick & Volpe, 1999) โดย Watkins and Marsick (1993, 1996) ได้นิยามความหมายที่เป็นพื้นฐานว่า องค์การการเรียนรู้คือองค์การที่มีลักษณะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ นอกจากนี้ Marsick and Watkins (1999) ได้สร้างเป็นตัวแบบข้อคำถามด้านมิติขององค์การการเรียนรู้ (The Dimension of the Learning Organization Questionnaire หรือ DLOQ) ประกอบด้วย 7 มิติ คือ 1. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) 2. การส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา การซักถาม (Promote inquiry and dialogue) 3. การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล และระหว่างทีม (Encourage collaboration and team learning) 4. การกำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้

ร่วมกัน (Establish systems to share and capture learning) 5.การให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์การโดยผ่านการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน (Empower people toward a collective vision) 6. การเชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสม (Connect the organization to its environment) 7. การเตรียมกลยุทธ์ภาวะผู้นำสำหรับการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) (Marsick and Watkins, 1999) มีรายละเอียดดังนี้

1.การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) คือการสร้างใช้การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) การสอนให้เรียนรู้ว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร อาจจะใช้ Justin Time Learning หรือ Desktop Learning มีการพัฒนาการสอนแบบที่เลี้ยง (Coaching) ให้เกิดความสอดคล้องกับการวางแผนการทำงานตามหน้าที่ของพนักงาน มีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้รับผิดชอบ หรืออาจจะมีการใช้ระบบที่เลี้ยงโดยการให้หัวหน้าทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน และเป็นผู้อำนวยการการเรียนรู้ ขณะเดียวกัน โดยเป้าหมายสูงสุดของขั้นตอนนี้คือ กระบวนการเรียนรู้จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการปรับปรุงธรรมชาติของงานได้ด้วยตนเอง (Nature of work) โดยได้รับมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย มีความเป็นอิสระในการทำงานและรู้สึกว่าจะเกิดความคุ้มค่ากับเวลาที่ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับอยู่เสมอ โดยอาศัยระบบฐานข้อมูลที่หลากหลายและได้รับการส่งเสริมให้มีการสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ

2. การส่งเสริมให้มีการสนทนา และซักถาม (Promote inquiry and dialogue) การสนทนาเป็นกระบวนการที่มุ่งสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล และทีม เนื่องจากการพูดคุยจะเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมอง รวมถึงการเปิดเผยสิ่งที่อยู่ในจิตใจของผู้สนทนา เป็นการเปิดกว้างด้านการสื่อสารระหว่างคู่สนทนา ผ่านการตั้งคำถาม การฟัง เมื่อเกิดการสนทนา และตั้งคำถามดังกล่าวแล้วก็จะเกิดการขยายความรู้ หรือแนวคิดใหม่ จากบุคคล คู่ทีม และผู้องค์การในที่สุด

3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Encourage collaboration and team learning) โดยการออกแบบให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อเกิดการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดที่แตกต่างระหว่างสมาชิก

4. การสร้างระบบเพื่อเข้าถึงและแบ่งปันการเรียนรู้ (Establish systems to share and capture learning) โดยการสร้าง และผสมผสานระบบเทคโนโลยีทั้งเทคโนโลยีระดับสูงและเทคโนโลยีระดับต่ำ (Both high and low technology systems) เข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อใช้ในการแบ่งปัน ถ่ายทอด การเรียนรู้ ระบบนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนและสามารถถ่ายทอดแก่ผู้อื่น รวมถึงการผลิตความรู้หรือสร้างนวัตกรรม

5. การให้อำนาจและนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empower people toward a collective vision) เป็นวิธีการที่มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจ และกระตุ้นให้เรียนรู้เพื่อให้สามารถรับผิดชอบตนเองได้

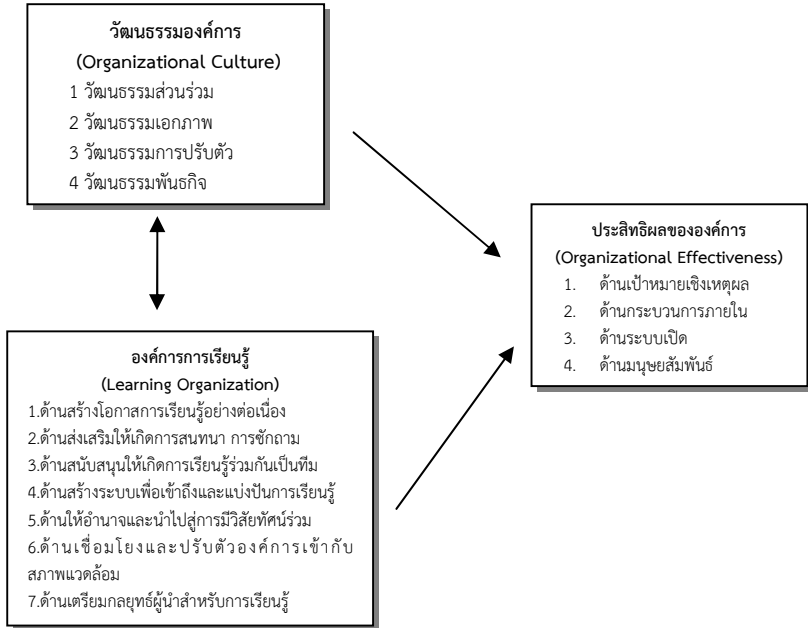
6. การเชื่อมโยง และปรับตัว องค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the organization to its environment) โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์กรที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับใช้กับการทำงาน รวมถึงการเชื่อมโยงองค์กรกับชุมชน เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

7. การเตรียมกลยุทธ์ภาวะผู้นำสำหรับการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) เป็นตัวแบบของผู้นำ และสนับสนุนให้เรียนรู้กลยุทธ์ของผู้นำเพื่อผลลัพธ์ขององค์กร



## วิธีวิจัย

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### การออกแบบวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวทาง การวิจัยเชิงปริมาณ จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการอธิบายและทำนายที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ ด้วยเหตุนี้การวิจัยครั้งนี้จึงใช้การวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Section Design) โดยมีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ หน่วยงานสายวิชาชีพ ดำเนินการศึกษาโดยรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารขององค์การที่เป็นกรณีศึกษา และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิจากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

จากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ Lisrel8.52 เพื่อวิเคราะห์หาอิทธิพลเชิงสาเหตุ ระหว่างแนวคิด ประสิทธิภาพองค์กร การ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การการเรียนรู้

### สมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยองค์การการเรียนรู้ และประสิทธิภาพองค์กรในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญเชิงบวกเมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการทำนาย และอธิบาย ประสิทธิภาพองค์กรในภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ มีความสามารถในการทำนายและอธิบาย ประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม

**สมมติฐานที่ 4** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์ประกอบ และ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ทุกองค์ประกอบเมื่อพิจารณาร่วมกัน มีความสามารถในการทำนายและอธิบาย ประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรคือศาลยุติธรรมทั้งหมด ทั้งสิ้น 239 ศาล มีจำนวนผู้พิพากษา 4,173 คน ข้าราชการศาลยุติธรรม พนักงานราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวทั้งสิ้น ประมาณ 11,376 คน (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2555) จากการพิจารณาโครงสร้างองค์กรของศาลยุติธรรมโดยผู้เชี่ยวชาญในศาลยุติธรรม จึงเลือกใช้การเจาะจงตำแหน่งเนื่องจากมีความเหมาะสมและเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานในองค์กรศาลยุติธรรม มีดังนี้ 1) ผู้บริหารศาล (ประธานศาล หรือ อธิบดีผู้พิพากษา หรือหัวหน้าศาล) 2) รองผู้บริหารศาล (รองประธานศาล หรือรองอธิบดีผู้พิพากษา หรือผู้พิพากษารองหัวหน้าศาล) 3) ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการประจำศาล หรือ ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาล 4) ผู้พิพากษาในแต่ละศาลที่ผู้บริหารศาลมอบหมายให้ตอบแบบสอบถาม 5) ข้าราชการศาลยุติธรรมที่ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการประจำศาล/ผู้อำนวยการสำนักงานประจำศาลมอบหมายให้ตอบแบบสอบถาม

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างคือศาล 239 ศาลละ 5 คน รวมแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดคือ 1,195 ชุด และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคือ 845 ฉบับ จาก 217 ศาล โดยทำการเก็บข้อมูลช่วงเวลา ระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2555- มกราคม 2556

### ความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ใช้หน่วยในการวิเคราะห์ระดับองค์การ (Unit Of Analysis) เนื่องจากแนวความคิดด้านประสิทธิภาพองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และองค์การการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้หน่วยในการวิเคราะห์เป็นองค์การ ดังนั้นเมื่อพิจารณาจำนวนประชากรในระดับองค์การซึ่งก็คือ ศาลในสังกัดศาลยุติธรรมมีศาลทุกชั้นศาลทั่วประเทศ จำนวน 239 ศาล เมื่อคำนวณในระดับความเชื่อมั่น (Confidence Level) เท่ากับร้อยละ 95 และมีช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Interval) เท่ากับร้อยละ 5 ด้วยโปรแกรม MACORR ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจะเท่ากับ จำนวน 149 ศาล และเมื่อเพิ่มระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ ร้อยละ 99 และมีช่วงความเชื่อมั่น เท่ากับ ร้อยละ 5 เช่นเดิม ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจะเท่ากับ จำนวน 179 ศาล ดังนั้น จึงสรุปว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการศึกษาครั้งนี้คือ จำนวน 150-180 ศาล เมื่อใช้จำนวนประชากรเป็นฐานในการคำนวณ ซึ่งถือว่าเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ภายใต้ตัวแบบสมการโครงสร้าง Loehlin (1992), Hoyle (1995), Schumacker and Lomax (2004)

### เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ได้แปลงจากนิยามปฏิบัติการ ออกมาเป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถาม 12 ข้อ ส่วนที่สอง คือคำถามด้านประสิทธิภาพองค์การ 4 ด้าน คือ มนุษย์สัมพันธ์(EFF\_HU) ระบบเปิด(EFF\_OP) เป้าหมายเชิงเหตุผล(EFF\_RA) และกระบวนการภายใน(EFF\_IN) ปรับปรุงจาก Quinn and Rohrbaugh (1983) มีข้อคำถาม 26 ข้อ ส่วนที่สาม คือคำถามด้าน

วัฒนธรรมองค์การ ปรับปรุงจาก พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) โดยคำถามสร้าง ขึ้นจากนิยามปฏิบัติการประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (IC) วัฒนธรรมเอกภาพ (CC) วัฒนธรรมการปรับตัว (AC) และ วัฒนธรรมพันธกิจ (MC) มีข้อความคำถาม 64 ข้อ ส่วนที่สี่ คือคำถามด้านองค์การ การเรียนรู้ ปรับปรุงจาก Watkins and Marsick (1996) ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (LO\_CL) 2) ส่งเสริมให้มีการสนทนา การซักถาม (LO\_ID) 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างบุคคล และ ระหว่างทีม (LO\_TL) 4) กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความ สนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ (LO\_ES) 5) ให้อำนาจหรือกระจาย อำนาจในองค์การโดยผ่านการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน (LO\_EM) 6) เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสม (LO\_SC) 7) เตรียมกลยุทธ์ภาวะผู้นำสำหรับการเรียนรู้ (LO\_SL) มีข้อความคำถาม 43 ข้อ โดย ลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale และ ใช้ระดับการวัดโดยใช้มาตรอันดับ (Interval Scale) แบ่งระดับความคิดเห็น ออกเป็น 6 ระดับ ซึ่งมีการเรียงลำดับคะแนนสูงสุดเท่ากับ 6 ไปจนถึงคะแนน ต่ำสุดเท่ากับ 1

### การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และพิจารณาแบบสอบถามโดย ครอบคลุมถึงเนื้อหา ความเหมาะสมในการใช้ภาษา ความถูกต้อง จากนั้นนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความน่าเชื่อถือ แต่ละองค์ประกอบด้วยวิธีการหาค่า สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbachs' Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นค่าใช้ วัดความน่าเชื่อถือ (Reliability) หรือความสอดคล้องกันภายใน (Internal Consistency) ที่อยู่บนฐานของการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรหรือข้อความทั้งหมดที่อยู่ ในองค์ประกอบเดียวกัน ได้ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยประสิทธิผลองค์การระหว่าง 0.871-0.904 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.913-0.967 และองค์การการเรียนรู้มีค่าความเชื่อมั่น ระหว่าง 0.859-0.932 ซึ่งใช้เกณฑ์ ยอมรับค่าที่มากกว่า 0.700 กัลยา วานิชย์บัญชา (2548)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นแรกจะหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของแต่ละศาลในสังกัดศาลยุติธรรม กล่าวคือ การแปลงหน่วยการวิเคราะห์จากระดับบุคคลมาเป็นระดับองค์การ

ขั้นตอนที่สอง จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้สถิติเชิงร้อยละ (Percentage) ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Mean and Standard Deviations) ใช้เกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนเฉลี่ย (Class Interval) โดยใช้สูตรอันตรภาคชั้นสำหรับแบบสอบถามในแต่ละข้อ จำกัดให้มีความผันแปรออกเป็น 6 ช่วงกำหนดให้คะแนนสูงสุดเท่ากับ 6 และคะแนนต่ำสุดเท่ากับ 1 โดยกำหนดให้แต่ละคะแนนมีความผันแปรเป็นช่วง ๆ ละเท่า ๆ กัน

ขั้นตอนที่สาม จะเป็นการทดสอบตัวแบบมาตรวัด โดยมุ่งเน้นไปที่ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (Composite Reliability) ตามทฤษฎี ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจะพิจารณาจากนิยามเชิงปฏิบัติการ และการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้านั้นใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของแต่ละกลุ่มข้อความ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างแต่ละข้อความและตัวแปรประกอบ (Composite Variable) ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ซึ่งถ้า  $t$  Value ของแต่ละข้อความมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็อาจสรุปได้ว่าข้อความนั้น ๆ มีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า ดังนั้น ถ้า  $t$  Value มีค่ามากกว่า 1.96 ก็แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $\alpha = 0.05$  ซึ่งหมายความว่าค่า  $\lambda$  (Lambda) มีค่าแตกต่างจาก 0 ซึ่งแสดงว่ามีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า Holmes-Smith (2001) ส่วนการทดสอบความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง ใช้การพิจารณาค่า  $R^2$  ว่ามีค่าเกิน 0.50 หรือไม่ (ค่า  $R^2$  หมายถึง สัดส่วนของความแปรปรวนที่ข้อความ (ตัวแปร) ถูกอธิบายได้ด้วยตัวแปรประกอบ) นอกจากนี้ควรพิจารณาค่า Average Variance Extracted (AVE) ประกอบด้วย ซึ่งการคำนวณใช้สูตรของ Fornell and Larcker (1981) โดยค่า AVE ควรมีค่าเกิน 0.50 Diamantopoulos and Siguaw (2000) (ค่า

AVE นี้จะพิจารณาว่าค่าผิดพลาดจากการวัด (Measurement Error) ส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัด (Variance of Indicators) มากน้อยเพียงไร) ถ้าค่า AVE มีค่าน้อยกว่า 0.50 ก็แสดงว่าค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดมากกว่าตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่กำลังวัดอยู่ ดังนั้น จึงก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือขึ้นได้ Diamantopoulos and Siguaw (2000) ซึ่งสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ค่า AVE เป็นค่าที่ใช้วัดค่าความไม่น่าเชื่อถือทางโครงสร้างจะเหมาะสมกว่า โดยสูตรในการคำนวณหาค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้างและ Average Variance Extracted (AVE) ของ Fornell and Larcker (1981)

ขั้นตอนที่สี่ จะเป็นขั้นตอนการทดสอบความเหมาะสมของตัวแบบมาตรวัดโดยรวม (Overall Model) ว่า มีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงดัชนีความเหมาะสม (Fit Indices) การศึกษาครั้งนี้ จะเลือกใช้ดัชนีความเหมาะสมโดยยึดตามเกณฑ์ของ Hooper (2008) ดังต่อไปนี้  $\chi^2$ (p Value),  $\chi^2$ /df, RMSEA(CI), CFI, NNFI (or TLI) และ SRMR รวม 6 ดัชนี โดยจะใช้เกณฑ์ในการพิจารณาว่าตัวแบบโดยรวมมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์ที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 โดยเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit) ในการศึกษาครั้งนี้จะมีเกณฑ์ดังนี้ คือ จะให้ความสำคัญกับดัชนีความเหมาะสมอย่างแท้จริง (Exact Fit) คือ ค่าดัชนี  $\chi^2$ /df กับ ดัชนีความเหมาะสมแบบประมาณการ (Approximate Fit) คือ ค่าดัชนี RMSEA(CI) ก่อนกล่าวคือ ถ้าทั้งสองดัชนีผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำตามค่าที่แสดงไว้ในตารางที่ ก็จะได้ถือว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ ในกรณีที่ดัชนีความเหมาะสมอย่างแท้จริง (Exact Fit) ส่วนค่าดัชนีอื่น ๆ จะใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาเสริมเพิ่มเติมว่าตัวแบบใดมีความเหมาะสมมากกว่ากัน โดยดัชนีที่ใช้รายงาน Fit Indices เป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Hooper, Coughlan และ Mullen (2008) ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมตัวแบบ เป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Schermelleh-Engel และ Moosbrugger (2003)

ขั้นตอนที่ห้า จะเป็นการวิเคราะห์แนวคิดแต่ละแนวคิดโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด แสดงระดับและอันดับตามค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบของแต่ละแนวคิด โดยเริ่มด้วยการหาค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดของแต่ละแนวคิด แล้วแบ่งช่วงระยะห่าง

ระหว่างค่าเฉลี่ยต่ำสุดและค่าเฉลี่ยสูงสุดออกเป็น 3 ช่วง เพื่อแสดง ระดับค่อนข้างต่ำ ปานกลาง และสูง ของตัวแปรรายด้านของแต่ละแนวคิด

ขั้นตอนที่หก จะเป็นขั้นตอนตรวจสอบความเที่ยงตรงทางโครงสร้างในประเด็นที่ว่าด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างภายใต้แนวคิดแต่ละแนวคิด เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 นั่นเอง แนวทางในการวิเคราะห์ที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันและทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่อยู่ภายใต้แนวคิดนั้นว่ามีความเที่ยงตรงตามทฤษฎีหรือไม่อย่างไร ซึ่งถ้าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ก็แสดงว่ามีความเที่ยงตรงทางโครงสร้างในระดับหนึ่ง

ขั้นตอนที่เจ็ด จะเป็นการทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีด้วยตัวแปรประกอบโดยการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน เป็นการทดสอบทฤษฎีด้วยการพิสูจน์สมมติฐานที่ได้ตั้งตามกรอบแนวคิดต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษานั้นเอง เมื่อทราบว่าสมมติฐานได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธ ก็ถือว่าเป็นสิ้นสุดกระบวนการในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Byrne, 1998)

สำหรับการตีความ ความเข้มแข็ง (Strength) ของค่าอิทธิพล (Effect) ระหว่างตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Cohen (1988) ที่ว่า ในตระกูล R (R Family) สามารถตีความความเข้มแข็งของค่าอิทธิพล Leech, Barrett และ Morgan (2005)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 60.36 อายุเฉลี่ยส่วนใหญ่ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.11 การศึกษาส่วนใหญ่คือระดับปริญญาโท ตำแหน่งส่วนใหญ่คือข้าราชการศาลยุติธรรมคิดเป็นร้อยละ 23.55 รองลงมาคือผู้อำนวยการศาลคิดเป็นร้อยละ 21.90 และส่วนน้อยที่สุดคือรองผู้บริหารศาลคิดเป็นร้อยละ 14.32 และเลขานุการคิดเป็น ร้อยละ 7 ระยะเวลาทำงานในศาลยุติธรรมส่วนใหญ่ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละร้อยละ 46.27 ส่วนข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน มีจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 คน คิดเป็นร้อยละ 87.56 ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.76 และระดับชั้นของศาลส่วนใหญ่คือศาลชั้นต้นและมีที่ตั้งอยู่ต่างจังหวัด

## ผลการทดสอบตัวแปรและความน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เมื่อนำกลุ่มข้อความที่ได้จากนิยามเชิงปฏิบัติการ และผ่านการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัคในขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือแล้วมาทดสอบค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (Composite Reliability)  $Rho_c(\rho_c)$  และความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (convergent validity) โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของแต่ละกลุ่มข้อความเพื่อพิจารณาคุณภาพของตัวแบบมาตรวัด ตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่สาม ( $\lambda_{ij}$  มีความแตกต่างจาก 0, R2 มีค่าเกิน 0.50 และ AVE หรือ  $Rho_v(\rho_v)$  ควร มีค่าเกิน 0.50 พบว่า

องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กร (EFF) ทั้ง 4 ด้าน คือด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล และด้านกระบวนการภายใน มีค่า  $\lambda_{ij}$  อยู่ระหว่าง 0.699 - 0.840 และนอกจากนี้ ค่า R2 ขององค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีค่าระหว่าง 0.489-0.705 มีค่า AVE หรือ  $Rho_v(\rho_v)$  เท่ากับ 0.5720 และมีค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง  $Rho_c(\rho_c)$  เท่ากับ 0.8418

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร (OC) ทั้ง 4 ด้าน คือด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ มีค่า  $\lambda_{ij}$  อยู่ระหว่าง 0.884 - 0.925 และนอกจากนี้ ค่า R2 ขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีค่าระหว่าง 0.781 - 0.856 มีค่า AVE หรือ  $Rho_v(\rho_v)$  เท่ากับ 0.8148 มีค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง  $Rho_c(\rho_c)$  เท่ากับ 0.9462

องค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ (LO) ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้มีการสนทนา การซักถาม 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างบุคคล และ ระหว่างทีม 4) กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ 5) ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์การโดยผ่านการกำหนด วิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน 6) เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม และปรับตัวให้เหมาะสม 7) เตรียมกลยุทธ์ภาวะผู้นำสำหรับการเรียนรู้ มีค่า  $\lambda_{ij}$  อยู่ระหว่าง



0.827 – 0.904 และนอกจากนี้ ค่า R2 ขององค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ ทั้ง 7 ด้านมีค่าอยู่ระหว่าง 0.684 – 0.817 มีค่า AVE หรือ  $Rho_v(pv)$  เท่ากับ 0.7791 มีค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง  $Rho_c(pc)$  เท่ากับ 0.9610

แสดงว่าตัวแบบมาตรวัดประสิทธิผลองค์การ ตัวแบบมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การ และ ตัวแบบมาตรวัดองค์การการเรียนรู้มีคุณภาพน่าเชื่อถือได้ในการใช้เป็นมาตรวัดตัวแปรประกอบ

### ผลการทดสอบความเหมาะสม สอดคล้องของตัวแบบมาตรวัด

ขั้นตอนนี้เป็นการพิจารณาว่า ตัวแบบมาตรวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ของปัจจัยด้านประสิทธิองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ในบริบทสาขาศึกษานิเทศศาสตร์เป็นอย่างไร โดยใช้เกณฑ์การวัดตามการวิเคราะห์ขั้นตอนที่สี่ พบว่า

ตัวแบบมาตรวัดด้านประสิทธิองค์การพบว่าตัวแบบมาตรวัดยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการปรับปรุงตัวแบบมาตรวัด โดยเพิ่มเส้น Correlation ระหว่าง ประสิทธิผลองค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลและ ประสิทธิผลองค์การด้านกระบวนการภายใน แล้วจึงได้ค่า  $\chi^2(p\text{ Value})$  เท่ากับ 0.181, ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.788, ค่า RMSEA(CI) เท่ากับ 0.000-0.203, CFI เท่ากับ 0.998, NNFI (or TLI) มีค่าเท่ากับ 0.989 และ SRMR มีค่าเท่ากับ 0.060 ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริง (Exact Fit)

ตัวแบบมาตรวัดด้านวัฒนธรรมองค์การพบว่าตัวแบบมาตรวัดยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการปรับปรุงตัวแบบมาตรวัด โดยเพิ่มเส้น Correlation ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมเอกภาพ กับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม แล้วจึงได้ค่า  $\chi^2(p\text{ Value})$  เท่ากับ 0.355,  $\chi^2/df$  เท่ากับ 0.857, ค่า RMSEA(CI) เท่ากับ 0.000-0.175, CFI เท่ากับ 1.000, NNFI (or TLI) มีค่าเท่ากับ 1.001 และ SRMR มีค่าเท่ากับ 0.003 ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริง (Exact Fit)

ตัวแบบด้านองค์การการเรียนรู้ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการปรับปรุงตัวแบบมาตรวัด โดยเพิ่มเส้น correlation ระหว่างด้านการสร้าง

โอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กับด้านส่งเสริมให้มีการสนทนาซักถาม, ด้านส่งเสริมให้มีการสนทนาซักถาม กับ ด้านสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเชื่อมโยงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม กับด้านเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้ แล้วจึงได้ค่า  $\chi^2$ (p Value) เท่ากับ 0.106,  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.552, ค่า RMSEA(CI) เท่ากับ 0.000-0.094, CFI เท่ากับ 0.998, NNFI (or TLI) มีค่าเท่ากับ 0.996 และ SRMR มีค่าเท่ากับ 0.011 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริง (Exact Fit)

แสดงว่าตัวแบบด้านประสิทธิผลองค์กร ตัวแบบด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแบบด้านองค์การการเรียนรู้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จัดเก็บได้อย่างแท้จริง

**ตารางที่ 1** แสดงดัชนีความเหมาะสมและเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของตัวแบบ

ดัชนี*	ประสิทธิผล องค์กร	วัฒนธรรม องค์กร	องค์การการ เรียนรู้	ความเหมาะสม ระดับดี** (Good Fit)
df	1	1	11	-
$\chi^2$ (P value)	1.788(0.181)	0.857(0.355)	17.079(0.106)	(.05 < p ≤ 1.00)
$\chi^2/df$	1.788	0.857	1.552	0 ≤ $\chi^2/df$ ≤ 2
90%ClonRMSEA	0.000-0.203	0.000-0.0175	0.000-0.094	เข้าใกล้ RMSEA ขอบข่าย CI=.00
SRMR	0.060	0.003	0.998	0 ≤ SRMR ≤ .05
CFI	0.998	1.000	0.996	.97 ≤ CFI ≤ 1.00
NNFI(TFI)	0.989	1.001	0.011	.97 ≤ NNFI ≤ 1.00

หมายเหตุ\*Hooper, Coughlan และ Mullen (2008), \*\*Schermelel-Engel และ Moosbrugger (2003)

### ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแบบมาตรวัด

การพิจารณาระดับของประสิทธิผลองค์กร ระดับของวัฒนธรรมองค์กรและระดับขององค์การการเรียนรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงใช้ในการบริหารองค์กรและการดำเนินงานของสายยุติธรรม ใช้เกณฑ์การวัดตามการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ห้า โดยพบว่าระดับของประสิทธิองค์กรอยู่ในระดับสูงทุก

องค์ประกอบ ซึ่งด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลสูงมากที่สุด (4.970) และด้านระบบเปิดสูงน้อยที่สุด (4.346) ส่วนระดับวัฒนธรรมองค์การของศาลยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงในบางองค์ประกอบ โดยด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมมีระดับสูงมากที่สุด (4.697) ขณะที่ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.612) และระดับขององค์การการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ มีด้านการเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้สูงที่สุด (4.846) ขณะที่ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีระดับสูงน้อยที่สุด (4.374)

### ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างและการทดสอบสมมติฐาน

พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง โดยการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยองค์การการเรียนรู้ ของศาลยุติธรรมมีลักษณะอย่างไร โดยแยกเป็นชุดค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย แล้วพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) พบว่า

องค์ประกอบของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับทุกองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การคือ ระหว่าง  $r = 0.546$  ถึง  $r=0.697$  ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูง และระดับปานกลางกับบางองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ คือ ระหว่าง  $r=0.494$  ถึง  $r=0.707$

องค์ประกอบของปัจจัยองค์การการเรียนรู้ ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างเนื่อง ด้านการส่งเสริมการสนทนา ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ด้านการสร้างระบบเพื่อเข้าถึงแบ่งปัน ด้านการให้อำนาจและนำไปสู่การมีส่วนร่วม และด้านการเชื่อมโยงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และ ด้านการเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้ต่างก็มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การทั้งในระดับสูงและสูงมาก คือ ระหว่าง  $r=0.643$  ถึง  $r=0.762$

ส่วนองค์ประกอบของปัจจัยองค์การการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมการดำเนินการส่งเสริมการสนทนา ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ด้านการสร้าง

ระบบเพื่อเข้าถึงแบ่งปัน ด้านการให้อำนาจและนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเชื่อมโยงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ต่างก็มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การทั้งในระดับปานกลางและระดับสูงระหว่าง  $r=0.384$  ถึง  $r=0.626$  ในขณะที่ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างเนื่องต่างก็มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การทั้งในระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง ระหว่าง  $r=0.335$  ถึง  $r=0.618$  และด้านการเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การทั้งในระดับต่ำ และ ระดับปานกลางระหว่าง  $r=0.483$  ถึง  $r=0.625$

และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ( $\Phi$ ) พบว่าประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับองค์การการเรียนรู้ ( $\Phi ; \Phi = 0.796$ ) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\Phi ; \Phi = 0.914$ ) และเมื่อพิจารณาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ก็จะพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับองค์การการเรียนรู้ ( $\Phi ; \Phi = 0.884$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้และ ประสิทธิผลองค์การ

	EFF	LO	OC
EFF	1		
LO	0.796*	1	
OC	0.914*	0.884*	1

หมายเหตุ \*= $p < 0.01$

### ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายและอธิบายของปัจจัยเชิงสาเหตุ คือปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยองค์การการเรียนรู้

เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การในภาพรวมจะพบว่าแนวคิดปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลต่อแนวคิดประสิทธิผลองค์การ (EFF) อยู่ในระดับสูง ( $OC \rightarrow EFF, \gamma = 0.912$ ) และพบว่า ร้อยละ 83.20 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิด

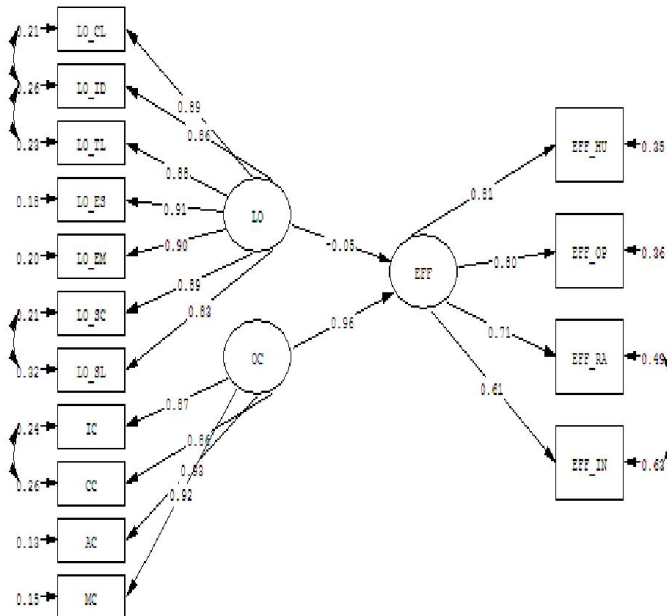
ประสิทธิผลองค์กร (EFF) สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 2 ดังภาพที่ 2 และตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงชุดของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลองค์กรในภาพรวม

Predicted Variable	Exogenous (KSI) (KSI → ETA)	Endogenous(ETA) (ETA → ETA)	Gamma( $\gamma$ )	R <sup>2</sup>
EFF	OC → EFF	-	0.912*	0.832

หมายเหตุ: \* =  $p < 0.01$

**ภาพที่ 2** แสดงชุดของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์กรในภาพรวม



**ตารางที่ 4** แสดงชุดของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางระหว่างแนวคิดปัจจัยองค์การการเรียนรู้และ แนวคิดประสิทธิผลองค์กรในภาพรวม

Predicted Variable	Exogenous (KSI) (KSI → ETA)	Endogenous(ETA) (ETA → ETA)	Gamma ( $\gamma$ )	R <sup>2</sup>
EFF	LO → EFF	-	0.830*	0.688

หมายเหตุ: \* =  $p < 0.01$

เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้และ ประสิทธิภาพองค์กรพร้อมกัน พบว่า แนวคิดปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(OC)มีอิทธิพลต่อแนวคิดประสิทธิผลองค์กร ในระดับสูง (OC → EFF,  $\gamma = 0.961$ ) แต่ แนวคิดปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลเชิงลบต่อแนวคิดประสิทธิผลองค์กร (LO → EFF,  $\gamma = -0.053$ ) และยังพบว่า ร้อยละ 83.60 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์กร สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยแนวคิดปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นแสดงว่าไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 4 ดังภาพภาพที่ 2 และตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** แสดงชุดของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย

Predicted Variable	Exogenous (KSI) (KSI → ETA)	Endogenous (ETA) (ETA → ETA)	Gamma(g)	R <sup>2</sup>
EFF	OC → EFF	-	0.961*	0.836
	LO → EFF	-	-0.053*	

หมายเหตุ: \* =  $p < 0.01$

**ตารางที่ 6 ผลการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน**

Fit Indices*	Model 1	Model 2	Model 3	ความเหมาะสมระดับยอมรับได้ (Acceptable Fit)**
<i>df</i>	82	83	83	-
$\chi^2$ (P value)	170.951(0.00)	171.159(0.00)	231.634(0.00)	$(.01 \leq p \leq .05)$
$\chi^2 / df$	2.084	2.062	2.790	$2 < \chi^2 / df \leq 3$
RMSEA	0.0705	0.0698	0.0909	$0.5 < RMSEA \leq .08$
90% CionR	0.0554-	0.0548-	0.0771-	เข้าใกล้
MSEA	0.0854	0.0847	.0105	RMSEA
CFI	0.991	0.991	0.985	$.95 \leq CFI < .97$
NNFI (TFI)	0.988	0.989	0.981	$.95 \leq NNFI < .97^2$
SRMR	0.0335	0.0337	0.0553	$0.5 < SRMR \leq .10$

หมายเหตุ\*Hooper, Coughlan และ Mullen (2008), \*\*Schermelele-Engel และ Moosbrugger (2003)

กล่าวโดยสรุปจากตารางที่ 2 ตัวแบบสมการโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การในภาพรวม (Model 1) องค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์การในภาพรวม (Model 2) และตัวแบบสมการโครงสร้าง ระหว่างปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยองค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์การในภาพรวม (Model 3) ต่างก็มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ภายใต้บริบทของศาลยุติธรรมในระดับดีและอย่างสมเหตุสมผล รวมทั้งข้อมูลที่จัดเก็บได้ก็มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับตัวแบบสมการโครงสร้างทั้งสาม Model ดังกล่าว

## การอภิปรายผลการวิจัย

### อภิปรายผลตามสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยรายคู่ได้ว่า

1) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การในบริบทของศาลยุติธรรม ( $\Phi$  ;  $\Phi = 0.914$ ) ศาลยุติธรรมซึ่งเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง มีบรรพตูลาการที่ได้สร้างความน่าเชื่อถือ มีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักคุณธรรม มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกเข้าใจความหมายและทิศทางขององค์การ และมีการดำเนินงานในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีโดยอาศัยการมีส่วนร่วม และมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มาใช้บริการ ซึ่งทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของศาลยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การซึ่งสอดคล้องกับ Kotter และ Heskette (1992) ที่ได้ทำการวิจัยองค์การต่างๆ จำนวน 200 องค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวขององค์การ สามารถใช้การคาดการณ์สำหรับการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่และช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

2) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การการเรียนรู้เมื่อพิจารณาในบริบทของศาลยุติธรรม ( $\Phi$  ;  $\Phi = 0.796$ ) พบว่าภายในศาลยุติธรรมมีลักษณะการทำงานร่วมกันในระบบการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีแบบครบองค์คณะ (องค์คณะผู้พิพากษาในศาลชั้นต้นมี 2 คน ศาลอุทธรณ์หรือฎีกามี 3 คน ตามพระธรรมนูญศาลยุติธรรม) กล่าวคือมีส่วนร่วมในการพิจารณา และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพิพากษาอรรถคดี สำหรับข้าราชการศาลยุติธรรมซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริมการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีขององค์ผู้พิพากษา ศาลยุติธรรมจึงมีหลักในการเสริมสร้างให้เกิดองค์การการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนด้านการศึกษาวิจัย จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมและห้องสมุดเพื่อให้บริการแก่สมาชิกในองค์การได้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยที่สมาชิกในองค์การต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายของศาลในฐานะที่เป็นองค์กรรวม สมาชิกในศาลเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นค่านิยมที่มีลักษณะเป็นแบบอาจารย์กับลูก



ศิษย์ ระหว่างผู้ฝึกหัด กับข้าราชการศาลยุติธรรม จากแบบแผนการปฏิบัติของสมาชิกในศาลยุติธรรมดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การการเรียนรู้ สอดคล้องกับเบญจวรรณ ทิมสุวรรณ และคณะ(2549) ที่ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” แล้วพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางถึงในระดับดีกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2549) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่ใช้ความรู้ในการบริหารย่อมได้เปรียบมากกว่าองค์การอื่นๆ

3) องค์การการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ เมื่อพิจารณาในบริบทของศาลยุติธรรม ( $\Phi$ ;  $\Phi = 0.884$ ) พบว่าศาลยุติธรรมเป็นองค์การที่ยึดถือความสุจริตและความเป็นธรรมเป็นเป้าหมายสูงสุด มีการเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมการศึกษาและวิจัย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานทันสมัย ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าองค์การการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การซึ่ง สอดคล้องกับ พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ที่ได้ศึกษาหน่วยงานในสถานีตำรวจนครบาล จำนวน 440 หน่วยงาน พบว่าองค์การที่มีการเรียนรู้ระดับสูง จะมีคุณสมบัติในด้านก่อให้เกิดปัญญา ด้วยการตรวจสอบ สังเกต ทดลอง ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งก็คือ ประสิทธิภาพองค์การ

## สมมติฐานที่ 2

พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายและอธิบาย ประสิทธิภาพองค์การได้  $R^2 = 0.832$  และไปในทิศทางเดียวกันทั้งนี้ น่าจะมีสาเหตุมาจาก ศาลยุติธรรมต้องการที่จะบูรณาการภายในองค์การและมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกไปพร้อมๆกัน โดยพิจารณาแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1) ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม นอกจากการดำเนินงานของศาลยุติธรรมในการพิจารณาคดีเป็นภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของ

สมาชิกที่ใช้ระบบการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีแบบครบองค์คณะแล้ว ศาลยุติธรรมยังมีความเชื่อว่า สมาชิกของศาลยุติธรรมไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษาข้าราชการศาลยุติธรรม พนักงานราชการศาลยุติธรรม ลูกจ้างประจำ หรือ ลูกจ้างชั่วคราวล้วนแต่เป็นกลไกสำคัญในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากการมีส่วนร่วม กระตุ้นให้สมาชิกในศาลยุติธรรมเกิดความผูกพันในหน้าที่ที่ต้องกระทำ ภายในองค์การสอดคล้องกับ วิรัชนิภาวรรณ(2547) ที่พบว่าผลสำเร็จของการพัฒนาประเทศขึ้นอยู่กับความร่วมมือ และการประสานของข้าราชการอย่างจริงจังและมีความต่อเนื่อง

2) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ การที่ศาลยุติธรรมมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งตามแนวทางปทัสฐานของบรรพตูลากการ ซึ่งก่อให้เกิด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สมาชิกในองค์การยอมรับ และปฏิบัติตาม โดยไม่จำเป็นต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกของศาลยุติธรรมจะตระหนักอยู่เสมอว่าควรจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติหรือยากต่อการตัดสินใจ ส่งผลให้นำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการดำเนินบริหารจัดการ ดังนั้นจึงส่งผลให้เกิดประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับชนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2549) ที่พบว่าเนื่องจากองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเกิดความสามารถพิเศษที่จะนำมาซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์ (2553) ที่พบว่า ภายในหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาลมีค่านิยมบางอย่างที่ใช้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและมีค่านิยมบางอย่างที่ไม่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจคนใดทำการละเมิด ซึ่งหากเกิดขึ้นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานทันทีที่มีการใช้แนวทางแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกันหากมีความเห็นที่แตกต่างกัน เจ้าหน้าที่ตำรวจส่วนใหญ่จะพยายามหาข้อตกลงร่วมกันจนเป็นที่พอใจกับทุกฝ่ายและมีการประสานบูรณาการ พิจารณาได้จากรูปแบบแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่าผลจะออกมาเป็นอย่างไรแต่อย่างไรก็ดีสิ่งที่ศาลยุติธรรมควรตระหนักอย่างยิ่งคือ วัฒนธรรมเอกภาพประเภทวัฒนธรรมที่เชื่อมั่นในผลสำเร็จในอดีตของศาลยุติธรรมที่สร้างความศรัทธาในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้แก่ประชาชนในสังคมและบรรพตูลาที่ได้รับยอมรับ เชื่อถือ จากประชาชนนั้นเป็นเพียงวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นแต่ภายใน จะสกัดกั้นความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การได้ สอดคล้องกับ

Rodriguez et al (2003) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้ได้

3) ด้านวัฒนธรรมปรับตัว ในปัจจุบันศาลยุติธรรมได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสูงจึงส่งผลให้ศาลยุติธรรมต้องปรับวิธีการทำงาน โครงสร้างองค์การ รวมถึงการจัดอัตราบุคลากรที่เหมาะสม โดยอาศัยค่านิยม และแนวทางปฏิบัติ ที่เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ ค้นคว้าและวิจัย การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ ให้มีการปฏิบัติงานอย่างทันสมัย มุ่งเพิ่มผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของ คู่ความ พยาน ประชาชน และสื่อมวลชน ผู้มาใช้บริการ นำไปสู่การจัดให้บริการที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ องค์การที่เพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของธวัชชัย สัตย์สมบุรณ์ (2548) ที่พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์บางประเภทของวิทยาลัย สาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนกก็คือ ความเป็นหน่วยงานให้บริการ เป็นการจัดให้บริการที่มีคุณภาพ มีหลักประกันคุณภาพของมาตรฐานบริการ การคำนึงถึงผู้รับบริการ

4) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ศาลยุติธรรมนับตั้งแต่แยกออกจากกระทรวงยุติธรรม ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมมาโดยตลอด ซึ่งได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน ทำให้บุคลากรในศาลยุติธรรมมีความเข้าใจความหมายและทิศทางขององค์การ ส่งผลให้ดำเนินงานไปในทิศทางที่ตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการบริหารงานเชิงรุกที่เป็นลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจนด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ สอดคล้องกับ วันชัยมีชาติ (2544) และ เอ็มไพร์ บุญรินทร์(2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลร้อยเอ็ด พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงานคือผลของงานที่ออกมาต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้รวมถึงความกระตือรือร้นของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

### สมมติฐานที่ 3

พบว่าองค์การการแห่งการเรียนรู้มีความสามารถทำนายและอธิบายประสิทธิผลองค์การได้สอดคล้องกับ  $R^2 = 0.688$  ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาพบว่าการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการประเมินคุณภาพภายนอกโดยเฉพาะการมีแบบแผนความคิดและความคิดเชิงระบบความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพเห็นได้ว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์การให้สูงขึ้นทั้งในส่วนกลุ่มงานทั่วไปและงานด้านการศึกษา โดย

1) ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งคือการเรียนรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขณะที่ทำงาน อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ในบริบทของศาลยุติธรรมโดยพื้นฐานแล้ว ลักษณะงานของศาลยุติธรรมต้องมีการอ่านสำนวน สืบค้นข้อมูลศึกษาดำราและสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาสำนวน ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณอย่างสูง อีกทั้งสมาชิกในองค์การที่มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงแสดงให้เห็นว่าพื้นฐานของสมาชิกขององค์การศาลยุติธรรมเป็นผู้ที่ใฝ่รู้สอดคล้องกับ Ellinger และคณะ (2000) ที่ศึกษาผลกระทบของมิติความเป็นองค์การการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์การ พบว่าการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การ

2) ด้านการส่งเสริมให้เกิดการสนทนากันการซักถาม ในศาลยุติธรรมมีภาวะผูกพันที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายคืองานพิจารณาพิพากษาอรรถคดี ที่ต้องมีการปรึกษา พุดคุยและซักถามข้อสงสัยระหว่างสมาชิกอยู่เสมอ สอดคล้องกับ พรชูลี อาชวบำรุง (2543) กล่าวว่า การจัดให้มีกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักวิชาการและนักวิจัยอิสระในสถาบันอุดมศึกษา เป็นแนวทางที่จะทำบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับสูงและยังสอดคล้องกับ วุฒิชัยธรรม (หลักการสร้างความเจริญงอกงามแห่งปัญญา) 4 ประการของพระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต (2541) คือเสวนาผู้รู้เลือกหาแหล่งวิชาฟังดูคำสอนค้นคว้าเข้าถึงความรู้ที่แท้จริงคิดให้แยกคายพิจารณาหาเหตุผลและปฏิบัติให้ถูกหลักนำความรู้ที่ผ่านมาตรฐานที่ตรง

3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในศาลยุติธรรมสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีรวมถึงข้าราชการศาลยุติธรรมที่มีหน้าที่ส่งเสริมการพิจารณาพิพากษาอรรถคดี อาจกล่าวได้ว่า คำ

พิพากษาแต่ละฉบับเป็นผลผลิตของศาลยุติธรรม หากคำพิพากษาของบุคลากรคนใดคนหนึ่งไม่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของศาลยุติธรรมสอดคล้องกับ สถฎายุ ธีระวิชิตระกุล (2547) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แสดงการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และระหว่างทีม ทำให้ปฏิบัติได้ผลสำเร็จเร็วขึ้นและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) ด้านการสร้างระบบเพื่อเข้าถึงและแบ่งปันการเรียนรู้ศาลยุติธรรมได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเครือข่าย มาใช้ในขั้นตอนการทำงาน เช่นในการสืบพยานบุคคลที่อยู่นอกศาล โดยระบบเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ ระหว่างศาลยุติธรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และยังใช้ในการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและคำพิพากษาศาลฎีกาเพื่อประกอบการจัดทำคำพิพากษา การบริหารจัดการคดี การบริการประชาชน และการบริหารราชการศาลยุติธรรม อีกทั้งมีการเชื่อมต่อเครือข่ายของศาลยุติธรรมเข้ากับเครือข่ายภายนอกด้วย เช่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ซึ่งทำให้การดำเนินงานของศาลมีความรวดเร็ว และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ได้ อีกทั้งยังยังตอบสนองต่อ e-court และ e-office ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย สอดคล้องกับ Steer (1977) ที่พบว่าเมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในกระบวนการบริหาร จะทำให้การบริหารดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อองค์การมากขึ้น

5) ด้านการให้อำนาจ และนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมในศาลยุติธรรมมีการแบ่งแยกการใช้อำนาจ มีสายการบังคับบัญชาสั้นไม่ซับซ้อน มีการปฏิบัติงานตามระเบียบเดียวกันอย่างมีส่วนร่วม รวมทั้งผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกว่าได้มีความสำคัญ จึงก่อให้เกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ ชูศักดิ์ ชาญช่วง (2543) พบว่าการที่ผู้บริหาร ที่เปิดโอกาสให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย จะมีแนวโน้มที่คณะกรรมการจะต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้มีส่วนกำหนดขึ้น และยังสอดคล้องกับ ศานิตย์ เขยชุม (2543) ที่ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานเพื่อ

ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน พบว่า การจัดการโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสมจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) ด้านการเชื่อมโยงและปรับตัวองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม ศาลยุติธรรมมีหลักปฏิบัติในการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยก่อนการดำเนินกระบวนการพิจารณา โดยมีประชาชนในท้องถิ่นร่วมกับศาลในการระงับข้อพิพาท ซึ่งศาลแต่ละศาลจะคัดเลือกประชาชนมาทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมประจำศาลเพื่อไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้บรรลาคติยุติโดยไม่ต้องดำเนินการพิจารณาพิพากษาตามกระบวนการปกติ อรรถคดีต่างๆที่เสร็จสิ้นลงด้วยการไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมทำให้ไม่มีผู้แพ้และผู้ชนะ คู่ความทั้งสองฝ่ายต่างคือผู้ชนะ เพราะได้รับสิ่งที่ตนเองพอใจ ส่งผลให้สังคมสงบสุข ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของศาลยุติธรรม ซึ่งนำมาสู่ประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม สอดคล้องกับ วีรภูษ มาฆะศิริรานนท์ (2548) กล่าวว่าคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่สามารถยืดหยุ่นอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง คือองค์การที่ปรับตัวเข้ากับโลกใหม่ได้อย่างดีที่สุด

7) การเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้ ในศาลยุติธรรมมีหลักปฏิบัติในการส่งเสริมให้ผู้พิพากษามีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในกฎหมายพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ทั้งยังมีการส่งเสริมให้ข้าราชการฝ่ายตุลาการ มีโอกาสพัฒนาศักยภาพสร้างความรู้ความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมสวัสดิการ สิทธิประโยชน์และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติก่อให้เกิดการพัฒนาของสมาชิกและบรรลุปเป้าหมายของศาลยุติธรรม สอดคล้องกับ รังสรรค์ และ ชวนชม (2554) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้การสอน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจพร้อมทั้งผลักดันครูผู้สอนให้มีความกระตือรือร้น

#### สมมติฐานที่ 4

เมื่อพิจารณารายปัจจัยทั้งด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านองค์การการเรียนรู้ ต่างก็พบว่าปัจจัยทั้งสองมีอิทธิพลประสิทธิผลองค์การ แต่เมื่อนำมาปัจจัยทั้งสองซึ่งคือด้านวัฒนธรรมองค์การ และ องค์การการเรียนรู้มาพิจารณา

ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การ แต่องค์การการเรียนรู้ไม่ส่งอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยสาเหตุคือวัฒนธรรมองค์การ และองค์การการเรียนรู้มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงมาก ดังนั้นจึงก่อให้เกิดภาวะที่เรียกว่า Multicollinearity ระหว่างตัวแปรอิสระ และทำให้ผลการวิเคราะห์มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูงมากจนเกิดความทับซ้อนกัน จะส่งผลให้ตัวแปรอิสระที่ทับซ้อนจะถูกกำจัดและไม่ได้นำเข้ามาคำนวณ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้จึงถูกกดทับไว้จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจนไม่แสดงอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จะมีสาเหตุมาจากในองค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของศาลยุติธรรม ครอบคลุมองค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้เช่น ในวัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วม ได้ครอบคลุม องค์การการเรียนรู้ด้านการให้อำนาจและนำไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม และด้านการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัว ก็ยังครอบคลุมองค์การการเรียนรู้ด้านการเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้ ด้านการเชื่อมโยงและปรับตัวองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม และด้านการส่งเสริมให้เกิดการสนทนาการซักถาม เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านการบริหาร

ศาลยุติธรรมควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มระดับของวัฒนธรรมองค์การ โดย

- 1) ศาลยุติธรรมควรปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสร้างระบบการทำงานในลักษณะการแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่า กฎ ระเบียบ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงาน และขั้นตอนทั้งหลาย
- 2) ศาลยุติธรรมควรเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง โดยเน้นให้บุคลากรในศาลยุติธรรมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม

รวมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบการเจริญเติบโตในหน้าที่ยึดตามหลักอาวุโส เป็นการพิจารณาจากผลงาน

3) ศาลยุติธรรมควรพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งด้วยหลักอาวุโส เนื่องจากไม่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น และการแข่งขันในองค์กรและส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในเชิงลบ

ศาลยุติธรรมควรให้ความสำคัญกับเพิ่มระดับองค์การการเรียนรู้ โดย

1) สนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร และแสดงความคิดเห็น เช่นจับน้ำยามป่วย สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการพูดคุย เพื่อให้ได้ทราบความเห็นของสมาชิก และแก้ไขปัญหات่างๆร่วมกัน และเป็นการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม

2) การนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการแบ่งปันข้อมูลคำพิพากษาระหว่างศาลชั้นต้น ศาลฎีกา และศาลอุทธรณ์ และนำไปปรับปรุง จะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น รวมถึงการสร้างบทเรียนง่ายๆสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากส่วนกลางเพื่อแลกเปลี่ยนระหว่างฝ่ายต่างๆ

3) การสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้โดยปรับปรุงแนวทางและรูปแบบการอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรมให้เป็นลักษณะสหวิทยาการและมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และเพื่อเป็นการเตรียมกลยุทธ์ผู้นำสำหรับการเรียนรู้ เช่นการจัดการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากศาลยุติธรรมยังขาดการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพ เพราะผู้บริหารศาลส่วนใหญ่ มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกฎหมาย แต่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านสหวิทยาการโดยเฉพาะด้านการบริหาร ขาดการตระหนักรู้ความเสี่ยง และยังขาดการศึกษาวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงานเป็นต้น

จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การจะต้องมีลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้และนำมาสู่การเพิ่มระดับประสิทธิภาพองค์กรในที่สุด



### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยในบริบทเดิมอีกครั้งเมื่อเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งแล้ว ประมาณ 3-5 ปีข้างหน้าเนื่องจากสภาพการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของตัวแบบภายใต้บริบท ผ่านกาลเวลา

2) ควรมีการศึกษาในระยะยาว เนื่องจากองค์การมีช่วงชีวิต (Life Time) แม้ศาลยุติธรรมจะไม่มีกรอบหน่วยงานซึ่งหมายถึงการสิ้นสุด แต่การศึกษาโดยติดตามผลอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ค้นพบข้อมูลและความรู้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การที่เพิ่มขึ้น หรือแตกต่างออกไป

3) ควรมีการวิจัยในหน่วยงานหรือองค์การอื่น ได้แก่ หน่วยงานราชการที่สังกัดในกระทรวงต่างๆ องค์การมหาชนอิสระ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจน องค์การที่เอกชน ซึ่งนอกจากจะเป็นการทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้างตามการวิจัยนี้แบบข้ามกลุ่มแล้ว ยังอาจเกิดข้อเสนอแนะในทางทฤษฎีหรือในเชิงบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและการศึกษาต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กุศล ทองวัง. (2553) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **วารสารบริหารธุรกิจ**. 128 (ตุลาคม-ธันวาคม): 34-48.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2553) การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 16: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิษฐา กาญจนรังสีนนท์. (2549) องค์การแห่งการเรียนรู้. **วารสารพัฒนาชุมชน**. 40 (มีนาคม): 27-32.
- ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์. (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์กรของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชูศักดิ์ ชาญช่าง. (2543) พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนประถม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ และคณะ. (2549) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า**. 17 (มีนาคม-สิงหาคม): 39-51.
- ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง. (2547) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553) ประสิทธิภาพขององค์การ: ปฏิบัติแห่งมนทัศน์. **วารสารร่มพฤษ**. 28 (มิถุนายน-กันยายน): 134-182.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554) ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตัวแบบสมการ

- โครงสร้าง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสถาบันตำรวจนครบาล: การวิเคราะห์เส้นทาง. **วารสารร่มพฤษ์.** 30 (ตุลาคม-มกราคม): 91-116.
- พรชูลี อาชวบำรุง. (2543)**บทความนำเสนอในการประชุมสัมมนาของ สออ. (ประเทศไทย).** บทบาทของมหาวิทยาลัยในยุคเศรษฐศาสตร์ขับเคลื่อนโดยความรู้. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.20 กรกฎาคม.
- พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต. (2552) **เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาการองค์การและการจัดการทางสังคม.** กรุงเทพฯ: ริงค์ ปียอนด์บุ๊กส์.
- พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต. (2541) **ธรรมนุญชีวิต.**กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์สหธรรมมิตร.
- รังสรรค์ อ้วนวิจิตร และ คณะ.(2554) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมขนาดเล็ก. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย.**3 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 210-221
- วิรัชนิภาวรรณ. (2547)**ค่านิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบอบราชการ.** กรุงเทพฯ: นิตยธรรม. 2547: 103-105.
- วีรุธ มาณะศิริานนท์. (2548) **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ. เอ็กเปอร์เน็ท.
- วันชัยมีชาติ. (2544) **พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศานิตย์ เขยชุม. (2543) **แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน.**วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สฎายู ชีระวณิชตระกูล. (2547) การส่งเสริมพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างยั่งยืน. **วารสารศึกษาศาสตร์.**16 (มิถุนายน-ตุลาคม): 15-28
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2555) **สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม.**

- เอ็มไพร์ บุญรินทร์. (2549) **วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลร้อยเอ็ดในเขตอำเภอเมืองจังหวัดร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Aldrich, H. E. (1979) **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Argyris, C. (1964) **Integrating the Individual and the Organization**. New York: Wiley.
- Argyris, C. and Schon, D. A. (1978) **Organization Learning**. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1999) **On Organization Learning**. Oxford: Blackwell.
- Byrne, B. M. (1998) **Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming**. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S. (1979) **Evaluating Organizational Effectiveness In Organized Anarchies**. Paper present at the 1979 meetings of the Academic of Management.
- Cameron, K. S. (1981) The Enigma of Organizational Effectiveness. In **Measuring Effectiveness**. D. Baughr, ed. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 1-3.
- Cameron, K. S. and Ettington, D. R. (1988) The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In **Higher Education: Handbook of Theory and Research**. J. C. Smart, ed. Vol. 4. New York: Agathon. pp.356-396.
- Cameron, K.S. and Freeman, S. (1989) **Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness**. Retrieved August 21, 2010 from <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf>
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E.(1999) **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Campbell, J. P. (1977) On the Nature of Organizational Effectiveness. In **New Perspectives on Organizational Effectiveness**. P. S. Goodman and J. M. Pennings, eds. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cseh, M.; Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1999) **Re-conceptualizing Marsick and Watkins Model of Informal and Incidental Learning in the Workplace**. Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Washington, D.C.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A, (1982) **Corporate Culture: The Rite and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison/Wesley.
- Denison, D. R. (1990) **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York:Wiley.
- Denton, J. (1998) **Organizational Learning and Effectiveness**. London: Routledge.
- Diamantopoulos; .A. and Siguaw. J. A. (2000) **Introducing LISREL**. London: Sage.
- Ellinger,D. A. Yang, B. &Elling, E. A. (2000) **Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of th Learning Organization on Organizational Performance**.Received Sep 12, 2013 from [http:// www.Edst. Educ. Ubc. Ca/aerc/2000/ ellingeraetall\\_ final.pdf](http://www.Edst.Educ.Ubc.Ca/aerc/2000/ellingeraetall_final.pdf).
- Engel, K. S and Moosbrugger, H.(2003)**Method of Psychological Research**.Volume 8 No.2Retrieved Febuary 15, 2013. From: <http://www.mpr-online.de>: 23-74
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**.

- Georgopoulos, B. S. (1986) **Organizational Structure, Problem Solving, and Effectiveness: a Comparative Study of Hospital Emergency Services**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hooper, D.; Coughlan, J. and Mullen, M. R.(2008) Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit. **The Electronic Journal of Business Research Methods**.6: 53-60.
- Jacques, E.(1952)**The Changing Culture of a Factory**. New York: DryDen.
- Katz, D. and Kahn, R. (1978) **Social Psychology of Organization**. 2<sup>nd</sup>ed. New York: Wiley.
- Knapp, E. M. (1998) Knowledge Management.**Business Economics Review**. 44 (4): 3-6.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992) **Corporate Culture and Performance**. New York:FreePress.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967)**Organization and Environment**.Boston:Harvard Business School Press.
- Leech, N. L; Baret, K. C. and Morgan, G. A. (2005) **SPSS for Intermediate Statistic: Use And Interpretation**. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Likert, R. L. (1961)**The Human Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.(1968) Toward a Theory of Task Performance and Incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**. 3 (2): 157-189.
- Loehlin, J. C. (1992) **Latent Variable Models: an Introduction to Factor, Path, and Structural Analysis**. 2nd ed. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum.
- Marsick, V. J. and Volpe, M. (1999) The Nature of and Need for Informal Learning.**Informal Learning on the Job, Advances**

- in Enveloping Human Resources.** V. J. Marsick and M. Volpe, eds. No. 3. San Francisco: Berrett Koehler.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E.(1999) Looking Again in the Learning Organization: a Tool That Can Turn into a Weapon. **The Learning Organization.** 6 (5): 207-211.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E.(2001) **Informal and Incidental Learning.**Received June 12, 2011 from <http://tecfaetu.unige.ch/staf/staf-k/borer/Memoire/incidental%20learning/incidentallearning.pdf>
- McGregor, D. (1960)**The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill.
- Moch, M. and Seashore, S. E.(1981) How Norms Affect Behaviors In and of Corporations. In **Handbook of Organizational Design.** P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, eds. New York: Oxford University Press. Pp.210-237.
- Parson, T. (1977 )**Social Systems and the Evolution of Action Theory.** New York: Free Press.
- Pascale, R. and Athos, A. (1982) **The Art of Japanese Management: Application for American Executives.** New York: Simon Schuster.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) In **Search of Excellence: Lessons From American's Best-Run Companies.** New York : Harper & Row.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) **The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective.** New York: Harper & Row.
- Pettigrew,A.(1979) On Studying Organizational Culture. **Administrative Science Quarterly.** 24 (December): 570-581.

- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J.(1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**. 29 (March): 363-377.
- Ouchi, W. G. (1981) **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading, MA: Addison/Wesley.
- Robbins, Stephen P. (1990) **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Rodriguez, N., Mira, C. B., Myers, H. E. Monis, J. K. and Cardoza, D.(2003) Family or friend: who plays a greater supportive role for Latino college student? **Culture Diversity & Ethnic Minority Psychology**.9 (August): 236-250
- Schein, E. H. (1978) **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990) Organization Culture.**American Psychologist**. 45 (February): 109-119.
- Scott, W. R. (1977) Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies.In **New Perspectives On Organizational Effectives**. P. S. Goodman and J. M. Pennings, eds. San Francisco: Jossey-Bass. Pp. 63-95.
- Seashore, S. E. (1979) **Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs**. Paper presented at the Meeting of the Academy of Management.
- Steers, R. M.(1977) **Organizational Effectiveness: a Behavioral View**. Santa Monica, Calif.: Goodyear.
- Torbert, W. R. (1987) **Managing the Corporate Dream: Restructuring for Long-term Success**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993)**Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.



Watkins, K., and Marsick, V. J.(1996) **In Action: Creating the Learning Organization.** Arlington: ASTD Press.

Weick, K. E. 1979. **The Social Psychology Organizing.** 2<sup>nd</sup>ed. Reading, MA: Addison-Wesley.