

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

นางจิราพร ภูธรารณ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Development Potential Toward Learning Organization
Of The Cooperative Promotion Department Officers**

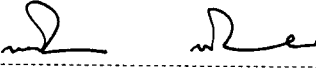
Mrs. Jiraporn Phutaraporn

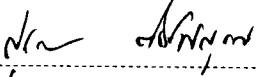
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University


2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์
ชื่อและนามสกุล นางจิราพร ภูธรภรณ์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง

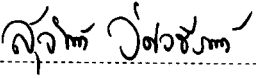
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สมจิตร ล้วนจำเริญ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจรนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ผู้วิจัย นางจิราพร ภูธรารักษ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์

โรจนแสง **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) เปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ และอายุงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 375 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกันด้วยการแจกแจงแบบที่การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงไปต่ำสุดดังนี้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านกลยุทธ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (2) ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพทางราชการ แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ ศักยภาพในการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรมส่งเสริมสหกรณ์

Thesis title: Development Potential Toward Learning Organization of
The Cooperative Promotion Department Officers

Researcher: Mrs. Jiraporn Phutaraporn; **Degree:** Master of Business
Administration; **Thesis advisors:** (1) Suwena Tangpothisuwan, Associate Professor;
(2) Dr.Chao Rojanasaeng, Associate Professor; **Academic year:** 2008

ABSTRACT

The purposes of this study were to: (1) study the level of development potential toward learning organization of the Cooperative Promotion Department officers; (2) compare the development potential toward learning organization of the Cooperative Promotion Department officers according to sex, age, education level, official status and tenure of work.

The sample size was 375 of the Cooperative Promotion Department officers. Data were collected by questionnaire and analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-Test, ANOVA and Scheffe.

The results of this research indicated that: (1) development potential toward learning organization of the Cooperative Promotion Department officers was at the high level. Considering in each aspect, there were 9 high levels and 1 medium level which were shown from high to low as follows: Personal Mastery, Strategy, Team Learning, Looking Out, Look In, Shared Vision, Learning Opportunities, Mental Models, Structure, System Thinking; and (2) development potential toward learning organization of the Cooperative Promotion Department officers had significant difference of age, education level, official status, exception for sex and tenure of work.

Keywords: Development potential, Learning organization,
Cooperative Promotion Department

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ สมจิตร ล้วนจำเริญ รองศาสตราจารย์ สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ และรองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์โรจนแสง สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย รองศาสตราจารย์ อัจฉรา โพธิยานนท์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ผังนิรันดร์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ช่วยกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือวิจัยเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

จิราพร ภูธรภรณ์

มีนาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้	7
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	11
วิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์	24
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
การวิเคราะห์ข้อมูล	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	44
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์	44
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์	47
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย	58
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปการวิจัย	64
อภิปรายผล	71
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	80
ภาคผนวก	84
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)	85
ข แบบสอบถาม	89
ประวัติผู้วิจัย	96

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์แยกตาม สถานภาพทางราชการ	38
ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์แยกตาม สถานภาพทางราชการ	40
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามเพศ	44
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามอายุ	45
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	45
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามสถานภาพทางราชการ	46
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามอายุงาน	46
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นรายด้านและภาพรวม	47
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์เป็นรายข้อ	48
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการมองภายในองค์กรเป็นรายข้อ	49
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านโครงสร้างเป็นรายข้อ	50

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการมองภายนอกองค์กรเป็นรายชื่อ	51
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านโอกาสในการเรียนรู้เป็นรายชื่อ	52
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านความรอบรู้แห่งตนเป็นรายชื่อ	53
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านแบบแผนความคิดอ่านเป็นรายชื่อ	54
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นรายชื่อ	55
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นรายชื่อ	56
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นรายชื่อ	57
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามเพศ	58
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุ	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	59
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา	60
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่.....	61
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ	62
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการเป็นรายคู่.....	62
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน	63

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge	14
ภาพที่ 2.2 โมเดลบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler และคณะ	15
ภาพที่ 2.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler และคณะ	18
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt & Renolds	19
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกของ Marquardt	20
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์	34

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยนำมาซึ่งผลกระทบต่อปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การศึกษา รวมทั้งการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานของทั้งบุคคลและองค์กรต่างๆ เป็นอย่างมาก ปัจจัยที่เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรในสภาวะการณ์นี้ คือ องค์กรต้องมีการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นี้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดใหม่ที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้จะต้องรวดเร็วกว่าคู่แข่งและต้องใช้ความรู้นั้นอย่างทั่วทั้งองค์กร การที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันเรียนรู้ เพื่อที่จะคิดอย่างเป็นระบบจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

การที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่เพียงแต่ภาคเอกชน เท่านั้น ภาครัฐบาลก็ต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกัน เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร และควมมีวินัยของการพัฒนาตนเองในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องและมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาปฏิบัติงานจริง อันเป็นสิ่งนำพาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า การส่งเสริมและพัฒนามนุษย์ในองค์กร ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวมต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำการศึกษาในกรณีบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป โดยที่องค์กรมีความพยายามที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้เป็นไปตาม พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้นั้น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือบุคลากรในองค์กรนั้นๆ จะต้องมีความพร้อมที่จะร่วมมือกัน นำพาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาถึงความพร้อมของบุคลากรดังกล่าว จึง ต้องมีการศึกษาและวิจัยเพื่อหาระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร และเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรตามปัจจัยส่วน บุคคล เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสม และเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กรมส่งเสริมสหกรณ์

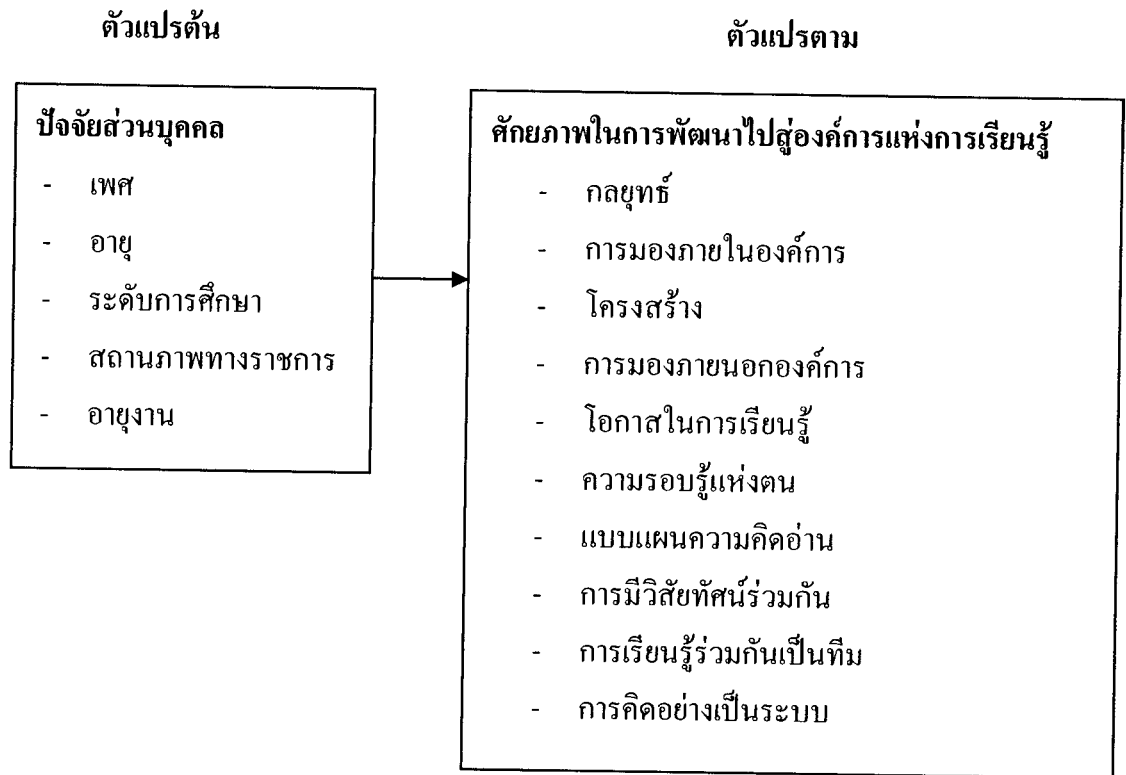
2.2 เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. สถานภาพทางราชการ
5. आयงาน

ตัวแปรตาม คือ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร กรมส่งเสริมสหกรณ์



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

4.2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

4.3 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

4.4 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

4.5 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอาชุนานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ 2551 จำนวน 5,981 คน ด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

6. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

6.1 ศักยภาพในการพัฒนา หมายถึง ความสามารถของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งสามารถประเมินและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมาย

6.2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ สังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ 2551

6.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กรมส่งเสริมสหกรณ์มีกระบวนการต่างๆ ที่มุ่งสร้างความรู้ มีบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความสามารถทั้งในระดับบุคลากร ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

6.4 ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านต่างๆ ได้แก่ (1) ด้านกลยุทธ์ (2) ด้านการมองภายในองค์กร (3) ด้านโครงสร้าง (4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (6) ด้านความรอบรู้แห่งตน (7) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (8) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (9) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (10) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

6.5 กลยุทธ์ หมายถึง กรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายของกรมฯ ร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ไปในแนวทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายนั้น บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ที่ร่วมกับกรมฯ ด้วย

6.6 การมองภายในองค์กร หมายถึง มีการให้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการคาดหวังเกี่ยวกับผลรางวัลแตกต่างกัน

6.7 โครงสร้าง หมายถึง กรมส่งเสริมสหกรณ์มีโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ มีการประเมินผลการเรียนรู้ และพัฒนามากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

6.8 การมองภายนอกองค์กร หมายถึง มีการเรียนรู้ระหว่างกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับองค์กรอื่นๆ และมีการสำรวจความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

6.9 โอกาสในการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยบุคลากรสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง บรรยากาศในการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน จะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อการแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

6.10 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความมุ่งมั่น สร้างสรรค์ สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความคาดหวังของตนเอง มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ใช้ข้อมูล และเหตุผลคิดวิเคราะห์และตัดสินใจรู้สถานภาพของตนเอง ตั้งใจและพยายามเรียนรู้ ใ้จิตใจสำนึกในการทำงาน

6.11 แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดความเข้าใจจิตใต้สำนึก ทักษะคิด การมอง โลก พื้นฐานความเชื่อจากประสบการณ์ ข้อมูลจริง การจำแนก แยกแยะความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เข้าใจวิธีการที่ถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจ จาก การกระทำของตนเอง ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ มีทักษะในการคิดไตร่ตรองและ ตั้งคำถาม

6.12 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระ ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและกรมฯ รับรู้วิสัยทัศน์ของกรมฯ มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน

6.13 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของทีมให้บังเกิดผลดีด้วยการเสวนา การอภิปราย การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม และการใช้เทคนิคการบริหาร โครงการธุรกิจ

6.14 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีวิธีการคิด การอธิบาย ทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ คิดเป็นวิธีการชัดเจน แน่วแน่ ทันการ มองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ รู้ถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้มีความรู้ ความสามารถ ในด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

7.2 เป็นแนวทางในการพัฒนากรมส่งเสริมสหกรณ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7.3 เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. โครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2540 อ้างถึงในจันทนา วิบูลานุสาสน์ 2549: 40) ได้ศึกษาประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ พอสรุปโดยสังเขปได้ว่า ที่มาของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Operspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning - OL) ซึ่งอาจมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (learning organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็คือ Peter Senge (ชื่อสกุลออกเสียงว่า เซ็น-กิ) ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี ค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ และเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and

Practice of the Learning Organization ในปี ค.ศ. 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนความคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology ในปี ค.ศ. 1994 และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ

2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหลายทัศนะ และมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ตามความคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งพอจะนำมาประมวลโดยสังเขป ได้ดังนี้

Senge (1990: 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่คนในองค์กรมีความปรารถนาจะร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

Pedler และคณะ (1991: 1) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Gavin (1993: 78) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ และคงความเข้าใจใหม่ๆ

Kim (1993: 43) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

Marquardt and Reynolds (1994: 19) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศ ที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่าง

รวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Daft (1998: 346) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ผู้คนทุกๆ คนในองค์การมีข้อผูกพันในการค้นหาแจกแจงและแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มพูนขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

Nevis, Dibella, และ Gould (1995: 73) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การ ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม

Watkins และ Marsick (1993 อ้างถึงในเสนิส หงส์ทอง 2546: 11) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการฟังพาทังในระดับบุคคล องค์การ และชุมชน

Dixon (1999 อ้างถึงในเสนิส หงส์ทอง 2546: 11) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ความตั้งใจที่จะใช้กระบวนการการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มและระบบ เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่อง ในทิศทางที่จะช่วยเพิ่มพูนความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

Ross, Smith, Roberts, และ Kleiner (1994 อ้างถึงในกรรวิภา โสรจจะวงศ์ 2549: 7) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กระบวนการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การ โดยเป็นการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์การวางไว้

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540: 11) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้กระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติกิจให้สำเร็จ ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2540: 52) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่สร้าง และส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในแต่ละบุคคล และทีมงาน เพื่อนำมาพัฒนา ระบบและวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์ (2541: 69) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง รูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระวังกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของการ พัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ใน กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่องค์กรนั้นๆ

วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย (2540: 14) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ประสานเรื่องของความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุงและการทดลอง อย่างต่อเนื่องเข้าเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

วนิดา ชูวงษ์ (2541: 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่ม ในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ

ถือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541: 6) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของ การเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขต ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่าง แท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ร่วมกัน

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ดังนี้ องค์การ แห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งเน้นที่บุคลากรขององค์การ ในเรื่องของการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่บุคลากรต้องรู้จักพัฒนา ปรับปรุงตนเองและองค์การให้มีองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา เพื่อส่งผลให้องค์การพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter Senge

Senge (1990 อ้างถึงใน เสนิส หงส์ทอง 2546: 15) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร รวมทั้งมองว่าธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความรักที่จะเรียนรู้

Senge (1990 อ้างถึงใน ชมพูนุช ดวงมาก 2547: 13) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การเรียนรู้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การเรียนรู้ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรเรียนรู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายเพิ่มความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งช่วยสนับสนุนมวลสมาชิกขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายที่สมาชิกได้เลือกสรรไว้ สมาชิกในองค์กรที่มีกรอบของ Personal Mastery จะเป็นสมาชิกที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของสมาชิกภายในองค์กร ในด้านภาวะทางจิต ทักษะคติ การมองโลก และความเชื่อของคน องค์การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน มีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ที่ไม่ผันแปร เรรวนหรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร โดยสมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง

และขนาดขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้ง องค์กร

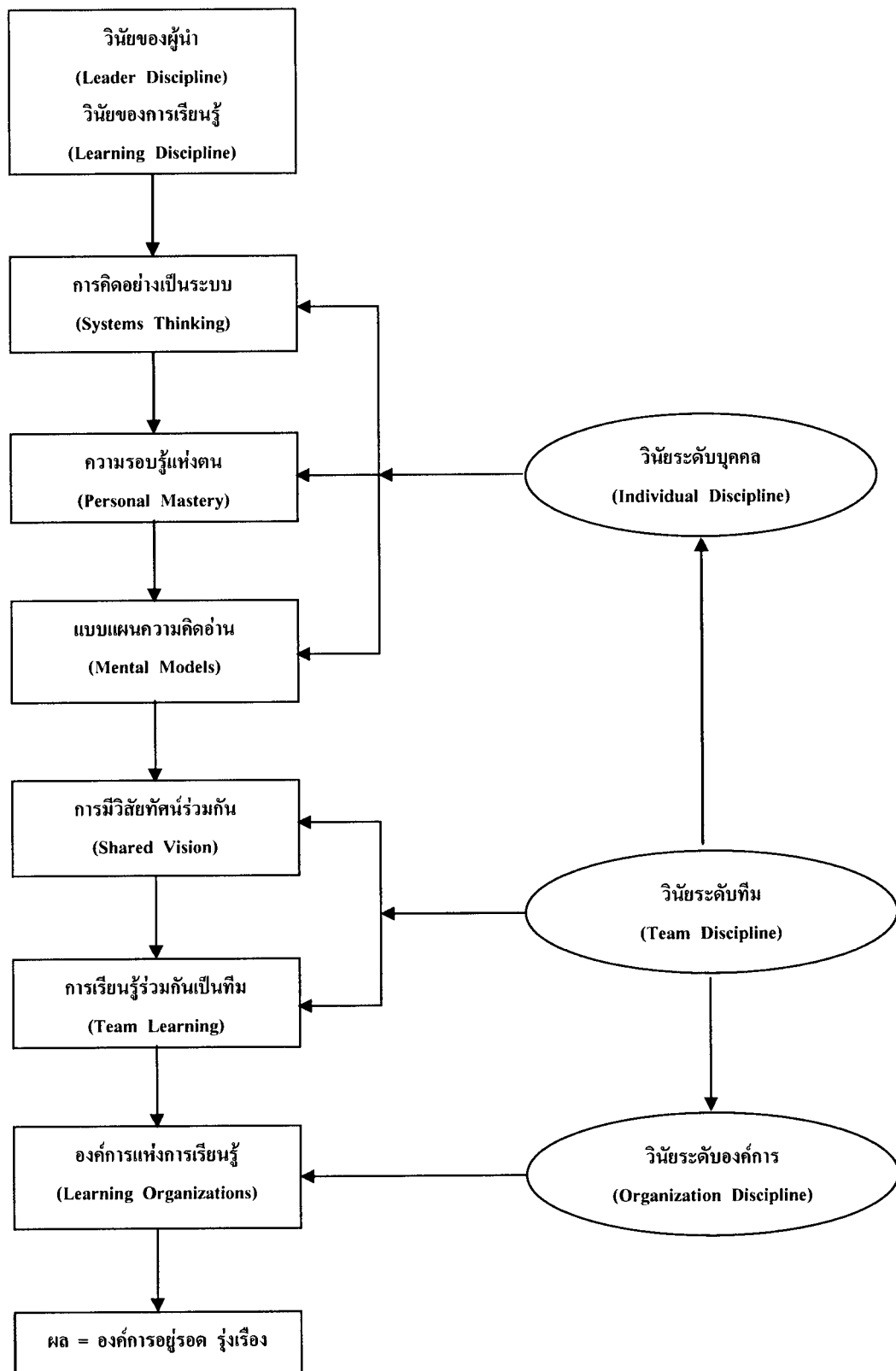
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก อย่างเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและ พัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถ ของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์กรการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรและเป็นการรวมตัว ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการ สื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การ เรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิด อิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่าง กว้างขวางภายในทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การ คิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และเป็นกรอบของ การสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ให้เห็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนา ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวม และใน ส่วนย่อย คือเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See wholes instead of parts, see the forest and the trees)

Senge (1990 อ้างในชนกพรหม ดิลกโกมล 2546: 55) การคิดอย่างเป็นระบบนั้น เป็นวินัยที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงบูรณาการเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ หรือเป็นองค์รวม การคิด อย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะว่า

เป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยเปรียบเสมือนกับการมองเห็นภาพป่าทั้งป่า ในขณะที่เดียวกันยังเห็นต้นไม้แต่ละต้นอีกด้วย

ชนกพรธ ดิลกโกมล (2546: 55) จากวินัยทั้ง 5 ประการข้างต้นของ Senge สามารถสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รักในการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ในงานและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) มีการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายโอนความรู้ความเข้าใจด้วยภาษาเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) เมื่อมีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้น องค์กรจะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (System Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด และสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

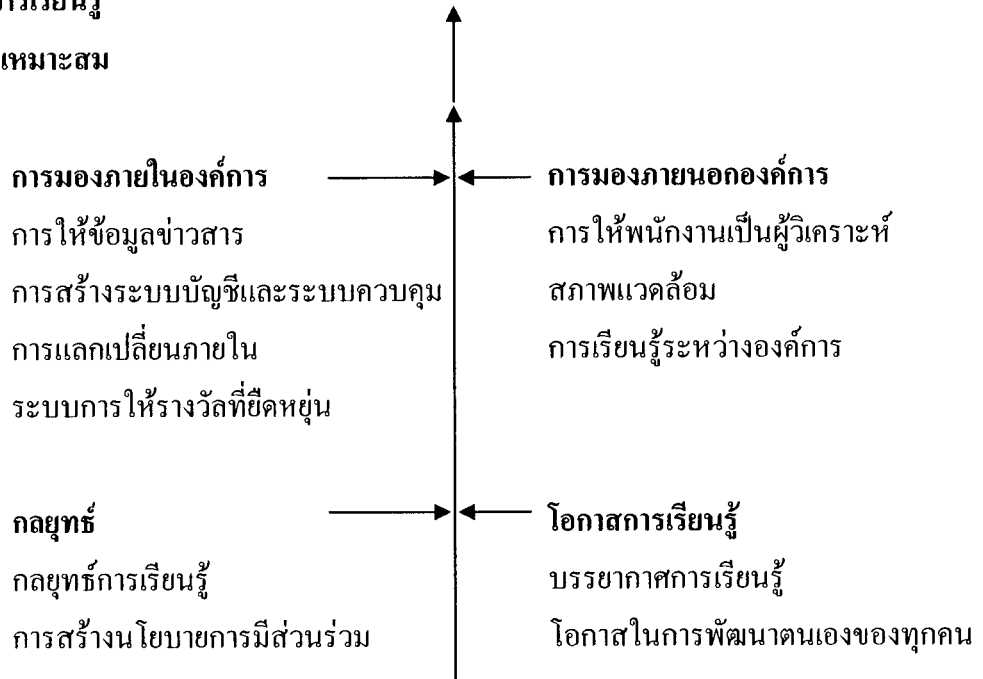


ภาพที่ 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge (1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2540: 49)

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler และคณะ

Pedler และคณะ (1991 อ้างถึงใน กรรวิภา โสรัจจะวงศ์ 2549: 21) ได้เสนอแนวคิด
ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่
ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่ง Pedler และคณะ ได้แบ่งองค์ประกอบของ
บริษัทแห่งการเรียนรู้เป็น 5 กลุ่มใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ข้อย่อย ดังนี้

**บริษัทแห่งการเรียนรู้
โครงสร้างที่เหมาะสม**



ภาพที่ 2.2 โมเดลบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler และคณะ (1991: 22)

1. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนด
นโยบายของบริษัทร่วมกัน

1.1 แนวทางการเรียนรู้ที่นำไปสู่กลยุทธ์ (Learning Approach to Strategy) โดย
ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทาง และกลยุทธ์ไปในแนวทางที่เหมาะสม การก่อรูปแบบของ
นโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลอง
ทางการบริหาร แผนธุรกิจจะมีความเกี่ยวข้อง และต้องมีการปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา โดยการ
วางแผนอย่างเป็นทางการ มีการทดลองอย่างเป็นระบบ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลใน
กระบวนการวางแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมไปกับองค์กร นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. การมองภายในองค์กร (Look In)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) นำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน โดยคนในองค์กรจะได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจธรรมชาติ และความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วแล้วก็สามารถทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

2.2 การสร้างระบบตรวจสอบ และการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กร เสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วม และความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติ และรูปแบบของกระบวนการให้รางวัลทั้งหมด

3. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enabling Structure) มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผล การปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้ และพัฒนามากพัฒนามากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

4. การมองภายนอกองค์กร (Looking Out)

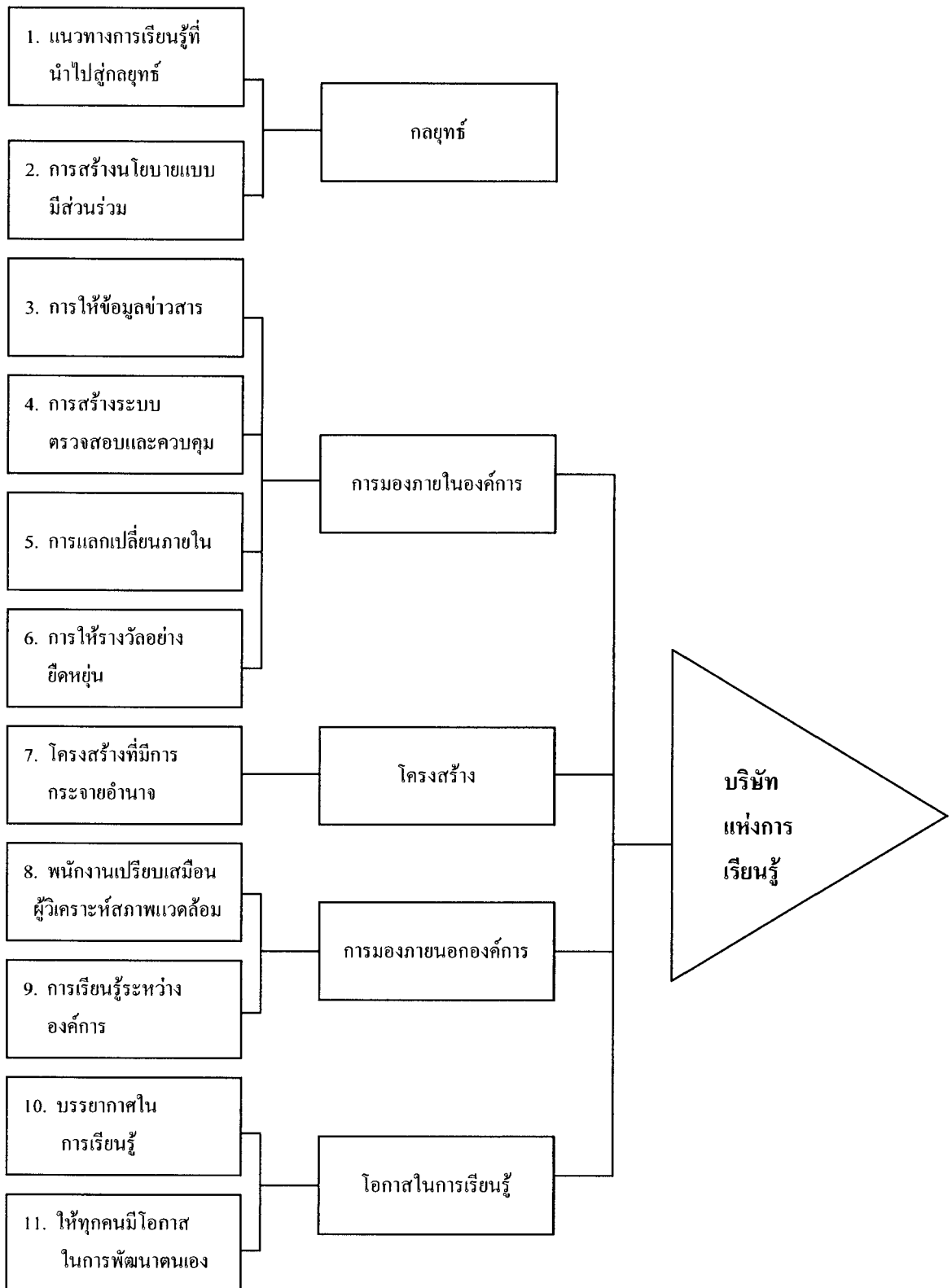
4.1 พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บ ข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company Learning) องค์กรจะมีการติดต่อพบปะ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดี และข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน

5. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในองค์กรจะมีการช่วยเหลือและสนใจในบทเรียน คือ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์กรทุกคนในองค์กรรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

5.2 ให้ทุกคนมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง (Self-development for ALL) กระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเองต้องมีการให้โอกาสและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้

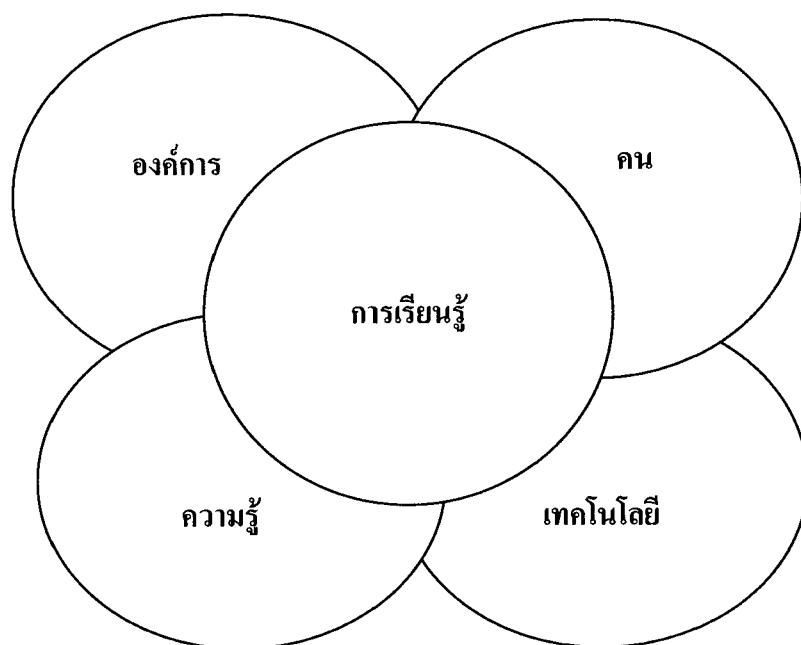


ภาพที่ 2.3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler และคณะ (1991: 25)

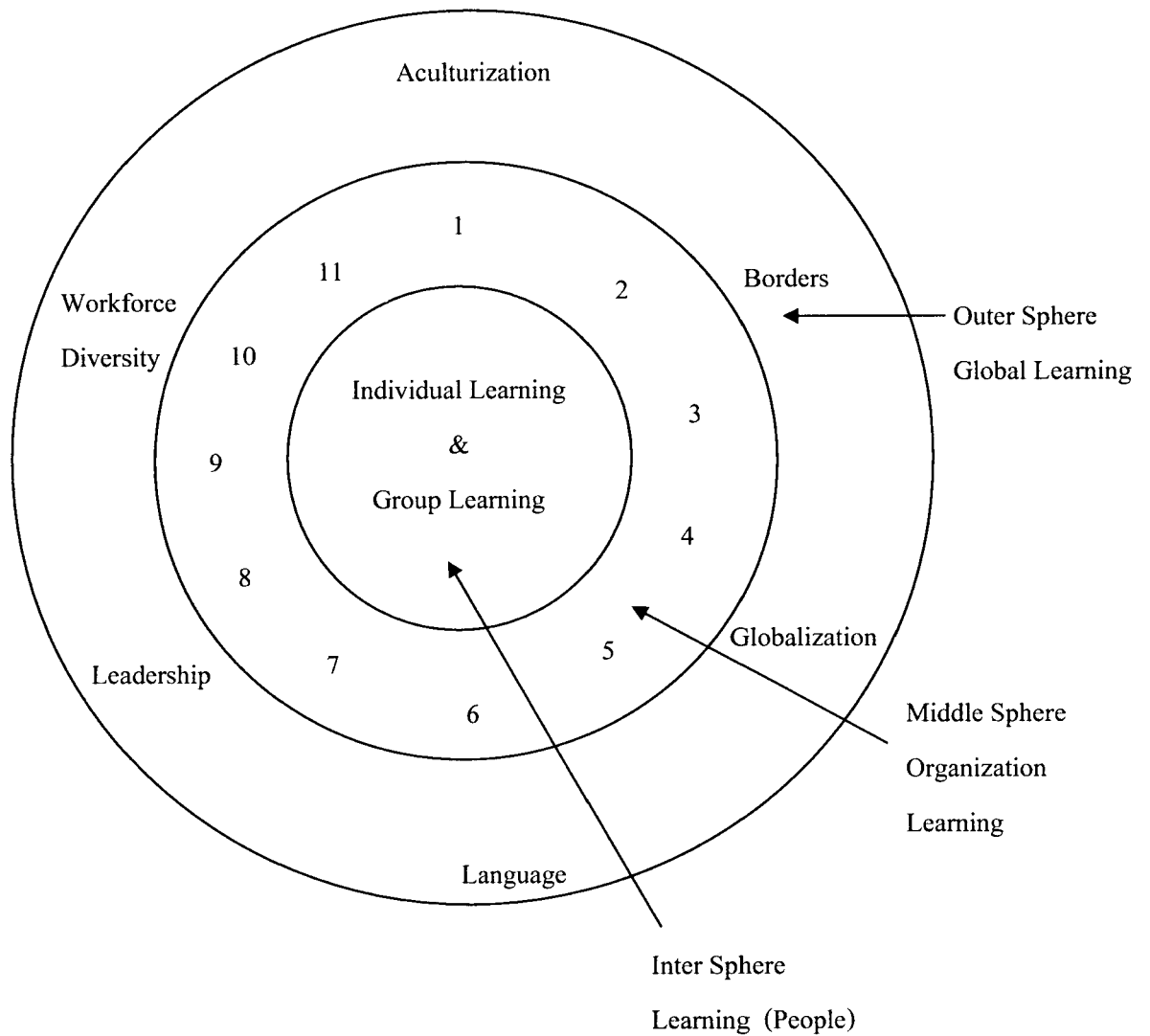
แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds

Marquardt and Reynolds (1994: 19) ได้อธิบายถึงความแตกต่างขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น สำหรับการเรียนรู้ขององค์การคือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น Marquardt จึงได้รวบรวมแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงระบบต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน ออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ อันมีองค์ประกอบคือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล การบริหารความรู้ และการใช้เทคโนโลยี

Marquardt and Reynolds (1994: 20) องค์ประกอบทั้ง 5 ต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่นๆ



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt & Renolds (1996: 21)



- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Appropriate Structure | 7. Quality |
| 2. Corporate Learning Culture | 8. Strategy |
| 3. Empowerment | 9. Supportive Atmosphere |
| 4. Environmental Scanning | 10. Teamwork and Networking |
| 5. Knowledge Creation and Transfer | 11. Vision |
| 6. Learning Technology | |

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกของ Marquardt (1994: 29)

แนวคิดของ Marquardt and Reynolds (อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ 2541: 23) ได้พบว่า การที่จะเป็นบริษัทหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้ต้องประกอบด้วย 3 ส่วน ที่แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนเป็นรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมวงกัน ซึ่งมีความหมายดังนี้

- วงกลมชั้นใน แสดงให้เห็นถึง การเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม
- วงกลมชั้นกลาง แสดงให้เห็นถึง องค์กรประกอบ 11 ประการ ที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- วงกลมชั้นนอก แสดงให้เห็นถึง องค์กรประกอบ 6 ประการ ที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

สำหรับองค์ประกอบของวงกลมชั้นกลางที่จะส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะจืดแต่แจ้ว ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อกันจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) จะไม่รู้จักคำว่า ทดสอบแล้วล้มเหลว ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริการ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนา Scenario เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและวางแผน ผู้ปฏิบัติทุกคนต้องมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่อยู่เสมอ

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ให้มีการเก็บประมวลถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เป็นผลทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าพอใจประยุกต์ไปใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมทั้งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่านาสายตาของผู้รับบริหารและไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ”

8. ความมีกลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศการสนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในการแตกต่างหลากหลาย สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างการแข่งขันและพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

11. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

Marquardt and Reynolds (1994 อ้างในชนกพรรณ ดิลกโกมล 2546: 126) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือไม่พึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt and Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้ภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อการสร้างความสำเร็จก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์การ
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่เห็นและเข้าใจในระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายภายในองค์การทางด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติต่างๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า

19. มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงการสำหรับรองรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

20. สร้างความไว้วางใจในกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ

23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน

24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

25. มีการมององค์กรว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตได้

26. มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์

วิสัยทัศน์

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นองค์กรที่มุ่งส่งเสริมและคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง และเป็นที่ยิ่งของมวลสมาชิกได้

พันธกิจ

1. ส่งเสริม พัฒนา และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็ง และเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์

2. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ

3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับด้านการบริหารการจัดการธุรกิจ การตลาด และการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับภาคเอกชนทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

4. ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจให้กับสหกรณ์

5. เสนอแนะนโยบายและแผนพัฒนาการสหกรณ์

6. ส่งเสริมและพัฒนาสินค้าสหกรณ์ให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน

7. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ

อำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์
3. ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป
4. ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์
5. ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
6. ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ

1. กลุ่มตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ
 - ตรวจสอบการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และการบัญชี การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน และการบริหารงานด้านอื่นๆ ของทางราชการให้เป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี
 - ตรวจสอบและรายงานผลการติดตามแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีตามมติคณะรัฐมนตรี
 - ให้คำปรึกษา แนะนำ และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยรับตรวจ
 - ประสานงานกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ
2. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ
 - เสนอแนะและให้คำปรึกษา รวมทั้งประสานเพื่อให้การบริหารของหน่วยงานในสังกัดของส่วนราชการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 (มาตรา 3/1)
 - เสนอแนะต่อกรมฯ เพื่อให้มีการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร การปรับเปลี่ยนส่วนราชการเป็นองค์การมหาชน หรือองค์กรรูปแบบ

อื่นที่มีใช้ส่วนราชการ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

- ติดตามและแก้ไขปัญหาในการดำเนินการหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

- สนับสนุน ดูแลการดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

- ประสานการดำเนินงานกับ ก.พ.ร. รวมทั้งการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาราชการส่วนราชการเสนอต่อ ก.พ.ร.

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. สำนักงานเลขานุการกรม มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก และงานเลขานุการของกรม

- ประสานราชการกับหน่วยงานของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในส่วนภูมิภาค และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง งานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม

- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานห้องสมุดของกรม

- ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดของกรม

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักงานเลขานุการกรม

- ฝ่ายสารบรรณ

- ฝ่ายห้องสมุด

- ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ

- กลุ่มนิติการ

4. กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม เว้นแต่การฝึกอบรม

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้กองการเจ้าหน้าที่

- งานบริหารทั่วไป
- กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตราค่าจ้าง
- ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
- ฝ่ายสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
- กลุ่มวินัย

5. กองคลัง มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะของกรม

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้กองคลัง

- งานบริหารทั่วไป
- กลุ่มพัฒนาระบบงานคลัง
- ฝ่ายการเงิน
- ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
- ฝ่ายตรวจสอบ
- ฝ่ายพัสดุ

6. กองแผนงาน มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ศึกษา วิเคราะห์เพื่อเสนอแนะนโยบายการพัฒนาการสหกรณ์ให้กับรัฐบาล คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

- จัดทำ วิเคราะห์ แผนงาน โครงการ และประสานแผนการปฏิบัติงานของกรม ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำคำขอตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งเร่งรัดติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ

- ดำเนินการในด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือทางวิชาการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์กับองค์กรในประเทศหรือหน่วยงานต่างประเทศ

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้กองแผนงาน

- งานบริหารทั่วไป
- กลุ่มแผนงาน
- กลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ
- กลุ่มติดตามและประเมินผล
- ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

7. ศูนย์สารสนเทศ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรม สหกรณ์ และกลุ่มวิเคราะห้ เพื่อจัดทำข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล
- ส่งเสริม เผยแพร่ สนับสนุน ให้บริการสารสนเทศแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และบุคคลทั่วไป
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้ศูนย์สารสนเทศ

- งานบริหารทั่วไป
- กลุ่มฐานข้อมูลสารสนเทศ
- กลุ่มวิเคราะห์และวางระบบข้อมูล
- กลุ่มระบบเครือข่ายและคอมพิวเตอร์

8. สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกรในเขต
- ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่บุคลากรของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป
- ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1

- งานบริหารทั่วไป
- กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์
- หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

9. สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 2 มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกรในเขต
- ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการ

สหกรณ์แก่บุคลากรของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

- ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 2

- งานบริหารทั่วไป
- กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์
- หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

10. สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการจัดตั้งสหกรณ์ และการจัดมาตรฐานสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

- ศึกษา วิเคราะห์ และติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์ภายหลังการจัดตั้ง

- ควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้ง การจดทะเบียนสหกรณ์ การตรวจการ

สหกรณ์ การควบสหกรณ์ การแยกสหกรณ์ และการเลิกสหกรณ์ รวมถึงงานในความรับผิดชอบของนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรีสหกรณ์ เกษตรสหกรณ์

- ส่งเสริมและพัฒนางานสหกรณ์ในพื้นที่โครงการพระราชดำริ โครงการหลวง โครงการเพื่อความมั่นคง โครงการในพื้นที่เฉพาะและโครงการอื่น

- ศึกษา วิเคราะห์ และควบคุมการจัดที่ดินให้แก่ราษฎรในเขตพื้นที่นิคมสหกรณ์ และประสานงานด้านการส่งเสริมพัฒนานิคมสหกรณ์ รวมทั้งการดำเนินการตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ส่วนทะเบียนและข้อบังคับ
- กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์
- กลุ่มวิจัยและพัฒนา กลุ่มเกษตรกร
- ส่วนจัดนิคมสหกรณ์
- กลุ่มโครงการพิเศษ

11. สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาสินค้าสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาด และพัฒนารูปแบบการบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่ม

- ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาธุรกิจและส่งเสริมการตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเผยแพร่สินค้าสหกรณ์

- ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์ และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลด้านการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้าสินค้าสหกรณ์

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการผลิต การแปรรูป การบำรุงรักษา ของธุรกิจสหกรณ์ และกลุ่มสหกรณ์

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- กลุ่มวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการ
- กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการบำรุงรักษา
- กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านพืชและผลิตภัณฑ์
- กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านปศุสัตว์ ประมง ทัศนกรรมและผลิตภัณฑ์
- กลุ่มส่งเสริมพัฒนาธุรกิจด้านสินเชื่อ ธุรกิจการซื้อ และบริการ
- กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาด และธุรกิจ

12. สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อกำหนดโครงสร้าง การจัดระบบงาน การบริหารงานบุคคล และการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับประเภทและขนาดของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- ศึกษา วิเคราะห์ และให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการการลงทุน การจัดหาเงินทุน การประกอบธุรกิจ การบริหารการจัดการแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

- บริหารเงินกองทุนต่างๆ ที่ผ่านกรมส่งเสริมสหกรณ์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์กู้ยืม

- ศึกษา วิเคราะห์ การให้การสนับสนุนเงินทุนแก่สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และติดตามประเมินผลการใช้เงินทุน

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาสหกรณ์

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- กลุ่มวิเคราะห์โครงสร้างและการจัดองค์กร
- กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารจัดการ
- กลุ่มวิเคราะห์กองทุนพัฒนาสหกรณ์
- กลุ่มวิเคราะห์เงินทุนสนับสนุนสหกรณ์
- ส่วนบริหารเงินทุน

13. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รูปแบบในการพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับการสหกรณ์ด้านการจัดตั้ง การบริหารองค์กร การบริหารการจัดการ และด้านธุรกิจของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

- ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี

- ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์

- ดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับการสหกรณ์ให้กับบุคลากร สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

- ให้คำปรึกษา แนะนำ และถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับการผลิตการแปรรูป การบริหารการจัดการ และการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

- ฝ่ายบริหารทั่วไป

- กลุ่มแผนพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี

- กลุ่มพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านบริหารองค์กร

- กลุ่มพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านธุรกิจสหกรณ์

- ส่วนถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและการบำรุงรักษา

- ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

- ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ที่ 1 – 20

14. สำนักงานสหกรณ์จังหวัด 75 จังหวัด มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับ

- ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ทุกประเภท และกลุ่มเกษตรกรในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

- ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์แก่บุคลากรของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

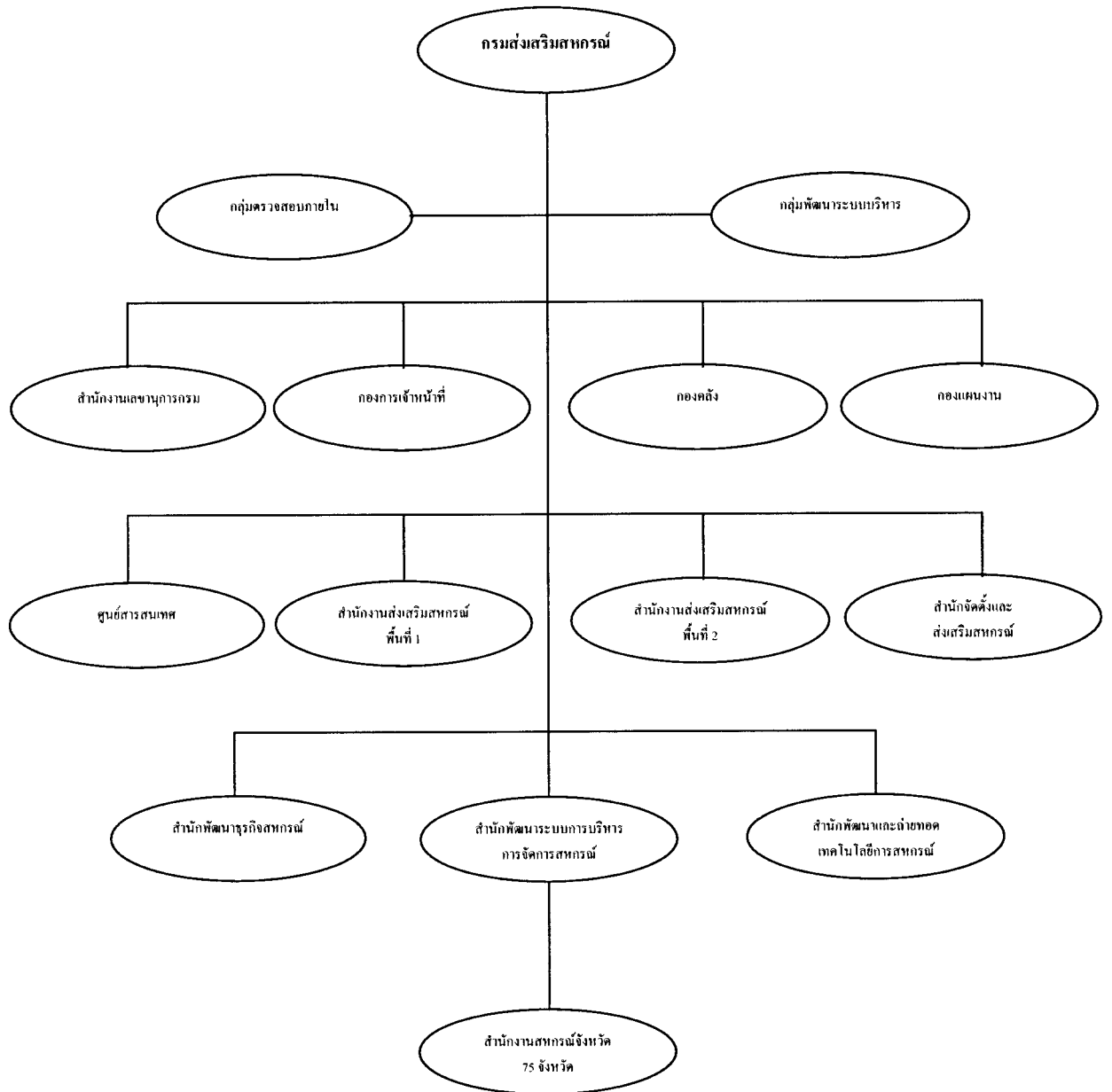
- ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์ทุกประเภทในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

หน่วยงานต่างๆ ภายใต้สำนักงานสหกรณ์จังหวัด 75 จังหวัด

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์
- หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- ศูนย์สาธิตโครงการหุบกะพง
- นิคมสหกรณ์

โครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างกรมส่งเสริมสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์ 2548: 11)

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสนีส หงส์ทอง (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตาม อายุ ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

ถาวร อินทิส (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับน้อย โดยมีรายละเอียดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการมีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ทุกองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

จันทนา วิบูลานุสาสน์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เฉพาะสถานะทางตำแหน่งงานมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 การรับรู้บรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ พบว่า ทุกมิติของบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับทุกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 และมีบางองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ จำแนกรายมิติกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกมิติของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูงกับทุกองค์ประกอบในองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างมิติของบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 65.4

ชมพูท ดวงมาก (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการโทรศัพท์นครหลวง มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด รองมา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต่อมา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการต่างกัน และมีประสบการณ์ทำงานต่างกัน ในภาพรวมมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทใน บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด ผลการวิจัยพบว่าบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ คือ ความสามารถในการปรับตัว การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลางรวมทั้งระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถอดยพหุคุณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และความใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการเพศชายมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41 – 50 ปี มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7 – 9 มีความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหารการสำรวจมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ 2551 โดยแยกตามสถานภาพทางราชการได้เป็น 3 ประเภท คือ

- ข้าราชการ
- ลูกจ้างประจำ
- พนักงานราชการ

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์แยกตามสถานภาพทางราชการ

สถานภาพทางราชการ	จำนวนประชากร (คน)
ข้าราชการ	3,168
ลูกจ้างประจำ	1,570
พนักงานราชการ	1,243
รวม	5,981

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแยกตามสถานภาพทางราชการ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยใช้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย

n	=	จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	=	จำนวนขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย
e	=	ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง (ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดให้ = 0.05)

แทนค่า

$$n = \frac{5,981}{1 + (5,981) (0.05)^2}$$

$$= 375 \text{ คน}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 375 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามสถานภาพทางราชการ ซึ่งในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$F = \frac{n \times N_i}{N}$$

โดย	F	=	จำนวนตัวอย่างในแต่ละสถานภาพทางราชการ
	n	=	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	Ni	=	จำนวนบุคลากรที่อยู่ในแต่ละสถานภาพทางราชการ
	N	=	จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

จากสูตรสามารถคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นบุคลากรที่อยู่ในสถานภาพทางราชการ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์แยกตามสถานภาพทางราชการ

สถานภาพทางราชการ	จำนวนตัวอย่าง
ข้าราชการ	199
ลูกจ้างประจำ	98
พนักงานราชการ	78
รวม	375

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรมาจำนวน 375 คน ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละสถานภาพทางราชการที่คำนวณได้ในขั้นที่ 2

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด และลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check – list) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด และลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 40 ข้อ โดยปรับปรุงมาจากแนวคิดของ

Senge และ Pedler โดยใช้มาตรวัดตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert) โดยมีคำถามที่ใช้วัดใน 5 ระดับ ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ค่าน้ำหนักของตัวเลือก</u>
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งระดับ ความตระหนักรู้ออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ ดังนี้

<u>ระดับคะแนน</u>	<u>ความหมายของระดับคะแนน</u>
1.00 - 1.80	หมายความว่า ศักยภาพของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำที่สุด
1.81 - 2.60	หมายความว่า ศักยภาพของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำ
2.61 - 3.40	หมายความว่า ศักยภาพของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

3.41 - 4.20	หมายความว่า	ศักยภาพของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง
4.21 - 5.00	หมายความว่า	ศักยภาพของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงที่สุด

3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 หาความเที่ยงตรง (validity)

3.1.1 นำแบบสอบถามไปเสนอกณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3.1.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องแล้วนำผลการตรวจสอบมาคำนวณหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC:Item Objective Conguence Index) โดยค่าของ IOC ที่ได้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ขึ้นไป ผลการหาค่า IOC ของการวิจัยครั้งนี้มีค่าระหว่าง 0.67 - 1.00 โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\text{ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญ}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}}$$

3.2 หาความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 คน หลังจากนั้น นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (item analysis) และหาค่าความเชื่อมั่นรวม ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมที่ 0.9191 ซึ่งถือหาค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่สูง และถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษานี้ได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ตามสถานภาพทางราชการ จำนวน 375 คน ระหว่างวันที่ 1 - 30 กันยายน 2551 โดยได้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างกลับมาทั้งหมด จำนวน 375 ชุด หรือคิดเป็น 100%

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) ซึ่งมีการประมวลข้อมูลเป็นขั้นตอน คือ หลังจากการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาเปลี่ยนแปลงเป็นรหัสตัวเลข (Code) แล้วบันทึกรหัสลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ และเขียนโปรแกรมสั่งงานโดยใช้สถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้วัดค่าเฉลี่ยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ใช้วัดการกระจายของข้อมูล
4. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า Independent - Samples T Test
5. การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยการหาค่าร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ และอายุงาน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1 - 4.5

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	n = 375	
ชาย	132	35.2
หญิง	243	64.8
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.8 ที่เหลือเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 35.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน) n = 375	ร้อยละ
ต่ำกว่า 35 ปี	98	26.1
35 - 45 ปี	121	32.3
46 ปีขึ้นไป	156	41.6
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 35 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.3 และอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่อายุต่ำกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.1

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน) n = 375	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	118	31.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	202	53.9
สูงกว่าปริญญาตรี	55	14.7
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.5 และระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.7

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามสถานภาพทางราชการ

สถานภาพทางราชการ	จำนวน (คน) n = 375	ร้อยละ
ข้าราชการ	199	53.1
ลูกจ้างประจำ	98	26.1
พนักงานราชการ	78	20.8
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาได้แก่ ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 26.1 และพนักงานราชการมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.8

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน) n = 375	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	115	30.7
ตั้งแต่ 10 ปี - 20 ปี	116	30.9
21 ปีขึ้นไป	144	38.4
รวม	375	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาได้แก่ อายุงาน ตั้งแต่ 10 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 และอายุงานต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.7

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.6 - 4.16

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นรายด้านและภาพรวม

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ด้านกลยุทธ์	3.81	0.66	สูง	2
2.	ด้านการมองภายในองค์กร	3.67	0.60	สูง	5
3.	ด้านโครงสร้างองค์กร	3.44	0.68	สูง	9
4.	ด้านการมองภายนอกองค์กร	3.74	0.57	สูง	4
5.	ด้านโอกาสในการเรียนรู้	3.60	0.64	สูง	7
6.	ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.96	0.45	สูง	1
7.	ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.58	0.54	สูง	8
8.	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.62	0.72	สูง	6
9.	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.76	0.51	สูง	3
10.	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.38	0.58	ปานกลาง	10
รวม		3.66	0.43	สูง	

จากตารางที่ 4.6 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X}=3.96$) ด้านกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.81$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X}=3.76$) ด้านการมองภายนอกองค์กร ($\bar{X}=3.74$) ด้านการมองภายในองค์กร ($\bar{X}=3.67$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}=3.62$) ด้าน

โอกาสในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.60$) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.58$) ด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.44$) และระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.38$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านกลยุทธ์เป็นรายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านกลยุทธ์	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	องค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.72	สูง	1
2.	องค์การมีการฝึกอบรมและมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรนำพาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง	3.85	0.75	สูง	2
3.	องค์การเน้นการปฏิบัติงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.78	0.85	สูง	3
4.	ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรในองค์การมีการทำงาน และแก้ปัญหาร่วมกันเสมอ	3.75	0.84	สูง	4
	รวม	3.81	0.66	สูง	

จากตารางที่ 4.7 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) องค์การมีการฝึกอบรมและมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรนำพาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.85$) องค์การเน้นการปฏิบัติงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.78$) ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรในองค์การมีการทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันเสมอ ($\bar{X} = 3.75$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการมองภายในองค์กรเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมองภายในองค์กร	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	องค์กรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร	3.82	0.71	สูง	2
2.	องค์กรมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต	3.90	0.82	สูง	1
3.	องค์กรมีมาตรการควบคุมและตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.54	0.77	สูง	3
4.	องค์กรมีการพัฒนาและทดสอบความรู้เกี่ยวกับ การทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.41	0.79	สูง	4
รวม		3.67	0.60	สูง	

จากตารางที่ 4.8 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิด
 เห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านการมองภายในองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง
 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่
 องค์กรมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอ เช่น การติดต่อ
 สื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต (\bar{X} = 3.90) องค์กรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ
 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร (\bar{X} = 3.82) องค์กรมีมาตรการควบคุมและตรวจสอบ
 การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (\bar{X} = 3.54) องค์กรมีการพัฒนาและ
 ทดสอบความรู้เกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 3.41)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านโครงสร้างเป็นรายชื่อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้าง	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ให้แก่แต่ละบุคคลรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม	3.67	0.82	สูง	1
2.	องค์กรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่สั้น และไม่ซับซ้อน	3.54	0.85	สูง	2
3.	องค์กรมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้แก่บุคลากร ทุกคนได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตน	3.38	0.94	ปาน กลาง	3
4.	องค์กรมีโครงสร้างระบบการเรียนรู้การ ปฏิบัติการทำงาน โดยการหมุนเวียนกันทำงาน อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะแบ่งปัน ความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	3.19	0.85	ปาน กลาง	4
รวม		3.44	0.68	สูง	

จากตารางที่ 4.9 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านโครงสร้าง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา
รายชื่อ อยู่ในระดับสูง 2 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีการกระจาย
อำนาจและมอบหมายงานให้แก่แต่ละบุคคลรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม ($\bar{X}=3.67$) องค์กรมี
โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่ซับซ้อน ($\bar{X}=3.54$) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกคน
ได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตน ($\bar{X}=3.38$) องค์กรมีโครงสร้างระบบการเรียนรู้การ
ปฏิบัติการทำงาน โดยการหมุนเวียนกันทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้
และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ($\bar{X}=3.19$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการมองภายนอกองค์กรเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมองภายนอกองค์กร	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	การเตรียมการเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การเรียนรู้ของบุคลากร	4.02	0.73	สูง	1
2.	องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของแต่ละ หน่วยงาน เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.57	0.82	สูง	3
3.	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี	3.95	0.69	สูง	2
4.	องค์กรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารกับองค์กรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.43	0.83	สูง	4
รวม		3.74	0.57	สูง	

จากตารางที่ 4.10 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านการมองภายนอกองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเตรียมการเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การเรียนรู้ของบุคลากร (\bar{X} = 4.02) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี (\bar{X} = 3.95) องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (\bar{X} = 3.57) องค์กรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารกับองค์กรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 3.43)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านโอกาสในการเรียนรู้เป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านโอกาสในการเรียนรู้	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	องค์กรมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบทั้งจากภายในและภายนอก	3.43	0.82	สูง	4
2.	ภายในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นอย่างดี	3.66	0.84	สูง	2
3.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนในการสร้างสรรค์ผลงานหรือเสนอแนวความคิดใหม่ๆ	3.58	0.79	สูง	3
4.	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.70	0.76	สูง	1
รวม		3.60	0.64	สูง	

จากตารางที่ 4.11 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านโอกาสในการเรียนรู้ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.70$) ภายในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.66$) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนในการสร้างสรรค์ผลงานหรือเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.58$) องค์กรมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบทั้งจากภายในและภายนอก ($\bar{X} = 3.43$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านความรู้แห่งตนเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ท่านเป็นผู้ที่มีความสนใจ กระตือรือร้น และ ใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.16	0.57	สูง	1
2.	ท่านสามารถจัดการกับความตึงเครียดได้ในเชิง สร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น	3.83	0.61	สูง	4
3.	ท่านมีความคาดหวังที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลที่จะสามารถทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริง	3.93	0.60	สูง	2
4.	ท่านเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูล สารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนางาน ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.66	สูง	3
รวม		3.96	0.45	สูง	

จากตารางที่ 4.12 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านความรู้แห่งตน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีความสนใจ กระตือรือร้น และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (\bar{X} = 4.16) มีความคาดหวังที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่จะสามารถทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริง (\bar{X} = 3.93) มีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนางานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 3.90) สามารถจัดการกับความตึงเครียดได้ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น (\bar{X} = 3.83)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านแบบแผนความคิดอ่านเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ท่านมีความคิดความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร โดยใช้อารมณ์เป็นกรอบ ในการตัดสินใจ	2.98	1.00	ปาน กลาง	4
2.	ท่านคิดว่ากรอบความเชื่อของบุคลากรในองค์กร มีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้	3.82	0.76	สูง	1
3.	องค์กรควรที่จะปล่อยให้บุคลากรแต่ละคนมี อิสระทางความคิด ไม่ควรเข้าไปกำหนดหรือ ควบคุมกรอบความเชื่อของบุคลากรแต่ละคน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.82	0.82	สูง	2
4.	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนารูปแบบใน การทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างอิสระ	3.69	0.75	สูง	3
	รวม	3.58	0.54	สูง	

จากตารางที่ 4.13 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความ
 คิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง
 เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กรอบ
 ความเชื่อของบุคลากรในองค์กรมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้ (\bar{X} = 3.82)
 องค์กรควรที่จะปล่อยให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระทางความคิด ไม่ควรเข้าไปกำหนดหรือควบคุม
 กรอบความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (\bar{X} = 3.82) มีความคิดสร้างสรรค์
 และพัฒนารูปแบบในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างอิสระ (\bar{X} = 3.69) อยู่ในระดับปาน
 กลาง 1 ข้อ คือ มีความคิดความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร โดยใช้อารมณ์เป็น
 กรอบในการตัดสินใจ (\bar{X} = 2.98)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ผู้บริหารเป็นคนเปิดกว้างทางด้านความคิด และ เต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ	3.59	0.99	สูง	3
2.	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์เพื่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.71	0.88	สูง	1
3.	องค์กรปลูกฝังให้บุคลากรสร้างทัศนคติของ การร่วมมือกันเพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จ ในองค์กร	3.67	0.86	สูง	2
4.	บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีมุมมองเดียวกัน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต	3.50	0.80	สูง	4
รวม		3.62	0.72	สูง	

จากตารางที่ 4.14 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความ
 คิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง
 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่
 ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (\bar{X} = 3.71) องค์กร
 ปลูกฝังให้บุคลากรสร้างทัศนคติของการร่วมมือกันเพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในองค์กร
 (\bar{X} = 3.67) ผู้บริหารเป็นคนเปิดกว้างทางด้านความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของ
 ท่านเสมอ (\bar{X} = 3.59) บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีมุมมองเดียวกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ
 องค์กรในอนาคต (\bar{X} = 3.50)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	การสนทนาหรือประชุมหารือกันในกลุ่มทั้งแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อ การเรียนรู้มากกว่าการศึกษาด้วยตนเอง	4.09	0.67	สูง	1
2.	ผู้ร่วมงานในทีมถูกกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ภายใน กลุ่มและมีการแบ่งปันการเรียนรู้ไปสู่การประชุม กลุ่มย่อย	3.81	0.71	สูง	2
3.	องค์การสนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน เรื่องต่างๆ	3.67	0.87	สูง	3
4.	ภายในที่ประชุมในหน่วยงานมีความขัดแย้ง ทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	3.47	0.87	สูง	4
รวม		3.76	0.51	สูง	

จากตารางที่ 4.15 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามความ
 คิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ใน
 ระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
 ได้แก่ การสนทนาหรือประชุมหารือกันในกลุ่มทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความ
 สำคัญต่อการเรียนรู้มากกว่าการศึกษาด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.09$) ผู้ร่วมงานในทีมถูกกระตุ้นให้มีการ
 เรียนรู้ภายในกลุ่มและมีการแบ่งปันการเรียนรู้ไปสู่การประชุมกลุ่มย่อย ($\bar{X} = 3.81$) องค์การ
 สนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกันมีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ
 ($\bar{X} = 3.67$) ภายในที่ประชุมในหน่วยงานมีความขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 3.47$)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็น
 รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	n = 375		ระดับ	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1.	ท่านเป็นผู้ที่มองเห็นความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่าง เป็นลูกโซ่ พร้อมทั้งมองปัญหาต่างๆ ได้อย่าง ทะลุปรุโปร่ง	3.47	0.67	สูง	3
2.	ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงาน ด้วยแนวทางที่เป็นระบบ	3.52	0.66	สูง	2
3.	ท่านชอบที่จะแก้ปัญหาในการทำงานในลักษณะ ของภาพรวมและเป็นระบบ	3.61	0.78	สูง	1
4.	ท่านคิดว่าการคิดอย่างเป็นระบบหรือการมองใน ภาพรวมนั้น อาจทำให้เสียเวลาและไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	2.90	1.03	ปาน กลาง	4
	รวม	3.38	0.58	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4.16 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความ
 คิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ
 ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่
 แก้ปัญหาในการทำงานในลักษณะของภาพรวมและเป็นระบบ (\bar{X} = 3.61) ความสามารถในการ
 คิดและปฏิบัติงานด้วยแนวทางที่เป็นระบบ (\bar{X} = 3.52) เป็นผู้ที่มองเห็นความสัมพันธ์ของ
 องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่ พร้อมทั้งมองปัญหาต่างๆ ได้อย่าง
 ทะลุปรุโปร่ง (\bar{X} = 3.47) อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ การคิดอย่างเป็นระบบหรือการมอง
 ในภาพรวมนั้น อาจทำให้เสียเวลาและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (\bar{X} = 2.90)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สถิติที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ได้แก่ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า Independent - Samples T Test และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามเพศ

n = 375					
เพศ	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	P
ชาย	132	3.65	0.45	-0.237	0.812
หญิง	243	3.66	0.41		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุ

n = 375

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	1.68	0.84	4.715	0.010*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	372	66.35	0.18		
รวม	374	68.03			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มอายุต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

n = 375

อายุ	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 35 ปี	35 - 45 ปี	46 ปีขึ้นไป
		3.73	3.56	3.68
ต่ำกว่า 35 ปี	3.73	-	0.1670*	0.0488
35 - 45 ปี	3.56		-	0.1182
46 ปีขึ้นไป	3.68			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 35 - 45 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ สูงกว่า กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

n = 375

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	1.25	0.62	3.470	0.032*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	372	66.78	0.18		
รวม	374	68.03			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวม กลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

		n = 375		
ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า	ปริญญาตรีหรือ	สูงกว่า
		ปริญญาตรี	เทียบเท่า	ปริญญาตรี
		3.74	3.62	3.62
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.74	-	0.1241*	0.1241
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3.62		-	0.0000
สูงกว่าปริญญาตรี	3.62			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ สูงกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ

n = 375

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	4.77	2.38	14.019	0.000*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	372	63.26	0.17		
รวม	374	68.03			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ พบว่า
 โดยภาพรวม กลุ่มสถานภาพทางราชการต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ
 เป็นรายคู่

n = 375

สถานภาพทาง		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ
ราชการ	ค่าเฉลี่ย	3.55	3.74	3.81
ข้าราชการ	3.55	-	0.1887*	0.2606*
ลูกจ้างประจำ	3.74		-	0.0719
พนักงานราชการ	3.81			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มสถานภาพทางราชการต่างๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มพนักงานราชการมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ สูงกว่า กลุ่มข้าราชการ

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน

n = 375					
แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	0.46	0.23	1.261	0.285
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	372	67.57	0.18		
รวม	374	68.03			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มอายุงานต่างๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.8 ที่เหลือเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.2

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาได้แก่ อายุระหว่าง 35 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.3 และอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่ อายุต่ำกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.1

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.5 และระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.7

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาได้แก่ ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 26.1 และพนักงานราชการมีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 20.8

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะมีอายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาได้แก่ อายุงาน ตั้งแต่ 10 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.9 และอายุงานต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.7

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. ด้านความรู้แห่งตน
2. ด้านกลยุทธ์
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
4. ด้านการมองภายนอกองค์กร
5. ด้านการมองภายในองค์กร
6. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
7. ด้านโอกาสในการเรียนรู้
8. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน
9. ด้านโครงสร้างองค์กร

และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในด้านต่างๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ

ด้านกลยุทธ์ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. องค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. องค์กรมีการฝึกอบรมและมีการจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง
3. องค์กรเน้นการปฏิบัติงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีการทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเสมอ

ด้านการมองภายในองค์กร เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. องค์กรมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต
2. องค์กรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
3. องค์กรมีมาตรการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. องค์กรมีการพัฒนาและทดสอบความรู้เกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ด้านโครงสร้าง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 2 ข้อ เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. องค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้แก่บุคคลรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม
2. องค์กรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่สั้นและไม่ซับซ้อน

และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. องค์กรมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้แก่บุคลากรทุกคน ได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานของตน
2. องค์กรมีโครงสร้างระบบการเรียนรู้การปฏิบัติการทำงานโดยการหมุนเวียนกันทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

ด้านการมองภายนอกองค์กร เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. การเตรียมการเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การเรียนรู้ของบุคลากร
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี
3. องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. องค์กรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารกับองค์กรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

ด้านโอกาสในการเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
2. ภายในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นอย่างดี
3. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนในการสร้างสรรค์ผลงานหรือเสนอแนวความคิดใหม่ๆ
4. องค์กรมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบทั้งจากภายในและภายนอก

ด้านความรู้แห่งตน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. มีความสนใจ กระตือรือร้น และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
2. มีความคาดหวังที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่จะสามารถทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริง
3. มีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนางานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
4. สามารถจัดการกับความตึงเครียดได้ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. กรอบความเชื่อของบุคลากรในองค์กรมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถสรุปโดยแบ่งเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแยกตามสถานภาพทางราชการได้เป็น 3 ประเภท คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ จำนวน 375 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า Independent - Samples T Test การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe

2. องค์กรควรที่จะปล่อยให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระทางความคิด ไม่ควรเข้าไปกำหนดหรือควบคุมกรอบความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนารูปแบบในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างอิสระ

และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ มีความคิดความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร โดยใช้อารมณ์เป็นกรอบในการตัดสินใจ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. องค์กรปลูกฝังให้บุคลากรสร้างทัศนคติของการร่วมมือกันเพื่อพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในองค์กร
3. ผู้บริหารเป็นคนเปิดกว้างทางด้านความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ
4. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีมุมมองเดียวกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. การสนทนาหรือประชุมหารือกันในกลุ่มทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อการเรียนรู้มากกว่าการศึกษาด้วยตนเอง
2. ผู้ร่วมงานในทีมถูกกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ภายในกลุ่มและมีการแบ่งปันการเรียนรู้ไปสู่การประชุมกลุ่มย่อย
3. องค์กรสนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกันมีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ
4. ภายในที่ประชุมในหน่วยงานมีความขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ เมื่อเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้

1. แก้ปัญหาในการทำงานในลักษณะของภาพรวมและเป็นระบบ
2. ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยแนวทางที่เป็นระบบ

3. เป็นผู้ที่มีมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกัน
 อย่างเป็นลูกโซ่ พร้อมทั้งมองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง
 อยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ การคิดอย่างเป็นระบบหรือการมองในภาพรวมนั้น อาจทำให้
 เสียเวลาและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีศักยภาพใน
 การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการ
 เรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่าง
 กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากร
 กรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่
 แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีศักยภาพใน
 การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการ
 เรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มอายุต่างๆ มี
 ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า
 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 35 - 45 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
 ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุ
 แตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตาม
 สมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมี
 ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการ
 เรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวม กลุ่ม
 ระดับการศึกษาต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความ
 แตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีศักยภาพในการ
 พัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์สูงกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ พบว่า โดยภาพรวม กลุ่มสถานภาพทางราชการต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มพนักงานราชการมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์สูงกว่า กลุ่มข้าราชการ

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน พบว่า โดยภาพรวม กลุ่มอายุงานต่างๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

โดยภาพรวม สักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66) ซึ่งหมายความว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากกรมส่งเสริมสหกรณ์มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากล เพื่อให้สมาชิกสหกรณ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา ให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ตรงตามหน้าที่ และดำเนินการในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้มีความชำนาญเฉพาะบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรรวิภา โสรังจะวงศ์ (2549: 87) ได้ทำการศึกษาเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากกรมสรรพากรมีนโยบายในเรื่องของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพากร ปี 2547-2551 ได้กำหนดเป้าประสงค์กรมสรรพากร คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านความรู้แห่งตน บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับที่ 1 เป็นผลเนื่องมาจากบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น สนใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รู้จักใช้ข้อมูลและเหตุผลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างเหมาะสม การที่บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ นั้น สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ด้านกลยุทธ์ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 2 เป็นผลเนื่องมาจากผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย เน้นการทำงาน และแก้ปัญหาร่วมกัน กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 3 เป็นผลเนื่องมาจากบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีการจัดอบรม สัมมนา และประชุมร่วมกัน เพื่อปรึกษาหารือกันในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นการแบ่งปันความคิด และเป็นการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้จากกันและกัน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากบุคลากรที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม และแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดกับบุคคลในทีมงาน บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ชอบที่จะสนทนาหรือประชุมกันทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มากกว่าการศึกษาด้วยตนเอง

ด้านการมองภายนอกองค์กร บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 4 เป็นผลเนื่องมาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์มีการออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และให้ทันกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

ด้านการมองภายในองค์กร บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 5 เป็นผลเนื่องมาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์มีการทดสอบและพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร บุคลากรมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 6 เป็นผลเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่เปิดกว้างทางความคิด และสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ยังมีวิสัยทัศน์ที่มีทิศทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน โดยเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และยังมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอีกด้วย

ด้านโอกาสในการเรียนรู้ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 7 เป็นผลเนื่องมาจากผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานหรือเสนอแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การพัฒนาการเรียนรู้ผ่านทางสื่อสารผ่านดาวเทียมในเรื่องของสหกรณ์

โดยวิทยากรผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำความรู้ที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ และสหกรณ์ต่างๆ ทั่วประเทศ

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 8 เป็นผลเนื่องมาจากบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีอิสระในความคิดและสร้างสรรค์การพัฒนาในด้านต่างๆ โดยใช้ข้อมูลในการพิจารณาการตัดสินใจ มีกระบวนการตัดสินใจและมีทักษะในการแก้ไขปัญหา และคิดว่ากรอบความเชื่อของบุคลากรเป็นผลให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ด้านโครงสร้างองค์การ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับที่ 9 เป็นผลเนื่องมาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานราชการที่มีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้แก่ทุกคนได้มีความก้าวหน้าในสายงาน มีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานให้แก่แต่ละบุคคลรับผิดชอบตามความเหมาะสมในทุกตำแหน่ง มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน และมีการวางโครงสร้างการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับที่ 10 เป็นผลเนื่องมาจากบุคลากรมีความสามารถในการคิด การปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาในการทำงานในลักษณะของภาพรวมโดยใช้หลักทฤษฎีต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่พร้อมทั้งมองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยแนวทางที่เป็นระบบ และชอบที่จะแก้ปัญหาในการทำงานในลักษณะของภาพรวมและเป็นระบบ แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังคิดว่าการคิดอย่างเป็นระบบหรือการมองในภาพรวมนั้น อาจทำให้เสียเวลาและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจึงอยู่ในระดับปานกลาง ไม่อยู่ในระดับสูงเหมือนในด้านอื่นๆ ทั้ง 9 ด้าน ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกรรวิภา โสรจ์จะวงศ์ (2549: 89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ยะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ข้าราชการมีความเห็นในระดับปานกลาง เป็นอันดับที่ 10 เนื่องจาก ปัญหาด้านขั้นตอนการปฏิบัติ ที่มีความซับซ้อน จึงทำให้ข้าราชการไม่สามารถมองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ไม่สามารถคิดและปฏิบัติด้วยแนวทางที่เป็นระบบครอบคลุมทุกแง่มุม

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ 5 สมมติฐาน ปรากฏว่าผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 สมมติฐาน และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3 สมมติฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีเพศต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือไม่ว่าบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์จะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เท่ากัน แสดงว่าบุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างให้ความสำคัญกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมั่นใจในบทบาทการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ประกอบกับกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ความสำคัญและให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากรทั้งชายและหญิง รวมถึงความก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคกัน ไม่มีแบ่งหญิงแบ่งชาย ดังนั้น บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิงจึงมีความพร้อมที่จะนำพาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพราะต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เท่ากัน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีกลุ่มอายุ 35 - 45 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สูงกว่า กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี ถือเป็นกลุ่มผู้ใหญ่ ย่อมให้ความสำคัญกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีประสบการณ์การเรียนรู้ที่มากกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ที่ถือเป็นกลุ่มที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงาน เริ่มที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเรียนรู้ ยังมีประสบการณ์ไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้น บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี จึงมีศักยภาพในการเรียนรู้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่ำกว่าบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี และความแตกต่างของอายุยังเป็นส่วนที่ทำให้องค์การขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีกลุ่มอายุที่ต่างกันอีกด้วย

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีระดับศึกษากลุ่มปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

สูงกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าส่วนใหญ่ มีความรู้ในเรื่องของการวิเคราะห์องค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้มีมุมมองในเรื่องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีความรู้ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้บ้างแต่อาจไม่ลึกซึ้งเท่า และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่าบุคลากรผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจึงสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรคมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสนิส หงษ์ทอง (2546: 91) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน คือ พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากที่สุดในองค์การ

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าข้าราชการ ทั้งนี้อาจเนื่องจากลูกจ้างประจำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นพนักงานพิมพ์ดีด และใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานจึงต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้เข้ากับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน โดยการมีความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มากขึ้นเพื่อรองรับการมอบหมายงานจากข้าราชการ ส่วนพนักงานราชการมีสัญญาจ้างไม่เกินคราวละ 4 ปี ซึ่งหน่วยงานราชการที่สังกัดอาจจะจ้างต่อหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น พนักงานราชการจึงมีความกระตือรือร้น พยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และความรู้ในด้านอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานให้เป็นที่ยอมรับ การเรียนรู้สิ่งต่างๆ นี้เองเป็นเหตุให้พนักงานราชการจึงมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการที่ข้าราชการมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ อาจเนื่องมาจากข้าราชการบางคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ไม่ค่อยให้ความสนใจกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีกับการปฏิบัติงาน การใช้เครื่อง

คอมพิวเตอร์ที่คิดว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ และถือว่าหน้าที่งานพิมพ์เป็นหน้าที่ของลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จึงมอบหมายงานพิมพ์ให้กับลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการทำเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น ข้าราชการจึงมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่ำกว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ อายุงานไม่ได้เป็นตัวแปรที่จะทำให้ศักยภาพของบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความแตกต่างกัน กรมส่งเสริมสหกรณ์ให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในทุกตำแหน่ง ให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ทั่วทั้งองค์กร ไม่ได้แบ่งว่าบุคลากรที่มีอายุงานมากจะได้เปรียบหรือเสียเปรียบบุคลากรที่มีอายุงานน้อย และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการทำงานของตนเองในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน การเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกคน การพัฒนาตนเองให้มีการเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันเอง ที่เป็นการนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ดังนั้น บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีอายุงานต่างกัน จึงมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสนิส หงษ์ทอง (2546: 92) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ที่มีอายุงานต่างกัน มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากธนาคารให้การสนับสนุนพนักงานในทุกตำแหน่งงานทุกระดับชั้น ให้ได้รับรู้นโยบายและบทบาทของตนเองในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนและเท่าเทียมกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การวิจัยในครั้งนี้มีผลสรุปเป็นที่น่าพอใจอย่างมาก เพราะบทสรุปที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ซึ่งนั่นหมายความว่า บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีการนำประโยชน์จากความรู้ไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์ และบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ยังสามารถจัดระบบและพัฒนาความรู้และสรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง สร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน และทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะเดินหน้าให้ความสำคัญ สนับสนุน และส่งเสริม เพื่อบุคลากรทั้งหลายเหล่านี้จะได้นำพากรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.1.2 บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับสูง แต่ถ้ามองในด้านต่างๆ จะเห็นได้ว่าทั้ง 9 ด้านจะอยู่ในระดับสูง มีเพียงด้านการคิดอย่างเป็นระบบเท่านั้น ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์บางคนยังมีความเห็นว่าการคิดอย่างเป็นระบบหรือการมองในภาพรวมนั้น อาจทำให้เสียเวลาและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้ความสนใจในด้านการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากร โดยให้มีการปลูกฝังและให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบให้มากขึ้น ให้บุคลากรได้เห็นว่า การคิดอย่างเป็นระบบนั้น เป็นวิธีการคิด การอธิบายทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นวิธีการ ชัดเจน แน่วแน่ ทันท่วงที การคิดอย่างเป็นระบบนั้นยังมองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ รู้ถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นอีกด้วย เมื่อบุคลากรเข้าใจและนำความคิดอย่างเป็นระบบไปใช้แล้ว ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะเลื่อนระดับไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเหมือนกับด้านอื่นๆ นั่นเอง

3.1.3 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรกลุ่มอายุระหว่าง 35 - 45 ปี มีศักยภาพในการเรียนรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจกับบุคลากรกลุ่มอายุต่ำกว่า 35 ปี ให้มากขึ้น เพราะบุคลากรกลุ่มนี้บางคนเพิ่งเริ่มต้นการทำงาน มีประสบการณ์ไม่มากพอ และเนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้อายุน้อย พวกเขาจึงมีความกระตือรือร้นที่จะขวนขวายหาความรู้ ที่สำคัญพวกเขาสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี พวกเขายังสามารถนำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ได้มีความรู้ความเข้าใจ

ในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานให้บุคลากรได้ร่วมกันเรียนรู้ และถ้าได้รับการพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกอบรมจะยิ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี เพราะพวกเขาเหล่านี้จะมาเป็นผู้บริหารในอนาคตนั่นเอง

3.1.4 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีให้มากขึ้น เพราะบุคลากรกลุ่มนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เนื่องจากเริ่มต้นจากระดับ 1 จบการศึกษาในระดับ ปวช. หรือเริ่มต้นจากระดับ 2 จบการศึกษาในระดับ ปวส. จึงมีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ถึงแม้ปัจจุบันจะดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปก็ตาม จะเห็นได้ว่ามีในหลายตำแหน่งที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า แต่ทุกคนก็เป็นบุคลากรที่มีความสามารถของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ถ้าผู้บริหารให้โอกาสได้รับการฝึกอบรม ก็จะเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นเดียวกับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าอย่างแน่นอน

3.1.5 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงกว่าข้าราชการ ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับข้าราชการบางคนให้มากขึ้น ข้าราชการบางคนที่กำลังถึงนี้ ได้แก่ ข้าราชการที่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะข้าราชการที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น ขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง กลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการฝึกอบรมใดๆ ทำให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือบุคลากรกลุ่มวัยที่ต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับข้าราชการกลุ่มนี้ให้มากขึ้น เพราะพวกเขาคิดว่าไม่มีใครเห็นความสำคัญ และคิดว่าไม่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้วบุคลากรทุกคนย่อมมีความสำคัญกับองค์กร เพราะบุคลากรทุกคนมีส่วนช่วยนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกันทั้งนั้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแปรอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาศึกษา เช่น บทบาทของผู้นำ วัฒนธรรมภายในองค์กร บรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.2 การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์และสรุปออกมาเป็นผลของการวิจัย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้เครื่องมืออื่นๆ ร่วมด้วย เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบสังเกต ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลครอบคลุมและตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

3.2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2548) *โครงสร้างและอัตรากำลังของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่* วันที่ 10 มกราคม 2548 กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- กรรวิภา โสร้จจะวงศ์ (2549) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- จันทนา วิบูลานุสาสน์ (2549) “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อำพัน (2540) *วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร คู่แข่ง (มหาชน)
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทใน บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชมพูนุท ดวงมาก (2547) “การศึกษารับรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ถาวร อินทิสา (2547) “การรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541) “การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้:
ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วนิดา ชูวงษ์ (2542) *องค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) *การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่* กรุงเทพมหานคร
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์ (2541) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542) *การปรับเปลี่ยนองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์
- เสนิส หงส์ทอง (2546) “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:
ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” วันที่ 12 มีนาคม 2551 จาก
[http://www.opdc.go.th/Law/File_download/1097807787-\\$_.pdf](http://www.opdc.go.th/Law/File_download/1097807787-$_.pdf)
- Daft, R.L. (1998) *Essentials of Organization Theory and Design*. Ohio: South-Western College.
- Garvin, D.A. (1993). “Building A Learning Organization.” *Harvard Business Review*.
(July-August): 78-91.
- Kim, D.H. (1993). “The link between individual and organization learning.” *Sloan Management
Review*. 12 (6): 43.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum
improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN
- Nevis, E.C., Dibella, A.J., & Gould, J.M. (1995). “Understanding organizations as learning systems”.
Sloan Management Review. 6 (12): 73.
- Pedler, M.J. Burgoyne and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable
Development*. New York: McGraw-Hill.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization*.
New York: Doubleday.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)



ที่ ศษ 0522.17/ บ 867

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 กันยายน 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ฤาเดช เกิดวิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางจิราพร ภูธรภรณ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนา
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่
จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ
คิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/ บ 368

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๕ กันยายน 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์อัจฉรา โพธิยานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางจิราพร ภูธรภรณ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนา
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่
จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ
คิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/ บ 8 6 9

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๕ กันยายน 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ผังนิรันดร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางจิราพร ภูธรภรณ์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ ศักยภาพในการพัฒนา
ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่
จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ
คิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / หรือเติมคำในช่องว่าง ตามข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 35 ปี 35 – 45 ปี 46 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. สถานภาพทางราชการ ข้าราชการ
 ลูกจ้างประจำ
 พนักงานราชการ
5. อายุงาน ต่ำกว่า 10 ปี
 ตั้งแต่ 10 - 20 ปี
 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยเลือกข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1	กลยุทธ์ องค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2	องค์กรมีการฝึกอบรมและมีการจัดประชุม เพื่อให้บุคลากรนำองค์การไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นประจำและต่อเนื่อง					
3	องค์กรเน้นการปฏิบัติงานและทำงาน ร่วมกันเป็นทีม					
4	ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีการ ทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันเสมอ					
5	การมองภายในองค์กร องค์กรมีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคลากรในองค์กร					
6	องค์กรมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต					
7	องค์กรมีมาตรการควบคุมและตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	องค์กรมีการพัฒนาและทดสอบความรู้ เกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ					
9	โครงสร้าง องค์กรมีการกระจายอำนาจและ มอบหมายงานให้แก่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ได้ตามความเหมาะสม					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
10	องค์กรมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ สั้นและไม่ซับซ้อน					
11	องค์กรมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้แก่ บุคลากรทุกคน ได้มีโอกาสก้าวหน้าใน สายงานของตน					
12	องค์กรมีโครงสร้างระบบการเรียนรู้การ ปฏิบัติการทำงาน โดยการหมุนเวียนกัน ทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นวิธีการ ที่จะแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูน การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
13	การมองภายนอกองค์กร การเตรียมการเพื่อให้ทันต่อสภาวะการณ์ ปัจจุบัน คือ การเรียนรู้ของบุคลากร					
14	องค์กรมีการสำรวจความพึงพอใจ ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำมาปรับปรุง วิธีการดำเนินงานให้เหมาะสมและ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
15	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กร ได้เป็นอย่างดี					
16	องค์กรมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ข้อมูลข่าวสารกับองค์กรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ					
17	โอกาสในการเรียนรู้ องค์กรมีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร อย่างเป็นระบบทั้งจากภายในและภายนอก					
18	ภายในองค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นอย่างดี					
19	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาส แก่บุคลากรทุกคนในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือเสนอแนวความคิดใหม่ๆ					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
20	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
21	ความรู้รอบรู้แห่งตน ท่านเป็นผู้ที่มีความสนใจ กระตือรือร้น และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
22	ท่านสามารถจัดการกับความตึงเครียดได้ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น					
23	ท่านมีความคาดหวังที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่จะสามารถทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริง					
24	ท่านเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
25	แบบแผนความคิดอ่าน ท่านมีความคิดความเข้าใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กรโดยใช้อารมณ์เป็นกรอบในการตัดสินใจ					
26	ท่านคิดว่ากรอบความเชื่อของบุคลากรในองค์กรมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้					
27	องค์กรควรที่จะปล่อยให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระทางความคิดไม่ควรเข้าไปกำหนดหรือควบคุมกรอบความเชื่อของบุคลากรแต่ละคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
28	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนารูปแบบในการทำงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างอิสระ					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
29	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารเป็นคนเปิดกว้างทางด้านความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของท่านเสมอ					
30	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนวิสัยทัศน์ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
31	องค์การปลูกฝังให้บุคลากรสร้างทัศนคติ ของการร่วมมือกันเพื่อพัฒนาให้เกิด ความสำเร็จในองค์การ					
32	บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การมีมุมมอง เดียวกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ องค์การในอนาคต					
33	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสนทนาหรือประชุมหารือกันในกลุ่ม ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มากกว่า การศึกษาด้วยตนเอง					
34	ผู้ร่วมงานในทีมถูกกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ ภายในกลุ่มและมีการแบ่งปันการเรียนรู้ ไปสู่การประชุมกลุ่มย่อย					
35	องค์การสนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการพูดคุยปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในเรื่องต่างๆ					
36	ภายในที่ประชุมในหน่วยงานมีความขัดแย้ง ทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง					
37	การคิดอย่างเป็นระบบ ท่านเป็นผู้ที่มองเห็นความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกัน อย่างเป็นลูกโซ่ พร้อมทั้งมองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง					

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
38	ท่านมีความสามารถในการคิดและ ปฏิบัติงาน ด้วยแนวทางที่เป็นระบบ					
39	ท่านชอบที่จะแก้ปัญหาในการทำงาน ในลักษณะของภาพรวมและเป็นระบบ					
40	ท่านคิดว่าการคิดอย่างเป็นระบบหรือ การมองในภาพรวมนั้น อาจทำให้เสียเวลา และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางจิราพร ภูธรารณณ์
วัน เดือน ปีเกิด	12 ตุลาคม 2519
สถานที่เกิด	อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	บช.บ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พ.ศ.2541
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ เขตพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ