**บทที่ 5**

**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำมา สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผล

2. อภิปรายผล

3. ข้อเสนอแนะ

**5.1 สรุปผล**

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

5.1.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( = 3.79, S.D. = 0.21) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( = 3.81, S.D. = 0.37) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ( = 3.74, S.D. = 0.37) ด้านเครือข่ายองค์การ ( = 3.68, S.D. = 0.30) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ( = 3.64, S.D. = 0.35) ด้านการจูงใจ ( = 3.60, S.D. = 0.35) ด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์การ ( = 3.52, S.D. = 0.46) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ( = 3.48, S.D. = 0.38) และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ( = 3.42, S.D. = 0.41)

5.1.1.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( = 3.42, S.D. = 0.41) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ บุคลากรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานเสมอ ( = 3.69, S.D. = 0.77) รองลงมา คือ มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ ( = 3.57, S.D. = 3.97) มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ( = 3.55, S.D. = 0.86) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้กำหนดและแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน ( = 3.20, S.D. = 0.85) และมีการประชุมบุคลากรเพื่อการวางแผนงานที่ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (= 3.11, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

5.1.1.2 ปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( = 3.48, S.D. = 0.38) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( = 3.94, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระบบไร้สาย เพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ และทุกเวลา ( = 3.68, S.D. = 0.90) องค์การใช้ข้อมูลสารสนเทศในงานปฏิบัติการเรียนรู้ และระบบสื่อสารกันในองค์การ ( = 4.35, S.D. = 0.655) การนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์จริง ( = 3.28, S.D. = 0.83) มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและการบริการประชาชน ( = 3.17, S.D. = 0.93) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ ( = 3.15, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

5.1.1.3 ปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( = 3.48, S.D. = 0.38) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( = 3.94, S.D. = 0.62) รองลงมาคือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระบบไร้สาย เพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่และทุกเวลา ( = 3.68, S.D. = 0.90) องค์การใช้ข้อมูลสารสนเทศในงานปฏิบัติการเรียนรู้ และระบบสื่อสารกันในองค์การ ( = 4.35, S.D. = 0.655) การนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์จริง ( = 3.28, S.D. = 0.83) มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและการบริการประชาชน ( = 3.17, S.D. = 0.93) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ ( = 3.15, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

5.1.1.4 ปัจจัยด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.64, S.D. = 0.35) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นำบทเรียนจากในอดีตมาพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ ( = 4.10, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ชอบค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ บทความ งานวิจัย สอบถามผู้รู้ ( = 3.77, S.D. = 0.75) ชอบแสวงหาความรู้ในสายงานนอกสายงาน เพื่อค้นหาคำตอบที่สงสัย ( = 3.76, S.D. = 0.92) สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองได้ ( = 3.44, S.D. = 0.73) และชอบทดลองหาวิธีการ เพื่อหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( = 3.15, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

5.1.1.5 ปัจจัยด้านเครือข่ายองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.68, S.D. = 0.30) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์การและหน่วยงานภาคีได้ส่งบุคลากรเพื่อและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( = 4.10, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ องค์การได้รับความร่วมมือหรือให้การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( = 3.92, S.D. = 0.52) องค์การและหน่วยงานภาคีพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลความรู้ ที่จำเป็นเมื่อดำเนินงานร่วมกัน ( = 3.75, S.D. = 0.89) องค์การได้ดำเนินงานร่วมกันหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น โครงการฝึกอบรม การสัมมนาร่วมกัน เป็นต้น ( = 3.51, S.D. = 0.63) และองค์การมีการร่วมมือ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูล และข่าวสารที่จำเป็น เพื่อการบริการประชาชนร่วมกับหน่วยงานอื่นๆอยู่เสมอ ( = 3.13, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

5.1.1.6 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.74, S.D. = 0.37) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีผู้บริหารที่ออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน ( = 4.30, S.D. = 0.91) รองลงมา คือ มีผู้บริหารที่เป็นผู้แนะแนวทาง ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( = 4.04, S.D. = 0.62) มีผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน ( = 3.96, S.D. = 0.79) มีผู้บริหารที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ( = 3.71, S.D. = 0.85) มีผู้บริหารที่สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ( = 3.41, S.D. = 0.88) และมีผู้บริหารที่สนับสนุนงบประมาณในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ( = 3.01, S.D. = 0.78) ตามลำดับ

5.1.1.7 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.81, S.D. = 0.37) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ( = 4.33, S.D. = 0.80) รองลงมา คือ ซักถามในสิ่งที่ตนเองสนใจกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ( = 4.00, S.D. = 0.64) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ประสบการณ์อยู่เสมอ ( = 3.88, S.D. = 0.60) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน ( = 3.61, S.D. = 0.935) และนำแนวคิดหลักการใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หรือการศึกษาเพิ่มเติมมาแลกเปลี่ยนให้กับเพื่อนร่วมงาน ( = 3.25, S.D. = 0.87) ตามลำดับ

5.1.1.8 ปัจจัยด้านการจูงใจ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.60, S.D. = 0.35) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีระบบการสนับสนุนรางวัลแก่บุคลากร หรือกลุ่มในกรณีมีผลงานดีเด่น ( = 4.12, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ องค์การให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาส ได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ( = 3.92, S.D. = 0.84) มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( = 345, S.D. = 0.96) มีระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( = 3.41, S.D. = 0.72) และมีสวัสดิการแก่บุคลากร ( = 3.11, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

5.1.1.9 ปัจจัยด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก ( = 3.52, S.D. = 0.46) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หัวหน้างานให้คำแนะนำ คำปรึกษา มีความเป็นกันเองและให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ( = 3.92, S.D. = 0.65) รองลงมา คือ สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( = 3.66, S.D. = 0.88) ผู้ร่วมงานมีน้ำใจ เอื้ออาทรช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ( = 3.64, S.D. = 0.97) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ( = 3.26, S.D. = 0.80) และเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ( = 3.13, S.D. = 0.92) ตามลำดับ

5.1.2 ระดับความคิดเห็น ของบุคลากรของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.79, S.D. = 0.21) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ( = 4.29, S.D. = 0.24) รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล ( = 3.92, S.D. = 0.38) ด้านการจัดการความรู้ ( = 3.90, S.D. = 0.42) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ( = 3.81, S.D. = 0.34) และด้านพลวัตการเรียนรู้ ( = 3.10, S.D. = 0.35) ตามลำดับ

5.1.2.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( = 3.10, S.D. = 0.35) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( = 3.94, S.D. = 0.84) รองลงมา คือ มีกระบวนการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ( = 3.10, S.D. = 0.81) บุคลากร และทีมใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ คือ การเรียนรู้ โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป ( = 2.98, S.D. = 0.75) ทุกคนได้รับการฝึกฝน และได้รับการสอนวิธีที่จะเรียนรู้ ( = 2.90, S.D. = 0.89) และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น Internet ประชุมกลุ่มย่อย ( = 2.60, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

5.1.2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.81, S.D. = 0.34) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีสายบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสาร และการเรียนรู้ข้ามสายงาน ( = 4.76, S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ทุกคนร่วมกันโดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถาบันการเรียนรู้ มากกว่าการทำงานในหน้าที่ หรือแผนกของตน ( = 3.92, S.D. = 0.60) วิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ( 3.77, S.D. = 0.86) มีบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุน และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ( = 3.34, S.D. = 0.78) ผลสำเร็จของงานทำให้บุคลากรได้รับรางวัล การยกย่อง ( = 3.28, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

5.1.2.3 ด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.92, S.D. = 0.38) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ( = 4.35, S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนงานผู้อำนวยความสะดวก ( = 4.10, S.D. = 0.61) ผู้บริหาร และบุคลากร ทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วน เพื่อที่จะเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ( = 4.00, S.D. = 0.79) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเรียนรู้กับชุมชน หรือกลุ่มอาชีพ ( = 3.95, S.D. = 0.81) และมีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ( = 3.18, S.D. = 0.77) ตามลำดับ

5.1.2.4 ด้านการจัดการความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.90, S.D. = 0.42) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ( = 4.57, S.D. = 0.64) รองลงมา คือ มีการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ( = 4.02, S.D. = 0.62) มีการสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากบุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง ( = 3.60, S.D. = 0.81) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( = 3.41, S.D. = 0.79) ตามลำดับ

5.1.2.5 ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ( = 4.24, S.D. = 0.24) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ที่ทันสมัย ( = 4.79, S.D. = 0.41) รองลงมา คือ มีระบบฐานข้อมูลที่ทุกคนเข้าถึงได้อย่างสะดวกทั่วถึง ( = 4.29, S.D. = 0.79) มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมสัมมนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ ( = 4.22, S.D. = 0.44) และด้านสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ( = 3.66, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

5.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำองค์การ (LEA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.40 เครือข่ายองค์การ (NET) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี (INNO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 บุคคลมีความเป็นเลิศ (MAS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.20 การจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.15 และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.08 สามารถพยากรณ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ปัจจัยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 50.10 (R2  = 0.501) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ χ2 = 1.14, df = 5, p - value = 0.95045, RMSEA = 0.00, RMR = 0.00997, GFI = 0.999, AGFI = 0.995, CN = 5295.339

5.1.4 ผลการสร้างและยืนยันแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยได้แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1.4.1 ด้านนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาการสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์การ 2) โครงการสนับสนุนการสร้างธุรกิจนวัตกรรมจากองค์ความรู้ 3) โครงการพัฒนาการสร้างการตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 4) โครงการพัฒนาระบบข้อมูลราคาสินค้าเกษตร, อุปโภคบริโภคในจังหวัด 5) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย

5.1.4.2 ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาสมรรถนะบทบาทการเป็นนักการค้าพาณิชย์ 2) โครงการพัฒนาการเขียนงานวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3) โครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) โครงการพัฒนาการคิดวิเคราะห์ 5) โครงการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน

5.1.4.3 ด้านเครือข่ายองค์การ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันจากเครือข่ายภายในและภายนอกองค์การ 2) โครงการพัฒนาการสร้าง เครือข่ายในการเชื่อมโยงธุรกิจ 3) โครงการบูรณาการงานระหว่าง ภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม 4) โครงการพัฒนาศูนย์ให้ข้อมูล เพื่อการประกอบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ 5) โครงการพัฒนาระบบกระจาย องค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทั่วทั้งองค์การ

5.1.4.4 ด้านภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ 2) โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร 3) โครงการพัฒนาทักษะการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 4) โครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ 5) โครงการพัฒนาทักษะด้านการเป็น พี่เลี้ยงสอนงาน

5.1.4.5 ด้านการจูงใจ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน 2) โครงการยกย่องให้รางวัลบุคคลที่ทำประโยชน์แก่องค์การ 3) โครงการสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4) โครงการพัฒนาระบบทุนการศึกษาในการพัฒนาตนเอง 5) โครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.1.4.6 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมสู่ความสำเร็จ 2) โครงการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนขององค์การ 3) โครงการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ 4) โครงการพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารในองค์การ 5) โครงการพัฒนาทักษะด้านการติดสินใจร่วมกัน

**5.2 อภิปรายผล**

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

**5.2.1 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( = 3.79, S.D. = 0.21) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ( = 4.29, S.D. = 0.24) รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล ( = 3.92, S.D. = 0.38) ด้านการจัดการความรู้ ( = 3.90, S.D. = 0.42) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ( = 3.81, S.D. = 0.34) และด้านพลวัตการเรียนรู้ ( = 3.10, S.D. = 0.35) ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในจังหวัด ซึ่งได้มีการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงหน่วยงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการทำงาน เชิงบูรณาการร่วมกับเครือข่ายภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี จึงทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในตนเองอย่างสม่ำเสมอ

**5.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำองค์การ (LEA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.40 เครือข่ายองค์การ (NET) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี (INNO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 บุคคลมีความเป็นเลิศ (MAS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.20 การจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.15 และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.08 สามารถพยากรณ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ปัจจัย สามารถอธิบายการ ผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 50.10 (R2  = 0.501) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ χ2 = 1.14, df = 5 , p-value = 0.95045, RMSEA = 0.00, RMR = 0.00997, GFI = 0.999, AGFI = 0.995, CN = 5295.339 ผู้วิจัย ได้นำทั้ง 6 ปัจจัย มาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.2.1 ภาวะผู้นำองค์การ

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในบริบทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดภายใต้นโยบาย (One Roof) โดยการควบรวมหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ หน่วยงานมีพาณิชย์จังหวัดเป็นผู้บริหารองค์การ ซึ่งเป็นผู้รับมอบนโยบายและแนวทางการบริหารงาน จากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายของกระทรวงพาณิชย์ เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ที่สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้และเป็นผู้สื่อสารกับบุคคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม นอกจากนั้นยังเป็นพี่เลี่ยงในการสอนงานให้กับบุคลากรในสำนักงาน สร้างทีมให้มีความเป็นมืออาชีพ และผู้สนับสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ผู้บริหารที่เป็นผู้แนะแนวทาง ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารที่ออกแบบกระบวนการ และขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน 5) ผู้บริหารที่สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนัส โหย่งไทย (2555) ได้วิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กำลังพลกรมทหารบก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กำลังพลโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 15 นาย และกำลังพลของกรมทหารสัตว์ทหารบก ที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 316 นาย รวมทั้งสิ้น 331 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารแบบสัมภาษณ์ มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมาเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ, ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กันโดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฏีของการวิจัย

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กุณฑี วงศ์จันทรมณี (2551) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อเสนอแนวทางการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย ปัจจัย 8 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ, วิสัยทัศน์, พันธกิจ และยุทธศาสตร์, บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน, การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน, เทคโนโลยีสารสนเทศ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การบริหารจัดการและการจูงใจ ซึ่งปัจจัยทุกตัวส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนัส โหย่งไทย (2555) ได้วิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กำลังพลกรมทหารบก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กำลังพลโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 15 นาย และกำลังพลของกรมทหารสัตว์ทหารบก ที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 316 นาย รวมทั้งสิ้น 331 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่ามัชฌิมาเลขคณิต, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การวิเคราะห์องค์ประกอบ, การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ, ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฏีของการวิจัย

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Davis (2000) ได้วิจัย การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม พบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีมผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่เรียนรู้ภาพรวมรวมทั้งการตัดสินใจร่วมผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าองค์การ ต่าง ๆ ผู้นำควรที่จะมีส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรจะสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hoy and Miskel (2001, p. 32), Razik and Swanson (2001, p. 20) ได้กล่าวสรุป ถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่าคนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต และพัฒนาต่อไปได้ โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์การเองได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stover (2003) ได้วิจัย รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็นเป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในอาลาบามาโดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนพบในโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อย คือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Coughlin (2003) ได้วิจัย สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการย้ายงานของครูบนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปี โดยใช้หลักการของ Senge มาอธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจในความก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐานในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานของครูลดการย้ายงานของครู ควรจะมีการสนับสนุนในเรื่องค่าล่วงเวลา และผู้นำต้องการสร้างให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีการสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและครูก็มีความพึงพอใจ

5.2.2.2 เครือข่ายองค์การ

กล่าวได้ว่า เครือข่ายองค์การ มีอิทธิพลทางตรงสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในจังหวัดให้มีความเติบโต มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสนับสนุนช่องทางด้านการตลาดให้กับผู้ประกอบการในทุกระดับให้มีความเจริญเติบโต และเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งหน่วยงานภายในและนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต ผู้แปรรูป และประชาชนผู้บริโภคตามภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งปัจจัยด้านเครือข่ายองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) องค์การมีการร่วมมือ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูล และข่าวสารที่จำเป็น เพื่อการบริการประชาชนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ อยู่เสมอ 2) องค์การได้ดำเนินงานร่วมกันหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น โครงการฝึกอบรม การสัมมนาร่วมกัน เป็นต้น 3) องค์การได้รับความร่วมมือ หรือให้การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 4) องค์การและหน่วยงานภาคีได้ส่งบุคลากร เพื่อและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 5) องค์การและหน่วยงานภาคีพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลความรู้ที่จำเป็น เมื่อดำเนินงานร่วมกัน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรหาเพื่อนร่วมทาง เป็นเครือข่ายการเรียนรู้อย่าทำองค์การเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดแรงกระตุ้นพอทำไประยะหนึ่ง จะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวได้ แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จ ที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นเต้น มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่าย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติ รัตนปรีชาเวช (2553) ได้วิจัย ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง (Exploratory and Cross Sectional Study) และเป็นการศึกษาปรากฏการณ์จริง (Phenomenon Study) โดยอาศัยการเก็บรวมรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในการวิเคราะห์ถึงระดับอิทธิพลที่ตัวแปรมีต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์การ กลุ่มประชากรในการศึกษา ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตที่อาศัยแรงงานเข้มข้น ประกอบด้วย 4 สาขาอุตสาหกรรมได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร และเครื่องดื่ม, อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณี, อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ความตรงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล (Lisrel) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 208 องค์การ และดำเนินการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ หุ้นส่วนกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ รวมทั้งนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษา และนักวิชาการจากหน่วยงานรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ โดยข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมนั้น คือ ควรมุ่งบูรณาการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างเครือข่ายองค์การเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อน และผลักดันการเรียนรู้ขององค์การ และควรให้ความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในการใช้ปฏิบัติจริง ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้างนวัตกรรมองค์การเพื่อที่จะเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมดเปรียบเสมือนว่าองค์การนั้น เป็นองค์การที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์การ การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการ หรือกระบวนการตลอดจน การบูรณาการ และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mentzas, et al. (2006) ได้ศึกษา เกี่ยวกับเครือข่ายองค์การ เพื่อการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ระหว่างองค์การ โดยกล่าวว่า การถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูล ความรู้จากองค์การหนึ่ง ๆ ไปสู่องค์การอื่น ๆ ซึ่งกระบวนการของการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้นี้อาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่กระบวนการถ่ายทอดผ่านระบบอิเลคทรอนิกส์ ตลอดจนการทำงานประสานงานร่วมกัน และความรู้นั้นสามารถแบ่งย่อยออกได้เป็นหลายระดับตั้งแต่การแลกเปลี่ยนไปจนสู่การค้าขาย และตั้งแต่เครือข่ายที่อยู่ในระบบปิด จนชุมชนในระบบเปิด และยังพบว่าการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์จะเหมาะสมกับความรู้แบบชัดแจ้งเท่านั้น ในขณะที่ความรู้แบบฝังลึกจะต้องตระหนักถึงพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรม และการให้คุณค่าเป็นสำคัญ

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Elliot (2007) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในเครือข่าย (Network Participation) จะช่วยให้องค์การมีช่องทางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างองค์การ เช่น ข้อมูลทางด้านราคา ข้อมูลทางด้านผลิตภัณฑ์ ข้อมูลทางด้านกระบวนการสร้างข้อมูลทางด้านเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่ได้พัฒนาไปเป็นต้น โดยรวมแล้วการกระจายข้อมูลข่าวสารนี้ จะสร้างให้เกิดการพัฒนากับคุณภาพขององค์การ

5.2.2.3 ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

กล่าวได้ว่า ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการบริหารงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด มีการสร้างนวัตกรรมมาใช้ในองค์การ และเพื่ออำนวยความสะดวก ผู้ประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบการจดทะเบียนธุรกิจแบบออนไลน์ การจัดอบรมบุคลากรและผู้ประกอบการ เป็นต้น และยังมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคลากร ได้แก่ การจัดอบรมออนไลน์ การประชุม (Web Conference) ร่วมกันในกลุ่มจังหวัดและทั่วประเทศ 77 จังหวัด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งปัจจัยด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและการบริการประชาชน 2) การนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์จริง 3) บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ ระบบไร้สาย เพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ และทุกเวลา 4) องค์การใช้ข้อมูลสารสนเทศในงานปฏิบัติการเรียนรู้ และระบบสื่อสารกันในองค์การ 5) มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 6) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสานักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษา และกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เพื่อการศึกษาวิธีการจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำการกำกับติดตามและการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานพัฒนา และเพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาสานักเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ตลอดจน เพื่อศึกษาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 80 คน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ซึ่งผลกการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรม และศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนา และรู้สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนเองก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนาวิธีการพัฒนา ต่อมาได้รวมกันประชุมปฏิบัติ (Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล โดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการจัดทำบันทึกภาคสนามเมื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาสิ้นสุดลง มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายใหม่ 2 ข้อ ปรับดัชนีวัดใหม่ 1 ข้อ และปรับปรุงเป้าหมายใหม่หนึ่งข้อ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ ส่วนนวัตกรรมที่เกิดการพัฒนาในครั้งนี้ ระดับบุคคล คือ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับกลุ่ม คือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์การ คือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

ซึ่งสอคล้องกับงานวิจัยของ Stanage (1996) ได้วิจัย การใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาพบว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยีและกระบวนการเรียนรู้ในองค์การผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่าคู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำ เพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดการรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพ ในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้ง ด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

ซึ่งสอคล้องกับงานวิจัยของ Phillips (2003) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลแห่งการเรียนรู้โดยใช้ Benchmark 4 ระดับ และใช้การสังเคราะห์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (Will), ภาวะผู้นำ (Leadership), กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Vision), การติดต่อสื่อสาร (Communication), การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development), นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and Decision Making), การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management), ทุนทางปัญญา และการจัดการความรู้ (Intellectual Capital and Knowledge Management), การวัดและการประเมินผลงาน (Measurement and Assessment), การตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition) โดยให้บุคลากร 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์การ (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือนักพัฒนา การเรียนรู้ในองค์การ ผู้จัดการตามสายงาน และลูกจ้าง เป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวบ่งชี้ ที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1- 4 จากนั้น นำข้อมูลมาเขียนกราฟที่แสดงระดับความสำคัญ และแสดงคุณลักษณะเปรียบเทียบความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะเรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหารองค์การต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำสุด คือ การวัดและการประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิด วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อสื่อสาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานแนวคิด Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกันในองค์การให้สะดวกรวดเร็วชัดเจนที่สุด เช่น การส่งเสริมให้มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรืออาจจัดระบบสารสนเทศให้สามารถส่งถ่ายข้อมูล ความรู้ แบบสื่อผสม (Multimedia) ถึงกันและกันได้โดยทาง (Internet) เป็นต้น เพื่อให้การไหลเวียน และแพร่กระจายของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Karsten and Others (2000, pp. 154 - 155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆและสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสฐาน และค่านิยม ขององค์การทบทวน และสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001, p. 32), Razik and Swanson (2001, p. 20) แล้วได้กล่าวสรุป ถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self - Renewall) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นเรื่องขององค์การ หรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอใน อันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโต สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์การ และองค์การเอง ก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

5.2.2.4 บุคคลมีความเป็นเลิศ

กล่าวได้ว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลาการสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีการแสวงหาความรู้ใหม่ทั้งจากตำรา (Internet) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในจังหวัด พร้อมทั้งกระทรวงพาณิชย์ได้มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีการจัดอบรมออนไลน์ผ่านการประชุม (Web Conference) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้ ซึ่งปัจจัยบุคคลมีความเป็นเลิศ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองได้ 2) ชอบค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ บทความ งานวิจัย สอบถามผู้รู้ 3) ชอบแสวงหาความรู้ในสายงาน นอกสายงาน เพื่อค้นหาคำตอบที่สงสัย 4) นำบทเรียนจากในอดีตมาพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ 5) ชอบทดลองหาวิธีการ เพื่อหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 201 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วยหลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน หรือบุคลากรมีความเป็นเลิศ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิตา ภาณุรัตน์ (2549) ได้วิจัย ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นใช้มาตราส่วนประมาณค่าของ Likert ซึ่งมีสาระครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้วินัย 5 ประการของ Senge โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.96 และนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับประชากรด้วยตนเองที่วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรัชญา ชุมนาเสียว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มสายอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสันทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสายเจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มอาจารย์โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การจัดบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์การ การพัฒนาบุคลากร และทีมงาน และการสื่อสารในองค์การ ส่วนปัจจัยที่เอื้อระดับปานกลาง คือ การจัดโครงสร้างองค์การ และการให้รางวัล และปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มกลุ่มสายเจ้าหน้าที่ คือ วัฒนธรรมองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การ ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การสื่อสาร ในองค์การ การจัดบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์การ การพัฒนาบุคลากร และทีมงาน และการให้รางวัล ส่วนการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ กลยุทธ์การจัดการ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น จะประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคลากรที่รอบรู้ และการมีแบบแผนทางความคิด การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนทางความคิด การพัฒนาในระดับกลุ่ม / ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาในระดับองค์การ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาองค์การ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย การสื่อสารในองค์การ การจัดการเทคโนโลยี และระบบงาน การพัฒนาบุคคลและทีมงาน การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์การ การให้รางวัล การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การจัดบรรยากาศองค์การ กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาผู้นำ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย การพัฒนาผู้นำให้เป็นนักออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาผู้นำให้เป็นครู / ผู้สอน การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งการพัฒนาตามรูปแบบกลยุทธ์แบบเชิงปรับตัว (The Adaptive Strategy Model) ที่มีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหาร (Management Strategic Issues) ที่กลยุทธ์หลักกลยุทธ์รอง และกลวิธีที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พะโยม ชิณวงศ์ (2555) ได้วิจัย เรื่องรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวก จำนวน 560 คน เครื่องการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบบันทึก การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สถิติที่ใช้เป็นความถี่ ร้อยละ การวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้รอบแห่งตน แบบแผนความคิดการอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศ เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wheeler (2002) ได้วิจัย การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผย การพัฒนาขององค์การแห่งการเรียนรู้ไป จนถึงการประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ ในอเมริกาโดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ การรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การสังเกตการทบทวนเอกสารการพูดคุยแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรมมีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน และการเรียนรู้ของนักเรียน

5.2.2.5 ด้านการจูงใจ

กล่าวได้ว่า ด้านการจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อมสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีการสนับสนุนมี วัสดุ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงให้มีการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงมีการมอบรางวัลแก่บุคคลที่ทำคุณประโยชน์แก่องค์การ มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ทำให้บุคลากรในสำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยด้านการจูงใจ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) มีระบบการสนับสนุนรางวัลแก่บุคลากร หรือกลุ่มในกรณีมีผลงานดีเด่น 2) มีสวัสดิการแก่บุคลากร 3) มีระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น 4) องค์การให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน 5) มีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, pp. 103 - 109) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสานักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีแรงจูงใจ ให้คนทุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถ จะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคล และขององค์การ ซึ่งการที่จะกระทำได้ เช่นนั้น ผู้บริหารพึง ทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้วิจัย การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติ ด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานการจูงใจบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนการพัฒนาครู และทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติ ดังต่อไปนี้ χ2  = 34.537, df = 32, p - value = 0.3448, GFI = 0.965, RMSEA = 0.014, CN = 618.171 และเศษเหลือมาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจการปฏิบัติด้านการจัดการและปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อม มี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การพัฒนาครู และทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการโครงสร้างของโรงเรียนการจูงใจเทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนการปฏิบัติของครูและทีมงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการการพัฒนาครู และทีมงาน การจูงใจภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยีและระบบงานโครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์พยาบาล บุคลากรสนับสนุนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 198 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตามสูตรแอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.97 และ 0.99 ตามลำดับ และมีความตรงเชิงโครงสร้างตามองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ด้วยลิสเรล 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.5 และตรวจสอบค่าความตรงของรูปแบบ โดยใช้โปรแกรม (LESREL) Version 8.52 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65, 3.73 ตามลำดับ 2) รูปแบบการบริหารองค์การเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค - สแสวร์ = 49.79, df = 50, GFI = 0.957, AGFI = 0.911, RMR = 0.000 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไป จนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ, ปัจจัยด้านผู้บริหาร, ปัจจัยด้านการจูงใจ, ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน, ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร และทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ และปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงาน 4) แนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ จากความผิดพลาดให้คุณค่ากับผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานกับเครือข่าย ปัจจัยด้านผู้บริหาร ควรบริหารแบบสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านการจูงใจ ควรมีการพิจารณาให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน และแสดงความยกย่อง / ให้รางวัลแก่บุคลากร ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และช่องทางการสื่อสาร ควรมีการประเมินผลระบบการสื่อสารของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์การ และมีการกระจายงานให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดบุคลากรรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสำหรับการใช้งาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ควรมีการนำผลการดำเนินการคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้ในการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ / สิ่งสนับสนุนการการเรียนรู้และปฏิบัติงาน และด้านการจัดการความรู้ของสถาบันกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของสถาบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน ควรมีการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานแก้ไขปัญหาบางอย่างเป็นระบบ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการตามแผน ปัจจัยด้านปฏิบัติของบุคคลและทีมงานบุคลากร ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นอกเหนือแผนกงานของตนพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันให้มากขึ้น และใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ปัญหา

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฎศรีสะเกษ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฎศรีสะเกษ จำนวน 145 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฎศรีสะเกษ มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม หรือกลุ่ม และระดับองค์การ ตัวบ่งชี้ระดับบุคคล มีทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้ ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ระดับทีม หรือกลุ่ม มีทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ระดับองค์การ มีทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 3 ตัวบ่งชี้ ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษก่อนการพัฒนารูปแบบจาก 14 ลักษณะ มีการดำเนินงานที่มีระบบชัดเจน 4 ลักษณะ และยังไม่มีระบบที่ชัดเจน 10 ลักษณะ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 2 มิติ คือ มิติการเรียนรู้ และมิติระดับการเรียนรู้ มิติการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่บ่งชี้ ผลที่เกิด แนวทางการพัฒนาให้เกิด กิจกรรมที่ทำให้เกิด ส่วนมิติระดับการเรียนรู้ประกอบด้วย ระดับบุคคล (Learning Person) ระดับทีม หรือกลุ่ม (Learning Group) และระดับองค์การ (Learning Organization) ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ด้านคุณภาพข้อมูล มี 5 ปัจจัย ซึ่งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มี 2 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มี 5 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการจูงใจ มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงบริหาร มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การ มี 5 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมาก ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงการจัดการ มี 4 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 4 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการพัฒนาทีมงาน มี 5 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงานมี 5 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด โดยสรุปการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงความรู้ และการประสานงานที่ดีต่อกันจากทุกหน่วยงานทั้งระดับบุคคลระดับทีม หรือกลุ่ม ระดับองค์การ การดำเนินงานในทุกด้านจำเป็น ต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย องค์การ จึงจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Griego (2000) ได้วิจัย ตัวทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่คาดหวังกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ที่ประกอบอาชีพในบริษัทที่ได้รับประกันว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน จำนวน 27 คน เป็นผู้หญิงและ 21 คน เป็นผู้ชาย ผลการวิจัยพบว่า ตัวที่ทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่จาก 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัลและการจดจำได้พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.003 เท่า ๆ กัน การฝึกฝน และการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ เมื่อตัวแปร ดังกล่าวมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

และยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg’s Two - Factor Theory) Herzberg ได้เสนอว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จากความไม่พอใจ เช่น นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง เงินเดือน ปัจจัยเหล่านี้ ไม่ได้จูงใจให้บุคลากรผลิตลดลง แต่ปัจจัยสุขอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูง แล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจสนับสนุนให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และเป็นการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน, ความก้าวหน้า, การยอมรับนับถือ, ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

5.2.2.6 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

กล่าวได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีอิทธิพลทางตรงสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้บริหารที่เน้นนโยบายการทำงานในแนวราบ แบบลักษณะครอบครัว เหมือนพี่สอนน้องมีความเป็นกันเอง โดยการถ่ายทอดงานให้นักวิชาการพาณิชย์รุ่นน้อง และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน รวมทั้งมีการประชุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ เดือน หรือนอกรอบตามโอกาสเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลกรมีส่วนร่วมและได้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาร่วมกันแก้ไข เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ 2) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ประสบการณ์อยู่เสมอ 3) นำแนวคิดหลักการใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หรือการศึกษาเพิ่มเติมมาแลกเปลี่ยนให้กับเพื่อนร่วมงาน 4) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน 5) ซักถามในสิ่งที่ตนเองสนใจกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้วิจัย การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 76.80 ปัจจัย ทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานการจูงใจบรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครู และทีมงานวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติ ดังต่อไปนี้χ2  = 34.537, df = 32, p - value = 0.3448, GFI = 0.965, RMSEA = 0.014, CN = 618.171 และเศษเหลือมาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพล รวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจการปฏิบัติด้านการจัดการ และปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงานภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียนการจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครู และทีมงาน เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการการพัฒนาครู และทีมงาน การจูงใจภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยี และระบบงานโครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชชา นิรังศรรณ์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการแนวทางส่งเสริม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย การตั้งคำถาม ได้แก่ การจัดระบบ และการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ การให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในทีมด้านการทำงานเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหารวมทั้งตรวจสอบติดตาม กำกับ ดูแล และเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิกในทีมการให้ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลายได้แก่การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอการสื่อสารให้ทราบทั่วกัน ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมศึกษาหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พร้อมปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับองค์กร และการตรวจสอบการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศกำกับติดตามผล การดำเนินงานทบทวนตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแจ้งความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกในทีมทราบ 3) แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้ว ศรีบุศยกุล (2553) ได้วิจัย รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัย การอาชีพให้เป็นองค์การแห่งเรียนรู้ วิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ ประชากร คือ วิทยาลัยการอาชีพ กลุ่มตัวอย่าง 106 วิทยาลัย โดยคำนวณตามสัดส่วน สร้างแบบสอบถามเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียรสัน (Peason’s Correlation) ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งเรียนรู้ โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิพากษ์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้ปกครอง / ชุมชน นักวิชาการ ชาวบ้าน คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน - นักศึกษา บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 30 คน และนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเองแล้วนำมาสรุป และอภิปรายผล ทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ใช้การระดมสมอง (Brain Storming) ระยะที่ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือทดสอบก่อน และหลังการทดลอง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล Multivariate Analysis (MANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ 1) ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและทีมงาน (2.62) 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (0.25) 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน (-0.33) และ 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (-1.86) ซึ่งปัจจัย ดังกล่าวมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งเรียนรู้ที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย การพัฒนา 4 ด้าน มีกิจกรรมในการพัฒนา 12 กิจกรรม คือ ด้านพัฒนาครู และทีมงานมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรมด้านการพัฒนาครู และทีมงาน และปฏิบัติจริง ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรม ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และปฏิบัติจริง ด้านเทคโนโลยี และระบบงานมี 6 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมการใช้โปรแกรม Window โปรแกรม Microsoft Word, Excel, Power Point, Internet, E - Mail และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิจัย ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การกำหนดกรอบการพัฒนา การวิเคราะห์องค์กร การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และทบทวนแก้ไขปรับปรุง ผลการทดลองใช้ และการประเมินรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับวิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย พบว่า ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลการดำเนินงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีผลทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดีขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ford (1997) ได้วิจัย การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของรัฐนิวฟาวด์แลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า องค์การของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่การลดขนาดองค์การ หรือแม้แต่การรวมองค์การเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำ และบุคคล ในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแบ่งปันความคิดเห็นการทำงานเป็นทีม การเปิดรับ เพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของ Senge ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่นนี้ว่า “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้”

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kelly (2000) ได้วิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่าบรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัย แก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้ โดยการดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการเรียนรู้เป็นทีมผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในปัจจุบันแต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (1990) เสียทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องยังกับแนวคิดของ Senge (2000, pp. 7 - 8) ได้ขยายความองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้น ว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคล และที่เป็นทีม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้ มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่ม ควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้ง กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม จึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

**5.2.3 การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ในการสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม คือ การพัฒนาด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี, การพัฒนาด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ, การพัฒนาด้านเครือข่ายองค์การ, การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ, การพัฒนาด้านการจูงใจ, การพัฒนาด้านการเรียนรู้เป็นทีม, การพัฒนาด้านบรรยากาศการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์ สามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.3.1การพัฒนาด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาการสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์การ โครงการสนับสนุนการสร้างธุรกิจ นวัตกรรม จากองค์ความรู้ โครงการพัฒนา การสร้างการตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โครงการพัฒนาระบบข้อมูลราคาสินค้าเกษตรอุปโภคบริโภคในจังหวัด โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย

5.2.3.2การพัฒนาด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาสมรรถนะบทบาทการเป็นนักการค้าพาณิชย์โครงการพัฒนาการเขียนงานวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งโครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยโครงการพัฒนาการคิดวิเคราะห์โครงการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน

5.2.3.3การพัฒนาด้านเครือข่ายองค์การ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน จากเครือข่ายภายในและภายนอกองค์การ โครงการพัฒนาการสร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงธุรกิจโครงการบูรณาการ งานระหว่างภาครัฐ - เอกชน ภาคประชาสังคมโครงการพัฒนาศูนย์ให้ข้อมูล เพื่อการประกอบธุรกิจ โครงการพัฒนาระบบกระจายองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทั่ว ทั้งองค์การ

5.2.3.4การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำโครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารโครงการพัฒนาทักษะการบริหารสู่ความเป็นเลิศโครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ โครงการพัฒนาทักษะด้านการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน5.2.3.5การพัฒนาด้านการจูงใจ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานโครงการยกย่องให้รางวัลบุคคลที่ทำประโยชน์แก่องค์การโครงการสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานโครงการพัฒนาระบบทุนการศึกษาในการพัฒนาตนเองโครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.2.3.6การพัฒนาด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมสู่ความสำเร็จโครงการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนขององค์การโครงการพัฒนาการจัดการกับความขัดแย้งโครงการพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารในองค์การโครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจร่วมกัน

**5.3 ข้อเสนอแนะ**

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยค้นพบข้อเสนอแนะ ดังนี้

**5.3.1 ข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้**

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กระทรวงพาณิชย์ ควรพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำองค์การ และบุคลากร ให้มีความเป็นมืออาชีพ เข้าใจบทบาทหน้าที่การเป็นนักวิชาการพาณิชย์ เน้นการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในองค์การ และสามารถนำนโยบาย ด้านเศรษฐกิจ ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า พร้อมด้วยการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และสามารถถ่ายทอดการปฏิบัติงาน แก่นักวิชาการพาณิชย์รุ่นน้อง เพื่อเตรียมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมต่อพลวัตรการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) กระทรวงพาณิชย์ ควรมีนโยบายเน้นความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในและนอกองค์การ จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการทำงานเชิงบูรณาการในพื้นที่และกลุ่มจังหวัด ในระดับภูมิภาค เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงการค้าขยายช่องทางใน ด้านการตลาด ให้แก่ผู้ประกอบการ ทุกระดับ และช่วยขับเคลื่อนนโยบายด้านเศรษฐกิจในจังหวัดให้มีความเติบโตเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

3) กระทรวงพาณิชย์ ควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์การ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และองค์การ พร้อมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้แก่องค์การ สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้ได้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์การ

4) กระทรวงพาณิชย์ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ การเป็นนักการค้าพาณิชย์ ควรมีนโยบายให้พาณิชย์จังหวัดสนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยตนเองทั้งในและนอกองค์การ เน้นการฝึกอบรม พัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสื่อสารทางภาษาในระดับสากล และระดับภูมิภาค การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและสามารถวางแผนในการเขียนงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเองได้

5) กระทรวงพาณิชย์ ควรมีแนวทางการพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีม โดยพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารในองค์การ และให้สมาชิกในองค์การมีส่วนรับรู้ และแสดงความคิดเห็น ในแนวทางการบริหารงานในองค์การ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ และมีส่วนในการติดตามผล เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือหุ้นส่วนขององค์การให้แก่บุคลากร

6) กระทรวงพาณิชย์ ควรเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากร และผู้บริหาร ให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้ตาม และพร้อมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้รางวัลยกย่องผู้ที่ทำประโยชน์แก่องค์การ ตลอดจนอำนวยความสะดวกวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน กระตุ้นบุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาศักยภาพองค์การ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสู่การแข่งขันในระดับภูมิภาค

**5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ**

5.3.2.1 ผู้บริหาร ควรเข้ารับการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำองค์การ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของตนเองในการบริหารงาน ควรเป็นผู้นำแห่งการเลี่ยนแปลงเน้นการบริหารงานในแนวราบเพิ่มความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเองในลักษณะพี่สอนน้อง เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานแบบครอบครัว เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน

5.3.2.2 ผู้บริหาร ควรเน้นการใช้ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นภาคประชาสังคม ให้มีบทบาท เป็นตัวกลางการสร้างเครือข่ายองค์การในทุกภาคส่วนอย่างจริงใจ มีการทำงานเชิงบูรณาการ สร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงการค้า เพื่อขยายช่องทางในด้านการตลาดให้แก่ผู้ประกอบการทุกระดับ

5.3.2.3 ผู้บริหาร ควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์การ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้แก่องค์การ

5.3.2.4 บุคลากรในองค์การ ควรรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง ควรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะการเป็นนักการค้าพาณิชย์ ตลอดจนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง และวางแผนในการเขียนงานวิชาการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเองได้

5.3.2.5 ผู้บริหาร ควรมีแนวทางการพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีม โดยเริ่มจากการ สร้างทีม และพัฒนาทีม ให้มีความเป็นมืออาชีพ ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือหุ้นส่วนขององค์การให้แก่บุคลากร

5.3.2.6 สร้างบทบาทใหม่ ของผู้บริหารให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุลากรได้มองเห็น และดึงเอาศักยภาพในตัวบุคลากรของแต่ละคนออกมาใช้ได้ให้ถูกกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ

**5.3.3 ข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้ประเด็นที่ควรศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

5.3.3.1 ควรที่จะมีการนำแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ไปทดลองใช้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคอื่น ๆ เพื่อจะได้ทำความเข้าใจลักษณะความเป็นองค์การเรียนรู้ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และพัฒนาตัวแบบให้มีอำนาจอธิบาย และทำนายได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

5.3.3.2 จากข้อค้นพบที่ว่า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ กับตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเป็นลบซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ