การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

Strategic Management Towards Learning Organization in Agricultural Cooperative

ชุติบัณฑิ์ แสงหวัง

Chutiban Saengwang

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Department of Educational Administration, Silpakorn University, Thailand

Email: chuchi3821@hotmail.com

Received: 2021-12-16; **Revised:** 2021-12-27; **Accepted:** 2021-12-28

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 2) แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ ทั่วประเทศ 210 สหกรณ์ฯกลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 สหกรณ์ฯ ได้จากตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้จัดการ และผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์ฯรวมทั้งสิ้น 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบ คือ (1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 19 ตัวแปร (2) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ประกอบด้วย 16 ตัวแปร (3) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร (4) การปรับเปลี่ยนองค์การ ประกอบด้วย 11 ตัวแปร (5) การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และ (6)การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร

2) แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 67 แนวทาง และนำมาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของ เคอนิคกี้และวิลเลียมส์ (Kinicki & Williams) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ (1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน (3) การกำหนดกลยุทธ์ (4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ (5) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์

คำสำคัญ: การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, องค์การแห่งการเรียนรู้, สหกรณ์การเกษตร

Abstract

The purposes of this research were to study: 1) the factors of learning organization, and 2) the guidelines for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives. The population used in this research consisted of agricultural cooperative with 210 cooperative learning centers nationwide. The sample group composed of 136 cooperatives by used Krejcie and Morgan table. The respondents were managers and administrators of learning centers in the cooperative with the total of 272 respondents. The research tool was a semi-structured interview, opinionnaires and guidelines questionnaires for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives of experts and specialists. The statistics for analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and exploratory factor analysis.

The findings of this research were as follows:

1) the factors of a learning organization composed of 6 components: (1) the learning dynamics, with 19 variables, (2) information technology and innovation, with 16 variables, (3) knowledge management, with 8 variables (4) organizational transformation, with 11 variables, (5) knowledge enhancement for personnel, with 7 variables, and (6) participatory management, with 6 variables.

2) the guidelines for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives from experts and specialists found 67 approaches and synthesized it into the theory of Kinicki and Williams, which mentioned about the Strategic-Management Process of 5 steps: (1) establish the mission, vision, and values statements, (2) assess the current reality, (3) formulate corporate, business, and functional strategies, (4) execute the strategy and (5) maintain strategic control: the feedback loop.

Keywords: Strategic Management, Learning Organization, Agricultural Cooperatives

บทนำ

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนระยะยาวในการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสู่ความเข้มแข็ง โดยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไป ทบทวนสถานภาพ/สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สภาพปัจจัยภายในและภายนอก กำหนดประเด็นความท้าทาย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและตัวชี้วัดและกิจกรรม/โครงการ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2559) ตลอดจนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ประเทศไทย 4.0) ภายในทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มุ่งสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน ให้กับภาค

การเกษตรของประเทศ ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการเกษตร สร้างความเข้มแข็งแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จึงต้องดำเนินการการพัฒนาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) โดยขยายผลการกำหนด กรอบแนวทาง การพัฒนาและสร้างความมั่นคง ยั่งยืนแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่จะช่วยในการบริหารจัดการ การผลิต การแปรรูป การบริการ และการตลาด ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2558) ซึ่งเป็นภารกิจที่ท้าทายอย่างยิ่งได้ ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ จึงมีนโยบาย นำแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด เป็นต้นแบบของสหกรณ์อื่น ๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ ภายใต้แนวคิด“แหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดต่อยอด ยั่งยืน” เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินการด้านธุรกิจสหกรณ์ฯ และขยายผลทั่วประเทศครอบคลุมทุกจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี ที่เห็นชอบในหลักการยุทธศาสตร์ และแนวทางในการดำเนินงานตามข้อเสนอวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้และเข้าใจการสหกรณ์ฯ พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิต การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย กลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัด ซึ่งจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจ และขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรม (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2556)

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของสหกรณ์การเกษตร เป็นการรวบรวมมาจากการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญ ที่ได้จากการทบทวนศักยภาพการพัฒนาสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้น้ำหนักงานด้านการเกษตรเป็นสำคัญ และให้ความสำคัญในเรื่องของวิสาหกิจชุมชน สถาบันเกษตรกร ไม่ครอบคลุมสหกรณ์ทุกประเภทขณะที่มองว่าการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นภารกิจหลักของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การวางแผนอัตรากำลังและการสร้างคนเพื่อทดแทน เกิดช่องว่างโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และองค์ความรู้กำลังจะเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้องค์ความรู้ในตัวบุคคลที่จะส่งต่อหรือถ่ายทอดสู่การจัดการ องค์ความรู้ (KM) สู่รุ่นต่อไปมีช่องว่างของอายุการทำงานมากถึง 5 - 10 ปี จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวางแผน การพัฒนาคน เพื่อทดแทน และสร้างแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ทายาทรุ่นต่อ ๆ ไป ในการพัฒนาบุคลากรมืออาชีพยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่องมากนัก การเติมเต็มองค์ความรู้ ทักษะในงาน ด้านการส่งเสริมสหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ เพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม กฎหมาย การปฏิรูปประเทศ ในด้านต่าง ๆ งานด้านวิจัยและพัฒนางานสหกรณ์ยังมีน้อย การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ยังได้รับการสนับสนุนหรือให้ความสำคัญน้อย ทำให้ขาดโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และการวิจัยในด้านนี้ และภาพลักษณ์ขององค์การ ในช่วงหลายปี สหกรณ์ในการส่งเสริมของกรมส่งเสริมสหกรณ์มักได้รับข่าวคราวด้านลบอยู่บ่อย ๆ เช่น ปัญหาการทุจริต ในสหกรณ์ (อาทิ สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคลองจั่น จำกัด) ปัญหาการดำเนินธุรกิจผิดวัตถุประสงค์ (อาทิ สลากกินแบ่งรัฐบาล) และนับวันจะทวีความรุนแรง ส่งผลกระทบ ทางการเงินต่อสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ การเยียวยาหรือแก้ไขปัญหาล่าช้าไม่ทัน

กาล เครื่องมือในการส่งเสริมสหกรณ์มีอยู่ แต่ยังขาดความต่อเนื่อง ในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบหรือมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ระบบมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) ระบบการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Promotion System: CPS) มาตรฐานสหกรณ์ (Cooperative Standard) และเร่งการสร้างความยั่งยืนทั้งในเรื่องของหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นที่เป็นผลสะท้อนมาจากปัญหาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบปัญหาจากการพัฒนาในเรื่องคน ที่มีบทบาทสำคัญเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่องค์การมีผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้หรือกระบวนการการทำงานให้ผู้บริหารหรือผู้นำในรุ่นต่อไปได้ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารหรือผู้นำก็จะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรภายในองค์การอาจขาดความต่อเนื่องในการทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ อีกทั้งบุคลากรในองค์การรู้แต่เพียงหน้าที่ของตน แต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ บุคลากรจึงปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น และไม่รู้ว่าองค์การต้องเดินไปในทิศทางใด เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด และการทำงานตามแบบความเคยชินที่เคยทำกันต่อ ๆ มา ไม่ได้แก้ปัญหาตรงสาเหตุที่แท้จริง การทำงานในแต่ละขั้นตอนไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความสอดคล้องกับ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ (2555) ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ คือ การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชน ความไม่พร้อมและขาดศักยภาพของคณะกรรมการสหกรณ์ฯ และฝ่ายจัดการขาดทักษะและความรู้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรจึงต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้จากสภาวการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ และภาครัฐที่มีไม่เพียงพอ ทำให้สหกรณ์ฯ ต้องปรับตัวให้ทันกาลในยุคของความเปลี่ยนแปลง สหกรณ์ฯ ควรมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ผนวกกับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลนำพาสหกรณ์ฯ สู่ความสำเร็จ และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีองค์ความรู้สามารถถ่ายทอดเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ และความรู้ด้านต่าง ๆ เพิ่มนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกให้เข้มแข็งมีรายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ฯ เมื่อสมาชิกเข้มแข็งสหกรณ์ฯ ก็เติบโตควบคู่ไปด้วย เห็นได้จากกระแสของการพัฒนาองค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ที่เน้นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างอัจฉริยภาพ และสร้างสินทรัพย์ด้านภูมิปัญญาให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การมากขึ้น เพื่อทดแทน และสร้างแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ทายาทรุ่นต่อ ๆ ไป โดยใช้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ องค์การแห่งความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อยอดอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในแง่มุมที่หลากหลาย มีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เป็นความคิด (Idea) เป็นแผนงาน (Plans) และการกระทำ (Action) ต่าง ๆ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งขัน พิท และเลย์ (Pitts and Lei) (อ้างถึงใน กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์) เคอนิคกี้ และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams, 2019) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์

สำหรับในทัศนะของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้หลากหลาย อาทิ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2556) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญทางธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่นำเอาความคิดเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการพิจารณาทางเลือกก่อนการตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดที่คิดว่าดีที่สุด ความเป็นกลยุทธ์ดูที่การจัดการกลไกขององค์การให้ทำหน้าที่แปรเปลี่ยนทรัพยากรในการจัดการให้เป็นผลลัพธ์

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่มุมที่หลากหลาย มีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นองค์การที่บุคลากรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) (อ้างถึงใน ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2556) สอดคล้องกับ สาดาร์ต (Saadat, 2016) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการเสนอในด้านของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการรักษาเสถียรภาพความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้อง ดีฮาชิ (Dehaghi, 2014) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมและช่วยเหลือสมาชิกทุกคนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูล และกิจกรรมการทำงานเป็นทีม ที่มีความเกี่ยวข้องกันทั่วทั้งองค์กร

สำหรับในทัศนะของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย อาทิ ประทีป พงษ์สำราญ, นิตยา เพ็ญศิรินภาและพาณี สีตกะลิน (2557) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยอาศัยการกระตุ้น ให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงาน มีการจัดการความรู้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของ

บุคลากรและองค์การสูงสุด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงมณี เลาหประสิทธิพร (2558) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงานอันนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแบบแผนการวิจัย เป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (The One Shot, Non-Experimental case Study)

ประชากร ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้จากสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 210 สหกรณ์ฯ

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของตาราง เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 สหกรณ์ฯ โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามเขตภูมิภาค

ผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย 1) ผู้จัดการ จำนวน 1 คน 2) เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 คน รวมสหกรณ์ฯ ละ 2 คน เป็นจำนวน 136 สหกรณ์ฯ รวมทั้งสิ้น 272 คน

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์การเกษตร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 สหกรณ์ฯ ๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 272 คน ได้รับกลับคืนมา จำนวน 112 สหกรณ์ฯ เป็นจำนวน 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.35 แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และประมวลทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้เลือกใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ

2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

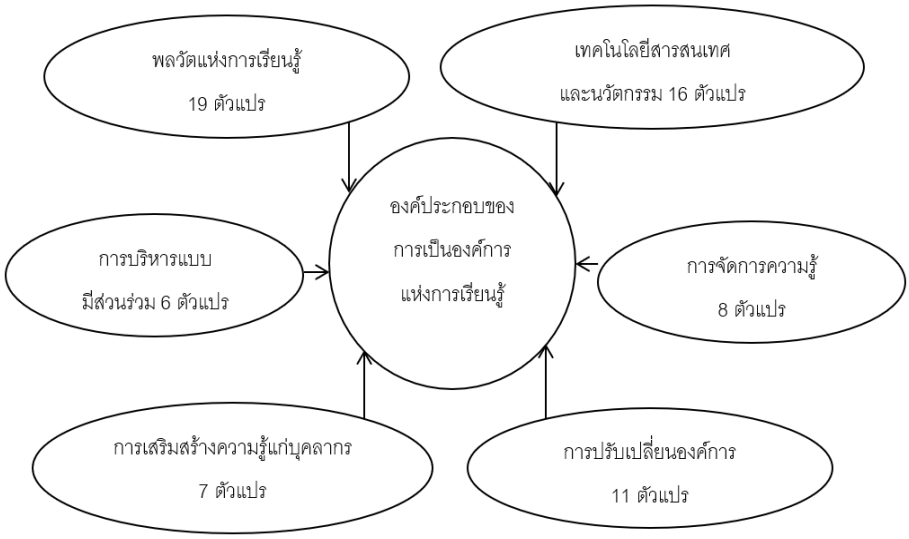
2.2 ระดับความคิดเห็นของการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้มัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) สกัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) หมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax) กำหนดเป็นองค์ประกอบตามเกณฑ์คัดเลือกที่มีค่าน้ำหนัก 0.60 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ 3 ตัวแปรขึ้นไป

3. การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร โดยการนำส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 19 ตัวแปร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ประกอบด้วย 16 ตัวแปร 3) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 4) การปรับเปลี่ยนองค์การ ประกอบด้วย 11 ตัวแปร 5) การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และ 6)การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 1 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ที่ 2 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 67 แนวทาง และนำมาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของเคอนิคกี้ และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams, 2019) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์

อภิปรายผล

1. องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ จากข้อค้นพบ ซึ่งได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม 3) การจัดการความรู้ 4) การปรับเปลี่ยนองค์การ 5) การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร และ 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่

1 คือ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นพหุองค์ประกอบ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปรที่อธิบายตามคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์ มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยของทั้งนักวิชาการ นักบริหารองค์การทั้งแบบประเภทแสวงหากำไร และประเภทที่ไม่แสวงหากำไร ซึ่งสหกรณ์การเกษตรจัดเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร เป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก มีรูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก, คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่ต่างก็มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน ประกอบด้วย สมาชิก ในฐานะผู้ควบคุมสหกรณ์ฯ โดยจะใช้บทบาทหน้าที่ในที่ประชุมใหญ่ เพื่อกำหนดนโยบาย เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ แก้ไขข้อบังคับ ตลอดจนรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ คณะกรรมการดำเนินการ ในฐานะฝ่ายบริหาร จะมีหน้าที่ในการอำนวยการ/กำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และตามที่ได้รับมอบอำนาจจากที่ประชุมใหญ่ ภายใต้กรอบของกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์ฯ และฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบของระเบียบข้อบังคับ และกรอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์การต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตรเองต่างเร่งปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคล แต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์ มีการเสริมสร้างทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในทีม มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสื่อดิจิตอลต่าง ๆ มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีการแก้ปัญหาการทำงานทั้งระบบมากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สาดาร์ต (Saadat, 2016) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการเสนอในด้านของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการรักษาเสถียรภาพความสำเร็จขององค์การ จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ไม่เพียงเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของบุคลากรในองค์การแต่ยังพัฒนาการการเจริญเติบโตขององค์การ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบพลวัตที่มีความยืดหยุ่น กำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเป้าหมายหลักขององค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (วัฒนสิน บุสดี และคณะ, 2558) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งมีการถ่ายทอด เชื่อมโยงความรู้ ความสามารถของตนสู่สังคมให้กว้างขวาง รวดเร็วยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การมีเครื่องมือ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตร ควรเปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ ให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์และ AI มาประกอบการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่อง มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่างรวดเร็ว มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็นระบบสื่อสารในองค์การ มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผนและงบประมาณ มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (กฤษณะ ดาราเรือง, 2558) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ แนวโน้มความต้องการจากสมาชิกขององค์การ เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้นขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะสามารถช่วยลดวงจรการพัฒนานวัตกรรมใหม่ขององค์การ คู่แข่งขันไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และเป็นองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ ในการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง ควรมีมีระบบฐานข้อมูลสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์การ มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ และการให้บริการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (เอกกนก พนาดำรง, 2559) ที่กล่าวถึง แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์การสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้บุคลากร มีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิถีทางใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้ เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์การ ในการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนนั้นผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ มีการกระจายอำนาจในการทำงาน มีวัฒนธรรม

องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และรับรู้ถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ มีโครงสร้างสัมพันธภาพในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (ประชุม โพธิกุล, 2555) ที่กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดในหน่วยงาน การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตรต่างมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้งานต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ คิม และมาร์ซิค (Kim and Marsick, 2013) ที่กล่าวถึง รัฐบาลของสาธารณรัฐเกาหลีใต้ได้ใช้แบบสอบถามมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ (DLOQ) เป็นตัวช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มขององค์กรการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นนโยบาย เพื่อสร้างทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และมุ่งเน้นสร้างทางเลือกของแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ การให้คำปรึกษาในการพัฒนาการฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำ จัดระบบในการเรียนรู้จากงาน และส่งเสริมด้วยระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับแนวทางการปฏิบัติที่ดี

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม มีการร่วมมือกับสถานศึกษา วัด บ้าน และองค์การเอกชนต่าง ๆ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์การ มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์การ งานจึงจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (ปราณี ตันประยูร, 2560) ที่กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากระดับบุคคล ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองก่อน แล้วจึงพัฒนาต่อในระดับทีม ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังนั้น บุคลากรภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัวและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

2. แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมในสหกรณ์การเกษตร มี 67 แนวทาง โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร เป็นพหุแนวทาง มาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของ เคอนิคกี้ และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams, 2019) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน 2) มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน 3) มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 4) ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์การพัฒนาความคิดและทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร 5) มีการแบ่งปันความรู้แก่คนในชุมชนและสังคม 6) มีการส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้เกิดการสร้างรายได้ 7) มีการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนและสังคม 8) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 9) ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 10) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม 11) มีการกำหนดค่านิยมร่วม 12) มีความรักและศรัทธาในองค์การ 13) มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 14) สนับสนุนการเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย 15) มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ16) มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ 2) มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา 3) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกันในการแก้ปัญหา 4) มีการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ 5) ประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันให้ทันการณ์และ 6) เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ทันสมัย ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) มีการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรคิดโครงการงานต่าง ๆ 4) ระบุผู้ดูแลปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน 5) จัดทำแผนและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยี 6) จัดทำแผนและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 7) มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 8) มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างาน 9) มีการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานไปยังแผนกต่าง ๆ 10) มีระบบการจัดการความรู้แก่ชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 11) มีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน 12) มีการสร้างระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 13) มีการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว 14) มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยครบครันและ 15) มีแหล่งประชาสัมพันธ์ทางเพจ และเว็บไซต์ ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ 2) การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารและการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมให้บุคคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในงานพัฒนาองค์การ 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกัน 7) ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการควบคู่กับการปฏิบัติ 8) การสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ดี 9) จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชนและสังคม 10) จัดตั้งเวทีสัญจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในชุมชน 11) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจากภูมิปัญญาท้องถิ่น 12) มีจุดบริการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

13) มีการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการโดยใช้สื่อต่าง ๆ 14) มีการสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจร่วมกัน 15) จัดสรรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 16) จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจด้านการจัดการความรู้ 17) มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 18) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 19) การศึกษาดูงาน และ 20) มีเงินปันผล ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์การ 2) มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 3) มีการควบคุมการเรียนรู้ภายในองค์การ 4) มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ 5) มีระบบการบริหารจัดการคลังที่ดี 6) นำระบบออนไลน์เข้ามาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน 7) มีการจดบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากร 8) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน 9) จัดทำรายงานการประชุมและ 10) มีการประชุมสัมมนาร่วมกันภายในองค์การ ทั้งนี้ ในการพัฒนาและสร้างความมั่นคงยั่งยืนแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่จะช่วยในการบริหารจัดการให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภารกิจที่ท้าทายอย่างยิ่ง แนวทางในการดำเนินงานตามข้อเสนอวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้และเข้าใจการสหกรณ์ฯ พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิต การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ ด้านการสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์คือ กลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2555) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสม โดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สหกรณ์การเกษตรควรสื่อสารกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร โดยชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น ในการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา โดยคำนึงถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างมีคุณภาพ ที่จะเป็นผลดีต่อภาพรวมขององค์การสหกรณ์ฯ ไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ

2. สหกรณ์การเกษตรควรให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้องค์การสหกรณ์ฯ สามารถบริหารจัดการองค์กรแบบมีทิศทาง ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ฯ

3. สหกรณ์การเกษตรควรสร้างระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่าย การดำเนินงานทางธุรกิจ ด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายขององค์การสหกรณ์ฯ, องค์การภาครัฐและเอกชน, ชุมชนและสังคม มีความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

4. สหกรณ์การเกษตรควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า สมาชิกในองค์การ, คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ฯ อย่างต่อเนื่อง และสรุปผลเพื่อนำไปสู่การวางแผนในการพัฒนาองค์การในอนาคตต่อไป

5. ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตร ควรนำแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ฯ ประเภทอื่น ๆ ในทศวรรษหน้า

2. ควรศึกษาเรื่องข้อจำกัด สภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ เนื่องจากแต่ละสหกรณ์มีบริบท มีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างกัน ทำให้ตอบสนองความต้องการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วย

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสหกรณ์ ที่มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ กับสหกรณ์ที่มีการบริหารจัดการทั่วไป

4. ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

เอกสารอ้างอิง

กฤษณะ ดาราเรือง. (2558). ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 21*(2), 133-148.

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). *แผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ 20 ปี*. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2563, จาก https://www.cpd.go.th/images/cpd60_79.pdf

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2558). *นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร*. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2563, จาก http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf3264005964.pdf

กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2556). *วาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์*. ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2563, จาก http://www.dla.go.th/upload/document/type2/2014/1/13259_4_1390968311349.pdf

กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์. (2559). *รูปแบบการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์*. แพร่: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแพร่.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2555**).** *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่องวรรณกรรมปริทัศน์งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ด้านสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)* ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดวงมณี เลาหประสิทธิพร. (2558). *สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย KM*. เอกสารประกอบการบรรยาย. มหาวิทยาลัยมหิดล.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ (Strategic Planning & Management)*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.

ประทีป พงษ์สำราญ, นิตยา เพ็ญศิรินภา และพาณี สีตกะลิน. (2557). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ, 7*(26), 27-38.

ปราณี ตันประยูร. (2560). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุทธยา. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7*(2), 35-44.

ประชุม โพธิกุล. (2555). *การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. ค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2563,จาก https://www.gotoknow.org/posts/435275

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2556). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสติวนิโอ.

วัฒนสิน บุสดี และคณะ. (2558). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา, 9*(2), 52-62.

วรางคณา ผลประเสริฐ. (2555). *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารโรงพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เอกกนก พนาดำรง. (2559). มุ่งสู่...องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วย KM. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหิดล, 9*(2), 90-92.

Dehaghi, K. M. (2014). Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another one more?. *International Journal of Industrial Engineering Computations, 4*(2), 325-334.

Kim, Y. S., & Marsick, V. J. (2013). Using the DLOQ to Support Learning in Republic of Korea SMEs. *Advances in Developing Human Resources, 15*(2), 207-221.

Kinicki, A., & Williams, B. (2019). *Management: A Practical Introduction*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May, 2016, Dubai, UAE.* Retrieved May 26, 2020, from https://cyberleninka.org/article/n/677864