

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ผู้วิจัยนำเสนอในเนื้อหาหลัก 3 ส่วนคือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 1.สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามผลการวิจัย 3 ตอนสามารถอธิบายได้ดังนี้

**สรุปผลการวิจัยตอนที่ 1** ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต

1.1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต สามารถสรุปได้ดังนี้

บุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.58$ ) (ตารางที่ 4.1) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 4.59$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.66$ ) (ตารางที่ 4.2) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลระดับมากที่สุด ทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาพร้อมกัน ( $\bar{X} = 4.58$ ) (ตารางที่ 4.3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีการทำงานร่วมกันระหว่างประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิก ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.32$ ) (ตารางที่ 4.4) และ ด้านการใช้เทคโนโลยีระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์สามารถใช้คอมพิวเตอร์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.54$ ) (ตารางที่ 4.5)

1.2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต อธิบายสามารถสรุปได้ดังนี้

บุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก มีลักษณะด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.60$ ) (ตารางที่ 4.6) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์ระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทางที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.67$ ) (ตารางที่ 4.7) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลระดับมากที่สุดทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ ประธานกรรมการสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกทำงาน

ร่วมกันเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.60$ ) (ตารางที่ 4.8) ด้านการจัดการความรู้ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.41$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ ( $\bar{X} = 3.89$ ) (ตารางที่ 4.9) ด้านการใช้เทคโนโลยีระดับปานกลางทุกลักษณะ ( $\bar{X} = 3.03$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในสหกรณ์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณสมบัติการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.22$ ) (ตารางที่ 4.10)

**2 สรุปผลการวิจัยตอนที่ 2** ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

บุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะด้านความรู้แห่งตนระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.60$ ) (ตารางที่ 4.11) ด้านแบบแผนความคิดระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ได้แก่ บุคลากรมีพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.96$ ) (ตารางที่ 4.12) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.63$ ) (ตารางที่ 4.13) ด้านการเรียนรู้เป็นที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรได้รับความรู้จากองค์กรให้มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.43$ ) (ตารางที่ 4.14) และด้านการเรียนรู้เป็นที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร ( $\bar{X} = 4.43$ ) (ตารางที่ 4.15)

2.2 ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ สามารถสรุปได้ดังนี้

บุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก มีลักษณะด้านความรู้แห่งตนระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.60$ ) (ตารางที่ 4.16) ด้านความรู้แห่งตนระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีพยายามแสวงหาวิธีที่ดีที่สุดมาปรับใช้กับการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.27$ ) (ตารางที่ 4.17) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยเป็นโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.34$ ) (ตารางที่ 4.18) ด้านการเรียนรู้เป็นที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.66$ ) (ตารางที่ 4.19) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีความเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญเหมือนกับส่วนอื่นในองค์กร ( $\bar{X} = 4.63$ ) (ตารางที่ 4.20)

สรุปผลการวิจัยตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตและปีเตอร์เซ็งเก้

3.1 ภาพรวมลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของมาร์คอร์ต 5 ด้าน ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร และ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (ตารางที่ 4.21) ภาพรวมลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ 5 ด้าน ลักษณะบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด และ 3) การคิดอย่างเป็นระบบ (ตารางที่ 4.22) ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดการลดต้นทุนการปฏิบัติงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ 1) การลดความสูญเสียหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน 2) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ 3) การประหยัดและยืดอายุการใช้ทรัพยากร (ตารางที่ 4.23) ผลการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการเร่งการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการใหม่ๆ ทุกๆเดือน (ตารางที่ 4.24)

3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (X1), 2) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3), 3) การจัดการความรู้ (X4), และ 4) การใช้เทคโนโลยี (X5) (ตารางที่ 4.21) ปัจจัยพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากร ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการใช้เทคโนโลยีส่ง ผลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลส่งผลเชิงลบต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานและปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กรไม่มีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมากที่สุดจากปัจจัยที่มีผลทั้ง 4 ปัจจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีมีค่าเท่ากับ 0.91 (ตารางที่ 4.25)

ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (X1), 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (X2), 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (X3), 4) การจัดการความรู้ (X4), และ 5) การใช้เทคโนโลยี (X5) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทั้งทางบวกและทางลบ (ตารางที่ 4.25) ดังนี้

ปัจจัยพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากร ปัจจัยการปรับเปลี่ยนองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการใช้เทคโนโลยี ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ส่วนปัจจัยการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (ตารางที่ 4.25)

ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมมากที่สุดจากปัจจัยที่มีผลทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีมีค่าเท่ากับ 1.02 (ตารางที่ 4.25)

3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ ที่มีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Y1) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (X6) 2) แบบแผนความคิด (X7) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (X8) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (X9) และ 5) ความคิดเป็นระบบ (X10) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานทางบวก (ตารางที่ 4.26)

ปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานมากที่สุดจากปัจจัยที่มีผลทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเท่ากับ 1.52 (ตารางที่ 4.26)

ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ มีผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Y2) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (X6) 2) แบบแผนความคิด (X7) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (X8) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (X9) และ 5) ความคิดเป็นระบบ (X10) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางบวก (ตารางที่ 4.26) ดังนี้

ปัจจัยด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมมากที่สุดจากปัจจัยที่มีผลทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยด้านด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเท่ากับ 2.49 (ตารางที่ 4.26)

สรุปผลการวิจัยตอนที่ 4. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการดำเนินงานงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์สมาชิกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีกิจกรรมการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อีเมลล์ โอนไลน์ จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมองอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ มีการสนับสนุนและปลูกจิตสำนึกการปรับองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานและพร้อมใจกันที่จะเรียนรู้การทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทุกระดับของสหกรณ์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงาน สนับสนุน ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และได้ทดลองปฏิบัติ

## 2.อภิปรายผล

1. ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ต ประกอบด้วยวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีระดับความเห็นของปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การใช้เทคโนโลยี และ 5) การจัดการความรู้ ตามลำดับ (ตารางที่ 4.1-4.5). สำหรับลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีระดับความเห็นของปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.41$ ) และ 5) การจัดการความรู้ ตามลำดับ (ตารางที่ 4.6-4.10). ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าลักษณะบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ลักษณะที่มีระดับมากที่สุด ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร และ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) พบว่า ลักษณะบุคลากรที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัน (2553) วิจารณ์รัตน์ กระจาย. (2553) สมชาย รัตนคช และคณะ (2558) แพนศรี ศรีจัน

ทีก (2560) Norashikin Husseina, Safiah Omara, Fauziah Noordina, and Noormala Amir Ishaka. ((2016) Altinay, F. Dagli, G., and Altinay, Z. (2016) Khunsoonthornkit, A. and Panjakajornsak, V. (2018) และพัชรกัญญ์ เมธอาอัคร เกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561). สำหรับชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตร สมาชิกที่ทำการศึกษารายงานทั้งหมด 9 สหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาพรวมของลักษณะบุคลากร ทั้ง 5 ด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ได้แก่ ประธานกรรมการ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์อยู่ในระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายย่อยในแต่ละด้านพบว่าบุคลากรในชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่ทำการศึกษาให้ความสำคัญต่อลักษณะบุคลากร 3 ลำดับแรกที่มีระดับมาก คือ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะ บุคลากรในชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกที่ทำการศึกษาระดับถึง ลักษณะบุคลากรด้านพลวัตการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรในสหกรณ์ได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยน ความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อีเมลล์ โลกออนไลน์ จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย การจัดเวทีเสวนา การระดมสมองอย่าง ต่อเนื่อง บุคลากรในสหกรณ์สามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่ หาความรู้ใหม่ๆ อยู่ เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้การเพิ่มพูนความรู้และการแสวงหาความรู้ในชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกสามารถกระทำได้โดยการร่วมมือจากองค์กรภายนอกและภายใน เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมวิชาการเกษตร สถาบันการศึกษา นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกยังได้รับความร่วมมือจาก ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ตลอดชีวิตแก่บุคลากรทุกระดับ โดยการ เปิดศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ 100 ปีขึ้นเพื่อเป็นการขยายและเปิดโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทุกระดับได้มีโอกาสในการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง อันเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง ประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เห็นความสำคัญของการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้โดยการจัดองค์กรให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้แก่บุคคลทั่วไปโดยเฉพาะสมาชิกสหกรณ์ที่ประกอบอาชีพการเกษตร ทั้งนี้ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จะส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตร สมาชิกยังสามารถใช้การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ และแนวทางในการก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง สหกรณ์กับสมาชิกสหกรณ์อีกด้วย สำหรับการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ประธานกรรมการสหกรณ์และคณะกรรมการดำเนินงาน สหกรณ์ มีความพยายามที่จะทำให้อำนาจของบุคลากรทุกระดับของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ใน ทุกระดับ การมอบหมายงานที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดจนการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ บุคลากรและความสนใจของบุคลากร และการให้ความสำคัญกับสมาชิกสหกรณ์ทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะสหกรณ์ เกิดขึ้นได้จากการรวมตัวกันของสมาชิก สมาชิกมีสถานะเป็นเจ้าของและผู้ถือหุ้นในสหกรณ์ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนี้ควรมี การกระจายไปยังบุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอีกด้วย

2. ลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตร สมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็นเก้ ประกอบด้วยวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะบุคลากรองค์กร แห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด โดยลักษณะบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความรอบรู้แห่งตน 3) แบบแผนความคิด 4) วิสัยทัศน์ร่วม และ การเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ (ตารางที่ 4.11-4.15) สำหรับลักษณะบุคลากรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตร สมาชิก มีระดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) แบบแผนความคิด 4) ความรอบรู้แห่ง

ตน) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ (ตารางที่ 4.16-4.20) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวินัย 5 ประการของบุคลากรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ ลักษณะบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด และวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับมาก ส่วนลักษณะบุคลากรด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา ด้วงประเสริฐ (2550) พบว่าลักษณะบุคลากรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณิการ์ จิตชู (2560) ที่พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของพนานันท์ โภคินานนท์ (2560) และชำนาญ นิมนวล (2560) ที่พบว่าลักษณะบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับพัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) M.Murat Yaşlıoğlu , Ömer Şapb , and Duygu Topluca. (2014) Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yenerb , F.and Gülruh Gürbüzc. (2015) ที่พบว่า ลักษณะบุคลากรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ลักษณะบุคลากรด้านความรอบรู้แห่งตนของบุคลากรทุกระดับในชุมชนอุตสาหกรรมเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก โดยเน้นถึงการตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ของบุคลากรทุกระดับในชุมชนอุตสาหกรรมเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เช่น การเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ การจัดฝึกอบรมการตลาดสินค้าเกษตรสมัยใหม่ การใช้เทคโนโลยีในระบบการเกษตร บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรควรได้รับการปลูกฝังเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ตลอดชีวิต (Life Long Education) เพราะการเพิ่มพูนความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

3. ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ปัจจัยด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 3) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และ 4) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยี สำหรับปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรไม่มีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ตามแนวคิดของมาร์คอร์ตต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี (ตารางที่ 4.25) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ทั้ง 5 ปัจจัยมีผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน และมีผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบไปด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน 2) แบบแผนความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) ความคิดเป็นระบบ (ตารางที่ 4.26) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย รัตนคช และคณะ (2558) อนันต์ บุญสนอง (2559) สุพรรณิการ์ จิตชู (2560) และพัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Norashikin, H. et al. (2016) Zeynep K. et al. (2015). และ Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017) สำหรับสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในพื้นที่ที่ทำการศึกษากว่า 9 สหกรณ์นั้น ควรให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านตามแนวคิดของมาร์คอร์ต ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ และ การใช้เทคโนโลยี และปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกตาม

แนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ทั้ง 5 ปัจจัย ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และความคิดเป็นระบบเพื่อการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรต่อไป

4. ปัจจัยที่มีผลของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์คอร์ทต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเรียงตามลำดับดังนี้ การใช้เทคโนโลยี พลวัตการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการใช้เทคโนโลยีในองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก เช่น การที่บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง สามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่ายภายใน หรือระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการทำธุรกรรมติดต่อระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์โดยผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การประชุมออนไลน์โดยใช้สื่อทางไกล นั้นนับเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สมาชิก ประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งก่อให้เกิดการประหยัดต่อค่าใช้จ่ายในเรื่องการจัดประชุม อาหาร เครื่องดื่ม ค่าเช่าสถานที่ ค่าเช่าห้องประชุม และส่งผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในที่สุด สำหรับพลวัตการเรียนรู้ เช่น แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรโดยใช้สื่อออนไลน์ซึ่งสามารถกระทำแทนการจัดประชุม ฝึกอบรม สัมมนา โดยใช้ห้องประชุมออนไลน์นั้นสหกรณ์การเกษตรเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการจัดประชุมแบบปกติ ส่งผลต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้ในที่สุด สำหรับการจัดการความรู้ เช่น บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีความตระหนักถึงความต้องการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์และต่อสมาชิกด้วยกันเอง บุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ ทักษะและความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลในสหกรณ์การเกษตรจะก่อให้เกิดความชำนาญและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ไม่มีการลองผิดลองถูก ไม่ก่อให้เกิด ความผิดพลาดและความเสียหายต่อการปฏิบัติงาน นับเป็นการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) และกุศล ทองวัน (2553) ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเรียงตามลำดับดังนี้ การใช้เทคโนโลยี พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การจัดการความรู้ (ตารางที่ 4.21) การใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรสหกรณ์การเกษตรสมาชิกการใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง การที่บุคลากรสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตรสมาชิก รวมทั้งสหกรณ์การเกษตรสมาชิกมีการสนับสนุนการปรับองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย รัตนคช และคณะ (2558) อนันต์ บุญสนอง (2559) และสุพรรณิการ์ จิตชู (2560) ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ต่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเรียงตามลำดับดังนี้ การเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเป็นระบบ วิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด และความรอบรู้แห่งตน ตามลำดับ (ตารางที่ 4.22) ปัจจัยที่อิทธิพลต่อผลของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์เซ็งเก้ต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกเรียงตามลำดับดังนี้ การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วม ความคิดเป็นระบบ แบบแผนความคิด และ ความรอบรู้แห่งตน ตามลำดับ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกุศล ทองวัน (2553) วัจนารัตน์ กระจ่าง (2553). สมชาย รัตนคช และคณะ (2558) อนันต์ บุญสนอง (2559) สุพรรณิการ์ จิตชู (2560) และพัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) Chow., C. K W, and Tsui., w. H. k. (2017). จากข้อค้นพบของงานวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีจะเป็น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้านของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก คือ การลดต้นทุนในการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทั้งนี้ข้อค้นพบจากผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการจัดทำเวทีสนทนาจากบุคลากรในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกพบว่าในปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรสมาชิกยังมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ หรือแม้แต่ในสหกรณ์ด้วยตนเอง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีการใช้เทคโนโลยีมากกว่าสหกรณ์การเกษตร อย่างไรก็ตามจากข้อค้นพบงานวิจัยจึงกล่าวสรุปได้ว่า การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกนับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทั้งนี้การใช้เทคโนโลยีจำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการใช้เทคโนโลยี เช่นในปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรสมาชิกบางแห่งทั้งสหกรณ์ขนาดใหญ่มาก สหกรณ์ขนาดใหญ่ สหกรณ์ขนาดกลาง สหกรณ์ขนาดเล็ก มีการนำเทคโนโลยีประเภท Cloud Technology มาใช้ในองค์กรนับเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเริ่มมีการนำมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 จัดเป็นเทคโนโลยีที่สะดวก รวดเร็วและประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย เทคโนโลยีดังกล่าวสามารถใช้ได้ทั้งกับเครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรือ แท็บเล็ต ทำให้การเข้าถึงข่าวสารข้อมูลกระทำได้ง่ายเป็นการเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรทุกระดับในสหกรณ์การเกษตรสมาชิก นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรสมาชิกยังสามารถใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการทำธุรกรรมต่างๆ ในมวลหมู่สมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยี Web Application การทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านเว็บไซต์เพื่อเป็นการประหยัดเวลาก่อให้เกิดการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรสมาชิก และก่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ๆ ในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกอีกด้วย ทั้งนี้การใช้เทคโนโลยีในสหกรณ์การเกษตรสมาชิกยังต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้คือ เทคโนโลยีที่สหกรณ์การเกษตรสมาชิกนำมาใช้ต้องเป็นเทคโนโลยีที่แพร่หลาย และมีการพัฒนาในอนาคต สะดวกและใช้งานได้ง่ายไม่ซับซ้อน มีอาณาเขตการให้บริการที่กว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เทคโนโลยีที่นำมาใช้จะต้องเป็นเครื่องมือในการลดปริมาณงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรสมาชิก จะต้องมีความประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา สามารถใช้งานได้ทุกสถานที่ มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เข้าใจและสามารถดูแล บำรุงรักษาได้ และในระยะยาวเทคโนโลยีที่นำมาใช้จะต้องมีราคาที่ถูกลง กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบ TDKAP ทั้งนี้ T หมายถึง Technology D หมายถึง Dynamic K หมายถึง Knowledge A หมายถึง Adjustment และ P หมายถึง Personal Mastery และในรูปแบบ PMBTS ทั้งนี้ P หมายถึง Personal Mastery M หมายถึง Mental Models B หมายถึง Building Shared Vision T หมายถึง Team Learning และ S หมายถึง Systems Thinking

5. แนวทางในการดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก โดยเน้นวินัยหลัก 5 ประการของมาร์คคอร์ทและปีเตอร์เซ็งเก้ แก่บุคลากรทุกระดับ ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับในการใช้เทคโนโลยี มีการสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์และองค์ความรู้ร่วมกัน การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาแก่บุคลากรในทุกรูปแบบ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การฝึกอบรม การจัดกิจกรรม รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ และการสร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรค่นวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิต แสงสว่าง (2555) จูติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) กิตติคุณ จูติโสภกุล (2560) เสาวภาคณ์ เขาวนะสิริธรรม (2560) และสกนธ์ คำสาคร (2561)



### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะโดยภาพรวม

จากการวิจัยเรื่องการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริม และปลูกฝังบุคลากรทุกระดับในสหกรณ์ให้เกิดจากแรงผลักดันภายในบุคลากรในการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นวินัยหลัก 5 ประการของมาร์คอร์ทและปีเตอร์เซ็งเก้

2. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรทุกระดับในการใช้เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง โดยเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

3. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ตามแนวทาง TDKAP Model ทั้งนี้ T หมายถึง Technology D หมายถึง Dynamic K หมายถึง Knowledge A หมายถึง Adjustment และ P หมายถึง Personal Mastery และในรูปแบบ PMBTS ทั้งนี้ P หมายถึง Personal Mastery M หมายถึง Mental Models B หมายถึง Building Shared Vision T หมายถึง Team Learning และ S หมายถึง Systems Thinking รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาแก่บุคลากรในทุกรูปแบบ

4. การสร้างความร่วมมือของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิกกับหน่วยงานภาครัฐราชการ ภาคเอกชน และสหกรณ์ทั่วประเทศไทยในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์และองค์ความรู้ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม สามารถถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นได้ ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวสามารถระบุไว้เป็นนโยบายหลักในการพัฒนาองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิกต่อไป

5. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีการสร้างบรรยากาศในองค์กร การฝึกอบรม การจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่าย และสมาชิกสหกรณ์ เข้าใจที่มาของสาเหตุและก่อให้เกิดแห่งปัญหาในองค์กรอย่างชัดเจน เน้นการเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการระดมความคิดจากบุคลากรทุกระดับ เรียนรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการถอดบทเรียนทุกครั้งเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่อไป

6. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ควรมีการปลูกฝังค่านิยมร่วมขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ สะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงาน กิจกรรมเพื่อชื่อเสียงขององค์กร การพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งการสร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรค์ในองค์กรแก่บุคลากรทุกระดับจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการทำการวิจัยเฉพาะชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล 9 แห่งที่ ซึ่งด้วยข้อจำกัดของเวลาและงบประมาณ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ในประเทศไทย เช่น สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการและสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นต้น

3.2.2 จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ควรมีการต่อยอดการวิจัยที่ศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัดและสหกรณ์การเกษตรสมาชิก ทั้งนี้เพื่อหาข้อคำตอบและผลการวิจัยถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรต่างๆที่ทำการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.3 สำหรับผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปต่อยอดไปสู่การวิจัยเชิงพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสหกรณ์ประเภทอื่นๆในประเทศไทย ทั้งนี้โดยพื้นฐานของโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความเหมือนกัน เช่น บุคลากรในสหกรณ์ประกอบไปด้วย ประธานกรรมการ คณะกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกสหกรณ์การเกษตร ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปต่อยอดยังสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ในประเทศไทยได้อีกด้วย

