รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย

Knowledge Management Effectiveness Model of Royal Project Foundation in Development of Northern Thailand

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
พุทธศักราช 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย

(ภาษาอังกฤษ) Knowledge Management Effectiveness Model of Royal Project Foundation in Development of Northern Thailand

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย) นายพิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

(ภาษาอังกฤษ) Mr.Bhisit Phongsaporamut

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ ..... เมื่อวันที่ 9 / พ.ค. / 2561

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันทน์)

กรรมการ .....

(ดร.ปรีดี โชติช่วง)

กรรมการ .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก .....

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

(ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 9 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2561

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย

โดย : พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

ชื่อปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา : การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : .....

(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี)

.....

(ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์)

.....9...../.....พ.ค...../.....2561.....

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย 2) ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย และ 3) สภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และเสริมด้วยวิจัยเชิงปริมาณผ่านแบบสอบถาม จากกลุ่มคณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวง ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมูลนิธิโครงการหลวง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับและเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 22 ท่าน และกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 312 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พร้อมการตีความข้อมูลและสร้างข้อสรุปทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่า

1) กระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงมีการดำเนินงานตามโครงสร้างขั้นตอนการทำงานผ่านสถานีวิจัย ศูนย์พัฒนาโครงการในพื้นที่ที่ชัดเจน โดยมีสำนักงาน ฝ่ายอาสาสมัครโครงการทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวิสัยทัศน์ ภารกิจในการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ชัดเจน

2) มูลนิธิโครงการหลวงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ โดยกลไกสำคัญในการจัดการความรู้มาจากผู้บริหารองค์กร บรรยากาศในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมในองค์กร และความเข้มแข็งของชุมชน

3) องค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรไม่สามารถต่อยอดความรู้หรือสร้างนวัตกรรมได้ เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนวิจัยและพัฒนา และควรส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมองค์ความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง

4) มูลนิธิโครงการหลวงควรพัฒนาศักยภาพทีมทำงาน และอาสาสมัครให้มีศักยภาพในการประสานงานในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติ การถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ที่กระชับ ชัดเจน เหมาะสมกับภารกิจในแต่ละโครงการและสอดคล้องกับขั้นตอนในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอย่างเหมาะสม

Abstract

Title : Knowledge Management Effectiveness Model of Royal Project Foundation in Development of Northern Thailand

By : Mr. Bhisit Phongsaporamut

Degree : Doctor of Philosophy

Major : Management

Thesis Advisors : .....

(Professor Dr. Yuwat Vuthimedhi)

.....

(Professor Dr. Phongsak Angkasith)

.....9...../.....May...../...2018.....

The purposes of this study were to study 1) the management process of the Royal Project Foundation in the highland of northern Thailand 2) the system and mechanism for knowledge management of the Royal Project Foundation for highland development in the northern Thailand; and 3) problem conditions and recommendations for further development of the Royal Project Foundation's knowledge management. This research employed qualitative research method by in-depth interviewing 22 participants from the Royal Project Foundation board, senior managers, middle managers, first-level managers, the Royal Project Foundation staff, the recognized community leaders and members of the Royal Project Foundation; and supplemented with quantitative research through questionnaires collected from 312 participants from the members of Doi Inthanon Royal Project Foundation. The statistics used in the analysis were percentage, mean and standard deviation to interpret data and develop general conclusion.

The results of the study indicated that

1) The management process of the Royal Project Foundation in the highlands of northern Thailand was structured. The work process through the research station and project development center was clear. The Foundation officers and volunteers clearly supported the systematic operation by following the vision and the mission of the Foundation.

2) The Foundation had a collaborative and systematic knowledge management. The knowledge management process consisted of knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge storage, analysis and extraction of knowledge, transfer and dissemination of knowledge, including the application and validation of data in Participatory Action Research (PAR) among stakeholders within organizations, community, and government agencies. The key mechanisms of knowledge management came from corporate executives, organization atmosphere, organizational culture, teamwork and strength of the community.

3) The agricultural knowledge and innovation could not be created due to the lack of funding for research and development while the related agencies should be encouraged to codevelop and to synthesize the innovation and knowledge gained from the Foundation.

4) The Foundation should develop the capacity of the working teams and volunteers to be more efficient in coordination and procedural practice. The dissemination of knowledge should be concise, applicable for each project's mission and in accordance with the proper procedures for the Foundation's knowledge management.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อาจารย์ปรึกษาหลัก และ ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งชี้แนะแนวทางให้การดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการในการสอบดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันทร์ ประธานกรรมการ ดร.ปรีดี โชติช่วง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำตรวจสอบและชี้แนะแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง ดร.พนัส คุณหบัณฑิต ดร.อรรถไกร พันธภักดี และ ดร.วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบแบบสอบถามให้ถูกต้อง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ประสานงานของมูลนิธิโครงการหลวงทุกท่านที่ให้ความเมตตาและให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสอบถาม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้นำชุมชนและเกษตรกรสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ จังหวัดเชียงใหม่ ทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือในการให้ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และให้ข้อมูลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามและเป็นกำลังใจพร้อมให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ที่ให้ความช่วยเหลือ บริการ และอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการศึกษา อีกทั้งความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้คงเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับแรงบันดาลใจจากครอบครัวอันเป็นที่รัก

ประโยชน์ของดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบให้เป็นอนุสรณ์แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ อดีตประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ที่ล่วงลับไปแล้ว และขอมอบให้แก่ผู้สนใจเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติ

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

พฤษภาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	9
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	**10**
2.1 แนวคิดการบริหารมูลนิธิโครงการหลวง	10
2.2 สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์	27
2.3 แนวคิดการจัดการความรู้	30
2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ	50
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	66
2.6 แนวคิดและความหมายของการทำงานเป็นทีม	81
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง	111
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	116
2.9 กรอบแนวคิด	129
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	**137**
3.1 รูปแบบและขั้นตอนการวิจัย	137
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	140
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	140

สารบัญ (ต่อ)

		หน้าที่
	3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	142
	3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	143
บทที่ 4	**ผลการวิจัย**	**146**
	ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย	146
	ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย	159
	2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย	159
	2.2 ผลวิเคราะห์รูปแบบ ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย	206
	2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ที่มีต่อรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย	246
	ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ	265
บทที่ 5	**สรุปผลการศึกษา**	**269**
	5.1 สรุปผลการศึกษา	269
	5.2 อภิปรายผลการศึกษา	285
	5.3 ข้อเสนอแนะ	294
บรรณานุกรม		297
ภาคผนวก		307
ประวัติผู้วิจัย		368

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	สรุปประเด็นกับระบบและกลไกลในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ, การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็ง	242
4.2	แสดงจานวน ค่าร้อยละของเกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ที่ตอบแบบสอบถามในโครงการหลวงดอยอินทนนท์	247
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงที่มีต่อมิติในกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวง	248
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงที่มีต่อมิติภาวะผู้นาขององค์การ	252
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงที่มีต่อมิติวัฒนธรรมองค์การ	254
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงที่มีต่อมิติการทางานเป็นทีม	256
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงที่มีต่อมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง	259

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	สัญลักษณ์ของมูลนิธิโครงการหลวง	13
2.2	โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิโครงการหลวง	14
2.3	แผนที่ตั้งของศูนย์พัฒนาโครงการหลวง	25
2.4	แผนที่สถานีเกษตรหลวงดอยอินทนนท์	29
2.5	องค์ประกอบของการเรียนรู้ขององค์กร	46
2.6	แสดงได้อธิบายถึงระบบย่อยของความรู้	48
2.7	วัฒนธรรมองค์การสองระดับ: วัฒนธรรมที่สังเกตได้ และ วัฒนธรรมแกน	69
2.8	ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของ Hofstede	71
5.1	องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือ	292

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ภูมิศาสตร์ทางภาคเหนือของประเทศไทย เช่น จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย น่าน และแม่ฮ่องสอน มีลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาและหุบเขาเป็นส่วนมาก โดยจะมีทิวเขาเป็นแนวยาวขนานกันจากเหนือมาใต้ มีที่ราบระหว่างหุบเขา เช่น ในบริเวณจังหวัดเชียงใหม่จะมีความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 300 ถึง 500 เมตร ส่วนภูเขาต่างๆ จะมีความสูงแตกต่างกันไป ยอดเขาหรือดอยที่สูงที่สุด คือ ดอยอินทนนท์ ของทิวเขาถนนธงชัย ซึ่งสูงถึง 2,565 เมตร นับว่าเป็นแหล่งทรัพยากรธรรมชาติอันทรงคุณค่าที่อุดมสมบูรณ์ เป็นที่อยู่ของคนหลายเผ่าพันธุ์ ขณะที่ทางประชากรศาสตร์ ประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตภูเขาหรือ "ที่สูง" ในพื้นที่ภาคเหนือ คือ “ชาวเขา” ซึ่งกาลต่อมาภาษาราชการเรียกว่า "ชาวไทยภูเขา" ชนชาวไทยภูเขานี้มีอยู่มากมายหลายเผ่าและชาวไทยภูเขาเหล่านี้ส่วนใหญ่มีวิถีดารดำรงชีวิตที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างไม่เปลี่ยนแปลง คือ การอาศัยอยู่ตามเทือกเขาต่างๆ ห่างไกลสังคมเมือง ไกลความเจริญ ทุรกันดาร มีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ยากจน ทำการเกษตรแบบยังชีพ สุขภาพอนามัยและการศึกษาถูกละเลย ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบำรุงรักษาความอุดมสมบูรณ์ของดิน น้ำและป่าไม้ กล่าวคือ เมื่อเพาะปลูกซ้ำที่จนกระทั่งผลิตผลต่ำ เพราะดินหมดความอุดมสมบูรณ์แล้ว ก็จะย้ายไร่เคลื่อนหมู่บ้านไปตัดฟันป่าเพื่อทำไร่ในบริเวณอื่น นอกจากนั้น ชาวไทยภูเขาส่วนหนึ่งประกอบอาชีพเพาะปลูกและขายฝิ่นเป็นรายได้หลัก ซึ่งกาลต่อมากลายเป็นสิ่งผิดกฎหมายของประเทศไทยและของโลก อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาถึงสถานะทางสังคมและเศรษฐกิจของชาวไทยภูเขาเหล่านี้ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. มีปัญหาเกี่ยวกับทักษะเชิงภาษาและการศึกษาต่ำ กล่าวคือ ชาวไทยภูเขาไม่เชี่ยวชาญภาษาไทยทั้งในด้านการฟัง การพูด และโดยเฉพาะการอ่านและการเขียน รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพทางการเกษตรและอาชีพอื่นๆ

2. ปัญหาความแตกต่างด้านอัตลักษณ์และวัฒนธรรม กล่าวคือ ชาวไทยภูเขาเป็นชาติพันธุ์ที่มีอัตลักษณ์ของตนเองทั้งในด้าน ภาษา ความเชื่อ วัฒนธรรม ซึ่งนอกจากจะมีความแตกต่างกันในกลุ่มชาติพันธุ์ชาวไทยภูเขาด้วยกันเอง ยังมีความแตกต่างกันอย่างมากกับชาวไทยพื้นราบ

3. ปัญหาการคมนาคม กล่าวคือ เส้นทางการคมนาคมในหลายพื้นที่ไม่สะดวก

4. ปัญหาเกี่ยวกับพื้นที่ที่มีลักษณะลาดชัน ซึ่งทำให้ต้องการความรู้ทักษะด้านการเกษตรและการรักษาพื้นดิน รวมถึงการขาดแคลนแหล่งน้ำในการพัฒนาการเกษตร

5. ปัญหาความยากจน และการขาดแคลนปัจจัยสี่ รวมทั้งการมีระดับคุณภาพชีวิตในด้านสุขอนามัย การสาธารณสุข ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

จากสภาพปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ส่งผลกระทบเชิงลบทั้งต่อตัวชาวไทยภูเขาและต่อคนทั้งประเทศ เป็นปัญหาที่เรื้อรัง และมีสาเหตุที่ซับซ้อนที่มิใช่แต่เพียงการมุ่งปราบปราม แต่จำเป็นต้องอาศัยการแก้ไขปัญหาในระดับโครงสร้าง ก็คือ การปรับเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิตของชาวไทยภูเขา ซึ่งหมายถึง การปรับเปลี่ยนตั้งแต่ฐานความคิดคติความเชื่อในการดำรงชีวิต ไปจนถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการเพาะปลูกและการดำรงชีพ

ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาในระดับโครงสร้าง กล่าวได้ว่า ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2512 ซึ่งเป็นวันที่ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชได้เสด็จไปถึงหมู่บ้านชาวไทยภูเขาจังหวัดเชียงใหม่เป็นครั้งแรกการเสด็จพระราชดำเนินในครั้งนั้น ได้ทรงทอดพระเนตรเห็นปัญหาการดำรงชีวิตของชาวไทยภูเขา และ การขาดความรู้ทักษะทางการเกษตร จึงได้ทรงพระราชทาน พันธุ์สัตว์ เครื่องมืออุปกรณ์ทางการเกษตร รวมถึงการให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ และได้ทรงมีพระราชดำริในการปรับปรุงพัฒนาด้านการเกษตรของชาวไทยภูเขา อย่างต่อเนื่อง ภายใต้โครงการหลวง ซึ่งเป็นโครงการส่วนพระองค์ที่จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2512 โดยใช้พระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ และเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากราษฎร รัฐบาลไทยและรัฐบาลต่างประเทศร่วมกัน โดยพระราชทานเป้าหมายสำหรับการดำเนินงาน ดังนี้

1. ช่วยชาวเขาเพื่อมนุษยธรรม
2. ช่วยชาวไทยโดยลดการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ คือ ป่าไม้และต้นน้ำลำธาร
3. กำจัดการปลูกฝิ่น
4. รักษาดิน และใช้พื้นที่ให้ถูกต้อง คือ ให้ป่าอยู่ส่วนที่เป็นป่า และทำไร่ ทำสวน ในส่วนที่ควรเพาะปลูกอย่าให้สองส่วนนี้รุกล้ำซึ่งกันและกัน

การดำเนินงานต่างๆ ของโครงการหลวง ในระยะแรกไม่มีเจ้าหน้าที่ไปอยู่ประจำในหมู่บ้านชาวไทยภูเขา แต่มีคณะทำงาน ซึ่งเป็นอาสาสมัครไปเยี่ยมเยียนชาวไทยภูเขาในหมู่บ้านต่างๆ เป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้คำแนะนำและสาธิตการปลูกพืชหรือเลี้ยงสัตว์ชนิดต่างๆ เรียกว่าหมู่บ้านดังกล่าวว่าหมู่บ้านเยี่ยมเยียน เมื่อเกษตรกรกลับไปยังหมู่บ้านของตน จึงเริ่มนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงาน โครงการหลวงได้มอบให้คณะทำงานซึ่งเป็นอาสาสมัคร ประกอบด้วยคณะอาจารย์จากมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา และหน่วยราชการต่างๆ ได้ออกไปเยี่ยมเยียนเกษตรกรในหมู่บ้านเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้คำแนะนำ และสาธิตการปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์ต่างๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รับผิดชอบ ช่างเคี่ยน แม่สาใหม่ อ่างขาง แกน้อย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รับผิดชอบ บ้านปางป่าคา ห้วยผักไผ่ ปู่หมื่นใน บ้านใหม่ร่มเย็น

ถ้ำเวียงแก บ้านสวด จอมหด สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ รับผิดชอบ บ้านวังดิน (ศูนย์ฯ หมอกจ๋ามในปัจจุบัน) ผาหมี สะโง๊ะ เมืองงาม กรมวิชาการเกษตร รับผิดชอบส่งเสริมกาแฟอราบิก้า (ร่วมกับกรมประชาสงเคราะห์ซึ่งมีศูนย์พัฒนา และสงเคราะห์ชาวเขาบ้านแม่ลาน้อย) ห้วยฮ่อม บ้านดง ป่าแป๋ รากไม้

อย่างไรก็ดีการทำงานมีลักษณะแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพราะองค์ความรู้ด้านการเกษตรบนที่สูงยังมีไม่มากพอ ต้องอาศัยการทดลองเรียนรู้ทั้งด้านการเกษตร และการดำเนินชีวิตร่วมกันกับชาวไทยภูเขา ต่อมาจึงได้มีโครงการวิจัยบนที่สูงควบคู่กับงานส่งเสริมอาชีพเกษตร มีอาสาสมัครจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการด้านต่างๆ ปฏิบัติงานถวาย ทำให้การปฏิบัติงานก้าวหน้าอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานวิจัยการปลูกพืชเขตหนาวชนิดต่างๆ เกษตรกรสามารถนำไปปลูกทดแทนฝิ่นได้ผลดี พ.ศ.2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้โครงการหลวงจดทะเบียนเป็นมูลนิธิโครงการหลวง โดยพระราชทานเงินเพื่อเป็นทรัพย์สินของมูลนิธิฯ เริ่มแรก 500,000 บาท เพื่อให้เป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ที่ถาวรมั่นคง สามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีระบบงานที่แน่นอนรองรับ มีการบริหารงานภายในคล่องตัว มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเกิดผลดียิ่งขึ้นในอนาคต พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงดำรงตำแหน่งนายกกิตติมศักดิ์ และหม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี ทรงเป็นประธานมูลนิธิ โดยมี ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นเลขาธิการมูลนิธิ และรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา การสานต่องานวิจัยต่างๆได้ดำเนินงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เงินงบประมาณของมูลนิธิฯ ได้มีการพัฒนาบุคคลากรที่มีคุณภาพและให้การสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ ให้สร้างสรรค์งานวิจัยที่มีประโยชน์ทั้งในแง่การพัฒนาระบบการเกษตรบนพื้นที่สูง และการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชาวไทยภูเขา ขณะเดียวกันก็มีการสร้างบุคลลากรที่เชี่ยวชาญด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อทำหน้าที่นี้อย่างต่อเนื่อง ได้มีการจัดระบบการจัดการงานวิจัยให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีคณะอนุกรรมการวิจัย ซึ่งมีหน้าที่กลั่นกรองเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยของมูลนิธิ และพิจารณาโครงการวิจัยต่างๆ ตลอดจนติดตามผลการวิจัย มีการจัดแบ่งประเภทของหัวข้อวิจัยออกเป็นหมวดต่างๆ คือ หมวดไม้ผล นัทและพืชเครื่องดื่ม หมวดผัก พืชสมุนไพร และพืชไร่ หมวดไม้ดอกไม้ประดับ หมวดป่าไม้ หมวดอารักขาพืช หมวดวิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว หมวดการแปรรูป หมวดการศึกษา สังคม และสาธารณสุข โดยจัดงบประมาณให้การสนับสนุนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการหลวง 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. งานวิจัยที่ดำเนินงานโดยมูลนิธิโครงการหลวง รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณประเภทงบอุดหนุนให้แก่มูลนิธิโครงการหลวงเพื่อการดำเนินงานวิจัย งานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวงประกอบด้วย

1) งานวิจัยประจำปี ตามงบประมาณประจำปี

2) งานวิจัยเร่งด่วนเพื่อแก้ไขปัญหาการผลิตอย่างเร่งด่วนและเพื่อสนับสนุนนักวิจัยรุ่นใหม่ ลักษณะเป็นโครงการระยะสั้นและใช้งบประมาณแต่ละโครงการไม่มาก

3) โครงการวิจัยกำหนดเรื่อง เป็นโครงการวิจัยเพื่อการพัฒนา มุ่งสร้างสิ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ลักษณะเป็นชุดโครงการวิจัย

2. งานวิจัยที่ดำเนินงานโดยส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในการสนับสนุนงานของมูลนิธิฯ ซึ่งแต่เดิมรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณในชื่อ “งบประมาณงานพัฒนาเกษตรที่สูง” ให้แก่ส่วนราชการต่างๆ ตั้งแต่ปี 2536 เป็นต้นมา สำหรับดำเนินงานวิจัยในโครงการต่างๆ เพื่อช่วยงานโครงการหลวง แต่พบว่าผลงานกระจัดกระจายไม่สอดคล้องกันทำให้ได้ประโยชน์ไม่เต็มที่

วิธีการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นวิธีการดำเนินงานที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชโปรดเกล้าฯ พระราชทานไว้กับโครงการหลวงดังนี้

1. ลดขั้นตอน หมายถึง ให้กระจายอำนาจ
2. ปิดทองหลังพระ
3. เร็วๆ เข้า
4. ช่วยเขาช่วยตัวเอง

แนวทางการดำเนินงานของโครงการหลวงสนองตามพระราชดำริที่ว่า “ช่วยชาวเขาให้ช่วยตนเองในการปลูกพืชที่มีประโยชน์ และมีมาตรฐานความเป็นอยู่ดีขึ้น” ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งมีส่วนช่วยให้มูลนิธิฯ สามารถพัฒนาการปลูกพืชชนิดต่างๆ ซึ่งเหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่หนาวเย็นได้ก็คือ ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างอาจารย์ นักวิชาการสาขาต่างๆ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในภาคสนาม การปฏิบัติงานทดลองค้นคว้าในเรื่องใดๆ ที่มุ่งสนองความต้องการของตลาดเป็นสำคัญ และผลงานวิจัยเหล่านั้นจะถูกถ่ายทอดไปสู่เจ้าหน้าที่สนาม รวมไปถึงเกษตรกรอย่างฉับพลัน ทุกเดือนนักวิจัย นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่สนามจะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อร่วมวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญคือเพื่อให้งานวิจัยต่างๆ เกิดประโยชน์แก่เกษตรกรมากที่สุด

พื้นที่ปฏิบัติงานของมูลนิธิโครงการหลวงบนดอย แบ่งตามลักษณะงาน ได้ดังนี้

1. สถานีวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวง เน้นการศึกษาวิจัยการปลูกพืชเมืองหนาวชนิดต่างๆ รวมทั้งการศึกษาเลี้ยงสัตว์ที่เหมาะสมกับพื้นที่สูง ตลอดจนเป็นสถานที่ให้การอบรมและถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรในด้านต่างๆ ประกอบด้วยสถานีวิจัย 4 แห่ง ได้แก่

- สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
- สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
- สถานีเกษตรหลวงปางดะ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่
- สถานีวิจัยโครงการหลวงแม่หลอด อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. ศูนย์พัฒนามูลนิธิโครงการหลวง เป็นพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงต่างๆ ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่และฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำลำธารในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ปัจจุบันมีทั้งหมด 38 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ 6 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำพูน และตาก

1.2 ความสำคัญของปัญหา

จากที่โครงการหลวง ได้นำพืชพรรณเข้ามาทำการทดลองบนที่สูงเป็นจำนวนมากมายหลายชนิด หลายพันธุ์ได้รับความช่วยเหลือจากประเทศต่างๆ ซึ่งเข้าใจ และเห็นใจในปัญหาที่ประสบอยู่ เพราะปัญหาเรื่องฝิ่นนั้น มิใช่เป็นปัญหาของประเทศไทยเท่านั้น แต่เป็นปัญหาของโลก ผลการทดลองค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างช้าๆ ในระยะแรก และมีอัตราความสำเร็จสูงขึ้นในเวลาต่อมา เมื่อนักวิชาการมีความเข้าใจ สภาพภูมิอากาศดีขึ้น ผลการทดลองนี้ได้ถ่ายทอดไปสู่ชาวเขาเป็นการร่วมกันทดลองก่อนในระยะแรกแล้วจึงกลายมาเป็นอาชีพอย่างจริงจัง ในระยะหลังชาวเขาเริ่มมีความเชื่อมั่นที่จะปลูกผัก ปลูกดอกไม้ ปลูกผลไม้เพื่อทำรายได้แทนฝิ่น และเมื่อเห็นว่าได้เงินมาจริงๆ ก็ค่อยๆ ลดการปลูกฝิ่นลง จนในที่สุดในหลายท้องที่ของโครงการหลวง ฝิ่นดูจะกลายเป็นพืชที่หาดูได้ยากไปเสียแล้ว

มูลนิธิโครงการหลวงมีการส่งเสริมให้ชาวไทยภูเขาปลูกผลไม้ ผัก ดอกไม้ และพืชเมืองหนาวต่างๆ ทำให้มีจำหน่ายตลอดปี และเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทั้งๆ ที่เมื่อไม่นานมานี้เองยังต้องสั่งซื้อมาจากต่างประเทศ พื้นที่สูงกลับกลายเป็นพื้นที่พิเศษ เป็นพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติอย่างที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน สามารถสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวไทยภูเขาภายใต้ความช่วยเหลือของมูลนิธิโครงการหลวง นอกจากจะส่งเสริมการเพาะปลูกและรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรแล้ว ยังได้ให้บริการทางการตลาดและจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าในจังหวัดเชียงใหม่ และต่างจังหวัดอีกด้วย โดยเริ่มตั้งแต่การคิดค้นวิจัยพืชผักเมืองหนาวใหม่ๆ ให้กับเกษตรกรในพื้นที่

ส่งเสริมของมูลนิธิโครงการหลวง รวมถึงการจัดจำหน่ายและการขนส่ง การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการแสวงหาตลาดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องให้กับสินค้าของมูลนิธิโครงการหลวง ทำให้เกษตรกรชาวไทยภูเขาหรือเกษตรกรที่เข้าร่วมเพาะปลูกและขายผลผลิตให้กับมูลนิธิโครงการหลวง จึงทำให้แต่ละครอบครัวมีฐานะที่ดีขึ้นหลายครอบครัวเรียกได้ว่าร่ำรวยขึ้น นับได้ว่าโครงการหลวงสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวไทยภูเขาได้เป็นอย่างมาก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากการวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหลวง เพิ่มเติมดังนี้

กฤษณา ภูรังสี (2551) ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทนการผลิตไม้ดอกเมืองหนาวบางชนิดในพื้นที่โครงการหลวง พบว่า เมื่อกำหนดให้อัตราคิดลดเท่ากับร้อยละ 7.5 การผลิตไม้ดอกเมืองหนาว มีความเหมาะสมและมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน โดยการผลิตดอกฟรีเซีย มีความเหมาะสมและคุ้มค่าในการลงทุนมากที่สุด กล่าวคือ มีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) มีค่าเท่ากับ 421,080.34 บาท อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มีค่าเท่ากับร้อยละ 121.43 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (B/C Ratio) มีค่าเท่ากับ 2.49 และมีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) เท่ากับ 0.63 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาคืนทุนที่รวดเร็ว

บุญรอง สายน้อย (2546) ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เกษตรกรที่รับการส่งเสริมการเกษตรของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก ตำบลปิงโค้ง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ มีระยะเวลาที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงเฉลี่ย 8.19 ปี มีพื้นที่ถือครอง 1-5 ไร่ ไม่มีเอกสารสิทธิ มีรายได้เฉลี่ย 56,156.67 บาท/ปี และพบว่า ระยะเวลาการเป็นสมาชิก มีความสัมพันธ์กับด้านการส่งเสริมอาชีพ รายได้รวม และระยะเวลาเป็นสมาชิกมีความสัมพันธ์กับด้านการจำหน่ายและราคาผลผลิต

เดโชพล เสมือนใจ (2541) ศึกษาความคาดหวังของเกษตรกรจากการส่งเสริมการเกษตรของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการเกษตรของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก มีระยะเวลาการเป็นสมาชิกโครงการหลวงเฉลี่ย 15.1 ปี มีพื้นที่ถือครอง 1-5 ไร่ ไม่มีเอกสารสิทธิ มีรายได้เฉลี่ย 86,535 บาท มีความพึงพอใจด้านในส่งเสริมอาชีพและด้านการสนับสนุนปัจจัยการผลิตของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึกอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในด้านราคาการจำหน่ายผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง

ณรงค์ บุญแก้ว (2540) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการเกษตรจากศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ผลการส่งเสริมอาชีพทางการเกษตรของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึกในปี พ.ศ.2525 ถึงปี พ.ศ. 2538 ในช่วงระยะเวลา 13 ปี พบการเปลี่ยนแปลงคือ การถือครองพื้นที่ทำกินที่เพิ่มขึ้นจาก 5.05 ไร่ต่อครอบครัว เป็น 5.85 ไร่ต่อครอบครัว ปัจจัยการผลิตเกษตรกรได้จากโครงการหลวงเป็นส่วน

ใหญ่ ซึ่งเดิมจะได้การเก็บพันธุ์เองและซื้อจากพ่อค้า รายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากรายได้เดิม 6,172 บาทต่อปี เป็น 29,932 บาทต่อปีต่อครอบครัว

ภราดร สื่อมโนธรรม (2540) ศึกษาการดำเนินงานโครงการส่งเสริมการปลูกผักบนพื้นที่สูง มูลนิธิโครงการหลวง โดยแบ่งช่วงการดำเนินงานออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงแรกปี พ.ศ.2522-2526 ช่วงที่สองปี พ.ศ.2527-2534 ช่วงที่สามปี พ.ศ.2535-2539 พบว่า ในด้านการผลิต ช่วงแรกมีปริมาณผักผลิตเฉลี่ย 81.8 ตันต่อปี ช่วงที่สองผลิต 1,358.9 ตันต่อปี และช่วงที่สามผลิต 2,182.3 ตันต่อปี ส่วนในด้านการตลาด ช่วงแรกมียอดขายผักเฉลี่ย 0.54 ล้านบาทต่อปี ช่วงที่สองมียอดขายมูลค่าเฉลี่ย 11.2 ล้านบาทต่อปี และช่วงที่สามมียอดขายเฉลี่ย 19.9 ล้านบาทต่อปี

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ามูลนิธิโครงการหลวงได้มีส่วนอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจที่สร้างรายได้ให้เกษตรกรซึ่งเป็นชาวไทยภูเขา และชาวไทยพื้นราบเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีบทบาทในเรื่องสุขภาพอนามัยของประชาชนเพราะผลผลิตทางการเกษตรจากมูลนิธิโครงการหลวงได้ผ่านการตรวจสอบเรื่องความปลอดภัยจากสารเคมีอย่างเข้มงวดทุกขั้นตอน จึงอาจกล่าวได้ว่า โครงการหลวงมีจุดเริ่มต้นจากแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชที่ทรงต้องการให้ชาวไทยภูเขาเลิกปลูกฝิ่นหันมาทำการเกษตรเพื่อให้พ้นความยากจนและมีมาตรฐานชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการมิใช่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่เฉพาะชาวไทยภูเขา แต่ยังเป็นประโยชน์กับชาวไทยพื้นราบในการลดความเสี่ยงจากการเกิดดินถล่ม และน้ำท่วม จากการทำไร่เลื่อนลอย รวมทั้งการแพร่ระบาดของยาเสพติดจากพื้นที่สูง รวมทั้งยังได้บริโภค พืชผักที่สะอาด ปลอดสารพิษ ทำให้มูลนิธิโครงการหลวงได้รับรางวัลแห่งผลสำเร็จดังต่อไปนี้ พ.ศ.2531 รางวัลแมกไซไซในสาขา INTERNATIONAL UNDERSTANDING พ.ศ.2531 Thai Expo Award 1988 สินค้าไทยส่งออกดีเด่น พ.ศ.2533 Thailand's Best Quality Product Award 1990 พ.ศ. 2543 Life Time Achievement Award, ICDF Taiwan (หม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี) พ.ศ. 2547 COLOMBO PLAN สาขาองค์กรที่แก้ไขปัญหาการปลูกฝิ่นได้สำเร็จ พ.ศ.2547 รางวัลเทพทอง ประเภทองค์กรดีเด่นประจำปี 2546 พ.ศ.2551 Thailand Tourism Award (ปี 2543, 2547) พ.ศ.2551 Expo Zaragoza 2008 "Water and Sustainable Development" ประเทศสเปน และรางวัลอื่นๆ เช่น การบำรุงรักษาและใช้รถยนต์ยอดเยี่ยม และรางวัลจากการ ประกวดดอกไม้ในงานไม้ดอกไม้ประดับเชียงใหม่

ส่วนของสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์นั้น เป็นสถานีอีกแห่งหนึ่งของมูลนิธิโครงการหลวง ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2552 ตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชที่จะช่วยเหลือชาวไทยภูเขาให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถปลูกพืชที่เป็นประโยชน์และเป็นรายได้ ทำให้ชาวเขาอยู่เป็นหลักแหล่ง เลิกปลูกฝิ่น เลิกตัดไม้ทำลายป่า เลิกทำไร่เลื่อนลอย หันมาปลูกพืชเมืองหนาวและเลี้ยงสัตว์ด้วยระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ สมดังพระราชประสงค์ที่จะช่วย

ชาวไทยภูเขาให้ช่วยตัวเองได้ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระราชประสงค์ที่จะช่วยเหลือชาวเขาเหล่านั้นให้มีพื้นที่ทำกินเป็นหลักแหล่งและได้รับการถ่ายทอดวิชาความรู้ด้านการเกษตรแผนใหม่ ปรับปรุงฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ด้วยการหันมาทำการเกษตรแบบถาวร อันเป็นที่มาของการจัดตั้งสถานีวิจัยโครงการหลวงอินทนนท์ บริเวณบ้านขุนกลาง เพื่อเป็นสถานีวิจัยดำเนินการวิจัยด้านไม้ดอก ไม้ประดับ พืชผักและไม้ผล รวมทั้งถ่ายทอดผลงานวิจัยไปสู่การส่งเสริมให้เป็นรายได้ของครอบครัวเกษตรกรทั้งชาวกะเหรี่ยงและม้งในหมู่บ้านรอบๆ สถานีฯ พร้อมกับการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานด้านสังคมและการอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร

ความสำเร็จของมูลนิธิโครงการหลวงในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของชาวไทยภูเขาจากการมีวิถีความเชื่อและขนบธรรมเนียมในการทำการเกษตรด้วยการทำไร่เลื่อนลอย รวมทั้งการปลูก การเสพและการขายฝิ่น มีความน่าสนใจในทางวิชาการ และในการบริหารจัดการ ในหลายประการ เนื่องจาก โครงการหลวงได้ใช้ความรู้ เป็นกลไกในการปรับเปลี่ยนวิถีความเชื่อดั้งเดิม จนนำมาสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดำรงชีวิต ของชาวไทยภูเขา ณ สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ และจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับ “รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย” จึงเป็นที่มาของหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ ที่มีความสำคัญ มีประโยชน์ในทางวิชาการด้านการเป็นต้นแบบการจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ยั่งยืนสืบไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย

2. ศึกษาระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย

3. ศึกษาสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบลักษณะรูปแบบและวิธีการการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาเขตพื้นที่ทางภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์การหรือหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

2. ทำให้ทราบถึงระบบและกลไกลในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการ

ความรู้ในพื้นที่ส่งเสริมของมูลนิธิโครงการหลวงภาคอื่นๆ และหน่วยงานพัฒนาอื่นๆ ของรัฐและเอกชนให้มีความยั่งยืนสืบต่อไป

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาในประเด็น ระบบและกลไกลในการจัดการความรู้ในด้านต่างๆ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ผ่านทางแนวคิดของ Marquardt, (2002) โดยมีภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็งเป็นมิติร่วม

2. ขอบเขตพื้นที่ในการวิจัย ได้แก่ สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ พื้นที่เขตดอยอินทนนท์ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

3. ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะเกษตรกรที่เป็นสมาชิกมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่ สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ จังหวัดเชียงใหม่ และผู้บริหารรวมถึงผู้ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ จังหวัดเชียงใหม่

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ มกราคม 2558-ธันวาคม 2559 โดยเก็บแบบสอบถามช่วงเดือนสิงหาคม 2559

1.6 นิยามศัพท์

การจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง หมายถึง มูลนิธิโครงการหลวงมีบริหารทรัพยากรในองค์กรในการดำเนินการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในโครงการหลวงตั้งแต่การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ไปจนถึงการประยุกต์องค์ความรู้ โดยมีการนำองค์กรหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำขององค์การ การวัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม หรือลักษณะของชุมชน อันจะนำไปสู่การจัดการความรู้ของโครงการหลวงเพื่อการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งจากการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงหลวง

พื้นที่สูงภาคเหนือ หมายถึงที่มีความสูงมากว่า 700 เมตร พื้นที่ปฏิบัติงานของมูลนิธิโครงการหลวงบนดอย ประกอบด้วย สถานีวิจัย 4 แห่งในจังหวัดเชียงใหม่ และ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงที่เป็นพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงจำนวน 39 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ 5 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำพูน และตากเป็นต้น

บทที่ 2
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวกับโครงการหลวง ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจัดลำดับตามหัวข้อต่างๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดการบริหารมูลนิธิโครงการหลวงฯ

2.2 สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์

2.3 แนวคิดการจัดการความรู้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.6 แนวคิดและความหมายของการทำงานเป็นทีม

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดการบริหารมูลนิธิโครงการหลวงฯ

ประวัติมูลนิธิโครงการหลวงฯ

โครงการหลวงฯ จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2512 โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชาวเขา ลดการปลูกฝิ่น ตลอดจนการ อนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำลำธาร เนื่องจากชาวไทยภูเขาไม่มีรายได้อื่น นอกจากปลูกฝิ่น และมีการถางป่าเพื่อทำไร่เลื่อนลอย ต่อมา ในปี พ.ศ.2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนสถานภาพของโครงการหลวงฯ มาเป็นมูลนิธิเรียกว่า "มูลนิธิโครงการหลวงฯ" และพระราชทานเงินก้นถุงเพื่อใช้เป็นทรัพย์สินเริ่มแรกจำนวน 500,000 บาท เพื่อจะได้เป็นองค์การนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับ และดำเนินงานด้วยความมั่นคงเป็นปึกแผ่น นับเป็นก้าวใหม่ของโครงการฯ ที่ก้าวขึ้นเป็นองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ที่ถาวร มีระบบงานที่แน่นอน คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อความร่วมมือและการประสานงานกับส่วนราชการและเอกชนต่างๆ ในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของการริเริ่มงานวิจัยใหม่ๆ ที่ไปสู่การพัฒนา

และการผลิตที่แน่นอน มีตลาดรองรับ รวมทั้งโครงการนำร่อง และการถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สำคัญแก่การพัฒนาในที่สูง การสร้างมูลค่าเพิ่มกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ โดยมีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และรักษาสภาพต้นน้ำลำธารที่สำคัญๆ ของประเทศเอาไว้การดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวง ถือเป็นโครงการส่วนพระองค์ที่ดำเนินงานสืบเนื่องจากโครงการหลวง ฯ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงเป็นผู้พระราชทานกำเนิดมูลนิธิฯ ทรงเป็นนายกกิตติมศักดิ์ และได้ปรับปรุงการบริหารงานจากการบริหารในรูปโครงการ ซึ่งมีหม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี เป็นผู้อำนวยการโครงการ มาเป็นการบริหารงานที่มีกรรมการมูลนิธิโครงการหลวงฯ ช่วยดูแลด้านนโยบายและมีคณะกรรมการฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งทำหน้าที่คล้ายกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแลด้านการบริหาร การปฏิบัติงานแบ่งการทำงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนา และฝ่ายการตลาดปัจจุบันงานของมูลนิธิฯ ได้ก้าวหน้าขึ้นมาก การพัฒนาองค์การของตัวเองเพื่อให้กิจการของมูลนิธิเป็นไปในลักษณะที่ทันสมัย และเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น ที่สำคัญได้แก่

1. การจัดตั้งบริษัทดอยคำอาหารสำเร็จรูป เมื่อมีการจัดตั้งเป็นมูลนิธิฯ แล้วโปรดเกล้าฯ พระราชทานดำริให้ส่วนของโรงงานหลวง อาหารสำเร็จรูป ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากเดิมซึ่งดำเนินงานในลักษณะโครงการไปจัดตั้งเป็นบริษัท โดยให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นหุ้นส่วนใหญ่ เพื่อให้กิจกรรมด้านนี้ดำเนินงานแบบทันสมัยและพึ่งตนเองในรูปแบบเชิงธุรกิจ โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปที่รวมกันเป็นบริษัทดอยคำ ซึ่งมี 4 โรง ได้แก่ โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปฝาง โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปแม่จัน โรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปเต่างอยและโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูปละหานทราย ซึ่ง 2 โรงหลัง เดิมอยู่ในความดูแลของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และนำมารวมกันเพื่อจัดตั้งเป็นบริษัทดอยคำ อาหารสำเร็จรูป

2. ปรับการดำเนินงานของโครงการดอกไม้แห้ง เพื่อให้สามารถบริหารงานได้ในลักษณะที่คล่องตัว และมีรายได้พึ่งตนเอง ในลักษณะการดำเนินธุรกิจ

3. จัดตั้งห้องปฏิบัติการวิจัย และพัฒนาการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อพืช เป็นอาคารขนาด 3 ชั้น โดยร่วมมือกับคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งจะเป็นการดำเนินงานทั้งด้านวิจัย และพัฒนา รวมทั้งการขยายพันธุ์พืช ด้วยวิธีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อพืช

4. การจัดตั้งโครงการร่วมมือกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อปรับปรุงการให้สินเชื่อเกษตรกรในพืชที่โครงการหลวงฯ ให้เป็นเช่นเดียวกับเกษตรกรทั่วไป

5. ความร่วมมือกับส่วนราชการต่างๆ โดยผ่านทางคณะกรรมการอำนวยการประสานงานมูลนิธิโครงการหลวงฯ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยมีกองพัฒนาเกษตรที่สูง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ ในการประสานงานด้านต่างๆ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ.2535 เป็นต้นมา

ซึ่งปัจจุบันมูลนิธิโครงการหลวงฯ ได้มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชาว ไทยภูเขา โดยการนำเอาพันธุ์พืชพันธุ์สัตว์รวมถึงเทคโนโลยีการผลิตที่ผ่านการวิจัยเป็นผลสำเร็จ และมีความเหมาะสมกับพื้นที่ถ่ายทอดไปสู่เกษตรกร ตลอดจนการส่งเสริมทางด้านการผลิตและ สนับสนุนการพัฒนาสังคมเพื่อให้เกิด การพึ่งพาตนเอง และฟื้นฟูป่าต้นน้ำ ลำธาร สิ่งแวดล้อม โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและความร่วมมือจากหลายหน่วยงา มีการจัดตั้งสถานีวิจัยและศูนย์พัฒนาโครงการหลวงฯ ทั้งหมด รวม 38 แห่ง กระจายอยู่ในพื้นที่ 5 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ซึ่ง ประชากรส่วนใหญ่จะเป็นชาวไทยภูเขขาซึ่งมีความแตกต่างกันตามชาติพันธุ์ในแต่ละพื้นที่นั้นจากที่ผ่านมาการเขข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือเกษตรกรให้มีรายได้จากการทำการเกษตร ซึ่งมุ่งให้เกษตรกรบนพื้นที่สูงมีความเป็นอยู่ดีขึ้น (มูลนิธิโครงการหลวง, 2556)

บทบาทและหน้าที่สำคัญของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

1. ส่งเสริมให้เกษตรกรในหมู่บ้านที่อยู่บนเขตพื้นที่สูงมีรายได้โดยการปลูกพืชชนิดต่างๆ ทั้งผักเมืองหนาว ไม้ดอกเมืองหนาว ไม้ผลเมืองหนาวพืชไร่ รวมไปถึงการเลี้ยงสัตว์และการประมง

2. พัฒนาปัจจัยพื้นฐานและคุณภาพชีวิตของชาวเขาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

3. สนับสนุนการทดสอบ สาธิต วิจัย และผลิตพันธุ์พืช สัตว์

4. อนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดขอบเขตอย่างแน่ชัดว่าที่ใดควรเป็นป่า และที่ใดควรใช้เพาะปลูก และการปลูกป่าต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของไม้ด้วย สำหรับพื้นที่การเกษตรได้พิจารณาถึงความลาดชัน หน้าดินและน้ำชลประทานเป็นสำคัญ และได้ดำเนินงานด้านการบริรักษ์ที่ดินเพื่อกันหน้าดินทลายโดยการทำขั้นบันได ทางระบายน้ำตามแนวระดับหรือปลูกป่าหญ้าแฝกตามแนวระดับ เป็นต้น

หลักการและนโยบายมูลนิธิโครงการหลวงฯ

มูลนิธิโครงการหลวงฯ ดำรงลักษณะงานในความมุ่งหมายเดิมของโครงการหลวงฯ ถือเป็นโครงการส่วนพระองค์ในการดำเนินการพัฒนาเกษตรที่สูงสืบทอดเจตนารมณ์ที่เคยมีมา คือ บุกเบิก และพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อชีวิตและความเป็นอยู่ของขาวเขา และฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำธาร

เป้าหมายมูลนิธิโครงการหลวงฯ

มูลนิธิโครงการหลวงฯ มีเป้าหมายการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯพระราชทานไว้กับโครงการหลวงฯ ดังนี้

1) ช่วยชาวเขาเพื่อมนุษยธรรม

2) ช่วยชาวไทยโดยลดการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ คือ ป่าไม้ และต้นน้ำลำธาร

3) กำจัดการปลูกฝิ่น

4) รักษาดินและใช้พื้นที่ให้ถูกต้อง คือให้ป่าอยู่ในส่วนที่เป็นและทำไร่ ทำสวน ในส่วนที่ควรเพาะปลูกอย่าให้สองส่วนนี้รุกล้ำซึ่งกันและกัน

5) การปลูกพืชเพื่อเพิ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศ

วิสัยทัศน์มูลนิธิโครงการหลวงฯ

มุ่งวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ชุมชนบนพื้นที่สูง และรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อมรวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ของการพัฒนาพื้นสูงอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์มูลนิธิโครงการหลวงฯ

1) เพื่อวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อสภาพภูมิสังคมบนพื้นที่สูง

2) เพื่อพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้

3) เพื่อส่งเสริม ฟื้นฟู และอนุรักษ์สภาพแวดล้อมให้มีความสมบูรณ์

4) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวและการตลาดสินค้าโครงการหลวง

5) เพื่อพัฒนาโครงการหลวงให้เป็นศูนย์การเรียนรู้การพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน

สัญลักษณ์ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

ภาพที่ 2.1 สัญลักษณ์ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

ที่มา: มูลนิธิโครงการหลวงฯ (2555)

สัญลักษณ์ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ คือ รูปภูเขาซ้อนกัน มีมงกุฎครอบ อุณาโลมอยู่ข้างบนและมีคำว่า “มูลนิธิ” ประกอบอยู่ในวงกลมด้วย ภายใต้วงกลมมีชื่อ “โครงการหลวง”

โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

ที่มา: มูลนิธิโครงการหลวงฯ (2555)

คณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวงฯ

หม่อมเจ้าภีศเดช	รัชนี	ประธานกรรมการ
พลอากาศเอกกำธน	สินธวานนท์	รองประธานกรรมการ
นายแก้วขวัญ	วัชโรทัย	กรรมการ
นายอาสา	สารสิน	กรรมการ
นายกำพล	อดุลวิทย์	กรรมการ
นายสืบศักดิ์	นวจินดา	กรรมการ
ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์		กรรมการ
นายสันทัด	โรจนสุนทร	กรรมการ
นายสุทัศน์	ปลื้มปัญญา	กรรมการ
คุณหญิงประจิตต์	กำภู ณ อยุธยา	กรรมการและเหรัญญิก
นายจิรายุ	อิศรางกูร ณ อยุธยา	กรรมการและเลขาธิการ

ที่มา: http://www.royalprojectthailand.com/organization

วิธีการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

วิธีการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงฯ เป็นวิธีการดำเนินงานที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชโปรดเกล้าฯพระราชทานไว้กับโครงการหลวงดังนี้

1) ลดขั้นตอน หมายถึง ให้กระจายอำนาจ
2) ปิดทองหลังพระ
3) เร็วๆ เข้า
4) ช่วยเขาช่วยตัวเอง

แนวทางการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

แนวทางการดำเนินงานของโครงการหลวงฯ สนองตามพระราชดำริที่ว่า "ช่วยชาวเขาให้ช่วยตนเองในการปลูกพืชที่มีประโยชน์ และมีมาตรฐานความเป็นอยู่ดีขึ้น" ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งมีส่วนช่วยให้มูลนิธิฯ สามารถพัฒนาการปลูกพืชชนิดต่างๆ ซึ่งเหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่หนาวเย็นได้ก็คือ ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างอาจารย์ นักวิชาการสาขาต่างๆ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในภาคสนาม การปฏิบัติงานทดลองค้นคว้าในเรื่องใดๆ ที่มุ่งสนองความต้องการของตลาดเป็นสำคัญ และผลงานวิจัยเหล่านั้นจะถูกถ่ายทอดไปสู่เจ้าหน้าที่สนาม รวมไปถึงเกษตรกรอย่างฉับพลัน ทุกเดือนนักวิจัย นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่สนามจะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อร่วมวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและที่สำคัญคือเพื่อให้งานวิจัยต่างๆ เกิดประโยชน์แก่เกษตรกรมากที่สุด

หม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี ทรงกล่าวถึงการดำเนินงานที่ครบวงจร โดยได้นิพนธ์ไว้ในหนังสือ "ประพาสต้นบนดอย" ดังนี้

"ในระยะแรก ถึงแม้เราจะไม่มีพืชใหม่ๆ มาส่งเสริมให้ปลูกตามดอยกันมากนักก็ตาม เราก็พยายามเอาผลการวิจัยมาใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยทำสิ่งที่ควรทำให้ครบถ้วนตามขั้นตอน ซึ่งการกระทำเช่นนี้เรียกกันว่า "ครบวงจร"คือ

วงแรก คือ การสำรวจดิน และน้ำ

วงที่สอง คือ การปลูกป่าในที่ที่ควรเป็นป่า ส่วนที่เหมาะแก่การเกษตรก็ต้องทำขั้นบันไดทำทางระบายน้ำ ปลูกหญ้าแฝก สิ่งที่ต้องจัดการต่อไปในวงเดียวกัน คือการชลประทาน ซึ่งบนดอยมักขาดแคลนน้ำ นอกจากนี้เรื่องพื้นฐานที่ต้องดำเนินการต่อในวงนี้คือ การคมนาคม

วงที่สาม คือ การวิจัย ซึ่งจะหยุดไม่ได้ ต้องทำอย่างต่อเนื่อง อันได้แก่การวิจัยพืชเมืองหนาวทุกชนิด เนื่องจากวิธีการปลูกพืชเมืองหนาวเหล่านั้นเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับเราคนไทย

วงที่สี่ คือ การส่งเสริมนำผลงานวิจัยไปให้เกษตรกร รวมถึงการอารักขาพืช การพัฒนาคน และการสาธารณสุข เพื่อ “ช่วยเขาช่วยตัวเอง”

วงสุดท้าย คือ การขนส่ง การคัดบรรจุ การเก็บรักษา และการจำหน่าย

กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

Social Enterprise = Social ownership + Social goal นั่นคือสังคมเป็นเจ้าของ เพื่อเป้าทางสังคมและขายได้ การดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวง อาจกล่าวได้ว่าเป็นกิจการเพื่อสังคม นั่นก็คือ กิจการที่มีรายรับจากการขาย การผลิตสินค้า และ/หรือการให้บริการ ที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อเป้าหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่ม หรือมีการกำหนดเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก โดยไม่ได้มีเป้าหมายในการสร้างกาไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและเจ้าของเท่านั้น ซึ่งโดยปกติกิจการเพื่อสังคมมีวัตถุประสงค์ 3 อย่างควบคู่กันไป คือ 1. สร้างกำไร 2. มุ่งสร้างสรรค์สังคม 3. สนับสนุนสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกว่า Triple Bottom Line SE ไม่มุ่งกำไรสูงสุดหากมุ่งสร้างกำไรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ของสังคม SE คือองค์กร “Not-For-Profit” เนื่องจากกำไรไม่ต้องแบ่งสรรคืนให้แก่เจ้าของทุน หากนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ “การให้” สังคม กล่าวคือ SE ใช้ผลรวมของจุดเด่นของรูปแบบองค์กรทั้งสามอย่างที่มีอยู่ = A profit making business set up to tackle social or environmental need ไม่หวังผลกำไรแต่มีกำไร เป็น Not for profit organization ไม่ถึงกับ Non for profit organization เป็น Profitable ไม่ใช่ Just for profit

พื้นที่ดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

พื้นที่ปฏิบัติงานของมูลนิธิโครงการหลวงฯ บนดอยแบ่งตามลักษณะงาน ได้ดังนี้

1. สถานีวิจัย

สถานีวิจัยของโครงการหลวงฯ เน้นการศึกษาวิจัยการปลูกพืชเมืองหนาวชนิดต่างๆ รวมทั้งการศึกษาเลี้ยงสัตว์ที่เหมาะสมกับพื้นที่สูง ตลอดจนเป็นสถานที่ให้การอบรมและถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรในด้านต่างๆ ประกอบด้วยสถานีวิจัย 4 แห่ง ได้แก่

- สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่
- สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
- สถานีเกษตรหลวงปางดะ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่
- สถานีวิจัยโครงการหลวงแม่หลอด อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

2. ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงฯ

ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงฯ เป็นพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงต่างๆ ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่และฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำลำธารในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ปัจจุบันมีทั้งหมด 38 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ 5 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำพูน ประกอบด้วย โครงการหลวงอ่างขาง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงอินทนนท์ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงปางดะ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่หลอด ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงขุนวาง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแกน้อย ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงหนองเขียว ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่สาใหม่ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงหนองหอย ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงป่าเมี่ยง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงตีนตก ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่ทาเหนือ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงม่อนเงาะ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่สะป๊อกศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทุ่งหลวง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่แฮ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงปางอุ๋ง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงวัดจันทร์ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงขุนแปะ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงหมอกจ๋าม ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทุ่งเริง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทุ่งเรา ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยเสี้ยว ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยผักไผ่ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงสะโงะ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยโป่ง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยน้ำริน ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่ปูนหลวง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยน้ำขุ่น ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงพระบาทห้วยต้ม ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่ลาน้อย ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแม่สะเรียง และ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงปังค่า

บทบาทและหน้าที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงได้กำหนดบทบาทหน้าที่ออกเป็น 4 ด้าน คือ (มูลนิธิโครงการหลวง, 2560)

ด้านที่ 1 การดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาโครงการหลวง ได้แก่ 1) การสาธิตการปลูกพืช หรือเลี้ยงสัตว์ เพื่อเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้แก่เกษตรกร และบุคคลภายนอก 2) การควบคุมคุณภาพผลผลิตของเกษตรกร และ3) การจัดการหลังการเก็บเกี่ยวและการตลาด

ด้านที่ 2 การพัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เกษตรกร ได้แก่ 1) การส่งเสริมอาชีพการเกษตรที่เหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อม ภายใต้มาตรฐานอาหารปลอดภัย 2) การส่งเสริมอาชีพนอกภาคการเกษตร เพื่อการใช้ประโยชน์ในครัวเรือนและเป็นรายได้เสริม

ด้านที่ 3 การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่1) สนับสนุนให้เกษตรกรรวมกลุ่มเพื่อพึ่งตนเองในรูปแบบต่างๆ 2) สนับสนุนให้เกษตรกรมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการดูแลสิ่งสาธารณประโยชน์ต่างๆ และ3) การอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานต่างๆ

ด้านที่ 4 ประสานและร่วมมือกับภาคราชการและเอกชนในการพัฒนาด้านต่างๆ เพื่อประสานความร่วมมือกับภาคราชการ องค์กรส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน ในการพัฒนาด้านต่างๆ อาศัยกลไกของคณะทำงานศูนย์พัฒนาโครงการหลวง ซึ่งมีผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาโครงการ หลวงเป็นประธาน คณะทำงานประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และองค์การบริหารส่วนตำบลในท้องถิ่น

งานของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงมีความก้าวหน้ามากขึ้นตามลำดับ ผลผลิตของเกษตรกรเป็นที่เชื่อถือของผู้บริโภค เกษตรกรมีชีวิตและความเป็นอยู่ดีขึ้น ป่าไม้และสิ่งแวดล้อมได้รับการฟื้นฟูมาตามลำดับ และผลงานได้ขยายไปสู่ประชากรชาวไทยภูเขาและชาวไทยทั่วไป ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งภายในประเทศและในระดับนานาชาติ (มูลนิธิโครงการหลวง, 2560)

กิจกรรมสำคัญของมูลนิโครงการหลวง

1. งานวิจัย งานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวงดำเนินงานสืบเนื่องจากโครงการหลวงเดิม ในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาชนิดและพันธุ์พืชและสัตว์ที่เหมาะสมกับสภาพภูมิสังคมบนพื้นที่สูง การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพผลผลิตโดยการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติรักษาที่เหมาะสม การป้องกันกำจัดศัตรูพืชที่อาศัยการจัดการแบบผสมผสาน การใช้สารชีวภัณฑ์ต่างๆ การจัดการหลังเก็บเกี่ยวและการแปรรูปผลผลิต และงานวิจัยทางสังคม ตลอดจนการวิจัยเพื่อการฟื้นฟูและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบนพื้นที่สูง ปัจจุบันมีแผนยุทธศาสตร์งานวิจัย ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2555-2559 เป็นกรอบในการดำเนินงาน

สถานีวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวง ประกอบด้วย สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง, สถานีเกษตรหลวงปางดะ, สถานเกษตรหลวงอินนนท์ และสถานีวิจัยแม่หลอด

2. งานพัฒนา มุ่งการส่งเสริมและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชาวเขา และการฟื้นฟูและอนุรักษ์ป่าต้นน้ำลำธาร ในพื้นที่โปรดเกล้าให้ดำเนินการพัฒนาศูนย์พัฒนาโครงการหลวงเพื่อให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน โดยมีพื้นที่ดำเนินงานเรียกว่า ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง จำนวน 38 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ 5 จังหวัด 21 อำเภอ 500 กลุ่มบ้าน มีประชากรรวม 172,309 คน

3. งานตลาด มุ่งสนับสนุนการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิต การขนส่งและการจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร

(1) งานตลาดเชียงใหม่ ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

(2) ศูนย์ผลิตผลโครงการหลวงเชียงใหม่ ตั้งอยู่ ณ ตำบลแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

(3) แผนกตลาดและคัดบรรจุ กรุงเทพฯ ตั้งอยู่ ภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ

4. การเงินและบัญชี รับผิดชอบการจัดสรรงบประมาณ ควบคุมดูแลการเงินทั้งรายรับรายจ่ายของโครงการหลวงฯ จัดทำรายงานทางการเงิน รวมทั้งการบริหารการลงทุนรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการวางระบบการเงินและบัญชี

- งานงบประมาณ
- งานการเงิน
- งานบัญชี

5. งานอำนวยการ ประกอบด้วย ฝ่ายสำนักงาน ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครของโครงการหลวงฯ โดยมีการแบ่งส่วนการรับผิดชอบดังนี้

- แผนกประชาสัมพันธ์และการท่องเที่ยว
- ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ
- แผนกบุคคล
- แผนกยานพาหนะ
- แผนกจัดซื้อ
- แผนกพัสดุ
- แผนกธุรการ

6. ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานให้บริการด้านหลักประกันและให้คำปรึกษากับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงิน อย่างเป็นประโยชน์และคุ้มค่า รวมถึงความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ตลอดจน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้มูลนิธิสามารถพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (http://www.royalprojectthailand.com/business_core)

รางวัลและผลสำเร็จของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

พ.ศ. 2531 รางวัลแมกไซไซในสาขา International Understanding

พ.ศ. 2531 Thai Expo Award 1988 สินค้าไทยส่งออกดีเด่น

พ.ศ. 2533 Thailand’s Best Quality Product Award 1990

พ.ศ. 2543 Life Time Achievement Award, ICDF Taiwan (หม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี)

พ.ศ. 2547 Colombo Plan สาขาองค์กรที่แก้ไขปัญหาการปลูกฝิ่นได้สำเร็จ

พ.ศ. 2547 รางวัลเทพทอง ประเภทองค์กรดีเด่นประจำปี 2546

พ.ศ. 2551 Thailand Tourism Award (ปี 2543, 2547)

พ.ศ. 2551 Expo Zaragoza 2008 "Water and Sustainable Development" ประเทศสเปน

รางวัลอื่นๆ เช่น การบำรุงรักษาและใช้รถยนต์ยอดเยี่ยม และรางวัลจากการ ประกวดดอกไม้ในงานไม้ดอกไม้ประดับเชียงใหม่

องค์ความรู้มูลนิธิโครงการหลวงฯ

องค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพื้นที่สูงซึ่งนำไปสู่การผลิตและการถ่ายทอดนวัตกรรม และความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนบนพื้นที่สูงนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน

1. องค์ความรู้ด้านอาชีพ
2. องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (ดิน น้ำ และป่าไม้)
3. องค์ความรู้ด้านชุมชน
4. องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม

องค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้เป็นองค์ความรู้ที่ผ่านกระบวนการทดลองศึกษาวิจัยว่าเหมาะสมกับพื้นที่สูงและนำมาทดสอบขยายผลปฏิบัติในพื้นที่ของโครงการหลวงฯ ของแต่ละพื้นที่เพื่อหาความเหมาะสมแล้วจึงขยายผลสู่ชุมชนในพื้นที่ของโครงการหลวงเป็นหลัก และขยายสู่ชุมชนนอกพื้นที่ตามความต้องการของชุมชนนั้นๆ ทั้งนี้อยู่ภายใต้การส่งเสริมแนะนำดูแลและควบคุมคุณภาพของโครงการหลวงฯ

องค์ความรู้ที่โครงการหลวงฯ ได้ดำเนินการส่งเสริมเผยแพร่ดังกล่าว รวมกับรายงานการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิโครงการหลวงฯ สรุปปริมาณองค์ความรู้จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. องค์ความรู้ด้านอาชีพ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. อาชีพในภาคการเกษตร หมายถึง องค์ความรู้ที่โครงการหลวงฯ นำพืช ปศุสัตว์และสัตว์น้ำ (ด้านประมง) จากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และจากในประเทศมาทดลอง วิจัยทดสอบจนได้ผลว่าเหมาะสมกับพื้นที่สูงคุ้มค่าแก่การลงทุนมีคุณค่าทางเศรษฐกิจและสามารถส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ผลิตเป็นอาชีพได้ ซึ่ง ได้แก่ การปลูกพืชผัก และการเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น องค์ความรู้ด้านการเกษตรเป็นองค์ความรู้ที่ทางโครงการได้ดำเนินการทดลองมาตั้งแต่เริ่มโครงการ

จนปัจจุบันถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่มีมากที่สุด และสำคัญที่สุดและทางโครงการได้ส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตเป็นอาชีพมากที่สุดอีกด้วย

2. อาชีพนอกภาคการเกษตร อาชีพนอกภาคการเกษตรที่รวบรวมและนำมาสังเคราะห์นี้เป็นองค์ความรู้ของโครงการหลวงฯ โดยตรงกับองค์ความรู้ของหน่วยงานที่ได้ประสานความร่วมมือกับโครงการหลวง ส่งเสริมให้แก่เกษตรกรในพื้นที่โครงการหลวงฯ โดยอาศัยผลิตผลจากภาคการเกษตรมาต่อยอดแปรรูป สร้างมูลค่าเพิ่มให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ สรุปได้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์แปรรูป มี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแปรรูปแห้ง อบแห้งและน้ำ ได้แก่

1.1 ผลิตภัณฑ์ไม้ประดับแห้ง เช่น ดอกไม้ใบไม้มีก้านกำแยกชนิด บูเก้ กรอบรูปดอกไม้ทับ ที่คั่นหนังสือ ของขวัญ ของชำร่วย บุหงา หรีด – ดอกไม้แห้ง และโคมดอกไม้ในภาชนะต่าง ๆ

1.2 สมุนไพร

1) สมุนไพรที่เป็นยาภายนอก สุคนธบำบัดและเครื่องสำอาง ได้แก่ สเปรย์ระดับกลิ่นปาก สเปรย์บรรเทาปวด สเปรย์ระดับกลิ่นเท้า รอยัลปาล์ม เจลบรรเทาปวด เจลทำความสะอาดมือ น้ำยาบ้วนปาก น้ำมันหอมนวดตัว ยาสีฟัน โลชั่น แชมพู ครีมนวดผม สบู่ และน้ำหอม

2) สมุนไพรอาหารสุขภาพ ได้แก่ เจียวกู้หลานอบแห้ง คาร์โมมายอบแห้ง สมุนไพรอบแห้งอื่นๆ ลูกอมสมุนไพร เครื่องดื่มชาสมุนไพร และเครื่องเทศสมุนไพร

3) สมุนไพรน้ำมันหอมระเหย

4) สารธรรมชาติ เพื่อกำจัดศัตรูพืช/สัตว์ ได้แก่ สมุนไพร ไล่ยุง สารธรรมชาติจาก ข่า ตะไคร้หอม สำหรับควบคุมโรคพืช สารธรรมชาติ จากตะไคร้ต้นหยงโทล และดีปลี สำหรับควบคุมแมลง

1.3 ชาและกาแฟ

1.4 ผลิตภัณฑ์แปรรูป ผลไม้ พืชไร่ ผัก ได้แก่ น้ำผลไม้พร้อมดื่มและเข้มข้น เช่น น้ำลิ้นจี่ น้ำเสาวรส ผลไม้อบแห้ง แยมผลไม้ ผลไม้ในน้ำเชื่อม น้ำมะเขือเทศ ข้าวเกรียบถั่วแดง ข้าวเกรียบแครอท บ๊วย 3 รส ลูกอมท้อ ลูกอมพลัม นมข้าวโพด ผักดอง ฯลฯ

1.5 พืชไร่ เช่น ข้าวโพดคั่ว งาดำดิบ ฯลฯ

1.6 อาหารสุขภาพ เช่น ขนมปังโฮลวีต ข้าวกล้องดอย รำข้าวสาลี ฯลฯ

องค์ความรู้หลักในด้านผลิตภัณฑ์แปรรูป

- คุณสมบัติของวัตถุดิบ
- กระบวนการขั้นตอนการผลิต
- การบรรจุภัณฑ์
- ระบบขนส่ง
- สถานที่ผลิต
- การรวมกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูป
- การเก็บรักษาสินค้า

2. หัตถกรรมและดอกไม้แห้ง องค์ความรู้ด้านหัตถกรรมของโครงการหลวงฯ เป็นองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดในรูปกิจกรรมหลัก คือ ส่งเสริมการผลิตผ้าลินิน ผ้าฝ้าย และการแปรรูป รวมทั้งการพัฒนาทักษะ และเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาฝีมือให้พัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด ดังนี้

1. การปั่นด้ายลินิน
2. การทอผ้าลินิน
3. การทอผ้าฝ้าย
4. การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าลินินและฝ้าย เช่น กระเป๋า ที่ใส่ทิชชู ที่ใส่มือถือ ฯลฯ
5. ผ้าเขียนเทียนลวดลายชนเผ่า
6. การจักสาน เช่น กระเป๋าสานไม้ไผ่ ฯลฯ
7. เครื่องเงิน เช่น สร้อยเงิน จี้เงิน แหวน กำไล ฯลฯ

องค์ความรู้ด้านหัตถกรรมและดอกไม้แห้ง

- คุณสมบัติของวัตถุดิบ
- การออกแบบ การสร้างรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ
- กระบวนการขั้นตอนการผลิต
- การรวมกลุ่มผู้ผลิต

2. องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (ดิน น้ำ และ ป่าไม้) องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมในที่นี้ครอบคลุมในเรื่องป่า น้ำและดิน ลักษณะองค์ความรู้จะมีลักษณะบูรณาการทั้ง 4 ด้าน และอาจรวมถึงการประกอบอาชีพการเกษตรด้วย ทั้งนี้บางองค์ความรู้มีลักษณะครอบคลุมหรือเน้นสิ่งแวดล้อมเพียงด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักหรือมี ด้านอื่นเกี่ยวข้องด้วย

3. องค์ความรู้ด้านชุมชน องค์ความรู้ด้านชุมชนของโครงการหลวงฯ จะมี 2 ลักษณะ คือ องค์ความรู้ ด้านข้อมูลพื้นฐานของชุมชนในเขตพื้นที่ของโครงการหลวงฯ หรือศูนย์พัฒนาโครงการหลวงฯ ตั้งอยู่ และองค์ความรู้ที่โครงการหลวงฯ นำไปพัฒนาส่งเสริมในชุมชน โดยรูปแบบของโครงการหลวงฯ หรือร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาชุมชน เทคนิคการวางแผนชุมชน การสร้างเครือข่ายเยาวชน พื้นที่สูง การพัฒนาเยาวชนพื้นที่สูง การสร้างจิตสำนึกชุมชนชาวเขา เช่น โครงการหมู่บ้านสะอาด ฯลฯ

2. การจัดกิจกรรมกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้ปลูกผัก กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ กลุ่มอาสาสมัครป้องกันไฟป่า กลุ่มอารักขาพืช กลุ่มสหกรณ์ และกลุ่มส่งเสริมการท่องเที่ยว ฯลฯ

3. การศึกษา ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบการพัฒนาโรงเรียนบนพื้นที่สูง (หลักสูตรท้องถิ่น) เช่น หลักสูตรเรื่องมูลนิธิโครงการหลวงฯ หลักสูตรวัฒนธรรมชนเผ่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โครงการอาหารกลางวัน ฯลฯ

4. ด้านสาธารณสุข ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพของชุมชน อนามัย การเจริญพันธุ์ สุขาภิบาล การวางแผนครอบครัว ฯลฯ

4. องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม โครงการหลวงฯ ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำเอกสารเกี่ยวกับ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต ของชนเผ่าในพื้นที่โครงการหลวงฯ เพื่อการเผยแพร่และนำมาเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรมของชนเผ่าเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิถีชีวิต สังคม การศึกษา และอาชีพ องค์ความรู้ อาทิเช่น

1. วัฒนธรรมของชุมชนในโครงการหลวงฯ
2. หัตถกรรมชนเผ่าในพื้นที่โครงการหลวงฯ
3. หลักสูตรชนเผ่าในโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4. วิถีชีวิตชนเผ่า

แหล่งองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

ผลของการสำรวจแหล่งองค์ความรู้ของโครงการหลวงฯ พบว่ามีอยู่ทั้งในสถานที่ เอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย สื่อต่างๆ และตัวบุคคล ดังนี้

1. สถานที่ สถานที่ในที่นี้ ได้แก่ หน่วยงานของมูลนิธิโครงการหลวงฯ และหน่วยงานภายนอกมูลนิธิโครงการหลวงฯ ดังนี้

1.1 มูลนิธิโครงการหลวงฯ ได้แก่

1. ฝ่ายพัฒนา ได้แก่

1) กลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ

2) กลุ่มงานพัฒนาสังคมและสาธารณสุข

3) กลุ่มงานป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

4) กลุ่มงานฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

5) ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง 36 แห่ง

1.2 ฝ่ายวิจัย ได้แก่

1. งานวิจัย

2. ศูนย์สารสนเทศ

1.3 สถานีวิจัยหลัก 4 สถานี ได้แก่ สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง สถานีเกษตรหลวงปางดะ สถานีวิจัยโครงการหลวงอินทนนท์และสถานีวิจัยและส่งเสริมกาแฟอราบิก้าแม่หลอด

1.4 ศูนย์ผลิตผลโครงการหลวง ได้แก่

1. งานคัดบรรจุ

2. โรงงานแปรรูปและพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.5 ศูนย์อารักขาพืช

1.6 สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ องค์ความรู้อยู่ในงานการวิจัย งานเผยแพร่เกี่ยวกับโครงการหลวงในด้านต่างๆ รวมทั้งบุคลากรที่ทำวิจัย

1.7 สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) องค์ความรู้อยู่ในรูปแบบของงานวิจัย สื่อ และบุคลากรที่ทำงานร่วมกับโครงการหลวงฯ

1.8 แปลงเกษตร แปลงสาธิต ฟาร์มสาธิต แปลงทดสอบ ไร่สวนและเรือนเพาะชำของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงฯ ทุกแห่ง

2. องค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์งานวิจัยเพื่อเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ อาทิเช่น

2.1 ผลงานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ประจำปี

2.2 วารสารโครงการหลวงฯ

2.3 เอกสารประชาสัมพันธ์โครงการหลวงฯ เช่น มูลนิธิโครงการหลวงฯ แผ่นพับโครงการหลวงฯ แนะนำผลิตภัณฑ์โครงการหลวงฯ ฯลฯ

2.4 เอกสารวิชาการ เช่น การปลูกสตรอเบอร์รี่ การปลูกพืชผัก การปลูกไม้ผล ฯลฯ

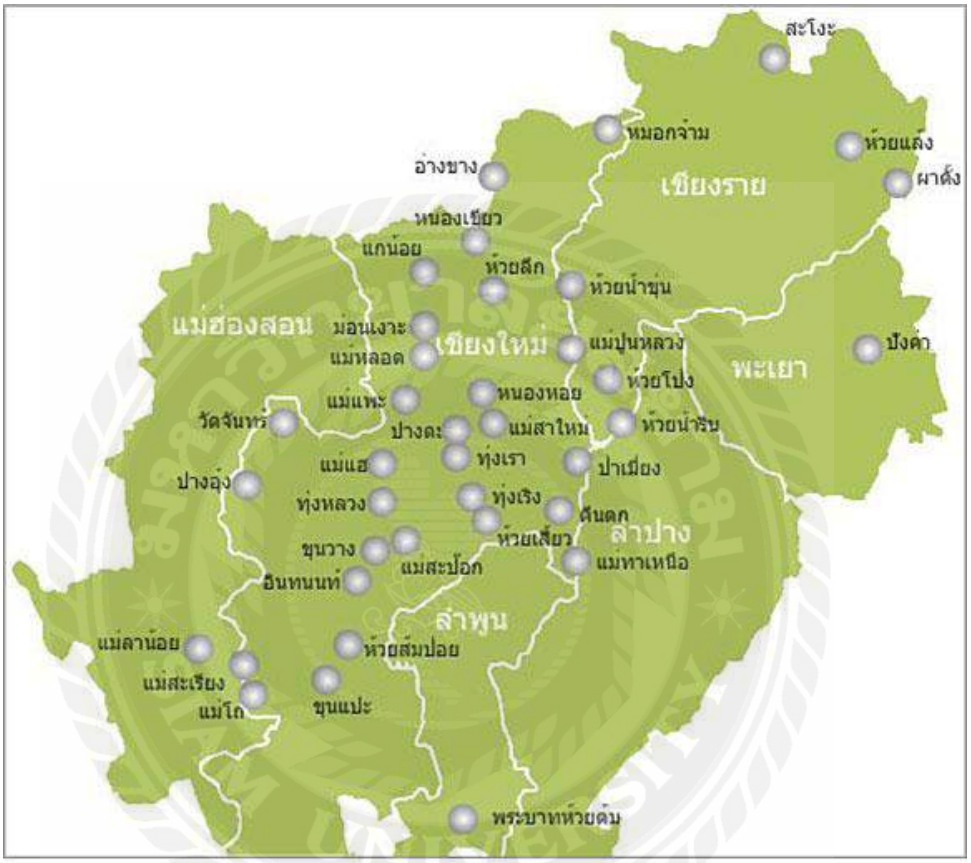
2.5 รายงานประจำปีของฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายพัฒนา สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง ฯลฯ

2.6 เอกสารแนะนำแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่โครงการหลวงฯ ฯลฯ

2.7 สื่ออื่นๆ เช่น วีซีดี ได้แก่ การปลูกพืชผักต่างๆ การปลูกองุ่น ฯลฯ

2.8. แผ่นพับ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ความรู้ด้านการเกษตร การแปรรูป ฯลฯ

3. บุคลากร ได้แก่ คณะทำงานในฝ่ายต่างๆ ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ นักวิจัยของโครงการ นักวิจัยภายนอกโครงการ อาสาสมัครจากองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ครูในโรงเรียนในพื้นที่โครงการหลวงฯ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์พัฒนาโครงการหลวงฯ ทั้ง 38 แห่ง



ภาพที่ 2.3 แผนที่แสดงที่ตั้งของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทั้ง 38 แห่ง

ที่มา: http://www.xn--12co9drbac8a9as5aiidh8isei1npa.com/content/index.php?page=category&type=view&cat=90

ศาสตร์พระราชาและหลักแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง

ในการศึกษา รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดสำคัญของศาสตร์พระราชาที่สำคัญเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นหลักการสำคัญในการน้อมนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและยึดถือปฏิบัติต่อตนเอง หรือองค์กร โดยแนวคิดการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการพัฒนาด้วยหลักบนทางสายกลางและด้วยความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ

ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียน ตนเองและผู้อื่น เช่นการผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไป อย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมความรู้และเทคโนโลยี (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม, 2560)

พร้อมทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนได้น้อนนำแนวทางศาสตร์พระราชา แห่งองค์พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 พระองค์ทรงมีพระราชดำริให้โครงการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนในพื้นที่ต่างๆ โดยการพัฒนาพระองค์ทรงใช้แนวทางศาสตร์พระราชาที่ตระหนักถึงความสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักการนำทางด้วยความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตน มีฐานความรู้ และฐานคุณธรรม โดยการพัฒนาจำเป็นต้องมีความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา โดยจำเป็นต้องมีความเข้าใจบริบททางประชากรศาสตร์ สังคมศาสตร์ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม วิธีการดำเนินการ การแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เหมาะสมกับพื้นที่ กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา พร้อมทั้งการประยุกต์แห่งศาสตร์พระราชาด้วยความรัก ความปรารถนาและด้วยใจ ต้องประยุกต์ใช้อย่างยั่งยืน โดยเป้าหมาย

หรือผลลัพธ์คำนึงถึงผลประโยชน์สุขของสาธารณะเป็นสำคัญ รู้จักพออยู่พอกิน และ รู้รักสามัคคี อันเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กล่าวสรุปได้ว่าศาสตร์พระราชาเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาภาคสังคม องค์กร หรือการพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาอย่างสมดุลหรือทางสายกลางในการพัฒนาด้วยการตระหนึกถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี และความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรมในการดำเนินการพร้อมทั้งในการดำเนินการต้องมีความรู้ เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนาอย่างลึกซึ่งและเชิงประจักษ์ทั้งในมิติสังคมศาสตร์ ประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ หรือวัฒนธรรมในพื้นที่ของการพัฒนาเพื่อให้การพัฒนา/การดำเนินการสอดคล้องเหมาะสมกับพื้นที่ในการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

2.2 สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์

ประวัติความเป็นมาและข้อมูลเกี่ยวกับสถานี

สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์เป็นสถานีวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวง ตั้งอยู่ในเขตอุทยานแห่งชาติดอยอินทนนท์ หมู่บ้านขุนกลาง ตำบลบ้านหลวงในเขตอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการก่อตั้งในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2522 โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระราชประสงค์เพื่อช่วยชาวไทยภูเขา ให้มีพื้นที่ทำกินเป็นหลักแหล่ง ลดการทำไร่เลื่อนลอย ส่งเสริมการปลูกพืชเมืองหนาวทดแทนการปลูกฝิ่น ถ่ายทอดวิชาความรู้ทางด้านการเกษตรแผนใหม่เพิ่มผลผลิตทางด้านการเกษตรให้สูงขึ้น และเลี้ยงสัตว์โดยยังคงอนุรักษ์วิถีชีวิตแบบดั้งเดิม ปรับปรุงฐานะความเป็นอยู่ของชาวเขาให้ดีขึ้นและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ป้องกันการบุกรุกทำลายป่าไม้ ต้นน้ำลำธาร โดยให้เกษตรกรหันมาทำการเกษตรแบบถาวร

พื้นที่การดำเนินงานของสถานีมีทั้งหมด 4 แห่งคือ “สถานีหลักบ้านขุนกลาง” เป็นที่ทำการของสถานีและเป็นจุดท่องเที่ยวที่มีบริการที่พักและอาหาร “หน่วยวิจัยขุนห้วยแห้ง” เป็นที่ทำงานวิจัยและปรับปรุงพันธ์พืช “หน่วยวิจัยแม่ยะน้อย” มีหน้าที่ปรับปรุงพันธ์กาแฟอราบิก้า และหน่วยวิจัยผาตั้งมีหน้าที่อนุรักษ์พันธุ์ไม้โบราณจำพวก สนและกุหลาบพันปีและการทำปศุสัตว์พื้นที่สูง ส่วนการดำเนินงาน ณ สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ จะแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ งานวิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน งานวิจัยเป็นจำพวกไม้ดอกและไม้ประดับ มีทั้งการพัฒนาและการรวบรวมสายพันธุ์ไม้ดอกไม้ประดับเพื่อจำหน่ายเป็นไม้ตัดดอกและไม้ตัดใบ ประเภทผักก็มีการคัดเลือกและปรับปรุงพันธุ์เพื่อให้ต้านทานโรค พืชไร่ก็มีการส่งเสริมให้เกษตรกรขยายพันธ์ข้าว งานไม้ผลมีการปรับปรุงเพื่อทดสอบสายพันธุ์ใหม่ให้ทนต่อการปลูกบนที่สูงของประเทศไทย และมีการส่งเสริมงานประมงบนพื้นที่สูง ด้านที่สองคือ การเป็นศูนย์กลางเรียนรู้การเกษตรบนพื้นที่

สูง เพื่อส่งเสริมให้ผลงานวิจัยของสถานีเผยแพร่ไปยังชุมชนและผู้สนใจ โดยที่สถานีหลักจะมีการจัดแสดงรวบรวมพันธุ์ไม้บนที่สูง งานผลิตพืชและไม้กระถางและงานวิจัยประมงบนพื้นที่สูง และสุดท้าย มีการดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมให้เกษตรกรชาวไทยภูเขาไปพร้อมกับการฟื้นฟูอนุรักษ์ธรรมชาติ โดยมีการส่งเสริมปลูกพืชไร่ งานหัตถกรรม งานท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ งานเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน งานฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

สถานที่ตั้ง

ที่ตั้งศูนย์ พิกัด MP 491503 ระวาง 4746 II ตั้งอยู่ในเขตหมู่บ้านขุนกลาง 202 หมู่ที่ 7 ตำบลบ้านหลวง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ระยะทางจากจังหวัดเชียงใหม่ถึงศูนย์พัฒนาโครงการหลวงอินทนนท์ประมาณ 90 กิโลเมตร ใช้เวลาในการเดินทางโดยรถยนต์ประมาณ 1 ชั่วโมง 30 นาที

ภูมิประเทศ

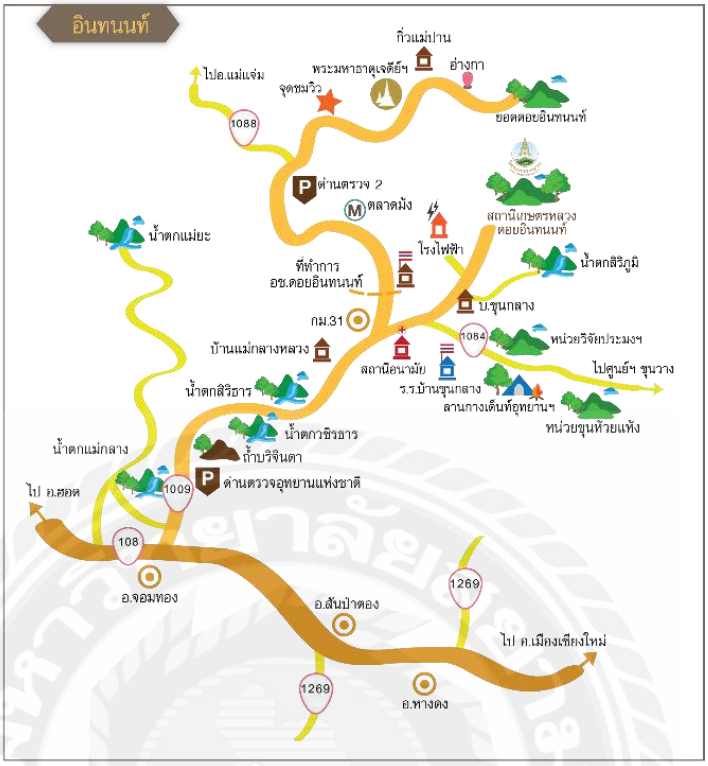
ความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 1,300 เมตร พื้นที่เป็นหุบเขาชันมีความลาดชันตั้งแต่ 10-60 เปอร์เซ็นต์ แนวเขาที่ทอดไปในแนวสันปันน้ำ แบ่งพื้นที่ออกเป็นสองทิศทาง ทางทิศตะวันออก และตะวันตก โดยจะผันน้ำสู่แม่น้ำปิงทางด้านตะวันออก และลงสู่แม่น้ำแจ่มทางด้านตะวันตก

ภูมิอากาศ

อุณหภูมิสูงสุดในเดือนเมษายน 32 องศาเซลเซียส ต่ำสุดในเดือนมกราคม 4 องศาเซลเซียส อุณหภูมิเฉลี่ย 21 องศาเซลเซียส ปริมาณน้ำฝน 1,995.5 มิลลิเมตร

หมู่บ้านและประชากร

บนพื้นที่กว่า 500 ไร่ ประกอบด้วยชาวไทยภูเขาเผ่าม้ง 2,140 คน และชาวไทยภูเขาเผ่ากะเหรี่ยง (ปกาเกอะญอ) 1,561 คน รวม 3,701 คนคิดเป็น 630 ครัวเรือน ในพื้นที่ 9 หมู่บ้านได้แก่ บ้านขุนยะ, บ้านป่าแขม, บ้านขุนกลาง, บ้านผาหมอน, บ้านเมืองอาง, บ้านแม่ปอน, บ้านอ่างกาน้อย, บ้านแม่ยะน้อย และบ้านหนองหล่ม ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และคริสต์ และบางส่วนนับถือผี



ภาพที่ 2.4 แผนที่สถานีเกษตรหลวงดอยอินทนนท์

ที่มา: http://royalprojectthailand.com/inthanon

วัตถุประสงค์ของสถานีเกษตรหลวงดอยอินทนนท์

1. เพื่ออบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีและส่งเสริมให้เกษตรกรมีความรู้และทักษะให้มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพที่เหมาะสม (อย่างน้อยให้มีรายได้พอกิน)

2. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านสังคม การศึกษา สาธรณสุข และความเข็มแข็งของชุมชน

3. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาฟื้นฟูอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ทดสอบสาธิตการปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ ประมง

การดำเนินงาน การส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ

ภาคการเกษตร พัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการปลูกพืช จำนวน 8 ชนิด ได้แก่ ผักอินทรีย์ ผักปกติ (GGP, GAP) ไม้ผล ไม้ผลขนาดเล็ก ไม้ดอก กาแฟ พืชไร่และปลูกป่าชาวบ้าน

นอกภาคการเกษตร ส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้เสริมอีกทางหนึ่งนอกเหนือจากกิจกรรมภาคการเกษตร ได้แก่ งานหัตถกรรม เป็นการสนับสนุนการทอผ้าและย้อมสีผ้าจากวัสดุ

ธรรมชาติ งานแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าทอกะเหรี่ยงเป็นของที่ระลึก เพื่อจำหน่ายแก่นักท่องเที่ยว และงานท่องเที่ยว เป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อสนับสนุนให้เกษตรกรบ้านแม่กลางหลวง ในการจัดกลุ่มท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยมีที่พัก โฮมสเตย์ จัดประชุมการท่องเที่ยว เช่ากางเต็นท์

ผลการดำเนินงานของสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์

ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงอินทนนท์ได้ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้เกษตรกรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ฯ ให้มีชีวิตความเป็นอยู่และรายได้เพิ่มขึ้น โดยการลดใช้สารเคมีและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบปลูกพืชที่ดีและปลอดภัย (GAP) ของพืชผัก ไม้ผล ระบบปลูกพืชผักอินทรีย์ โดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้าน งานทดสอบสาธิตและขยายพันธุ์ไม้ตัดดอก ไม้ถุงเพื่อสนับสนุนงานส่งเสริม 6 ชนิดพืช ส่วนงานส่งเสริมและพัฒนาอาชีพแบ่งออกเป็น

1. ภาคการเกษตรได้ส่งเสริมอาชีพการปลูกพืช จำนวน 8 ชนิด ได้แก่ พืชผัก ไม้ผลเขตหนาว ไม้ผลขนาดเล็ก ไม้ดอก ดอกไม้แห้ง พืชไร่ กาแฟ และปลูกป่าชาวบ้าน

2. นอกภาคการเกษตรได้ส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้อีกทางหนึ่ง เช่น งานหัตถกรรม งานท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

นอกจากนี้ศูนย์ฯ อินทนนท์ ได้ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน เช่น กลุ่มสตรีแม่บ้าน กลุ่มเยาวชน กลุ่มสหกรณ์ ฯลฯ การฟื้นฟูและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้เกษตรกรหันมาทำการเกษตรแบบยั่งยืนต่อไป

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: K.M.) เป็นแนวคิดและทฤษฎีพัฒนาขึ้นและนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การ ในปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในเกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญและชัดเจนของการจัดการความรู้ซึ่งนับวันจะทวีความสำคัญและได้รับการยอมรับมากขึ้น ทั้งนี้ โดยการจัดการความรู้ จะช่วยให้มีมุมมองต่อการที่จะนำสารสนเทศและรวมทั้งตัวชี้วัดที่ยาวไกลมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อได้มีการกำหนดตัวชี้วัด มีการวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยแล้ว ต่อไปนี้จะต้องมี “กระบวนการเรียนรู้” จากสิ่งเหล่านั้น ทั้งนี้ โดยที่จะไม่เป็นเพียงการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาเฉพาะในระยะสั้นเหมือนในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้นแต่ต้องเป็น “กระบวนการเรียนรู้” ในระยะยาวและสามารถที่จะขยายผลจนเป็นสิ่งที่ปลูกฝังลงใน

"วัฒนธรรมองค์การ" เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้นั้นต่อไป นอกจากนี้ ยังต้องมีการกระจายความรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายไปสู่บุคลากรภายในองค์การอย่างชนิดที่เรียกได้ว่า "ทั่วทั้งองค์การ" ถึงแม้ว่า "การจัดการความรู้" จะถูกบรรจุให้อยู่ในหมวดเดียวกันกับเรื่องของการวัดและการวิเคราะห์ผล แต่ก็ใช่ว่าองค์ความรู้ที่ได้ จะเกิดจากการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือจากความสำเร็จขององค์การในอดีตเท่านั้น เนื่องจากเหตุผลที่ว่าการพัฒนาความรู้ขององค์การนั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายมากโดยรวมไปถึงแหล่งข้อมูลจากภายนอกองค์การด้วยเช่นกัน อนึ่ง เป้าหมายด้านการจัดการความรู้โดยพิจารณาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้า และการแสวงหา (Identification) และการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ระหว่างกัน

บทบาทของ "ความรู้" ภายในองค์การ

โดยก่อนที่จะกล่าวถึง ความหมายของ "ความรู้" ขอให้รายละเอียดของบทบาทของ "ความรู้" ที่มีต่อองค์การในหลายๆ แง่มุม ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ง่ายขึ้น ดังนี้คือ

บทบาทของ "ความรู้" กับการพัฒนาบุคลากร

เมื่อองค์การธุรกิจสามารถพัฒนา "ความรู้" ขึ้นมาได้ จึงจะเริ่มพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามศักยภาพที่ต้องการ ฉะนั้น ในยุคที่ "การจัดการความรู้" ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายองค์การธุรกิจส่วนใหญ่มักจะเน้นการพัฒนาบุคลากรเพราะเห็นว่าองค์การธุรกิจถูกขับเคลื่อนด้วย "คน" ดังนั้นถ้าองค์การธุรกิจมีคนที่มีความรู้ความสามารถมากก็จะมีแนวโน้มในการดำเนินการที่ดีตามไปด้วย

แต่การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพียงอย่างเดียวก็อาจส่งผลกระทบในทางลบเช่น เมื่อบุคลากรมีความรู้มากขึ้นจะทำให้บุคลากรผู้นั้นใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลางมากขึ้นในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับองค์การน้อยลงในที่สุดก็มีการเปลี่ยนงานซึ่งก็มักจะหอบหิ้วเอา "ความรู้" ตามไปด้วยซึ่งจะส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์การธุรกิจที่เขาอยู่เดิมเป็นอย่างมาก แต่ในกรณีนี้หากองค์การธุรกิจนั้นมี "การจัดการความรู้" อย่างเป็นระบบ โดยเน้นให้มีการแบ่งปันความรู้ หมายความว่าเมื่อบุคลากรรู้ องค์การธุรกิจก็จะต้องรู้ด้วย ดังนั้น หากบุคลากรผู้นั้นออกไปหรือเปลี่ยนงาน ความรู้ก็ยังคงอยู่กับองค์การธุรกิจซึ่งก็จะทำให้ผลกระทบจากความเสียหายดังกล่าวลดลงไปด้วย จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนศูนย์กลางของ "ความรู้" จาก บุคคล (Individual) ไปสู่ระบบ

ขององค์การ (Organization) โดยไม่ได้ลดความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรลง แต่หากเป็นการพัฒนาบุคลากรภายใต้ "การจัดการความรู้" ก็จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าขณะนี้องค์การธุรกิจของเรามี "ความรู้" ด้านใดบ้างและองค์ความรู้แต่ละหน่วยอยู่ที่ไหน องค์การธุรกิจจะพัฒนาความรู้ด้านใดบ้างและจะพัฒนาเมื่อใด เป็นต้น ซึ่งผลสุดท้ายจะทำให้องค์การธุรกิจสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

ความหมายของ "การจัดการความรู้ (Knowledge Management)"

ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้มีจุดร่วมระหว่างแนวความคิดที่หลากหลาย คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์การให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้นี้มีความเกี่ยวข้องในหลาย ๆ เรื่อง ดังนี้ คือ การแสวงหาความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ กระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ ประสบการณ์จากภายในองค์การ การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ การจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะ (Competence) ตามที่กำหนด รวมทั้งการคัดเลือกและสร้างสรรค์สื่อเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ด้วย

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหลักการที่เกี่ยวพันกันอย่างยิ่ง โดยเกี่ยวข้องกันถึงขนาดที่ว่าหากทำสิ่งหนึ่งก็ต้องทำอีกสิ่งหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความพยายามที่จะทำให้ "องค์การ" (ในแง่ของกลุ่มบุคคลที่เข้ามาร่วมกันดำเนินการ รวมถึง นามธรรมของบุคคลเหล่านั้นด้วย ทั้งนี้ โดยไม่ใช่ ตัวตึก ตัวอาคาร หรือสถานที่ตั้งที่ทำงาน) โดยเกิดการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การเพื่อทำให้องค์การเกิดการพัฒนาขึ้นในอนาคต โดยพัฒนาทั้งตัวพนักงานเองและพัฒนาในภาพรวมขององค์การ

การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วย เพราะถ้าหากขาดการบริหารจัดการความรู้ก็จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ในนามเท่านั้นหรือ

อาจจะมีการดำเนินการรวบรวมหรือแพร่กระจายความรู้แบบไร้ทิศทางซึ่งทำให้เกิดความสิ้นเปลืองด้วย

นอกจากนี้ การจัดการความรู้จะเป็นสิ่งผลักดันให้ทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ เช่น ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนมนุษย์ (Human Capital) เพิ่มค่ามากขึ้นด้วย เพราะทุนเหล่านี้หากใช้มากก็ยิ่งเพิ่มค่ามากขึ้น นอกจากนี้ ทุนเหล่านี้ยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การในระยะยาว และอีกนัยหนึ่งทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้เหล่านี้จะเป็นตัวตัดสินความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและให้ผลตอบแทนกับองค์การในระยะยาวด้วย

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

เป็นองค์การที่มีความรู้เป็นฐานและมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแค่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์การ โดยมีความจำองค์การ (Organizational Memory) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์การ ทั้งนี้ โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน ส่วนความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้ให้คำจำกัดความไว้หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์การมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และเพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991; Garvin, 1993 ; Watkins & Marsick, 1993; Wick & Leon, 1993; Nevis, Dibella & Gould, 1995 และ อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง , 2542)

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) อธิบายว่า องค์การที่มีการเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์การจะต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้โดย Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกำหนดเป็นกิจกรรมขององค์การได้ดังนี้คือ

1. สามารถปรับตัวและสอดรับได้ดีต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง
2. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการตลอดจนความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์การ
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์การ
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
18. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ

20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน

21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

22. มององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

Marquardt & Reynold (1994) ได้วิเคราะห์องค์การในเชิงระบบและกล่าวว่า ลักษณะและโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) นั้น องค์การจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก 11 ประการคือ

1. องค์การต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โดยองค์การต้องมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไปและมีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นได้ โดยในอนาคตต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญคือ องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ซึ่งแม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Fumctional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาการวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ มีการเรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นๆ ของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งแม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผล

งอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งจะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการใช้กระดานข่าวสารให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สำหรับการสื่อสารระยะไกลและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้นนอกจากนี้มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล การถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารกับการศึกษาทางไกล หรือการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์การ เป็นต้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานนั่นคือการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การ

เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์การที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การเจริญเติบโตและอยู่รอดได้

11. วิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์การต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดและความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ลักษณะของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดของการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ในส่วนที่กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ โดยถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและที่เป็นทีม ทั้งในระดับผู้นำและสมาชิกทั่วไปขององค์การ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องมี “วินัย (Discipline)” ที่จะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนเองได้ ซึ่งวินัย 5 ประการของ Senge มีดังนี้

1. การใฝ่เรียนใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับของการใฝ่แรงใฝ่รู้หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้นสมาชิกขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ “การเป็นนายของตัวเอง” ในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น

เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ นอกจากนั้น ยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่การจินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตัวอย่างรวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่นทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ การใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและการตั้งคำถาม ทั้งนี้ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้องตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดความเข้าใจสมมุติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นวิธีทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดไปข้างหน้า มองอนาคตและสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์การ เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์การและยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันและสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้

บุคคลในองค์การทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์การให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการคือ การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ การสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมและประการสุดท้ายได้แก่การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. **คิดเป็นระบบครบวงจร** (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจรเป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวมและมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบและเห็นความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อๆ กันมองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจรคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์การ การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) หลายด้านคือ การเปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการ

มองภาพรวม การเปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงและเปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

สรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่เรียนใฝ่รู้และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงร่างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง (Mental Models) รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกันและสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหา และสิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ในที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติและลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว องค์การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพไม่คุ้มกับทรัพยากรที่ใช้ไป

บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

องค์การธุรกิจที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ไม่ว่าในรูปแบบใดก็ตามจะมีการกำหนดตัวบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อเข้ามาดูรับผิดชอบหรือให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์การ ดังนี้

ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ จัดโครงสร้างและวางระบบการจัดการความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ จัดระบบโครงสร้างสำหรับดักจับความรู้ จัดให้มีการสร้างฐานความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนระบบที่เอื้อต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้เกิดบุคคลใฝ่รู้

ผู้จัดการความรู้หรือวิศวกรความรู้ (Knowledge Manager, Knowledge Engineer, Knowledge Facilitator, Knowledge Activist, Knowledge Broker, KM Project Coordinators, Chief Information Officer : CIO, Knowledge System Manager) มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริม อำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตีความและแปลงความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จัดข้อมูลให้มีการจัดเรียงที่เป็นระบบ เชื่อมโยงและรวบรวมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ เชื่อมโยงความต้องการความรู้ไปยังแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์การ จัดการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้ความเข้าใจ ความตื่นตัว ก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งองค์การและเป็นผู้กระตุ้นพนักงานความรู้ เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานผู้ปฏิบัติ

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist, KM Project Consultants, Local Wisdoms, Knowledge Communities, Mentors, Trainers, Researcher) มีบทบาทหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ช่วยในการแนะแนวทางและกระบวนการในการดำเนินโครงการนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่

ผู้ปฏิบัติหรือพนักงานความรู้ (Knowledge Worker, Knowledge Practitioner, Knowledge Operator, Knowledge Analyst) มีบทบาทหน้าที่เสาะหาความรู้ (Acquire) สร้างความรู้ (Create) สั่งสมความรู้ (Accumulate) และใช้ความรู้ (Exploit)

นักปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) ในความหมายของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) คือนักปฏิบัติเหล่านี้จะเป็นผู้ทำงานของตนและดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อผลงานที่มีคุณภาพ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) ตามความหมายของพรธิดา วิเชียรปัญญาได้แก่ผู้ช่วยให้นักปฏิบัติจัดการความรู้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างถูกหลักการและเป็นระบบ รวมทั้งทำหน้าที่สรุปรวบรวม “ศาสตร์ว่าด้วยการจัดการความรู้ในบริบทของตัวเอง”

ขั้นตอนในการจัดการความรู้

นักวิชาการได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ไว้หลายแนวทาง ดังนี้

นฤมล พฤกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543, น. 66) ได้สรุปขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Acquiszation and Creation)
2. การจัดการความรู้ (Knowledge Organization Storage)
3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)
4. การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application)

วิจารณ์ พานิช (2548 ข, น. 105-106) กล่าวถึง องค์ประกอบของการดำเนินการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
3. เริ่มจาก "ทุนปัญญา" ที่มีอยู่แล้วหรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
5. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบของการทำงานใหม่ๆ
6. เน้นการจัดการองค์กรแบบ "ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน" (Middle Up-Down Management)
7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ "พหุบท" (Hypertext)
8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบหรือการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
11. ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, น. 56-60) กล่าวถึง องค์ประกอบในการจัดการความรู้ควรมีดังนี้

1. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) โดยการเรียนรู้จากความรู้ใหม่ของต่างประเทศ การขยายการศึกษาให้ทั่วถึง และการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศให้กว้างไกลมากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงความรู้ของทรัพยากรมนุษย์

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) โดยส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาเอง

3. การสะสมความรู้ (Knowledge Accumulation) โดยส่งเสริมให้มีการสะสมความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ความรู้ เป็นต้น

4. การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination) โดยส่งเสริมให้ประชาชนสามารถเข้าถึงความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

5. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) โดยส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่เหมาะสมกับบริบทของบุคคล เวลา สถานที่ และโอกาส

6. การรักษาความรู้ (Knowledge Maintenance) โดยการรักษาบุคคลที่มีความรู้และส่งเสริมให้ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

7. การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดค่านิยม ความคิด และวิถีการประพฤติของคนในองค์กร

Marquardt (1996, p. 129) แบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ ในระบบย่อยของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ อันประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquiszatio)
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
4. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์ (2553) ให้ความหมายของรูปแบบการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ให้ประสบผลสำเร็จ องค์การควรดำเนินการ ดังนี้

1. หลักการองค์การต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ เพื่อขจัดอุปสรรคแห่งการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานนี้ทุกคนในองค์การจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) การสร้างสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

2. องค์การต้องพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การ ได้แก่ คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์การ และเทคโนโลยี ผลจากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ ได้แก่

2.1 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้

2.2 กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การเรียนรู้

2.3 วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ

2.4 การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้

2.5 การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม

2.6 การเรียนรู้ของคนในองค์การ

ในส่วนของวิธีการจัดการความรู้ในองค์การนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการ คือ การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เมื่อมีปัญหาสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบุคคล ทีมงาน และองค์การ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้

3. การดำเนินการให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คนในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อน โดยคนต้องมีความเป็นผู้นำ มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ รู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งทำงานเป็นทีม ผลจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์การในการพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ คือ

3.1 การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ

3.2 มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.3 มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ

3.4 มีการปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์การ

3.5 ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

โดยในขั้นตอนของการวางแผนได้แก่ การสำรวจสภาพปัจจุบันและมีการกำหนดเป้าหมาย ส่วนขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัตินั้น มีขั้นตอนสำคัญคือ การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) และ การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสำรวจและการวางแผนความรู้

โดยการสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่า สถานะขององค์ความรู้ภายในองค์การเป็นอย่างไร โดยจะต้องทราบในรายละเอียดว่า องค์การมีฐานความรู้ด้านใดบ้าง ฐานความรู้ดังกล่าวอยู่ที่หน่วยงานใดและอยู่ที่ใคร พนักงานแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง เมื่อทราบรายละเอียดข้างต้นแล้วนำรายละเอียดเหล่านั้นมาประกอบการวางแผนด้านความรู้ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาและเพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ชัดเจนมากขึ้นควรจะต้องทราบว่าในแต่ละวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ องค์การต้องการความรู้ด้านใดเพิ่มเติม พนักงานต้องการความรู้ด้านใดเพิ่มเติมและความรู้ที่ต้องการเพิ่มเติมให้ประโยชน์ด้านใดบ้าง

ทั้งนี้ เมื่อได้เป้าหมายในการพัฒนาความรู้ที่ชัดเจนแล้ว ต้องจัดทำแผนปฏิบัติโดยมีรายละเอียด 2 ส่วนได้แก่ แหล่งพัฒนาความรู้ โดยจะต้องทราบถึงแหล่งความรู้ ช่วงเวลาและงบประมาณ ส่วนที่ 2 ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ โดยจะต้องทราบว่า ความรู้ใด ใครเป็นผู้รวบรวมและกระจายความรู้ โดยจะต้องใช้สื่อใดเพิ่มบ้าง รวมทั้งจะต้องทราบถึงกิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ที่จะปฏิบัติและงบประมาณที่ต้องใช้

2. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation)

โดยการ "พัฒนา" ในที่นี้ หมายความถึง การทำการใดๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์การ โดยมีรายละเอียดของการพัฒนาความรู้ดังนี้

2.1 การพัฒนาความรู้จากภายนอก ด้วยการซื้อหรือได้มาด้วยวิธีอื่นๆ (Acquisition) และการเช่า (Rent) ซึ่งการพัฒนาความรู้แบบนี้พบได้บ่อยมากเช่น การซื้อหนังสือทางวิชาการ การตัดข่าวมาสรุป การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การหาทีมงานจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมทีม หรือการซื้อ Solution สำเร็จรูปจากที่ปรึกษามาช่วยออกแบบระบบงานบางอย่างหรือเครื่องมือทางการจัดการ รวมถึงการซื้อกิจการซึ่งเป็นวิธี "เรียนลัด" ในการเข้าสู่ธุรกิจที่ต้องการได้ เช่น กลุ่ม Central ที่มีความเชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์แต่ไม่เก่งด้านการทำอาหาร ดังนั้น เพื่อให้เข้าสู่ธุรกิจอาหารโดยเข้าร่วมทำธุรกิจกับ Pizza Hut (Yum) ซึ่งนับว่าช่วยประกันความสำเร็จขององค์การได้

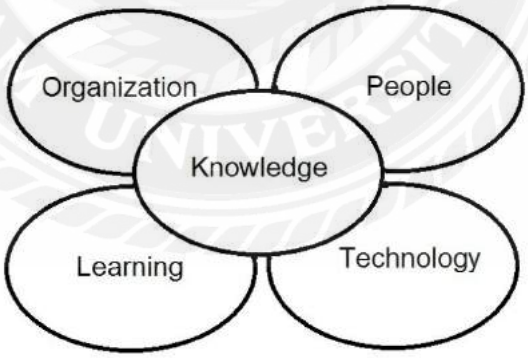
2.2 การพัฒนาความรู้จากภายใน โดยหน่วยงานภายในองค์การเอง เช่น หน่วยงานวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการบันทึกเรื่องราวและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอดีตว่าที่ผ่านมาองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ และมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือทำให้องค์การประสบความล้มเหลว ทั้งนี้ โดยทำการวิเคราะห์ลงไปในผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและด้านบุคลากรเป็นต้น

ทั้งนี้การวิเคราะห์นี้แตกต่างจากการทำรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ที่นำเสนอต่อผู้บริหาร โดยการวิเคราะห์ที่กล่าวถึงนี้เป็นการวิเคราะห์ในเชิงลึกในประเด็นต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นภาพชัดเจนขององค์การในทุกๆ ด้านว่าประสบความสำเร็จหรือว่าล้มเหลวในจุดใดบ้างและเป็นเพราะสาเหตุใดบ้างรวมทั้งจะต้องใช้สิ่งใดในการแก้ปัญหานั้นๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือ "กรณีศึกษา (Case Study)" นั่นเอง ซึ่งจะช่วยในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งที่ปรึกษานิยมใช้เป็นเครื่องมือกันอย่างแพร่หลายเพราะจะทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ช่วยทำให้การทำงานเร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการจัดการความรู้

Marquardt (1996) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การเรียนรู้กว่า 100 องค์การในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์การเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยการ

เรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี และระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการสร้าง และบำรุงรักษาการเรียนรู้ และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆ จะได้รับความเสียหาย และ Marquardt (1996) ได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success ซึ่งพิมพ์เผยแพร่โดยมององค์กรเป็นเชิงระบบ ซึ่งระบบใหญ่นั้นเปรียบกับตัวขององค์กร เช่น ในธุรกิจก็คือบริษัทในภาครัฐก็คือ กระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์กรนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (Subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่น ในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักคิดนี้เองจึงเป็นแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา และสร้างระบบย่อยทั้ง 5 ประการ อันได้แก่ ระบบองค์กร (Organization) ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) ระบบเทคโนโลยี (Technology) ระบบความรู้ (Knowledge) และระบบการเรียนรู้ (Learning) องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรจะสามารถก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ อธิบายได้ ดังแสดงในภาพ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของการเรียนรู้ขององค์กร (System Learning Organization Model)

จากภาพ อธิบายได้ว่า องค์ประกอบแรก องค์กร (Organization) ต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มี

การทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมกามรทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบที่สอง ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) ซึ่งองค์กรหนึ่งๆ ต่างมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเอง เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กรเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

องค์ประกอบที่สาม เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based Training, Web-based Learning

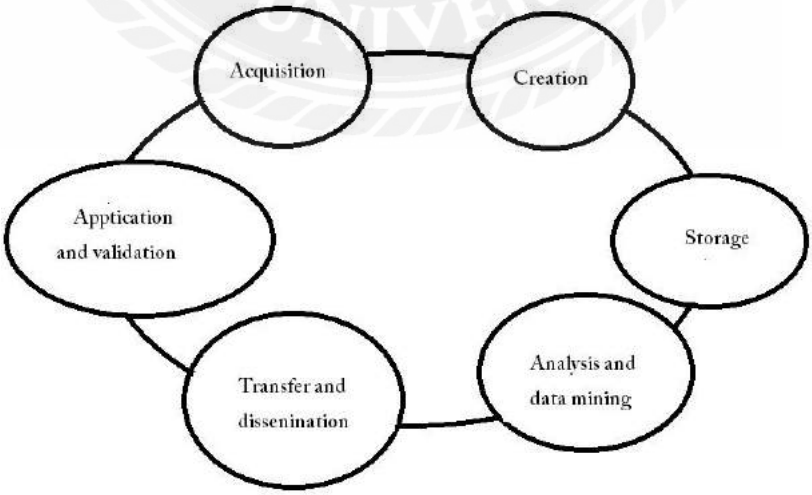
องค์ประกอบที่สี่ ความรู้ (Knowledge) ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะว่าในแนวคิดของ Marquardt (1996) ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

องค์ประกอบสุดท้าย การเรียนรู้ (Learning) ถือเป็นระบบหลัก ที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระบบ คือ (1) ระดับตัวบุคคล

(2) ระดับกลุ่ม (3) ระดับองค์กร โดยในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)
2. การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model)
3. ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery)
4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning)
5. การสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue)

Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดการความรู้ว่าเป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่งในรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีระบบย่อย (Subsystem) 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบย่อยองค์กร (Organization Subsystem) ระบบย่อยคน (People Subsystem) ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) และระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) โดยระบบย่อยความรู้เป็นกระบวนการจัดการกับความรู้ในลักษณะของวงรอบ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ขั้นการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ขั้นการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) ขั้นการวิเคราะห์ความรู้และการทำเหมืองความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining) ขั้นการถ่ายทอดและแจกจ่ายความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) และขั้นการประยุกต์ใช้ความรู้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation) ดังแสดงในภาพ 2.6



จากภาพ 2.6 แสดงได้อธิบายถึงระบบย่อยของความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ขั้นการหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอนการแสวงหาความรู้จากทุกส่วนเพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจการงานต่างๆ ที่ต้องการได้ ด้วยการที่องค์กรแสวงหาความรู้ทั้งจากการเก็บภายในและภายนอกองค์กร การเก็บภายในองค์กรจะมีทั้งลักษณะของข้อมูลที่แฝงภายใน (Tacit Knowledge) อยู่ในประสบการณ์ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งในลักษณะของความทรงจำ (Memories) ความเชื่อ (Beliefs) และข้อสมมติฐาน (Assumptions) นอกจากนั้นในลักษณะของความรู้แจ้ง (Explicit Knowledge) จะเป็นความรู้ที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์ และสื่อต่างๆ ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในทุกส่วนขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการแสวงหาความรู้ อีกทั้งการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรยังมีวิธีการหลายวิธีที่จะสามารถนำไปช่วยในการแสวงหาความรู้ได้

2. ขั้นการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหา (Problem-solving) การทดลอง (Experimental) และการสาธิต (Demonstration) ทำให้การสร้างความรู้มีลักษณะแบบก่อให้เกิด (Generative) ซึ่งจะไม่ใช่ลักษณะของการปรับตัว (Adaptive)

3. ขั้นการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรควรมีระบบตรวจสอบที่ให้เข้าค้นหาข้อมูล และส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ควรมีระบบของการแบ่งแยกข้อมูลต่างๆ เช่น เรื่องจริง (Facts) นโยบาย (Policies) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedures) ควรมีระบบที่สามารถส่งสารสนเทศความต้องการอย่างชัดเจนและกระชับ และควรมีระบบสารบัญที่ทันสมัย แม่นยำ

4. ขั้นการวิเคราะห์ความรู้และการเหมืองความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining) เป็นลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) มีการพัฒนาสำคัญนำทางสู่ข้อมูล ค้นหารูปแบบ รวมทั้งใช้สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ด้วย นอกจากนั้นยังใช้ในการระบุค่าทางสถิติ รวมถึงค่าการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

5. ขั้นการถ่ายทอดและแจกจ่ายความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) เป็นขั้นที่องค์กรได้ใช้เทคนิคในการเคลื่อนไหวสารสนเทศ ข้อมูล และความรู้ให้ไปตลอดทั่วทั้งองค์กร

6. ขั้นการประยุกต์ใช้ความรู้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation) เป็นการสร้างวงรอบแห่งการสร้างความรู้ให้มีความต่อเนื่อง และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้กับองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้และประสบการณ์

2.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพา องค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อความ ให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อความที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (Commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (Cooperation) ในที่สุด" (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2541, น. 91) ในการบริหารองค์กรของผู้บริหารย่อมต้องเผชิญความรุนแรง และความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขัน และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น จึงต้องอาศัยศักยภาพของตนเอง และของทีมงานร่วมกัน รวมถึงความมีระบบที่ต้องดำเนินไปให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องตลอดเวลา ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยระบบที่ถูกต้องของแต่ละองค์กรนั้น ก็จะอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ (Vision) คือต้องการจะเป็นอะไร และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม (Value) คือ จะไปให้ถึงจุดนั้นโดยยึดอะไรเป็นหลัก ซึ่งถือว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจะสามารถประเมินผลได้ว่าผลในการดำเนินงานนั้นบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) หรือไม่ ซึ่งเป็นกรอบความคิดใหม่ในการประเมินผลที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมากกว่าที่จะมุ่งแต่ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นหลักอย่างเดียว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสร้างผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ (Output) กับปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นหลัก แต่ส่วนคำว่าประสิทธิผลนั้นจะมองเน้นไปที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2541, น. 24-25) อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำ ได้มีนักคิดนักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าทั้งในอดีตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นการค้นหาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าสามารถระบุคุณลักษณะพฤติกรรม หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้แบบของความเป็นผู้นำแบบหนึ่ง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่ง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 3)

แนวคิด และความหมายของภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำ

Trewatha & Newport (1982, pp. 383-384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์การ โดยทั่วไปมนุษย์มักมีความเชื่อ และคาดหวังว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ และสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่เฉพาะแต่มนุษย์เท่านั้น แม้กระทั่งในฝูงสัตว์ก็มีตัวที่ทำหน้าที่ผู้นำ มีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ สำหรับองค์การที่เป็นทางการนั้นส่วนใหญ่แล้วบุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำ คือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างพยายามที่จะใช้อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การเพื่อให้กระทำหรืองดเว้นการกระทำหรือแสดงบทบาทตามที่กำหนด ในแต่ละสถานการณ์ผู้นำจะใช้อิทธิพลเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน ในองค์การทั่วไปผู้ที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการนอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้วยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความแตกต่างของผู้นำทั้งสองประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน แต่ขึ้นอยู่กับขอบเขตของบทบาทของแต่ละคน ซึ่งหมายความว่า ไม่ว่าใครจะทำงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็สามารถแสดงภาวะผู้นำได้หากบุคคลนั้นแสดงบทบาทการนำ และมีผู้ทำตามการนำของเขา

ในทุกองค์การ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ความมีบารมี (Prestige) หรือพลังอำนาจ (Power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพัง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินนำหน้า คือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่ชอบผลักหลัง คือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ” (The Poor Manager Drives; The Good Manager Leads)

การบริหารองค์กรในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่

สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ผู้นำอาจเป็นคำที่เกิดในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership เพิ่งจะมีประมาณปี ค.ศ. 1800 อย่างไรก็ตามการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น ในหนังสือ Republic ซึ่ง Plato (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525, น.3) ได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-king ซึ่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง

กิติ ตยัคคานนท์ (2530, น. 12) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่ว ซึ่งได้สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536ค, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

Halpin (1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Fiedler (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bennis & Nanus (1985, p.215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรค

ต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำ เป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกัน แม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรม เช่น New Webster's Dictionary of the English Language (Bergquist, 1981, p. 851) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำหรือการชี้นำของผู้นำ และความหมายในการนำของผู้นำ ส่วน Hornby, Cowle, & Lewis (1993, p. 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ

เธียรชัย เอี่ยมวรเมธ (2536, น. 821-822) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การนำ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำ หรือความสามารถในการนำอย่างไรก็ดี การให้คำนิยามภาวะผู้นำของนักวิชาการมีความแตกต่างหลากหลายตามความคิดเห็น และการนำไปใช้ ดังนี้

Bennis (1959, p. 259) ให้ความหมายของภาวะการเป็นผู้นำว่า "เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์" เช่นเดียวกับ Davis (1967, p. 96) ได้กล่าวว่า "ภาวะการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น" ขณะเดียวกัน Jaco (1982, p. 315) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า "ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการ และคุณสมบัติกระบวนของภาวะการเป็นผู้นำก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยการ และประสานงานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ คุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ"

Hemphill & Coons (1957, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลเมื่อทำหน้าที่สั่งการให้กลุ่มทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Fiedler & Chemers (1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และอำนาจ

Morphet, Johns, & Reller (1967, p. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่มีต่อการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งโดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจร่วมมือยอมรับอิทธิพลนั้นๆ

Stogdill (1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมาย

Janda (1960, p. 358) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ว่ามีสมาชิกคนหนึ่งมีสิทธิที่จะกำหนดแบบแผนพฤติกรรมของมวลสมาชิก

Boles & Davenport (1975, pp. 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Jacobs (1970, p. 232) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ

Hollander (1978, pp. 1-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริงอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วผู้ตามนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็ไม่มีภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพล และผู้รับแรงของอิทธิพล แต่มิได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้

Katz & Kahn (1978, p. 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานที่เป็นกิจวัตรขององค์การ

Trewatha & Newport (1982, p. 384) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ในทัศนะนี้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ เพราะเหตุว่าในบางครั้งความมีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด และในทางตรงกันข้ามบางครั้งความขาดภาวะผู้นำก็เป็นตัวทำลายความแข็งแกร่งขององค์กร และอาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

Bennis & Nanus (1985, pp. 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

Campbell, Corbally, & Nystrand (1983, p. 142) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในสถานการณ์เฉพาะบางอย่าง

Green (1988, p. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำ ผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การบูรณาการบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

Koontz & Weihrich (1988, pp. 437-438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่เป็นผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้าอีกทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เฉกเช่นการทำหน้าที่ของวาทยากรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยากรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จากความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจากจิตใจผู้อื่นเพราะโดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Sergiovanni & Moore (1989, p. 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อมจูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามYukl (1989, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่ม และวัฒนธรรมของกลุ่ม

Bovee (1993, p. 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การกระตุ้นสมาชิก

ขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การ

Daft (1994, p. 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีคุณสมบัติเฉพาะความเป็นผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีนี้นำเสนอโดย Stogdill (1974, p. 541) มุ่งเน้นที่ลักษณะเฉพาะตัวหรือสันดานอุปนิสัยของผู้นำที่มักจะติดตัวมาแต่กำเนิดมีความแตกต่างจากคนที่ไม่มีภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด ตื่นตัวต่อความต้องการของคนอื่น เข้าใจภาระหน้าที่ มีความคิดริเริ่ม ไม่ทิ้งปัญหาและมีความเชื่อมั่นตนเอง

2. ทฤษฎีแนวทางกับเป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นทฤษฎีของ Evans (1970, p. 213) และ House (1971, p. 244) โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะต้องใช้อิทธิพลเป็นแรงกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้รางวัลตอบแทนความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) ในการทำงานเป็นตัวกำหนด (Path) ไปถึงเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเป็น 4 ประเภทคือ

2.1 ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) โดยผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้โดยเคร่งครัด

2.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) มีลักษณะเป็นมิตร ให้การสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ

2.4 ผู้นำที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement - Oriented Leadership) คาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ตั้งเป้าหมายไว้สูงและท้าทายความสามารถอยู่เสมอ

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต (A Life Cycle Theory of Leadership) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของ Hersey & Blanchard (1996, pp. 42-47 อ้างถึงใน รัชนี ผิวทอง, น. 36-39) หรือที่เรียกว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) โดยกล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำและความเต็มใจของผู้ตาม

โดนความเต็มใจของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นในช่วงวงจรชีวิตของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามกับผู้นำ เรียกว่า การเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นไปที่ 2 มิติของรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนี้

3.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ หน้าที่ส่วนตัวบุคคลหรือของกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์การ การจัดตารางเวลา การอำนวยการและการควบคุม

3.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้นำ เช่น การฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อกัน การจัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับ เป็นการรวบรวมผลลัพธ์ 2 มิติ ในรูปแบบของการตัดสินใจทั้ง 4 แบบ โดยใช้สัญลักษณ์ R1 ถึง R4 หรือ 1 ถึง 4 ในส่วนต่างๆของภาพ Lueder (1985 pp. 143-151 อ้างถึงในรัชนี ผิวทอง, น. 37-39) คือ

3.2.1 การบอกกล่าว (Telling) (1 หรือ R1 มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบอธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร โดยมีการชี้แนะแนวทาง จัดวางแนวทางเอาไว้ให้จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่างและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดเมื่อพนักงานไม่เต็มใจ ขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้จะนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์การ

3.2.2 การขายความคิด (Selling) (2 หรือ R2 มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะจ่ายงานขณะเดียวกันจะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วยการอธิบายการตัดสินใจ ทำให้พนักงานเกิดความกระจ่างชัดโน้มน้าวพนักงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อพนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมน้อยจนถึงปานกลาง

3.2.3 การมีส่วนร่วม (Participating) (3 หรือ R3 มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสารสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญต่อผู้ตาม กระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น เหมาะสมกับพนักงานที่ริเริ่มมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นในการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับพนักงานที่มีความพร้อมปานกลางถึงพร้อมมาก

3.2.4 การมอบหมายงาน (Delegating) (4 หรือ R4 มุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อย เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานสำเร็จได้

ด้วยตนเองโดยใช้การเฝ้าสังเกต ตรวจการทำงานของพนักงานหลังจากมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจนำไปปฏิบัติ การใช้ประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมของรูปแบบนี้อาจส่งผลให้ผู้นำหลุดออกจากกระบวนการตัดสินใจได้ ผู้นำแบบนี้จะใช้ได้ดีที่สุดกับพนักงานที่มีความสามารถและมีความเต็มใจในการทำงาน

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามวงจรชีวิต ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ใส่ใจความรู้สึกของผู้ร่วมงานและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความมีประสิทธิภาพจึงเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของพนักงานเป็นสำคัญ

4. ทฤษฎีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Rensis Likert (Rensis Likert, 1986, p. 125 อ้างถึงใน รัชนี ผิวผ่อง, น. 46-49) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการวางตัวเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดต่อสื่อสารการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน สามารถทำงานร่วมกันออกความคิดเห็นร่วมกัน การเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเพิ่มผลผลิตสูง จะต้องสร้างความชัดเจนกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่างาน มีวัตถุประสงค์อะไร จะทำให้สำเร็จได้อย่างไร ต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน มีการตรวจสอบดูแลงานเป็นบางครั้งคราวแทนการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการบริหารของผู้นำในภาคอุตสาหกรรม โรงพยาบาลและหน่วยงานภาครัฐบาล สรุปรูปแบบการเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน (Job-Centered) และผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-Centered) ทั้งนี้ โดยผู้นำแบบมุ่งงานหรือเน้นงานเป็นหลัก จะจัดระเบียบโครงสร้างงานควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติการงานต่างๆ ไว้และใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำแบบมุ่งคนหรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก จะให้ความสนใจในปัญหาต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูง สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจประสิทธิภาพในการทำงานที่ชัดเจน มีการนิเทศงานเป็นครั้งคราวและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากพอที่จะปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยผลการวิจัยในครั้งนั้นปรากฏว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่สนใจผู้ปฏิบัติงานเป็นหลักและพยายามใช้วิธีควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานในลักษณะที่ไม่เข้มงวดกวดขันมากนัก จะได้ผลผลิตสูงกว่าผู้นำที่เน้นการทำงานหรือเน้นงานเป็นหลัก

นอกจากนี้ Rensis Likert ได้ทำการศึกษาปัญหาต่างๆของบุคคลในการบริหาร สรุปได้ว่า ระบบการบริหารหรือแบบความเป็นผู้นำภายในองค์การแบ่งออกเป็น 4 ระบบ (System 4 Organization) คือ

ระบบที่ 1 ได้แก่ ระบบเผด็จการแบบทรราชย์ (Exploitative Authoritative) โดยผู้นำในระบบนี้จะยึดถือสมมติฐานในตัวคนตามทฤษฎี X ของ Douglas Mc Gregor โดยผู้นำไม่มีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจสั่งการ การวางนโยบาย การกำหนดเป้าหมายขององค์การกระทำโดยผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามอย่างเดียวโดยไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารจะเน้นการออกคำสั่งและการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 2 ได้แก่ ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ผู้นำในระบบนี้จะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง การตัดสินใจสั่งการ การกำหนดนโยบายเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทั้งสิ้น ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาทุกอย่างแต่ผู้นำก็ยังตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ในบางครั้ง

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative System) ผู้นำระบบนี้จะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาพอสมควรแต่ไม่สมบูรณ์เต็มที่ นโยบายจะเป็นแบบกว้างๆโดยขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจสั่งการในเฉพาะเรื่องได้ โดยผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ทั้งนี้การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายก็ยังคงอยู่ที่ผู้นำ

ระบบที่ 4 ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participate System) ผู้นำระบบนี้จะยึดสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี Y ของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) โดยผู้นำมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องเต็มที่ การตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำในระบบนี้เรียกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย

5. ทฤษฎีแรงจูงใจจากความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) จากการศึกษาทางด้านจิตวิทยาคลินิกที่มหาวิทยาลัย Harvard ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 เป็นต้นมา มีรากฐานมาจากความคิดที่ว่า ความต้องการของมนุษย์ คือ หน่วยพื้นฐานของการวิเคราะห์ จัดบุคคลเข้าไว้เป็นกลุ่มตามกำลังความต้องการด้านบุคลิกภาพจากตัวแปรต่างๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้ เป็นเครื่องบอกให้ทราบถึงศูนย์กลางของพลังกระตุ้น ในแง่ของความเข้มและทิศทางของพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมาย โดยพลังกระตุ้นรวบรวมมาจากการทำงานของสมองในรูปของการรับรู้ ความเข้าใจ สติปัญญา ความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ในการกระทำเพื่อที่จะเปลี่ยนทิศทางของสภาวการณ์อันไม่เป็นที่พอใจที่มีอยู่นั้นเสีย ทั้งนี้ โดยสามารถอธิบายความต้องการของมนุษย์ ได้ดังนี้

5.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) โดยเกณฑ์ในการพิจารณาถือเอา การใช้ความคิดในการทำงานให้ดีขึ้น การกระทำในสิ่งที่ทำได้ยากกว่าในยามปกติและสำคัญให้สำเร็จ หรือความก้าวหน้าในการทำงานและอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน โดยนักจิตวิทยาเรียกว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการเกี่ยวกับความสำเร็จสูง เพราะคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมากนั้น ไม่เพียงแต่จะคิดถึงเป้าหมายแห่งความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังคิดถึงการที่จะเดินไปสู่เป้าหมายว่ามีอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางที่จะต้องเผชิญและเตรียมความรู้สึกไว้ทั้งในกรณีของความสำเร็จและความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น

5.2 ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง มักจะชอบทำสิ่งต่อไปนี้

5.2.1 ชอบเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหา เป็นผู้รับผิดชอบหรือเป็นผู้ทำให้สำเร็จ ผู้ต้องการความสำเร็จสูงจะเป็นผู้ที่ได้ชื่อว่ามี "ความเชื่อมั่นในตัวเองสูง" ด้วย เพราะมักจะคิดว่า งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตนเองเป็นผู้มีความสามารถทำให้สำเร็จ ซึ่งส่วนมากมักจะทำได้จริงอย่างที่คิด เพราะได้ใช้เวลาไตร่ตรองค่อนข้างมากก่อนที่จะทำจึงสามารถทำได้ดี ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับตัวเอง

5.2.2 ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานไว้แต่พอประมาณเท่าที่จะมีกำลังทำให้สำเร็จได้และคำนวณอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นได้และตระหนักเองว่าถ้าตั้งใจทำสามารถประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ ได้อย่างแน่นอน

แนวคิดผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ เกิดขึ้นจากเหตุผลและความจำเป็นภายในองค์การที่ตอบรับกระแสแนวคิดทางการบริหารจากภายนอกองค์การ ตามทัศนะของ Pedler (1997, p. 11 อ้างถึงใน รัชนี ผิวทอง, น. 121-126) สรุปว่า ผู้นำองค์การกำลังค่อยๆ ปรับเปลี่ยนแนวคิดจากที่มุ่งความเป็นเลิศไปสู่การมุ่งแสวงหาการเรียนรู้ที่จะนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานและทำให้องค์การสามารถดำรงคงอยู่ในจุดของความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน โดยเพดเลอร์ เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 90 เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติขององค์การแบบระบบราชการ ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆมากมาย เพื่อก้าวเข้าสู่การเติบโตอย่างเต็มที่ขององค์การรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยเช่นในปัจจุบันนี้

ส่วน Senge (1990, p. 4 อ้างถึงในรัชนี ผิวทอง, น. 121-124) ได้อธิบายว่า เหตุผลพื้นฐานขององค์การที่มุ่งพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์แห่งการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถ

ปรับตัวได้ดีและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ตามกำหนด โดยองค์การจะแสวงหาแนวทางในการสร้างความผูกพันทางใจกับความสามารถในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์การ โดยความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ ความจำเป็นที่ว่าทำไมต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจและไม่มีคำตอบสำเร็จรูปของแต่ละองค์การ ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่ต่างกันกับอนาคตขององค์การที่แตกต่างกัน โดยเชงให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ตลอดจนองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป ทั้งนี้โดยที่สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและเป็นที่ซึ่งคนจะเรียนรู้ด้วยกันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

Pedler (1997, pp. 3-4 อ้างถึงในรัชนี ผิวทอง, น. 122) ได้อธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) งานวิจัยในยุคแรกๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนานประหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man Approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, น. 172) อย่างไรก็ตาม ยังมีการพบว่า คุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เช่น ริเริ่มสร้างสรรค์มีส่วนให้ผู้นำประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ซึ่งแตกต่างออกไป โดยศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะได้ ดังนี้

จากการวิจัยของประทีป บินชัย (2546, น. 11) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

ทฤษฎีที่เชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อการเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีตไม่ว่าจะเป็น Napoleon, Alexander the Great, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Sir Winston Leonard Spencer-Churchill, John Fitzgerald Kennedy, Nelson Mandela และ Margaret Thatcher ดูเหมือนว่าพวกเขาแตกต่างจากคนธรรมดาในหลายด้าน ซึ่งภายใต้พื้นฐานความเชื่อนี้ นักวิจัยได้สร้างมุมมองที่เรียกว่า "ทฤษฎีบุคคลยิ่งใหญ่ (The Great Man Theories) ขึ้นมา ซึ่งเชื่อว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่นเดียวกับ Bass (1990, pp. 79-81) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำมากกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance Grooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่างของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

2. คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมต่ำ แต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability) ซึ่ง Bass (1990) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาประกอบก็ตาม

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) พบว่า Bass & Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความ

ซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristic) ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งงานสูง ริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ชอบสังคม (Social Participation) นักการทูต (Diplomacy)

แนวคิดของ Likert

แนวคิดของ Likert (1967, pp. 126-127) สามารถอธิบายได้ว่า

ระบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative Autocratic) ระบบนี้ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำ ต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน และจะต้องให้เสร็จเมื่อไร ถ้างานไม่สำเร็จจะต้องมีการลงโทษ ผู้นำไว้ใจผู้ตามน้อย ระดับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะมีต่ำ

ระบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีเมตตา (Benevolent Autocratic) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นคนตัดสินใจอยู่ แต่ให้ผู้ตามมีอิสระอย่างบ้าง ผู้นำแบบนี้จะมีเจตคติแบบพ่อปกครองลูก ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานตามระเบียบอยู่ ผู้นำจะดูแลผู้ตามเป็นอย่างดี ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามยังคงต่ำอยู่

ระบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้ผู้นำจะปรึกษา หารือกับผู้ตามก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจ ผู้ตามมีอิสระมากขึ้นอีก ผู้นำระบบนี้ต้องการคิดเห็นของผู้ตามก่อนตัดสินใจ ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดี มากกว่าการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด เป็นแรงจูงใจให้ผู้ตาม บรรยากาศเป็นกันเอง ระดับความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีสูง

ระบบที่ 4 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจ ผู้ตามเป็นอิสระ ถกเถียงกับผู้นำได้ ผู้นำแสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ ทุกส่วนของผู้ตามมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan ความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ของทีมงานเพื่อค้นหาหลัก และวิธีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยมุ่งให้ความสำคัญของผลผลิต (Production Orientation) หรือทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีการมุ่งให้ความสำคัญกับคน (Employee Orientation) หรือการสนับสนุนในการทำงานหัวหน้าจะทำให้มีผลผลิตสูงในกลุ่ม และดูแลให้ความสำคัญกับผลผลิต และคน จากการวิจัยทำการค้นพบที่มุ่งเน้นคน (Employee Centered Supervisors) จะมีสวัสดิการมุ่งเน้นให้ลูกน้อง ในทางกลับกันหัวหน้าที่มุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered Supervisors) จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนามากกว่า โดยทั่วไปหัวหน้างานที่มุ่งเน้นคน พบว่า มีกลุ่มงานที่มีผลผลิตมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลผลิต (Likert, 1961)

การวิจัยในภายหลังโดย Likert (1961) ได้เสริมเพิ่มเติมในการศึกษา แบบฉบับของผู้นำที่มีส่วนร่วม เช่น ผู้นำควรใช้การประชุมของกลุ่มเพื่อกระตุ้น การที่ส่วนรวมของพนักงานในการทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารความร่วมมือกัน และการแก้ปัญหาของความขัดแย้ง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุน และแนะแนวทาง การตัดสินใจของกลุ่ม และมุ่งเน้นให้ทำการตัดสินใจ และแก้ปัญหา

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คือ Hemphill and Coons (1957) ได้เริ่มต้นค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวางโดยใช้แบบสอบถามที่พวกเขาได้สร้างขึ้น ซึ่งเป็นแบบ สอบถามที่เป็นที่รู้จักกันทั่วไปจนถึงปัจจุบัน คือ Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) จากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน ดังนี้

1. การมุ่งคน (Consideration) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้านจิตใจของผู้ตาม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ปฏิบัติกับผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะบอกให้ทราบล่วงหน้า ใส่ใจกับความเป็นอยู่ของผู้ตาม ยกย่องผู้ตาม เป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นสำคัญ

2. การมุ่งงาน (Initiating) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งการกำกับผู้ตาม เพื่อที่จะได้ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ เช่น การวางกำหนดการทำงาน วางมาตรฐานการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบ ตัดสินใจแทนผู้ตาม กำหนดบทบาทของ ผู้ตามให้ชัดเจน เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้จะ

คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าบทบาทของผู้ตาม

อย่างไรก็ดี ลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประการ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใส่ (Consideration) นั้น ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะฉันท์มิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน มีความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งความสำคัญ 2 พฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาท และหน้าที่เป็นไปตามโครงการสร้างขององค์การ และตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอน ของการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญ

บทบาทของผู้นำในหลักของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช

บทบาทภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision (KV - คุณเอื้อ) มีบทบาทเกี่ยวกับการร่วมกำหนด Knowledge Management (KM) ซึ่งเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันทักษะและการเรียนรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติ (KA-Knowledge Assets - คุณกิจ) เห็นคุณค่า ติดตามให้คำแนะนำ และแสดงความชื่นชม ยกย่องให้ความสำเร็จ

บทบาทภาวะผู้นำในด้านการแบ่งปันความรู้ Knowledge Sharing (KS - คุณอำนวย) มีบทบาทคอยอำนวยความสะดวก ช่วยจุดประกายความคิดและเป็นนักเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (KA - คุณกิจ) กับผู้บริหาร (KV - คุณเอื้อ) จัดให้มีพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และเก็บรวบรวมขุมความรู้ เช่น ใช้ระบบ IT ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และการเรียนรู้ระหว่างองค์กรในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า คุณลักษณะของผู้นำในการแสดงบทบาทคุณอำนวย ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ของผู้นำในชุมชน

บทบาทภาวะผู้นำในด้านการการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ (Knowledge Practitioner (KP - คุณกิจ) เป็นผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมดเป็นผู้ที่มีความรู้ และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน

บทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย (Network Manager (NM - คุณประสาน) จะมีบทบาทคอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า คุณลักษณะของผู้นำในการแสดงบทบาทคุณประสาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้จัดการเครือข่าย (Network Manager) ของผู้นำในชุมชน

2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารองค์การ ที่จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การนั้นๆ วัฒนธรรมองค์การจะให้ความหมายและทิศทางที่สำคัญแก่พฤติกรรมประจำวันของสมาชิกภายในองค์การและเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกันและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ (สมยศ นาวีการ, 2546)

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การ โดยที่จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป (Smircich, 1983) จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจนำมาศึกษาทั้งในแง่วิชาการและวงการธุรกิจ (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Dension, 1990; Schein, 1995)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลายแล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงไว้ดังนี้

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540, น. 33) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 น. 320) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์การ เป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์การสร้างขึ้นโดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงานหรือองค์การกับลูกค้า โดยกิจกรรมที่องค์การทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และเป็นแนวทางปฏิบัติมาช้านาน

สมยศ นาวีการ (2546, น. 79) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ระบบของค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อและบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Koberg & Chusmir (1987) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ระบบของการยึดถือค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมและสร้างวิถีชีวิตขององค์การ

Hood & Koberg (1991) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง การผสมผสานค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติของแต่ละคนในกลุ่มที่ทำให้สมาชิกแตกต่างจากกลุ่มอื่น

O' Reilly (1991) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง รูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้นๆ

Alvesson (1993) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในองค์การเห็นพ้องต้องกัน

Schein (1995) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ที่เป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม

Lau (1996, p. 470) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่เกิดจากความเข้าใจร่วมกันและสิ่งที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เช่น ค่านิยม สมมติฐาน ประสบการณ์ การรับรู้ ปทัสถาน ประเพณี

Hofstede (1997, p. 180) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

Vance & Stupak (1997) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง หน้าที่นอกเหนือจากงานของกลุ่มที่พัฒนามาจากข้อตกลงร่วมกันของพันธกิจ หน้าที่และงานหลัก

Neison & Quick (1997, p. 476) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นรูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐาน ที่มีการพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ และจะมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ให้ได้รับรู้ คิด และรู้สึกตามนั้น

Kannungo (2001, p. 32) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบของค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและความเชื่อ ที่มีลักษณะเฉพาะองค์การ

Lund (2003, p. 235) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงรูปแบบการแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งช่วยให้บุคคลเข้าใจแนวทาง หน้าที่ขององค์การเพื่อเป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมในองค์การ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

Deal & Kennedy (1982) ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การมีอยู่ 5 ประการคือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเติบโต ซึ่งอาจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แข่งขันสูง

2. ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การเพราะเป็นสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ โดยมักจะถูกระบุไว้ในเป้าหมายหรือคำขวัญของบริษัท

3. วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ พวกเขาจะเป็นแบบจำลองที่มองเห็น ได้แก่ พนักงาน เช่น วัฒนธรรมองค์การของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาคือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเลคทรอนิคส์เมล ของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

ทั้งนี้ แนวคิดของ Deal & Kennedy (1982) สอดคล้องกับ Johnson & Sholes (อ้างถึงใน Kemp & Dowyer, 2001, pp. 80-81) ซึ่งได้อธิบายวัฒนธรรมองค์การโดยใช้เครือข่ายวัฒนธรรม (Culture Web) ว่าประกอบด้วย

1. ธรรมเนียมปฏิบัติและพิธีการ (Routines and Rituals) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ทำอยู่ประจำ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในวิถีชีวิตขององค์การ ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นแนวทางการประพฤติของ

สมาชิกในองค์การ ต่อผู้อื่นและต่อภายนอกองค์การ พิธีการของวิถีชีวิตในองค์การ คือ โอกาสพิเศษที่องค์การให้ความสำคัญเพื่อส่งเสริมแนวทางที่ทำอยู่

2. เรื่องราว (Stories) เป็นความทรงจำที่มีความสำคัญกับวิถีขององค์การ พนักงานจะถูกบอกเล่าเรื่องราว ไม่เฉพาะเพื่อความสนุกสนานเท่านั้น แต่ให้เข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ความรู้และความเข้าใจต่อการทำงานขององค์การ

3. สัญลักษณ์ (Symbols) อาจเป็นคำพูด สิ่งของ สถานการณ์ การกระทำหรือ ลักษณะของบุคคลที่จำเพาะแตกต่างจากคนอื่นๆ และมีความหมายเฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม สัญลักษณ์ยังรวมถึง โลโก้ คำขวัญ หรือภาษาและศัพท์เฉพาะที่กลายมาเป็นสิ่งที่แทนความเป็นองค์การ

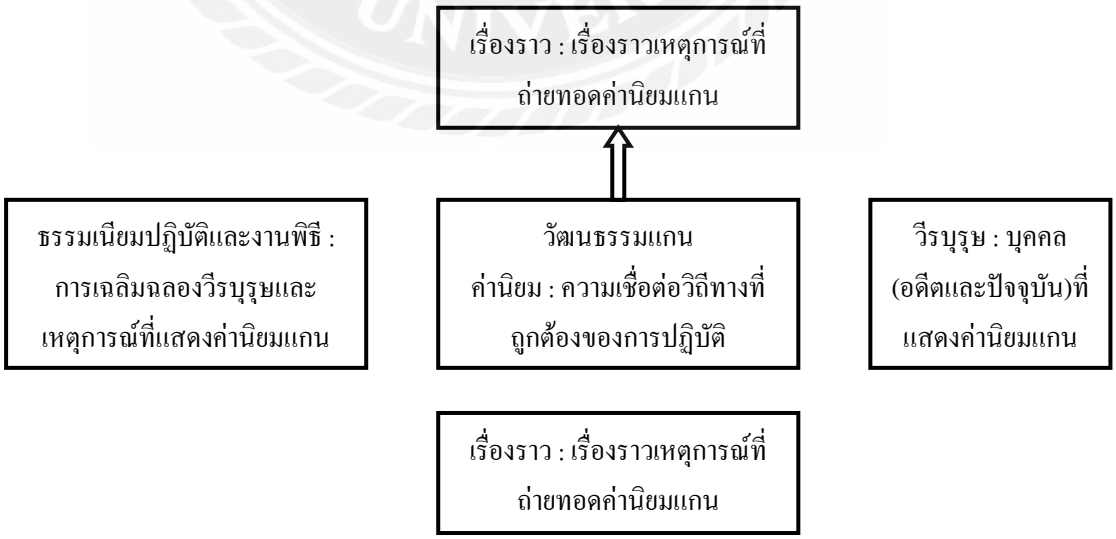
4. โครงสร้างอำนาจ (Power Structure) เกี่ยวกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ วิธีการใช้อำนาจและใช้อะไรเป็นฐานอำนาจ ซึ่งอาจเป็นสมมติฐานหลักและความเชื่อ

5. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึงแนวทางในการทำงานของหน่วยงานเป็นระดับของการรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นทางการ ความซับซ้อนและความยืดหยุ่นของอำนาจในองค์การ

6. ระบบการควบคุม (Control System) ชี้ว่าอะไรเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในองค์การและสิ่งที่สนใจและกิจกรรมในองค์การ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

สมยศ นาวีการ (2546, น. 90-92) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับ คือ วัฒนธรรมที่สังเกตได้ และวัฒนธรรมที่สังเกตไม่ได้ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 วัฒนธรรมองค์การสองระดับ : วัฒนธรรมที่สังเกตได้ และวัฒนธรรมแกน

ที่มา: สมยศ นาวีการ (2546, น. 91)

1. ระดับแรก เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่สังเกตได้ คือ วิถีทางที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นมา ฝึกอบรมและประกาศแก่สมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมที่สังเกตได้มักจะเกิดขึ้นจากเรื่องราวที่พิเศษ วิถีชีวิตและงานพิธี เป็นสิ่งที่บุคคลมองเห็นและได้ยินเมื่ออยู่ในองค์การ ดังนั้น ผู้มาเยี่ยมเยือน ลูกค้าและพนักงาน จะพบวัฒนธรรมที่สังเกตได้จากการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวันขององค์การ

1.1 เรื่องราว ประวัติและเรื่องราวที่ถูกเล่าต่อกันมาภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ เรื่องราว เหล่านี้จะเกี่ยวพันกับการผจญภัยหรือเหตุการณ์ที่น่าประหลาดภายในชีวิตขององค์การ

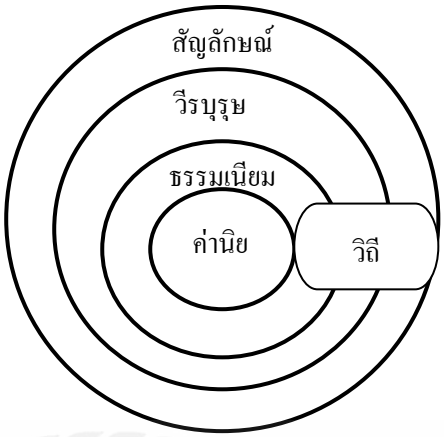
1.2 วีรบุรุษ บุคคลที่ถูกคัดเลือกเพื่อความสนใจเป็นพิเศษและความสำเร็จของเขาจะถูกยกย่องด้วยการสรรเสริญและการชื่นชมภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ

1.3 ธรรมเนียมปฏิบัติและงานพิธี ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นแนวทางแก้พฤติกรรมภายในชีวิตประจำวันขององค์การ เช่น การให้รางวัล การประเมินผลงาน งานเลี้ยงรับรางวัล การฟังคำปราศรัย

1.4 สัญลักษณ์ การใช้ภาษาพิเศษและการแสดงออกที่ไม่ใช้ภาษาอื่น เพื่อที่จะถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญของชีวิตทางองค์การ

2. ระดับที่สอง คือ ค่านิยมร่วมที่มีบทบาทสำคัญต่อการผูกพันบุคคลเข้าด้วยกันและจะเป็นกลไกการจูงใจที่มีอำนาจ นี่คือวัฒนธรรมที่เป็นแกน วัฒนธรรมแกนกลางจะประกอบด้วยค่านิยมหรือความเชื่อร่วมกันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทำให้เกิดคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่สังเกตได้ ค่านิยมจะมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมักจะถูกเผยแพร่ภายในถ้อยแถลงที่เป็นทางการของภารกิจและความมุ่งหมายของบริษัท

Hofstede et al. (1997, pp. 7-9) ได้ร่วมกันศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและทำการสรุปร่วมกันโดยแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ระดับ ซึ่งเปรียบได้กับเปลือกของหัวหอม (Onion) จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุดจนถึงเปลือกชั้นในสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุดดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของ Hofstede

ที่มา: Hofstede et al. (1997, p. 9)

จากตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก และเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์การเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่างๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ เป็นต้น

2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนหรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์การสมควรยกย่องนับถือและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี การตรงต่อเวลา ความขยัน เป็นต้น

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วมและช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคมและศาสนา

จากสามข้อ คือ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (Practices) เนื่องจากทั้งสามข้อดังกล่าวจะสามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์การแต่จะมีเพียงสมาชิกขององค์การเท่านั้นที่สามารถตีความหมายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม

จากการแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการออกเป็นกี่ระดับก็ตาม การวิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรมองค์การนั้นทำให้เราสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมของแต่ละองค์การได้

จากพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์การแสดงออกมาซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัด แต่สิ่งที่เราสังเกตเห็นนั้นได้รับอิทธิพลมาจากสมมติฐาน ความเชื่อ ความคิด การรับรู้ของสมาชิกในองค์การ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

การทราบถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์การดีขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นนามธรรม มองไม่เห็นชัดเจน ในสายตาหรือความรู้สึกของคนภายในองค์การและบุคคลภายนอก ดังนั้น จึงต้องทำการศึกษาในหลายแง่มุม ทั้งนี้นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ โดย สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540, น. 28-29) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ วิธีคิด วิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย สรรเสริญหรือได้รางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่างๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่ๆ จะเรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิด วิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิด วิธีทำงานที่องค์การคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติกัน นานเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานย่อมได้รับการลงโทษ

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในองค์การเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกขององค์การเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในองค์การของตน

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัย จนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมาก ว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตัวและถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ให้รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกว่าเป็นพวกเดียวกัน อยู่ในกลุ่มเดียวกันและทำให้สมาชิกในองค์การรู้สึกว่ากลุ่มของตนมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม

สมยศ นาวีการ (2540, น. 81) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะถ้าเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งแล้วผู้บริหารพยายามปลูกฝังให้อยู่ในจิตใจของพนักงานทุกคน จะเกิดเป็นความผูกพันที่พนักงานมีให้กับบริษัทและจะเป็นการดึงดูดและพัฒนารักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนานๆ

2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม ในบางบริษัทมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นระเบียบวินัย เน้นมาตรฐานจนสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ไว้วางใจในคุณภาพ พนักงานในองค์การจะเกิดความภูมิใจ มั่นใจที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้ ทำให้ผูกพันกับบริษัท

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อมรอบตัวพวกเขาได้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของเกียรท์ ฮอฟสเตด (Geert Hofstede)

Hofstede (1980 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, น. 199-202) อธิบายถึงผลงานวิจัยซึ่งเขาได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมของหลายประเทศที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท IBM โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลจากผู้บริหารของบริษัท IBM ซึ่งมีสาขาอยู่ในหลายประเทศมากกว่า 40 ประเทศ และแจกแบบสอบถามประมาณ 100,000 ชุด โดยผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของทัศนคติของผู้บริหารเหล่านั้นสามารถจัดได้เป็น 4 มิติ ดังนี้คือ

1. ระดับของการจัดสรรอำนาจในสังคม (Power Distance) คือ ระดับที่สมาชิกยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการยอมรับว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาต้องมีอำนาจมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจากการศึกษาของ Hofstede พบว่า ประเทศที่มีการจัดสรรอำนาจในสังคมสูง เช่น ฟิลิปปินส์ เวเนซูเอล่าและอินเดีย ส่วนประเทศที่มีระดับการจัดสรรอำนาจต่ำ เช่น อิสราเอล เดนมาร์ก ทั้งนี้ ในการเจรจาติดต่อทางธุรกิจกับประเทศที่มีระดับการจัดสรรอำนาจสูง จำเป็นต้องใช้ผู้แทนที่มีสถานะทางอำนาจที่เท่าเทียมกันหรือสูงกว่าประเทศที่ต้องการเจรจาด้วย (Adler, 1997)

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ ระดับซึ่งคนรู้สึกว่าถูกคุกคามจากสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอนและพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวด้วยการสร้างความมั่นคงในการทำงาน การสร้างกฎระเบียบหรือการปฏิเสธแนวคิดหรือพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากสังคม โดยในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงสิ่งที่พบได้โดยทั่วไปได้แก่ การจ้างงาน

ตลอดชีพ เช่น ญี่ปุ่น โปรตุเกสและกรีซ ส่วนในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ การเปลี่ยนงานจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เช่น ฮ่องกง สิงคโปร์ เดนมาร์กและสหรัฐอเมริกา

3. ปัจเจกนิยมหรือความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (Individualism and Collectivism) โดย **ปัจเจกนิยม** คือ ระดับที่ปัจเจกบุคคลไม่พึ่งพาบุคคลอื่นในสังคมและมุ่งที่จะดูแลเฉพาะตนเองและครอบครัวของตนเองเท่านั้น ส่วน **ความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม** คือ ระดับความผูกพันกับกลุ่มสังคมอย่างแน่นแฟ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มสูงและยึดถือเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวซึ่งคนในสังคมที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้จะคาดหวังให้สมาชิกในกลุ่มดูแลปกป้องและให้ความปลอดภัยแก่ตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีที่ตนมีต่อกลุ่ม เช่น สังคมของประเทศญี่ปุ่นซึ่งตรงกันข้ามกับสังคมของประเทศสหรัฐอเมริกาที่คนในสังคมเชื่อว่าตนเองเป็นผู้กำหนดความเชื่อและพฤติกรรมของตนเองจึงทำให้แต่ละคนมีความรู้สึกนับถือตนเอง (Self - Respect) เป็นสำคัญ นอกจากนี้ในสังคมที่มีความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่มมีแนวโน้มที่จะควบคุมสมาชิกด้วยการใช้แรงกดดันทางสังคมภายนอก เพื่อทำให้ผู้ที่สร้างปัญหาเกิดความรู้สึกอับอาย (Shame) หรือเสียหน้า แต่ในสังคมแบบปัจเจกชนนิยมมีการควบคุมสมาชิกด้วยการใช้แรงกดดันภายใน คือ ทำให้ผู้สร้างปัญหาเกิดความรู้สึกผิด (Guilt) มากกว่า

4. ลักษณะความเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง (Masculinity and Femininity) โดยที่ ลักษณะความเป็นผู้ชาย คือ ระดับของค่านิยมหลักของสังคมที่เน้นการแข่งขัน การแสวงหาเงินตราและวัตถุ มีการแยกบทบาทหญิงและชายอย่างชัดเจน โดยที่ฝ่ายชายจะมีความก้าวร้าวสูง สังคมแบบนี้เน้นความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการหารายได้เป็นสำคัญ ส่วนฝ่ายหญิงให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การคำนึงถึงผู้อื่น ตลอดจนคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต

กล่าวโดยสรุปจากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Hofstede สามารถพิจารณาความเกี่ยวข้องกับภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้แก่ การจัดสรรอำนาจในสังคม (Power Distance) สามารถนำแนวคิดเรื่องนี้ไปปรับใช้ได้ในการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศโดยจะเห็นได้ว่าหากเจรจาธุรกิจกับประเทศที่มีการจัดสรรอำนาจสูงก็ต้องใช้ผู้แทนการค้าที่มีสถานะทางอำนาจสูงเท่าเทียมกันหรือสูงกว่าหรือประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงทำให้เป็นประโยชน์ต่อการจ้างงานหรือการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่บริษัทซึ่งจะทำให้ได้บุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การที่มีความพร้อมรองรับการจัดการความรู้ต่อไป

ทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่

Barnard (1938 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี (2542, น. 114-117) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ว่า นักมนุษยสัมพันธ์ต้องการทำความเข้าใจเรื่องอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ (Power) ว่ามีอิทธิพลอย่างไรต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในทรรศนะของ Chester I. Barnard เห็นว่า อำนาจหน้าที่เป็นลักษณะของคำสั่ง ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้คนยอมรับและปฏิบัติตาม ดังนั้นคำสั่งจะมีอำนาจหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้รับคำสั่ง ไม่ใช่ผู้สั่งหรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่

ทั้งนี้ย่อมแตกต่างจากข้อคิดของนักทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม ซึ่งอำนาจหน้าที่มาจากสิทธิในทรัพย์สินส่วนตัวในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจการและเริ่มต้นจากระดับสูงลงสู่ระดับล่าง แต่ Barnard ได้ค้นหาอำนาจหน้าที่จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน โดยสมาชิกในแต่ละระดับของสายการบังคับบัญชา ยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปซึ่งมีสิทธิที่จะชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปัจจัยที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับอำนาจหน้าที่ขึ้นอยู่กับ ผู้ออกคำสั่งและผู้รับคำสั่ง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและส่วนย่อยอื่นๆ ในองค์การและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องได้รับความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ประเด็นในเรื่องผู้นำมีความสำคัญ

1. เงื่อนไขก่อนที่จะยอมรับอำนาจหน้าที่ ในทรรศนะของ Barnard มีเงื่อนไข 4 ประการก่อนที่ผู้ปฏิบัติงานจะยอมรับคำสั่ง ในบางสถานการณ์ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะบรรลุเงื่อนไขทั้ง 4 ประการแล้วก็ตาม แต่อาจจะไม่ยอมรับคำสั่งก็ได้ กล่าวคือ

1.1 ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจคำสั่ง ถ้าผู้บริหารไม่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีพอ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจคำสั่งย่อมไม่เห็นด้วยกับคำสั่งนั้น ในสถานการณ์เช่นนี้ ย่อมทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้

1.2 ผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่า คำสั่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ ถ้าคำสั่งขัดแย้งกับเป้าหมายองค์การหรือขัดแย้งกับการปฏิบัติงานที่เคยทำ ผู้บริหารต้องอธิบายเหตุผลให้เข้าใจ หรือคำสั่งไม่สมเหตุสมผลเมื่อพิจารณาในแง่เป้าหมายองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรืออาจเปลี่ยนคำสั่งให้สมเหตุสมผล ในสถานการณ์เหล่านี้จะไม่มีการปฏิบัติตามคำสั่งและอำนาจหน้าที่ไม่ได้เกิดขึ้น

1.3 ผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าคำสั่งสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานเอง ถ้าการปฏิบัติตามคำสั่งแล้วทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจลดน้อยลง ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรืออาจหลีกเลี่ยงคำสั่ง ถ้าไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ก็อาจตัดสินใจลาออก

1.4 ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถทั้งทางร่างกายและจิตใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

2. ความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้บรรลุเงื่อนไขต่างๆ ทั้ง 4 ประการในข้อ 1 แล้ว ผู้บริหารจะทำอย่างไรจึงจะได้รับความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความยินยอมมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

2.1 คำสั่งสอดคล้องกับเงื่อนไข 4 ประการก่อนที่จะยอมรับอำนาจหน้าที่ จะเป็นคำสั่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าคำสั่งไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมรับคำสั่ง ผู้บริหารอาจถูกวิจารณ์ว่า เป็นคนที่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด หรือเป็นคนที่ไม่รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ของตน

2.2 ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งโดยพิจารณาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังคำสั่งภายในขอบเขตของการยอมรับ (Zones of Acceptance) โดยปราศจากข้อสงสัย ซึ่งคำสั่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

2.2.1 ยอมรับอย่างเข้าใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2.2.2 ไม่ยอมรับคำสั่ง สิ่งใดก็ตามที่ละเมิดขอบเขตของงานตามที่ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือละเมิดข้อตกลงทางจิตวิทยาของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมทำตามคำสั่ง

2.2.3 คำสั่งที่มีข้อสงสัย คำสั่งที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตัดสินใจว่าจะยอมรับคำสั่งนั้นหรือไม่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการ เช่น การสนับสนุนหรือการต่อต้านงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการจ้างให้ทำงานต่อไป เป็นต้น

2.3 สมาชิกขององค์การต้องการให้องค์การบริหารงานอย่างราบรื่น เพื่อจะได้รับผลประโยชน์ต่างๆ ตอบแทน กลุ่มสมาชิกใช้แรงผลักดันทางสังคมต่อสู้กับสมาชิกที่ไม่เต็มใจยอมรับอำนาจหน้าที่ คนที่เข้ามาทำงานในองค์การต้องยอมรับอำนาจหน้าที่และปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จและทำให้เป้าหมายส่วนบุคคลสำเร็จด้วย

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory)

โดยที่สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550, น. 169-177) อธิบายว่าเนื้อหาของทฤษฎีบทบาทเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องเป็นลำดับต่อมาจากทฤษฎีการกระทำระหว่างกันด้วยสัญลักษณ์ กล่าวคือ เนื้อหาของทฤษฎีบทบาทจะช่วยอธิบายขยายความเพิ่มเติมจากเนื้อหาของทฤษฎีสัญลักษณ์โดยการกล่าวถึงลักษณะของสังคมมนุษย์และลักษณะของปัจเจกชนซึ่งจะเน้นที่บทบาทในฐานะเป็นตัวเชื่อมต่อที่สำคัญระหว่างสังคมกับมนุษย์นั่นเอง ทั้งนี้นักทฤษฎีบทบาทมักเริ่มต้นการอธิบายทฤษฎีนี้ด้วยการอ้างบทละครที่มีชื่อเสียงของเช็คสเปียร์ เรื่อง ตามใจท่าน (As You Like It) ที่ว่า

โลกทั้งโลกคือละครโรงใหญ่
ส่วนหญิงชายก็เป็นเพียงตัวแสดงละครนั้น
ต่างมีวาระเข้าและออกเวทีละครของตน
ในชีวิตหนึ่งต่างมีบทแสดงหลายบท

โดยอธิบายความหมายในเชิงเปรียบเทียบว่า สังคมมนุษย์ ก็คือ โรงละคร ส่วนมนุษย์แต่ละคนก็คือ ตัวนักแสดงละคร ของโรงละครนั้น โดยตัวแสดงก็มีบทบาทที่แน่ชัดในการแสดงโดยมีบทละครเป็นตัวกำกับ ซึ่งเปรียบได้กับการที่มนุษย์มีบรรทัดฐานทางสังคมเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม ในขณะเดียวกันที่ตัวละครต้องเคารพเชื่อฟังผู้กำกับการแสดง ในส่วนของมนุษย์ก็ต้องเชื่อฟังผู้มีอำนาจในสังคมและต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทในสังคมของแต่ละบุคคลและต้องมีปฏิสัมพันธ์ติดต่อกับผู้อื่นในสังคมด้วย

ในส่วนของสังคมมนุษย์ นักทฤษฎีบทบาทถือว่า สังคมมนุษย์เป็นโครงข่าย (Network) ของตำแหน่งทางสังคม (Positions) หรือสถานภาพ (Statuses) โดยมีปัจเจกชนเป็นผู้แสดงบทบาทโดยมีความคาดหวังจากสังคมเป็นกรอบให้ปัจเจกชนหรือนักแสดงนั้นๆ ทำให้พิจารณาได้ว่า สังคมมนุษย์ประกอบด้วยโครงข่ายสถานภาพและความคาดหมายต่างๆ มากมาย ทั้งนี้ โดยโครงข่ายสถานภาพอาจแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้หลากหลายได้แก่ กลุ่มสังคม (Social Group) หรือ สังคมมนุษย์ นั่นเอง ซึ่งมีทั้งขนาดเล็กไปจนถึงสังคมหรือองค์การสังคมขนาดใหญ่ (Collective Organization) ทั้งนี้โดยมีกลุ่มของความคาดหวังของแต่ละสถานภาพเป็นกรอบปฏิบัติของผู้ดำรงสถานภาพนั้นๆ

นักทฤษฎีบทบาทได้แบ่งประเภทของความคาดหวัง (Expectations) ในฐานะที่เป็นกรอบปฏิบัติของผู้ดำรงสถานภาพนั้นๆ ออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความคาดหวังจาก “บท” (Expectation from the “Script”) ซึ่งเปรียบเสมือนบทละครที่กำกับตัวละคร แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง บทละคร ก็คือ บรรทัดฐานทางสังคม (Norms) ซึ่งสังคมเป็นผู้กำหนดขึ้นมาแบบกว้างๆ สำหรับผู้ดำรงสถานภาพต่างๆ ในสังคมนั้นๆ

2. ความตาดหวังจาก “ผู้แสดง” อื่นๆ (Expectation from other “Players”) โดยการให้ผู้แสดงอื่นในเวทีแสดงเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของเพื่อนผู้แสดงด้วยกันเองเช่นเดียวกับในสังคมมนุษย์ที่มนุษย์คนอื่นๆ ในสังคมก็มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ด้วยกันเอง

3. ความคาดหวังจาก “ผู้ชม” (Expectation from the “Audience” คือผู้แสดงต้องแสดงบทบาทตามที่ผู้ชมชื่นชอบตามความต้องการของผู้ชม ในสังคมมนุษย์ก็เช่นเดียวกันก็มีกลุ่มคนที่เป็นคล้ายกับผู้ชมหรือที่เรียกว่า “กลุ่มอ้างอิง” ในสังคมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในสังคมด้วย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบทบาท เห็นว่าสังคมมนุษย์คือองค์การสังคมขนาดใหญ่ (Collective Organization) ซึ่งประกอบด้วยโครงข่ายสถานภาพ (Status Network) เป็นจำนวนมากหรือมีโครงข่ายสถานภาพขนาดย่อมจำนวนมากเป็นองค์ประกอบ ทฤษฎีนี้เน้นให้ความสำคัญกับปัจเจกชนและทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับปัจเจกชนมาก ซึ่งในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องของปัจเจกชนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีบทบาทจะได้กล่าวต่อไป

ปัจเจกชน ตามความเห็นของทฤษฎีบทบาท คือ ผู้ดำรงสถานภาพ (Status) โดยปัจเจกชนเป็นผู้ครอบครองสถานภาพแล้วแสดงบทบาทออกไปตาม “บท” โดยปัจเจกชนมีคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการคือ ลักษณะเกี่ยวกับตัวตน (Self-Related Characteristics) ได้แก่ ลักษณะต่างๆ ของบุคคลหนึ่งบุคคลใดตามที่เขาคิดว่าเขาเป็นหรือมีลักษณะเช่นนั้น (Self-Conceptions) ซึ่งลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตัวตามสถานะที่บุคคลนั้นดำรงสถานภาพนั้นอยู่ ซึ่งความเชื่อว่าตนเป็นอย่างนั้นอย่างนี้เป็นฐานในการเลือกชนิดของความคาดหวังต่างๆ คุณลักษณะอีกประการหนึ่งได้แก่ ความสามารถและทักษะในการแสดงบทบาท (Role Playing Skills and Capacities) ความสามารถเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและมีมาแต่กำเนิด ส่วนทักษะเกิดขึ้นภายหลังจากการเรียนรู้ ทั้งทักษะและความสามารถมีความสัมพันธ์กันและทั้งสองสิ่งมีส่วนสำคัญในการแสดงบทบาทของบุคคลในสังคมมนุษย์ ทั้งนี้เพราะ ความคิดเกี่ยวกับตนเองหรือการรับรู้ของตนเอง (Self-Perception) เป็นตัวที่จะเลือกความคาดหวังที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ส่วนทักษะในการแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเลือกภาพลักษณะตนเอง (Self-Images) อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างมีการกระทำระหว่างกันเพราะเมื่อเลือกภาพลักษณ์ใดแล้วภาพลักษณ์นั้นจะค่อยๆกลายเป็นความคิดเกี่ยวกับตัวเอง (Self-Conception) ที่ถาวรต่อไป

ความคิดเกี่ยวกับตัวตนและกระบวนการเกิดตัวตนของทฤษฎีบทบาทนี้หมายความลึกลงไปถึงกรับวนการภายในที่ดำเนินอยู่ในตัวของปัจเจกชนก่อนที่จะเกิดเป็นตัวตนขึ้นมา โดยกระบวนการนี้เป็นตัวกำหนดระดับและรูปแบบของการยอมปฏิบัติตามความคาดหวังประเภทต่างๆ ทั้งนี้ กระบวนการภายในดังกล่าวจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่ที่ปัจจัยต่อไปนี้ด้วยกล่าวคือ

1. ระดับของการที่ความคาดหวังจะถูกผนึกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มความต้องการจำเป็น (Need) ของบุคคลนั้น ซึ่งหากเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากก็จะยอมตามมาก

2. ขนาดของความคิดที่ว่า ความคาดหวังจะเป็นผลบวกหรือผลลบต่อบุคคลนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งบุคคลนั้นย่อมจะเลือกผลบวกมากกว่าผลลบ

3. ระดับการถือความคาดหวังเป็นไม้บรรทัดวัดตัวเองมากน้อยแค่ไหน ถ้าความคาดหวังตรงกับมาตรฐาน (ไม้บรรทัด) ของตน โอกาสเลือกหรือยอมตามความคาดหวังนั้นก็มีมาก และ

4. ความคาดหวังเป็นการโต้ตอบจริงหรือเป็นเพียงอาจจะโต้ตอบเท่านั้น หากเป็นการโต้ตอบจริงของคู่สัมพันธ์ บุคคลก็จะยอมตามความคาดหวังนั้นมากกว่าการโต้ตอบที่คาดว่าจะมีขึ้นเท่านั้น

สำหรับกระบวนการภายในกับปัจจัยใดๆ ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพและความคาดหวังต่างๆ ในสถานการณ์การกระทำระหว่างกันสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดโดยเฉพาะซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนและซับซ้อนซึ่งเป็นสิ่งที่นักทฤษฎีบทบาทต้องการจะทำในอนาคต

กล่าวโดยสรุปในส่วนของปัจเจกชนตามทัศนะของทฤษฎีบทบาท ปัจเจกชนไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทสร้างสรรค์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมแต่เป็นนักปฏิบัติ (Pragmatic Performer) มากกว่า โดยการพยายามแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับความคาดหวังประเภทต่างๆที่ผู้อื่นกำหนด ทั้งหมดนี้ทำให้สามารถมองเห็นการเชื่อมต่อระหว่างสังคมกับปัจเจกชนแล้วโดยตัวที่เชื่อมนี้คือ “บทบาท (Role)” ซึ่งมี 3 ประเภทคือ

1. บทบาทตามใบสั่ง (Prescribed Roles) บทบาทประเภทนี้เน้นที่ การปฏิบัติตามความคาดหวังของแต่ละสถานภาพ ทั้งนี้ โดยตัวตนและทักษะในการแสดงบทบาทมีหน้าที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับความคาดหวังของสถานภาพนั้นๆ โดยการวิเคราะห์บทบาทนี้เน้นที่ระดับการยอมปฏิบัติตามความคาดหวังของตำแหน่งที่บุคคลนั้นครอบครองอยู่

2. บทบาทตามใจ (Subjective Roles) เน้นว่าความคาดหวังต่างๆจะต้องผ่านอัตตาหรือตัวตนเสียก่อนโดยตัวตนจะกลั่นกรองพินิจพิจารณาเลือกสรร ลดทอนหรือพลิกแพลงความคาดหวังนั้นๆให้เหมาะกับตัวตนแล้วจึงมีการปฏิบัติ โดยมีจุดสนใจของการวิเคราะห์ที่รูปแบบของแต่ละคน

3. บทบาทจริง (Enacted Roles) คือ พฤติกรรมจริงของปัจเจกชนที่แสดงออกมาให้เห็น โดยจุดวิเคราะห์เน้นที่การตีความคาดหวังตามสถานภาพนั้นๆ

สรุปได้ว่า ความคาดหวังประเภทต่างๆมีอิทธิพลเหนือตัวตน ตัวตนมีอิทธิพลเหนือทักษะการแสดงบทบาท ทักษะการแสดงบทบาทมีอิทธิพลเหนือบทบาทจริงแต่บทบาทจริงและตัวตนก็มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทั้งนี้ เพราะผู้อื่นก็จะนำเอาพฤติกรรมและบุคลิกของบุคคลไปพิจารณาเมื่อตัวเองจะแสดงพฤติกรรมใดๆ เช่นกัน ดังนั้น ทฤษฎีบทบาทมีส่วนช่วยทำให้ทฤษฎีการกระทำระหว่างกันด้วยสัญลักษณ์มีความชัดเจนเข้าใจง่ายมากขึ้น

ทฤษฎีอำนาจของเบลา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550, น. 141-144) อธิบายว่า อำนาจ (Power) เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตสังคมที่ขาดไม่ได้ ปีเตอร์ เบลา เห็นว่า คนที่มีอำนาจคือ คนที่สามารถทำให้ผู้อื่นที่สัมพันธ์กัน

แลกเปลี่ยนยอมตาม (Compliance) เพราะผู้มีอำนาจสามารถเหนี่ยวรั้งบริการที่เป็นประโยชน์ไว้ได้ด้วยการคิดค่าบริการแพงๆตามใจตนเองได้ ทั้งนี้ โดยที่บุคคลมีอำนาจขนาดต่างๆ 4 ระดับดังนี้

1. ยิ่งบุคคลสามารถสนองคืนบริการแก่บุคคลผู้ให้บริการที่มีคุณค่าได้มากเท่าใด ผู้ให้บริการที่มีคุณค่านั้นก็จะยิ่งไม่สามารถบังคับให้ผู้สนองบริการยอมตามได้เพียงนั้น โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและบุคคลผู้รับบริการมีลักษณะเป็นสหสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Association)

2. ยิ่งบุคคลสามารถหาแหล่งรางวัลเป็นทางเลือกได้มากเพียงใด ผู้ให้บริการมีค่าก็ยิ่งจะไม่สามารถบังคับคนให้ยอมตามได้มากเพียงนั้น

3. ยิ่งผู้รับบริการมีค่าสามารถใช้กำลังบังคับและขู่เข็ญผู้ให้บริการได้มากเพียงใดผู้ให้บริการก็ยิ่งไม่สามารถบังคับให้ผู้รับบริการยอมตามได้มากเพียงนั้น

4. ยิ่งผู้รับบริการมีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่ต้องพึ่งพาบริการนั้นได้มากเพียงใด ผู้ให้บริการก็ยิ่งไม่สามารถบังคับให้ผู้รับบริการยอมตามได้มากเพียงนั้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีอำนาจของปีเตอร์ เบลา กล่าวว่า อำนาจของบุคคล (Compliance) เกิดจากบริการมีค่า เหนือบุคคลผู้ไม่สามารถที่จะตอบสนองทดแทน เหนือบุคคลผู้ไม่มีทางเลือกอื่น เหนือบุคคลผู้ไม่สามารถใช้กำลังบังคับขู่เข็ญ ตอบโต้ และเหนือบุคคลผู้ต้องพึ่งพาบริการนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อำนาจเหล่านี้จึงเป็นอำนาจบังคับ เพราะเกิดในความสัมพันธ์ทางสังคมและอธิบายได้โดยอาศัยความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่วางหลักใหญ่ไว้ล่วงหน้า

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ สัญญา สัญญาวิวัฒน์

ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 มิติหลัก คือ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ดังนี้

วัฒนธรรมทางความคิด หมายถึง วัฒนธรรมที่อยู่ภายในของบุคลากรภายในองค์กรและภายใต้จิตใจ สามารถที่ส่งผลต่อการทำงาน การปฏิบัติงาน การทำงานจะมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยวัฒนธรรมทางความคิด เป็นทางด้านจิตวิญญาณ สำนึกของบุคคลใดคนหนึ่ง ที่สามารถส่งผลต่อการทำงานและการปฏิบัติงาน อาทิ ในเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การทำงาน ความยุติธรรมและคุณธรรมในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ความเสมอภาคในการให้ความรู้ ให้บริการกับผู้ใช้บริการที่มารับบริการ ในด้านของทัศนคติต่อองค์กรที่มีต่อการทำงาน ต่อวิชาชีพที่ต้องมีความศรัทธาและมีความตั้งใจในการทำงาน ความรักในวิชาชีพ และความคิดในการที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรร่วมทั้งคิดที่

ส่งเสริมเพื่อเพื่อนร่วมงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้ได้รับความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

วัฒนธรรมทางพฤติกรรม หมายถึงวัฒนธรรมที่แสดงออก การกระทำการพูดจา กริยาท่าทาง ส่งผล การทำงานและการปฏิบัติตน อาทิ การที่แสดงออกในเรื่องของการใช้คำพูดที่สุภาพ การปฏิบัติตนในเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะในวิชาชีพ และงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความคิดริเริ่ม ความคิดก้าวหน้าทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และการพัฒนาทักษะอย่างความเต็มใจและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัฒนธรรมทางวัตถุ เป็นวัฒนธรรมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม เป็นวัฒนธรรมทางด้านของโครงสร้างอาคารสถานที่เพื่อให้เหมาะสม และเพียงพอและเพื่อให้ได้รับความสะดวก และรวดเร็วต่อการใช้งาน มีเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นและพร้อมใช้งานตลอดเวลา มีการดูแลรักษาอย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความทันสมัย ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่จำเป็นควรมีอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการใช้งาน รวมทั้งมีคุณภาพที่ดีและไม่ทำลายธรรมชาติ

2.6 แนวคิดและความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้น มีผู้ให้แนวคิดและความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้หลายคน ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535, น. 141) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมต่างก็มีความพอใจในการทำงานนั้น

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2536, น. 14) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีมคือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

พจนานุกรม Webster (อ้างถึงในพิศมัย สุภัทรานนท์, 2538, น. 30) ได้ให้ความหมายของทีมว่า กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรืออีกความหมายหนึ่งคือ การรวมตัวของคนที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม ในกรณีที่แต่ละคนอยากประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้สูงสุด

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (ม.ป.ป., น. 57-58) ได้กล่าวว่า ทีมงานประกอบด้วยสมาชิกของทีมตั้งแต่สองคนขึ้นไป สมาชิกเหล่านี้ร่วมกันทำกิจกรรม การทำงาน เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จของภารกิจร่วม สำหรับการเป็นทีมงาน หมายถึง สมาชิกทุกคนจะต้องทำงานมุ่งไปที่ภารกิจร่วมหรือเป้าหมายร่วมกันของทีม การที่ทีมงานจะมีอยู่จริงหรือไม่ขึ้นอยู่กับเป้าหมายร่วมกัน หรือภารกิจร่วมกัน

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2536, น. 25-26) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ

1. ทุกคนช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน
2. ทุกคนผลักดันในส่วนของตน
3. การได้รับสิ่งสนับสนุนเสมอเมื่อต้องการ
4. การที่มีคนยอมรับในความสามารถของคุณ
5. การละเว้นในสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว
6. การได้รับความช่วยเหลือเฉพาะในเวลาที่ต้องการเท่านั้น
7. ความรู้สึกดีใจที่ได้พบและวิสาสะกับเพื่อนร่วมงานในที่ทำงาน
8. คนช่วยกันแก้ไขวิกฤตการณ์
9. ทุกคนรับมือกับวิกฤตการณ์โดยปราศจากเสียงบ่น
10. การยินดีต่อความสำเร็จ และเห็นใจในความปราชัยของผู้อื่น
11. การรับผลแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน
12. การมีอนาคตที่น่าตื่นเต้นร่วมกัน
13. ความรู้สึกพอใจที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
14. การขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่เขาพอจะช่วยได้
15. การเต้นรำในจังหวะเดียวกัน

วรรณพร ไกรเลิศ (2544, น. 131) ได้ให้ความหมายของทีมว่า ทีมคือที่รวมของคนที่จะต้องมีกติกาหรือกฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และจะประกอบด้วยคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และรู้ว่าจะทำงานด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545, น. 10) ได้ให้ความหมายของทีม (Team) หรือทีมงาน (Teamwork) ว่าหมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2547, น. 144) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า

1. ทีมงาน คือ การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. ทีมงาน คือ การบูรณาการความแตกต่างของบุคคลเพื่อดำเนินการร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

3. ทีมงาน คือ กลุ่มทำงานที่มีการรวมตัวกันอย่างถาวร ซึ่งสมาชิกทีมงานต้องมี การประสานกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทางด้าน Shermerhorn, Hunt, & Osborn (อ้างในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2546, น. 159) ให้ความหมายของทีมงานว่า เป็นกิจกรรมที่บุคคลได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์การทำงานของกลุ่มคน โดยเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีม นอกจากนี้ ไพโรจน์ บาลัน (2551, หน้า 18) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2548, น. 18) ได้ให้ความหมายของทีมว่า หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้ง ทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย

ทิศนา แขมมณี (2545, น. 11) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในทีมมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของทีม มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

นอกจากนี้ ยงยุทธ เกษสาคร (2541, น. 161) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์รวมขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่กระทำ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

จากที่มีผู้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน และสมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้น ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ สมัครใจ เสียสละแบกรับภาระร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการทำงานเป็นทีม

สำหรับหลักการทำงานเป็นทีม Hasting, Bixby, & Lawton (1986, อ้างถึงในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2546 น. 162-163) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานที่ดีของทีมไว้ว่า ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยสมาชิกของทีมที่มีคุณภาพ มีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งหลักการทำงานที่ดีของทีมงาน มีดังนี้

1. มีการเตรียมการ

2. กำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน

3. กำหนดเวลาทำงานไว้ชัดเจน

4. สร้างสรรค์ความเข้าใจที่ดี

5. ยึดมั่นในหลักการ

6. ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่มีอยู่มาใช้

7. หาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสม

8. ตรวจสอบข้อตกลงของทีมงาน

9. ทบทวนการทำงานเป็นทีม

10. บทบาทของสมาชิกชัดเจน

หากผู้นำทีมตกลงและยอมรับข้อคิดเห็นของสมาชิกและร่วมกันทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่ให้สมาชิกทำงาน ผู้นำประสานงาน ลดความขัดแย้งในกลุ่ม ก็จะทำให้ทีมพัฒนางาน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2546, น. 163) ได้สรุปว่า การพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมงานจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 11 ประการ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

2. มีการสื่อความหมายที่ดีต่อกัน

3. มีผู้นำกลุ่มที่ดี

4. มีการกระจายงานอย่างทั่วถึงตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน

5. มีการร่วมกันแก้ปัญหา

6. มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน

7. มีการร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

8. มีการยอมรับซึ่งกันและกัน

9. มีการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่

10. มีการยืดหยุ่นตามสถานการณ์

11. การตัดสินใจอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ได้ให้เหตุผลว่าทีมเปรียบเสมือนครอบครัว สามารถให้การสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งหลักในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นการสร้างพลังให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงาน เพื่อทำงานเป็นทีมได้ ดังคุณลักษณะของทีมที่แข็งแกร่ง ดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึกว่าต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้ง เพิ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุมและการทำโทษ และช่วยให้สมาชิก ใช้เวลาและพลังงานอย่างเป็นประโยชน์

2. สมาชิกของทีมจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจ พฤติกรรมของตนและเพื่อนร่วมทีมโดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาท หน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตนและบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมให้สมาชิก ของทีมประพฤติ ปฏิบัติตามเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้นๆ

5. มีระบบการติดต่อ สื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพโดยการรอมชอม ประนีประนอม พูดด้วยเหตุผลหรือการลงมติจากที่ประชุม

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงานโดยการแสดงออกซึ่ง สีหน้า อากัปกิริยา ท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุย เปิดเผยไว้วางใจซึ่งกันและกัน และขอความเห็นตลอดจนคำปรึกษาพร้อมที่จะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทีมสามารถให้สภาพการทำงานที่น่าพอใจที่กระตุ้นให้เกิดความสนุกสนานและเกิดความสนใจรักในการทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน หรือพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการตัดสินใจ โดยทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจเหตุผลที่ต้องทำการตัดสินใจวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจโดยมีการประเมินผล

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2536) ได้ให้แนวคิดว่า หลักในการร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้น สิ่งที่ทีมงานต้องมีคือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ง่ายต่อการทำ ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน นอกจากนี้สมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นและจำกัด

เสรีภาพในการตามใจตัวเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตกลงกันไว้ โดยมีค่านิยมร่วมกันของทีม และจะต้องกระทำอย่างจริงจังบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน และแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรมยั่งยืน

สำหรับ Beckhard (อ้างถึงใน วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2535) ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีม และได้เสนอแม่แบบในการกำหนดหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ

1. หัวหน้าทีม จะต้องกำหนดเป้าหมายของทีมซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม มีการกำหนดงานที่จะต้องทำ โดยจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง งานนั้นต้องมีการตระเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นอย่างไรบ้าง และหัวหน้าต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งของหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีม

2. สมาชิกของทีม มีหน้าที่ทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เข้าร่วมตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และรายงานผลที่เกิดขึ้นต่อหัวหน้าทีม

3. บุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของทีม มีหน้าที่ในการให้ข้อมูล ให้ทรัพยากรสนับสนุนและตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม

ทีมงานที่ดีจะต้องมีขั้นตอนของกิจกรรมอย่างเด่นชัดในการสร้างเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน มีการวิเคราะห์และแจกจ่ายงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบว่า กลุ่มทำงานอย่างไร บรรลุเป้าหมายหรือไม่ และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มว่า มีความพอใจในการทำงานกันเป็นทีมอย่างไร ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมจะดูได้จาก การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการสร้างความพอใจให้กับสมาชิกในทีม และหลักปฏิบัติ ในการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ คือ

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ หรือเป้าหมายที่แน่นอน ซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ

2. ถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องถูกใจ

3. ประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจของความร่วมมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด และให้อภัยซึ่งกันและกัน

5. ไม่พยายามเอาเปรียบกัน ถ้ามีปัญหาให้นำมาพูดให้เข้าใจกัน

6. ถือว่าทุกคนในทีมมีความสำคัญเท่ากัน

7. เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น

8. ไม่ทำเด่นคนเดียว ต้องให้เด่นทั้งทีม

9. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดาที่ต้องช่วยกันแก้ไข ถ้ามีข้อขัดแย้งขึ้นให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน ซึ่งต้องหาข้อสรุปโดยใช้เหตุผล

10. ปฏิบัติตามกฎและระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2547, น. 149-150) ได้เสนอหลักการของการทำงานเป็นทีม คือการที่ได้ให้สมาชิกทุกท่านในทีมได้เสนอความคิดเห็น ซึ่งเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีมหลายประการ คือ ทำให้ความผูกพันของสมาชิกต่อทีมงานมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้ความไว้วางใจ ต่อกันมีมากขึ้น ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ ทำให้เกิดการสื่อข้อความได้ดีขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง (2543, น. 50-53) ได้เสนอหลักการและแนวทางสร้างทีมงาน คือ จะต้องมีคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี มีการกำหนดกิจกรรมและกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสม กำหนดหน้าที่และบทบาทของพนักงาน กำหนดกฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ ควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ เข้าใจซึ่งกันและกัน การติดต่อภายในทีม ที่สร้างสรรค์ การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น และการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีการเตรียมการ การวางแผนการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน การทำงานจะต้องเกิดจาก ความร่วมมือร่วมใจกัน มีความจริงใจต่อกันในการทำงาน และจะต้องแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อสมาชิกจะได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

สำหรับรูปแบบการทำงานเป็นทีม Luecke & Polzer (อ้างถึงใน สุรีพร พึ่งพุทธคุณ, 2548) ได้กล่าวถึงรูปแบบของทีมในองค์กรว่าแตกต่างตามจุดมุ่งหมายของทีมที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ทีมบริหารระดับสูง มีจุดมุ่งหมายในการกำหนดปรัชญาในการดำเนินงาน นโยบายและทิศทางขององค์กร

2. คณะกรรมการเฉพาะกิจ มีหน้าที่ดำเนินการตามแผนที่จัดทำขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับการระบุปัญหาหรือโอกาส

3. คณะกรรมการด้านคุณภาพ มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับคุณภาพ กิจกรรมการผลิต และปัญหาในด้านการบริการ

4. ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง จะทำงานร่วมกันทุกวัน เพื่อดำเนินงานตามกระบวนการทำงานทั้งหมด

5. ทีมเสมือนจริง เป็นการนำบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในสถานที่แห่งเดียวกันเข้ามาทำงานร่วมกัน

ในทางปฏิบัตินั้นรูปแบบของทีมที่นิยมใช้กันมากที่สุดในปัจจุบันมี 2 รูปแบบ คือ

1. ทีมงานบริหารจัดการตนเอง เป็นกลุ่มคนเล็กๆ ที่ได้รับการมอบหมาย ให้มีอำนาจในการดำเนินการงานใดงานหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่ต้องดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ซึ่งก็มีบ่อยครั้งที่ทีมเป็นผู้

เลือกผู้นำและสมาชิกใหม่ของทีม หรือแม้กระทั่งทำการปลดสมาชิกที่ไม่สามารถสร้างผลงาน หรือสมาชิกที่ไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานของทีม การทำงานเป็นทีมรูปแบบเช่นนี้ จะทำงานเหมือนเดิมเป็นกิจวัตรทุกวัน อย่างไรก็ดี สมาชิกในทีมจะทำการพิจารณาหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และนำขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ปฏิบัติ พร้อมทั้งพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย

2. ทีมงานโครงการ แตกต่างจากทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง เนื่องจากทีมงานโครงการได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อการทำงาน ซึ่งไม่ใช่งานที่บริษัททำอยู่เป็นประจำ และเป็นการทำงานภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการทำงานนั้นอาจจะกินเวลาเพียงสัปดาห์เดียว หรืออาจจะต้องให้เวลานานถึง 1 ปี หรือมากกว่า และเมื่องานสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ทีมงานก็จะสลายตัวแยกจากกัน สำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่และกินเวลานาน และมีสมาชิกอยู่ในโครงการเป็นจำนวนมาก มักจะมีทั้งผู้นำและผู้จัดการโครงการซึ่งทำงานแบบเต็มเวลาเป็นผู้ดูแลโครงการ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549, น. 285) ได้แบ่งรูปแบบของทีมงานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ทีมงานเพื่อการแก้ไขปัญหา จะตั้งขึ้นเพื่อมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน แต่โดยปกติกลุ่มพวกนี้จะไม่มีอำนาจที่จะนำแนวคิด ที่เสนอนั้นไปปฏิบัติ

2. ทีมงานบริหารตนเอง ทีมงานจะมีความเป็นอิสระได้รับอำนาจ สามารถเลือกสมาชิกและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของงานได้ เช่น กำหนดตารางการทำงาน กำหนดการหมุนเวียนงานของสมาชิก เลือกผู้นำทีมซึ่งจะเป็นการหมุนเวียนกันไปสั่งวัตถุดิบ กำหนดงบประมาณของงานและของคน และเป้าหมายที่จะทำ

3. ทีมข้ามสายงาน ทีมงานที่เป็นคนในระดับเดียวกันแต่มาจากหลายสายงาน หรือหน่วยงาน เช่น คณะทำงาน หรือคณะกรรมการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปทีมงานแบบนี้ จะมีเป้าหมายเพื่อรวบรวมและ/หรือแลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างแนวคิดใหม่ๆ แก้ปัญหา และประสานกิจกรรม/งานที่ซับซ้อน โดยทั่วไปทีมงานแบบนี้จะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ต้องการ การปรับตัวให้เหมาะสม และความเร็วในการดำเนินงาน และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

4. ทีมงานเสมือนจริง ทีมงานที่ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร และคอมพิวเตอร์ช่วยในการเชื่อมโยงสมาชิกที่อยู่ห่างไกลเข้าด้วยกัน โดยจะใช้ระบบ Network ต่างๆ ระบบ Video Conference และ E-mail ทีมงานแบบนี้จะแตกต่างไปจาก 3 แบบแรกที่เป็น Face-to face team คือจะทำให้ไม่สัมผัสกับการติดต่อสื่อสารอย่างเต็มที่ เพราะขาดการรับรู้ในการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูด เช่น น้ำเสียง สีหน้า ท่าที การเคลื่อนไหวประกอบต่างๆ จะจำกัดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่จะมีต่อกัน

เนื่องจากสมาชิกอยู่ไกลกัน ทำให้สมาชิกและทีมจะมีความพอใจในปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มต่ำลง แต่สมาชิกจะสามารถทำงานร่วมกันได้แม้จะอยู่ห่างไกลกัน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545, น. 18-22) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันการตื่นตัวและความนิยมในการประยุกต์รูปแบบการทำงานแบบทีมงานในองค์การสมัยใหม่ ดังนั้น การจะใช้ทีมให้มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงลักษณะของงาน และเป้าหมายขององค์การ โดยเลือกจัดตั้งทีมงานตามวัตถุประสงค์ และข้อจำกัดขององค์การ ซึ่งกล่าวว่าทีมงานมีรูปแบบพื้นฐานที่นิยมใช้งานอยู่ 3 แบบ ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา

ทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกัน หรือหน่วยงานใกล้เคียง มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหา และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหาจะมีหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็น และอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อไป แต่ทีมแก้ปัญหาจะไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำผลการตัดสินไปปฏิบัติโดยตรง อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มควบคุมคุณภาพจะเป็นตัวอย่างหนึ่งของทีมแก้ปัญหา โดยกลุ่มคุณภาพจะมีสมาชิกประมาณ 8-10 คน และหัวหน้าทีม 1 คน ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน และมารวมตัวกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะระดมความคิดในการแก้ปัญหาด้านคุณภาพของงาน โดยสมาชิกในทีมจะช่วยกันวิเคราะห์และสืบหาสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไข และเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง

ทีมงานจะพัฒนาขึ้นจากทีมแก้ปัญหาอีกขั้นหนึ่ง เพราะทีมแก้ปัญหาไม่สามารถทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงาน และกระบวนการต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ทีมงานจะให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่ถ้าสมาชิกในทีมไม่มีความรู้สึกว่า เขา มีส่วนร่วมในผลงาน แต่ต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือทำงานเพื่อเลี้ยงชีพเท่านั้น เขาก็จะไม่ใส่ใจ และนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้อย่างไม่เต็มที่ โดยปฏิบัติงานแบบวันต่อวันอย่างไม่กระตือรือร้นเท่าที่ควร ทีมบริหารงานด้วยตนเองจะนำไปสู่การทดลองให้ทีมมีอิสระอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาทั่วๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจและดำเนินงานของตนเอง นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมจะลดความสำคัญของความเป็นตัวตนของสมาชิกแต่ละคนลง โดยสมาชิกในทีมจะทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการทำสิ่งที่พวกเขาร่วมกันตัดสินใจเลือกและด้วยวิธีการที่เชื่อว่าดีที่สุด อย่างไรก็ดี ทีมงานบริหารตนเอง ก็ไม่ใช่กลุ่มบุคลากรที่รวมตัวกัน โดยที่สมาชิกแต่ละคนสามารถทำทุกอย่าง

ได้อย่างอิสระตามที่ต้องการ แต่การทำงานของทีมงานจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้สึกอยากจะทำงานด้วยความผูกพันในงาน โดยทีมบริหารตนเองสามารถเลือกสมาชิกของตนได้อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้สมาชิก แต่ละคนประเมินผลงานระหว่างกัน ทำให้หัวหน้างานลดความสำคัญลง และสมาชิกอาจจะผลัดเปลี่ยนกัน นำทีมตามความเหมาะสม

3. ทีมข้ามสายงาน

ทีมข้ามสายงานเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรจากแผนกต่างๆ ภายในองค์การ หรือแม้แต่ระหว่างองค์การมารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประสานงาน และแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว ปกติทีมข้ามสายงานจะประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน เพื่อสร้างความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาทีมข้ามสายงานจะใช้เวลา เพื่อสร้างสมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานที่มีความหลากหลาย เรียนรู้ระหว่างกัน สร้างความเชื่อใจ และ จิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างสมาชิกที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการรับรู้ที่ต่างกัน หัวหน้าทีมจึงต้องทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน โดยมีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวก กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และสร้างความเชื่อใจให้ เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของทีม

ไพโรจน์ บาลัน (2551, น. 18-19) ได้แบ่งรูปแบบต่างๆ ของทีมที่มีอยู่ในองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ทีมตามสายงานหรือตามหน้าที่งาน (Functional Team) เป็นกลุ่มคนตามโครงสร้างที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โดยที่คนกลุ่มนี้อาจจะทำงานร่วมกันหรือไม่ทำงานร่วมกัน ก็ได้ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross - Functional Team) เป็นกลุ่มคนที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายๆ ส่วนงาน ซึ่งสละเวลางานบางส่วนเพื่อทำงานให้กับทีมนี้และใช้เวลาอีกส่วนหนึ่งสำหรับความรับผิดชอบตามหน้าที่งานอื่นๆ

3. ทีมพยัคฆ์ (Tiger Team) เป็นกลุ่มคนที่เชี่ยวชาญพิเศษในการตอบสนองต่อปัญหา ที่เฉพาะซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากหลายๆ ส่วนงานทั่วทั้งองค์กร โดยที่คนกลุ่มนี้จะใช้เวลาทั้งหมดในการทำงานของกลุ่ม

จากรูปแบบการทำงานเป็นทีมทั้งหมดที่กล่าวมาจะเห็นว่า ทีมงานมีหลายรูปแบบ ทั้งทีมงานแบบที่ทำงานร่วมกันในระยะเวลาสั้นๆ ทีมงานที่ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ หรือทีมงาน ที่ทำงานร่วมกันระยะยาว อาจจะเป็นการทำงานที่เป็นโครงการใหญ่ มีระยะเวลาร่วมกันทำงาน เป็น

เวลานาน แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงานประเภทใด สมาชิกในทีมก็ต้องร่วมมือร่วมใจกัน ในการทำงาน ตั้งแต่การวางแผนการทำงาน การปฏิบัติงาน และร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทีมจึงจะประสบความสำเร็จในการทำงาน

นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมนั้น มีทั้งข้อดีและข้อด้อยที่แตกต่างจากการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ หากการทำงานเป็นทีมสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีก็จะมีข้อดีอยู่หลายประการ ซึ่งสุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2548) ได้เสนอข้อดีของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมช่วยให้ได้คำตอบ หรือทางออกที่สร้างสรรค์

2. เนื่องจากทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดังนั้น สมาชิกของทีม ซึ่งเป็นผู้ที่นำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ จึงไม่มีความขัดแย้งกับการตัดสินใจนั้น

3. สมาชิกของทีมมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป จึงทำให้สามารถดึงเอาทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ในการจัดการกับปัญหาที่ยากๆ ได้

4. ทีมได้รับข้อมูลและความรู้ในการทำงานมากขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสมาชิกในทีม

5. ทีมอาจช่วยให้เกิดการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรที่ดีขึ้นได้

ข้อดีหลายประการของการทำงานเป็นทีม เป็นผลมาจากการผสมผสานทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกเข้าด้วยกัน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้เกิดกระบวนการสื่อสาร ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย และข้อดีที่สำคัญ อีกประการหนึ่งก็คือ คนจำนวนมากชอบทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจึงเป็นแรงจูงใจ ในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีมก็มีข้อเสียเช่นกัน เนื่องจากผู้บริหารทีมต้องให้ความเอาใจใส่ และใช้ทักษะใน การบริหารจัดการทีมอย่างสูง เพื่อสร้างทีมงานที่ลงตัวทั้งในส่วนของผู้นำทีม การใช้ทรัพยากรของทีมและสมาชิกของทีม ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการทำงานตามปกติที่เป็นลักษณะตั้งระบบขึ้นมา และไม่ต้องดูแลมากนัก คือ สมาชิกในทีมต้องร่วมแรงร่วมใจกันและประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังมีความเสี่ยงที่สมาชิกของทีมจะไม่สามารถร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมได้ นอกจากนี้ความแตกต่างหรือความสนใจส่วนตัวของสมาชิกก็ยังสามารถจะเป็นตัวบ่อนทำลายความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของทีม และที่สำคัญ การรวมทีมยังเป็นเหมือนการทดลองที่เราไม่สามารถกำหนดความสำเร็จของทีม ไว้ล่วงหน้าได้

ขณะที่ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2546) ได้เสนอแนะว่าข้อดีของการทำงานเป็นทีมว่าการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยให้ผลการทำงานสูงกว่าการทำงานจากบุคคลเพียงคนเดียว ช่วย

ให้สมาชิกของทีมงานเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันและเห็นประโยชน์จากการทำงานเป็นทีม จนบรรลุวัตถุประสงค์ ในการตัดสินใจดำเนินการจากทีมจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าการตัดสินใจเพียง คนเดียว ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ทัศนคติและคุณสมบัติการทำงานร่วมกันที่ดี สามารถเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง และช่วยขจัดความขัดแย้ง ในสังคมได้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างทีมงาน มีความมุ่งหมายสำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีข้อดีต่อองค์การให้ด้านต่างๆ คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากสมาชิก ในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งทางกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกัน หรือผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิด แก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ อย่างราบรื่น

2. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

3. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่นๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

การทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของนักวิชาการคนอื่น

การทำงานร่วมกันในหน่วยงานความรู้ที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพใน การทำงานของหน่วยงาน ปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจ เห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและได้ให้

แนวคิดในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไว้มากมาย ดังที่ Fidler (2002) ได้ให้เสนอลักษณะของการทำงาน เป็นทีมว่าจะประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. การให้อิสระในการแสดงความรู้สึก
3. การได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงาน
4. มีความมุ่งมั่นสูง
5. มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
6. การรับฟังความคิดเห็น
7. การแก้ไขความขัดแย้ง
8. การตัดสินใจโดยฉันทามติ
9. การเป็นคนเปิดเผย

การไว้วางใจซึ่งกันและกัน

หลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือ สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก่อน ดังที่ สุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2548) ได้กล่าวว่า คนทั่วไปมักจะชอบทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมทีมที่พวกเขาสามารถให้ความไว้วางใจได้ เพราะพวกเขาสามารถเชื่อใจได้ว่าบุคคลเหล่านี้ จะรับผิดชอบงานในส่วนของตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ บุคคลซึ่งเป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมทีมยังทำงานที่พวกเขารับปากให้เสร็จเรียบร้อยได้ด้วยดี และเมื่อทีมประสบปัญหาในการทำงาน ทีมจะสามารถพึ่งพาบุคคลเหล่านี้ได้ สามารถปฏิบัติตนให้เป็นคนที่เพื่อนร่วมทีมให้ความไว้วางใจด้วยการ รับปากกับคนอื่นเฉพาะในกรณีที่คุณสามารถรักษาสัญญานั้นได้เท่านั้น ไม่รับปากว่าจะทำงานที่ไม่สามารถทำได้ เตรียมความพร้อมก่อนเข้าประชุม เข้าประชุมตรงเวลารวมทั้งทำงานให้เสร็จตามกำหนด นำส่งงานที่ทำไว้เรียบร้อยดีแล้วเท่านั้น รักษาคำพูดเสมอ และเมื่อผู้อื่นขอให้ช่วยประเมินผลงาน ควรตอบคำถามให้ตรงประเด็น และทำการประเมินด้วยความเปิดเผย จริงใจ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) เห็นว่าจุดเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีมที่ดีคือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะความไว้เนื้อเชื่อใจกัน การไม่ระแวงกัน เป็นบันไดขั้นแรก ที่นำไปสู่การปฏิบัติต่อกันโดยความจริงใจ และการร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกันไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แต่จะเป็นปัญหาที่ช่วยกระตุ้นให้นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นดังที่ นรินทร์ องค์อินทรี และธนิกานต์ มาฆะศิรานนท์ (2549) ได้สรุปว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นจุดแข็งของการทำงานเป็นทีม เพราะการไว้วางใจ

ซึ่งกันและกันเป็นการแก้ไขความสัมพันธ์ที่เสียหายไปก่อนเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหาที่สำคัญอื่นๆ เพราะเมื่อคนรู้สึกว่าตัวเองได้รับความไว้วางใจ ได้รับการรับฟังและการเข้าใจ จากคนอื่น และเอาชนะความเป็นปรปักษ์ในตัวเองได้แล้วพวกเขาก็จะพร้อมที่จะร่วมมือมากขึ้น

ดิลก ถือกล้า (2553) เห็นว่า รากฐานสำคัญของการเป็นผู้นำที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นนั้น คือการที่ตัวผู้นำเองจะต้องสร้างความคิดในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับตนเองอย่างต่อเนื่อง จากนั้นจึงขยายถึงความสัมพันธ์เบื้องต้นระหว่างบุคคลต่อบุคคล โดยจะต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจจากบุคคลผู้เกี่ยวข้อง เพราะความไว้วางใจจะนำไปสู่เรื่องอื่นๆ ที่จะตามมา สภาวะอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง ที่มีความเชื่อมั่นต่ออีกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่า จะดำเนินการ ปฏิบัติ หรือแสดงออกในทิศทางที่ตนเองคาดหวัง ไม่ทำความเสื่อมเสียหรือเสียหายให้เกิดขึ้น ความไว้วางใจเปรียบได้กับเป็น “กาวที่มองไม่เห็น” ที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ความน่าไว้วางใจถือเป็นมาตรฐานการดำรงอยู่ของการเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุกๆองค์กร ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการธำรงรักษาองค์กรเอาไว้ได้ ความไว้วางใจไม่สามารถซื้อหา ความไว้วางใจไม่สามารถร้องขอได้ ความไว้วางใจไม่สามารถบังคับได้ แต่ความไว้วางใจจะต้องเกิดจากการถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

การเกิดความไว้วางใจ การจะเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่นหรือองค์กร โดยเริ่มต้นจากการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นให้ได้ก่อน เพราะสิ่งนี้จะเป็นรากฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์ในระดับ ที่กว้างขึ้นไป โดยการเกิดความไว้วางใจจะต้องเริ่มจากตัวของเราก่อนเป็นลำดับแรก ซึ่งการเกิดความไว้วางใจ มีดังนี้

1. การมีค่าควรแก่การไว้วางใจ (Trustworthiness) การที่คนคนหนึ่งจะได้รับการยอมรับหรือไว้เนื้อเชื่อใจได้ จะต้องเกิดจากตัวของเขาได้แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นหรือไม่ว่า เขามีคุณค่า มีคุณสมบัติพอที่จะให้ความไว้วางใจ ซึ่งจะต้องใช้เวลา และสถานการณ์ที่เหมาะสม หากเป็นต้นไม้เปรียบได้กับรากที่เป็นการหยั่งลึกเป็นฐานรากของการเกิดความไว้วางใจ

2. การเกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Mutual Trust) เมื่อคนคนหนึ่งได้ทำให้ผู้อื่นเห็นว่า เขามีคุณค่า มีคุณสมบัติพอที่จะให้ความไว้วางใจ ก็จะเกิดสิ่งที่เรียกว่า การเกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล เป็นความไว้วางใจที่เป็นรากฐานให้กับความไว้วางใจที่จะแผ่ขยายออกไป

3. การเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน (Inter-Trust) ความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล 2 คน จะสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่น และไว้วางใจที่แผ่วงกว้างออกไป จากความไว้วางใจระหว่างคน 2 คน เป็นความไว้วางใจกลุ่มคนในหน่วยงาน และเป็นความไว้วางใจทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่มีบรรยากาศของความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างกัน จะเป็นองค์กรที่มีพลังและความสามารถ ที่จะเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้

พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ความไว้เนื้อเชื่อใจที่เรามีต่อบุคคลอื่นว่า เขาจะปฏิบัติต่อเราด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สามารถพึ่งพิงได้ รวมถึงการไม่เอารัดเอาเปรียบเรา ผู้นำจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จไม่ได้ถ้าบุคลากร ในองค์กรขาดความไว้วางใจในตัวผู้นำ ทั้งนี้เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความไว้วางใจในตัวผู้นำแล้ว ผู้นำย่อมจะไม่ได้รับความร่วมมือ ความจริงใจ ความทุ่มเท ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น กล่าวได้ว่า ความซื่อสัตย์ จริงใจ และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี ในปัจจุบันที่สถานการณ์และบริบทในการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การที่จะนำองค์กรให้ผ่านช่วงของการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ทั้งตัวผู้นำและผู้ตามจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การที่จะสามารถนำหลักของการทำงานเป็นทีมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ก็จะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งแนวทางในการสร้างความไว้วางใจ มีดังนี้

ประการแรก ต้องเริ่มต้นจากการเปิดเผย คือเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรควรรู้ให้ได้ทราบด้วย บุคลากรในองค์กรควรที่จะได้รับข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นข้อมูลในเรื่องของผลการดำเนินงาน หรือข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจที่สำคัญ การเปิดเผยข้อมูล ที่สำคัญให้กับบุคลากรนั้น เป็นการแสดงให้บุคลากรเห็นว่า ผู้บริหารไว้วางใจและให้ความสำคัญ ต่อบุคลากรในองค์กร และทำให้ผู้บริหารย่อมได้รับความไว้วางใจกลับมา

ประการที่สอง ก็จะต้องมีความยุติธรรม ทั้งในเรื่องของการตัดสินใจ และการกระทำต่างๆ รวมถึงเมื่อบุคลากรทำดีก็ควรจะได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมเช่นเดียวกัน

ประการที่สาม ก็คือการแสดงความรู้สึกออกมาบ้าง ไม่ใช่ว่าจะนำเสนอแต่ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงออกมาให้บุคลากรรับทราบเท่านั้น แต่อาจจะต้องสื่อสารอารมณ์ หรือความรู้สึกของผู้บริหารออกมาให้บุคลากรรับทราบบ้างเป็นระยะๆ ทั้งนี้ เมื่อผู้นำแสดงอารมณ์และความรู้สึกออกมา ก็เปรียบเสมือนกับท่านแสดงให้บุคลากรได้เห็นว่าจริง ๆ แล้ว ผู้นำก็เป็นคนธรรมดาคนหนึ่ง ไม่ได้อยู่สูงหรือไกลเกินเอื้อมเกินไป และเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าผู้นำเป็นคนธรรมดาคนหนึ่งแล้วก็พร้อม ที่จะมอบความไว้วางใจได้มากขึ้น

ประการที่สี่ ก็คือจะต้องบอกความจริงให้กับบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ข้อสำคัญคือ ห้ามโกหกเด็ดขาด เพราะเมื่อใดก็ตาม ที่ผู้นำโกหกและภายหลังถูกจับได้แล้ว ความน่าเชื่อถือที่เพียรสร้างมาทั้งหมดจะหายไปทันที การที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ หรือการยอมรับขึ้นมาใหม่ จะเป็นไปได้ยาก หลายๆ ครั้ง การบอกความจริงเป็นสิ่งที่เราคิดว่า บุคลากรจะทำใจและยอมรับได้ลำบาก แต่ถ้าเทียบกันแล้ว เชื่อว่าการรับทราบความจริงที่ทำใจยอมรับได้ลำบากยังดีกว่ามาจับได้ภายหลังว่าถูกหลอกลวงโดยผู้นำของตัวเอง

ประการที่ห้า ก็คือจะต้องทำตามที่รับปากไว้ นั้นคือเมื่อผู้บริหารไปสัญญาหรือรับปากในสิ่งใดกับบุคลากรแล้ว ก็จงปฏิบัติตามที่สัญญาไว้ด้วย การทำตามสิ่งที่ตนเองสัญญาเป็นการแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำ เพราะฉะนั้น เมื่อเรารู้แล้วว่าการทำตามสัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำเองก็จะต้องคำนึงไว้อย่างหนึ่งคือไม่ไปรับปากหรือสัญญาในสิ่งใดไว้โดยขาดการคิด และไตร่ตรองก่อนว่าตัวเองจะทำตามที่พูดได้หรือไม่

ประการที่หก ก็คือจะต้องเก็บความลับให้อยู่ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรจะมองผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความไว้ใจและน่าเชื่อถือ ดังนั้น ในหลายครั้งและหลายโอกาส บุคลากรก็จะมาเล่าหรือปรึกษาปัญหาให้ฟัง ซึ่งในหลายๆ ครั้ง ที่สิ่งที่นำมาปรึกษาหรือเล่าให้ฟังนั้น เขาไม่ต้องการให้คนอื่นนอกจากตัวผู้นำรู้ แต่เมื่อใดก็ตามที่พบว่า ผู้นำไม่สามารถเก็บความลับได้แล้ว ความเชื่อถือและไว้วางใจก็จะหายไป

ทิศนา แขมมณี (2522) ให้ความเห็นว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกต้องยึดมั่นในอุดมการณ์ของทีม โดยพยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ มีความภักดีต่อทีม ยอมรับวัตถุประสงค์ของทีม พยายามปรับค่านิยมและวัตถุประสงค์ให้กลมกลืนกัน สมาชิกมีความไว้วางใจกัน เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก ช่วยเหลือกันเสมอ มีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง ใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อให้ทุกคนเข้าใจกันดีโดยการเปิดให้สมาชิก มีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเสนอแนะความเห็นทำให้ทีมสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น

เอมอร กฤษณะรังสรรค์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้งอกงาม วิกฤตการณ์สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นในสัมพันธภาพ คือความไม่สามารถในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับความไว้วางใจเป็น สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับ การกระทำของ บุคคลทั้งสองฝ่าย และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก แต่ทำลายได้ง่ายในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีระดับ ที่เหมาะสมตามโอกาสและสถานการณ์ การไม่ไว้วางใจเลย และไว้วางใจในทุกโอกาส เป็นการไว้วางใจที่ไม่เหมาะสม ความไว้วางใจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อผลที่จะเกิดขึ้น จากการเปิดเผยตนเองเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ และปฏิกิริยาที่เขามีต่อเหตุการณ์ต่างๆ ความน่าไว้วางใจ จะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคล ทำให้ผู้อื่นมั่นใจว่าเขาได้รับประโยชน์จากการเสี่ยงเปิดเผยตนเอง บุคคลที่จะได้รับความไว้วางใจคือ บุคคลที่แสดงออกถึง การยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นการแสดงออกถึงการยอมรับ จะช่วยให้ผู้อื่นลดความรู้สึกกลัวและความกังวลต่อความอ่อนแอ ของเขาเอง และทำให้กล้าเปิดเผยตนเองมากขึ้น

การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นสิ่งที่ก่อเกิดขึ้นจากลำดับขั้นตอนของการกระทำของทั้งสองฝ่าย ดังนี้

1. เมื่อบุคคลหนึ่งเสี่ยงที่จะเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยาต่ออีกบุคคลหนึ่ง

2. อีกฝ่ายหนึ่งตอบสนองด้วยการยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือต่อผู้ที่เปิดเผย และมีการเปิดเผยตนเองตอบ

การทำลายความไว้วางใจ เกิดขึ้นได้ง่ายเพียงแต่บุคคลรู้สึกว่าอีกฝ่ายหนึ่งหลอกลวง แม้แต่เพียงครั้งเดียว ความไว้วางใจต่อกัน ก็จะเปลี่ยนเป็น ความไม่ไว้วางใจ ซึ่งความรู้สึกไม่ไว้วางใจนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะบุคคลจะเกิดการรับรู้ว่า การหลอกลวง อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต พฤติกรรมที่ทำให้ความรู้สึกไว้วางใจลดลง ได้แก่

1. การปฏิเสธ เยาะเย้ย เห็นเป็นเรื่องน่าขำ หรือตลก และไม่ให้เกียรติ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง

2. การไม่เปิดเผยตนเองตอบ เมื่อฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง การที่ฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง แต่อีกฝ่ายหนึ่งปิดตนเอง จะทำให้ฝ่ายที่เปิดเผยตนเองเกิดความไม่ไว้วางใจและรู้สึกว่าตนเองเปิดเผยมากเกินไปและไม่มั่นใจที่จะเปิดเผยต่อไป

3. การปฏิเสธที่จะเปิดเผยเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก ของตนเอง เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งแสดงการยอมรับ เต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือ การตอบสนองการยอมรับ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการปกปิดและระมัดระวังตัวที่จะเปิดเผย จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเชื่อถือและถูกปฏิเสธ

ความเหมาะสมของความไว้วางใจ เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาตามความเหมาะสมตามบุคคลและสถานการณ์ การไว้วางใจที่ไม่เหมาะสมอาจจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้ แต่การไม่ไว้วางใจใครเลยก็เป็นความไม่เหมาะสมเช่นกัน การพิจารณาความเหมาะสมของความไว้วางใจ สามารถพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบความมั่นใจในการเสี่ยงระหว่างการได้รับประโยชน์หรือผลดีจากการไว้วางใจและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น

การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคล พัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลความสำเร็จในอาชีพ การค้นพบความหมายของชีวิต สุขภาพทางกาย และสุขภาพจิตล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล บุคคลที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นจะรู้สึกว่าชีวิตมีค่า มีความหมาย และสามารถพัฒนาตนให้ไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนได้ แต่บุคคลที่ไม่สามารถมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นได้ จะรู้สึกว่า ชีวิตอ้างว้างโดดเดี่ยว ไร้ความหมาย และนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นปัญหาได้ เช่น พฤติกรรมแยกตัวจากสังคม การติดยาเสพติด เป็นต้น การสร้างและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นจะเกิดบรรลุผลได้ ต้องอาศัยทักษะการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้แก่ การเปิดเผยตนเอง การไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารความเข้าใจ การยอมรับ

และส่งเสริมซึ่งกันและกัน การเปิดเผยตนเอง และการไว้วางใจซึ่งกันและกันที่เหมาะสม เป็นทักษะที่ทำให้การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ได้เริ่มต้นขึ้น และมีการดำเนินต่อไป การเปิดเผยตนเองและการไว้วางใจซึ่งกันและกันที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้เกิดผลเสียต่อสัมพันธภาพได้ การสื่อสารความเข้าใจ เป็นทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจต่อกันของบุคคล ได้แก่ การฟัง การถาม การทวนเนื้อความ และการสะท้อนความรู้สึก ทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล จะช่วยให้สัมพันธภาพได้มีโอกาสเริ่มต้นขึ้นและดำเนินต่อไปเป็นสัมพันธภาพที่แน่นเฟ้นลึกซึ้งยิ่งขึ้น และคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกันได้ด้วยบรรยากาศของความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารความเข้าใจต่อกัน

พิศมัย สุภัทรานนท์ (2538) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนจะได้เล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้ว แต่ละคนยังมีเสรีในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 11) ได้เห็นว่า การไว้ใจซึ่งกันและกัน เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่ดีนั้นสมาชิกในทีมควรมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ควรมีความรู้สึกหวาดระแวงต่อกัน คิดไม่ซื่อต่อกัน หรือคอยหาโอกาสทำร้ายกันทั้งต่อหน้า และลับหลัง สิ่งสำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกทีมควรมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน หัวหน้าทีมควรมีความไว้วางใจว่าลูกทีมจะทำหน้าที่ด้วย ความรับผิดชอบ สำหรับลูกทีมก็ควรจะยอมรับในตัวหัวหน้าเช่นกัน การสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยระยะเวลา และการปฏิบัติต่อกันเป็นเครื่องพิสูจน์ สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ความเสมอต้นเสมอปลายที่ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติต่อกันจะมีส่วนเสริมสร้างความเชื่อใจที่ต่างฝ่ายต่างมีต่อกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) เห็นว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความขัดแย้ง ความไว้วางใจคนอื่น หมายความว่า มีความคาดหวังว่าคำพูด สัญญา การกระทำของคนอื่นจะเชื่อถือได้หรือเขาจะทำตามที่เขาพูดและเขาจะทำ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าเป็นโทษ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับ การกระทำที่แสดงอาการเมตตากรุณา ดังนั้นความขัดแย้งจึงถูกแก้ไขได้ยาก ถ้าหากขาดความไว้วางใจต่อกัน เมื่อไม่มีความไว้วางใจใครแล้วก็ยากที่จะเปลี่ยนความคิด เพราะความไม่ไว้วางใจจะนำไปสู่การรับรู้ว่าคนๆ นั้นจะไม่ซื่อ จะหักหลังหรือจะข่มขู่ ซึ่งการรับรู้เช่นนี้ จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจมากยิ่งขึ้น ใครที่เคยแสดงอาการไม่ซื่อจึงเป็นการยากที่จะเชื่อและไว้วางใจคนนั้น แต่คนๆ นั้นมักจะคิดว่าตนอาจแก้ตัวได้ในอนาคต ความขัดแย้งทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน และเป็นการ

สร้างความพร้อมที่จะไม่ไว้วางใจกัน วิธีการลดสภาพความไม่ไว้วางใจ อาจทำได้โดยผู้กระทำสารภาพผิดและเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็จะทำให้สภาวการณ์ของความไม่ไว้วางใจลดลงไป

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความเห็นว่าความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะการทำงานร่วมกันหากเกิดความหวาดระแวง ความไม่ไว้วางใจกันเกิดขึ้น สมาชิกในทีมก็จะแสดงออกซึ่งสัมพันธภาพที่ไม่ค่อยดี มีผลต่อการทำงานร่วมกันแต่หากสมาชิกมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันแล้ว สมาชิกในทีมก็จะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราการทำงานก็จะดำเนินไปได้ด้วยดีไม่มีการแคลงใจกันผลของงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

การรับฟังความคิดเห็น

การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมก็ต้องพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของ ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2548) ได้กล่าวถึงแนวทางในการปฏิบัติตน ให้เป็นผู้ร่วมทีมไว้ว่า ทีมเป็นสังคมเล็กๆ ที่ประกอบไปด้วยรูปแบบความคิดซึ่งเกิดจากวิธีปฏิบัติและแหล่งที่มาแตกต่างกัน รูปแบบความคิดเกิดขึ้นจากการฝึกฝน และความเคยชินในการทำงาน การเปิดรับความคิดใหม่ๆ และการผสมผสานมุมมองแนวคิดที่แตกต่างเข้าด้วยกัน สามารถทำให้ ทีมมีพลังได้อย่างแท้จริง โดยสมาชิกของทีมมีส่วนช่วยทำให้ทีมมีพลัง การเปิดรับความคิดใหม่ๆ รวมทั้งวิธีคิดที่แตกต่างจากวิธีคิดของตน ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

1. พยายามทำความเข้าใจ และให้ความเคารพอย่างจริงใจในความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน เพราะความคิดใดความคิดหนึ่งในความคิดเหล่านั้น อาจจะมีขุมทองซ่อนอยู่

2. อย่าล้มเลิกการพิจารณาความคิดใหม่ๆ เร็วเกินไปหากแต่สิ่งที่ควรทำก็คือ การตั้ง ข้อสงสัยในเชิงวิทยาศาสตร์ พร้อมทั้งขอให้ผู้ที่เสนอความคิดนั้นแสดงข้อมูลหรือเหตุผลเพื่อสนับสนุนความคิดของเขา

การเปิดใจยอมรับวิธีการทำงานที่แตกต่างจากตน ผู้ร่วมทีมที่ดี ไม่ควรรู้สึกลำบากใจ ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและวิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม หากแต่ควรทำใจให้สบายและไม่กังวลใจ โดยสมาชิกของทีมปฏิบัติ ดังนี้

1. ตอบรับวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ด้วยเจตคติเชิงบวก พร้อมทั้งมองหาสิ่งที่สามารถเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานของตน และพิจารณาความเชี่ยวชาญในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้มีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กรมากขึ้น

2. เปิดใจยอมรับวิธีการทำงานของทีม ซึ่งต่างจากวิธีของตน และยอมรับวิธีการทำงานที่เห็นว่าดีกว่าเดิม

3. มองหาโอกาสในการประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม หากความร่วมมือนั้น สามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทีมได้

กวี วงศ์พุฒ (2539, น. 71-72) ได้ให้ความเห็นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมร่วมแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็น และมีการให้บำเหน็จรางวัล การชมเชยเมื่อทำสิ่งที่ดี เช่นเดียวกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2547, น. 149-153) ที่เห็นว่าการตัดสินใจใดๆ ในการทำงานเป็นทีมต้องเกิดจากทีมมิใช่เกิดจากการตัดสินใจของบุคคล ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีสิทธิออกความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็นในระดับใด ไม่มีใครสามารถตัดสินใจได้โดยลำพังแม้แต่ผู้นำทีม บางครั้งการดำเนินงานบางประการต้องได้รับความเห็นชอบจากคนทุกระดับตั้งแต่ล่างสุดจนถึงสูงสุด ซึ่งหลักการของการทำงานเป็นทีม อาจกล่าวได้ว่าให้สมาชิกทุกท่านเสนอความคิดเห็นแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม คือ

1. ทำให้ความผูกพันของสมาชิกต่อทีมงานมีเพิ่มขึ้น เมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พวกเขาจะรู้สึกผูกพันต่อทีมงานมากขึ้น พวกเขารู้สึกว่าพวกเขาและคำแนะนำของพวกเขาถูกให้คุณค่าโดยทีมงาน ดังนั้น พวกเขาสามารถตอบสนองความต้องการ ความเชื่อถือตนเอง และความสมหวังของชีวิตในการทำงานได้

2. ทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันมีมากขึ้น การที่หลายท่านซึ่งเป็นสมาชิกในทีมงานได้แสดงความคิดเห็นและเพื่อนๆ ได้ยอมรับความคิดเห็นนั้นก็จะมีผลทำให้ความหวาดระแวง ซึ่งกันและกันลดลง ในขณะเดียวกันก็จะทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น มีความไว้วางใจ และไว้เนื้อเชื่อใจกันมากขึ้น

3. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีหลายท่านให้ข้อคิดว่าการที่หลายคนได้มีโอกาสมาร่วมแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ไม่มีการขัดจังหวะความคิดเห็น จะทำให้ความคิดเห็นที่ออกมานั้นมีความแปลกใหม่ มีความแตกต่างจากความคิดเดิม และบางครั้งมีผลก่อให้เกิดความคิด

สร้างสรรค์ในการพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น การที่มีผู้กล่าวว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียวก็คงจะเป็นจริงมากทีเดียว ถ้ารู้จักใช้ทีมให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

4. ทำให้เกิดการสื่อข้อความได้ดีขึ้น สภาพของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทำให้ลดขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารลงแทนที่จะติดต่อสื่อสารข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร ก็ติดต่อโดยตรง โดยการพูดคุยทำความเข้าใจทันท่วงที มีลักษณะเป็นการสื่อข้อความทั้งจากบน ลงล่างและจากล่างขึ้นบนได้ดีขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545) ได้กล่าวถึงการแสดงความคิดเห็นว่าสมาชิกในทีมมีสิทธิที่จะรับรู้ แสดงความคิดเห็นของตน ถกเถียงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนได้รับการสนับสนุนให้ถ่ายทอดข้อมูลสำคัญๆ ระหว่างกันในการร่วมมือกันตัดสินใจและปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกในทีมงานมีการรวมตัวกันด้วยดี ทุ่มเทความพยายามในการทำงานของทีมอย่างจริงจัง ผ่านการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความเข้าใจระหว่างกัน โดยสมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ตั้งคำถาม ตอบคำถาม และให้ใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไปก่อน ที่จะลุกลามและเกิดความเสียหายต่อการทำงานร่วมกัน ขณะเดียวกันสมาชิกก็จะยอมรับในคุณค่าของความแตกต่างและความหลากหลายในหมู่สมาชิก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ทีมงานอยู่ร่วมกันและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ธรรมนิตย์ สุมันตกุล (2551) เห็นว่า การพิจารณาการมีส่วนร่วม คือการรับฟัง ความคิดเห็น มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการที่หลากหลาย ซึ่งมีเหตุดังนี้ ประการแรก เพื่อประโยชน์ในการแจ้งหรือบอกเล่าข้อมูลแก่บุคคลอื่น ประการที่สอง เป็นการให้ข้อมูลและดึงข้อมูลโดยให้ข้อมูลแล้วดึงเอาเหตุผลออกมาจากการพิจารณาร่วมกัน ประการที่สาม การรับฟังความคิดเห็นมีวัตถุประสงค์ไกลไปถึงการให้อำนาจแก่ชุมชนในการตัดสินใจต่อปัญหานั้นเองอย่างจริงจัง ก่อนการดำเนินการรับฟังความคิดเห็น จึงควรกำหนดการมีส่วนร่วมของการรับฟัง ความคิดเห็นที่ชัดเจน และเมื่อเป็นที่ชัดเจนแล้วก็จะทำให้ทราบถึงกระบวนการที่ควรต้องวางแผนดำเนินการในการรับฟังความคิดเห็นต่อไป ในการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. Inclusiveness หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นจะต้องมีความครอบคลุมการเข้ามา มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คาดว่าอาจจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ ในบางปัญหาควรรวมถึงกลุ่มที่เข้าถึงยาก

2. Transparency, Openness and Clarity ต้องเปิดเผยชัดเจน และแน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลที่เขาต้องการ

3. Commitment แสดงให้เห็นถึงความเคารพ โดยแสดงถึงความพยายามอย่างแท้จริงในการที่จะทำความเข้าใจและการรวบรวมความเห็นที่หลากหลายแม้ว่าจะมีความเห็นที่แตกต่างกันก็ตาม

4. Accessibility จัดหาหนทางที่หลากหลาย ที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ และต้องแน่ใจว่าไม่ถูกกีดกันด้วยเหตุผลทางภาษา วัฒนธรรม หรือโอกาส

5. Accountability มีความตรงไปตรงมาเท่าที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

6. Responsiveness มีความรับผิดชอบ โดยผู้ที่ดำเนินการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นต้องเป็นผู้ที่เปิดใจต่อความคิดที่มีอยู่แล้วแม้ว่าความคิดนั้นอาจผิด แต่น่าจะสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องได้ ถ้าจำเป็นจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการรับฟังความคิดเห็นที่ต้องกระทำ และต้องให้ผู้ที่ออกความคิดเห็นได้รับความรู้สึกว่าเสียงของเขาได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง และสิ่งต่างๆ ทั้งหลายหน่วยงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้

7. Willingness to Learned ต้องกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมและผู้ดำเนินการให้มีการเรียนรู้จากกันและกัน สร้างความเข้าใจร่วมกัน เคารพต่อกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

8. Productivity ทำให้เกิดความเข้าใจว่าการเข้ามามีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดสิ่งที่ดีงามขึ้น กระบวนการและเทคนิคในการรับฟังความคิดเห็นมีความซับซ้อนแตกต่างกันไปและ มีทางเลือกดำเนินการหลายวิธีการด้วยกัน อีกทั้งมีความยืดหยุ่นในกระบวนการ ฉะนั้น การเลือกใช้วิธีการใดย่อมแล้วแต่เป้าหมายของการรับฟังความคิดเห็นในแต่ละครั้งประกอบกับจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์และความอ่อนไหวของปัญหาและที่สำคัญที่สุดผู้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นควรจะต้องกระทำด้วยความจริงใจ และเน้นถึงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งหาความคิดเห็นร่วม ถึงแม้จะมีข้อแตกต่างกันบ้างก็ตาม การรับฟังความคิดเห็นจึงจะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาด้วยกันอย่างสมานฉันท์

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวกันของบุคคลจากที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อทำงานใดงานหนึ่งร่วมกัน ซึ่งแต่ละคนก็มุ่งที่จะทำงานและพัฒนางานนั้นให้ไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เป็นธรรมดาที่แต่ละคนจะมีความคิดเห็นในการทำงานต่างๆ เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งความคิดเห็นนี้อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกัน การรับฟังความคิดเห็นของกันและกันจึงเป็นส่วนสำคัญ อีกประการหนึ่งที่จะทำให้ทีมงานนั้นประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะเมื่อมีความคิดเห็น ที่หลากหลายจะทำให้ทีมมองเห็นแนวคิดหลากหลายและจะได้สรรค์สร้างทางเลือกที่ดีที่สุดมาใช้ ในทีม

การแก้ไขความขัดแย้ง

การทำงานในองค์การใดๆ ก็ตาม จะประกอบไปด้วยงานหรือภารกิจที่องค์การนั้น ต้องปฏิบัติและคนซึ่งจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจเหล่านั้น แต่เนื่องจากทรัพยากรขององค์การมักจะมีขีดจำกัด และงานก็มักจะมีความแตกต่างหลากหลาย ในแง่ของผู้ปฏิบัติแต่ละคนก็มีความแตกต่างหลายหลากเช่นกัน จึงเป็นปกติวิสัยที่จะเกิดความไม่เข้าใจกัน จนเกิดเป็นการกระทบกระทั่งและกลายเป็นความไม่ชอบหน้ากัน ความไม่ลงรอยกัน และเกิดเป็นความขัดแย้งกันในที่สุด ซึ่ง สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) ได้เสนอวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาปรับเป้าหมายของกลุ่มที่ขัดแย้งกันให้เข้ากันได้

2. สร้างเป้าหมายร่วมกันในระดับสูง เพื่อลดความสำคัญของเป้าหมายในระดับแผนกลาง แต่เน้นเป้าหมายในระดับองค์การ และให้ทุกกลุ่มตระหนักว่ากลุ่มจะต้องมีส่วนร่วม และจะได้อย่างไร เพื่อให้องค์การบรรลุสู่เป้าหมายนั้น และให้ผลรางวัลตอบแทน เชื่อมโยงกับเป้าหมายร่วมเหล่านี้

3. บางกรณีพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นเนื่องจากมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้บริหารอาจโยกย้ายสมาชิกระหว่างกลุ่ม หรือสร้างกลุ่มใหม่ขึ้น โดยแบ่งสมาชิกจากกลุ่มเดิมบางส่วนมารวมเป็นกลุ่มใหม่

4. สร้างมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นทางการเพื่อลดความขัดแย้ง

5. จัดให้กลุ่มมีการติดต่อกันและประสานงานกันให้มากขึ้น

6. ตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาที่ขัดแย้งกัน โดยมีตัวแทนมาจากทั้ง 2 ฝ่าย และฝ่ายอื่นด้วย เพื่อช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันนั้นให้ลดน้อยลง

7. จัดให้สองกลุ่มได้มีโอกาสมาพูดคุยกัน แสดงความรู้สึก การรับรู้ที่มีต่อกัน ความคิดที่มองแตกต่างกัน โดยจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยให้แนวทางและคอยประคองสถานการณ์ให้ดำเนินไปในแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้กลุ่มทั้ง 2 จะได้เปิดใจคุยกันแล้วหาหนทางแก้ไขปรับปรุงการรับรู้ หรืออคติที่มีต่อกัน เพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ และการรับรู้ที่จะมีต่อกันให้ถูกต้องเหมาะสม

สมชาติ กิจยรรยง (2543) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีที่ใช้เรียกว่า แบบการแก้ปัญหาร่วมกัน คือมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาซึ่งจะต้องร่วมกันหาทางแก้ไข ไม่ใช่เรื่องที่จะต้องเอาแพ้ - เอาชนะ พยายามให้ทั้งสองฝ่าย อยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน หาประเด็น ความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก จริงใจ และเปิดเผยในการแสดงจุดยืนของตน มุ่งหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด อาศัยบุคคลที่สามเข้ามาช่วยเหลือ ถ้าเห็นว่าเป็นประโยชน์ และอย่ายึดมั่นใน

จุดหมาย และความคิดของตนแต่ฝ่ายเดียว ทางด้าน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้สรุปว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันหรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันโดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ และได้เสนอกระบวนการบริหารความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาสาเหตุแห่งความขัดแย้ง

2. การนิยามปัญหาความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าธรรมชาติของความขัดแย้งว่า เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

3. การพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นมานั้นเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี ผลที่จะเกิดในขณะนี้เป็นอย่างไร และผลที่จะเกิด ในอนาคตเป็นอย่างไร

4. ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าจะใช้เทคนิควิธีใด ในการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

พงพันธ์ พงษ์โสภา (2542, น. 141) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึงสภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม เนื่องจากมีความต้องการหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การก็คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การตั้งแต่สองคนหรือมากกว่า อันมีสาเหตุเนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่พวกเขาต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือในกิจการงานต่างๆ ที่สมาชิกมีความแตกต่างกันทางด้านสภาพเป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ ดังนั้นสมาชิกขององค์การที่ไม่เห็นพ้องต้องกันก็จะแสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น ความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะมองข้ามมิได้ ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีโครงสร้างเช่นไร หรือมีวิธีการรอย่างไรสำหรับความขัดแย้งที่รุนแรง และมีมากเกินไปจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลร้าย ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดผลเสียกับบุคคลและขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การได้ อย่างไรก็ตามความขัดแย้งมิใช่เป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป เพราะความขัดแย้งบางอย่างที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะความขัดแย้งบางคราวที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อดีประการหนึ่งของความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงเกินไปก็คือ จะเป็นสิ่งนำพาไปสู่การค้นหาผลลัพธ์ที่ดี

ดังนั้นความขัดแย้งจึงมักจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขององค์การ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) เห็นว่าข้อขัดแย้งในทางบวกจะช่วย ให้ทีมเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แต่ข้อขัดแย้งในทางลบอาจส่งผลให้เกิดความแตกต่างในทีมได้ ทีมงานจึงต้องมีกลไกในการระงับข้อขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพและไม่ปล่อยทิ้งไว้เรื้อรัง โดยทั่วไปแนวทางในการระงับข้อขัดแย้งอาจทำได้โดยการรอมชอม การประนีประนอม การพูดกันด้วยเหตุผล หรือถ้าจำเป็นก็อาจใช้การลงมติโดยให้เสียงข้างมากตัดสิน วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไข ข้อขัดแย้งก็คือ การป้องกันข้อขัดแย้งและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น ซึ่งทำได้โดยการแจ้งเรื่องราวข่าวสารให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจที่ตรงกัน มีการปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ และให้มีการช่วยเหลือสนับสนุนระหว่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเกิดข้อขัดแย้งขึ้นแนวทางในการระงับข้อขัดแย้ง ที่ดีที่สุดก็คือการพูดกันด้วยเหตุผลเพื่อให้เกิดการยอมรับ ทั้งนี้ ควรมีการสำรวจสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม วิเคราะห์สาเหตุนั้นอย่างละเอียด และหาทางที่ดีที่สุดในการขจัดข้อขัดแย้งนั้น โดยให้กระทบกระเทือนความรู้สึกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งน้อยที่สุด

ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์ (ม.ป.ป.) ที่เห็นว่าธรรมชาติทั้งหลายตั้งอยู่บน ความขัดแย้ง แม้ชีวิตทั้งหลายก็ตั้งอยู่บนความขัดแย้งแห่งการเกิดและการตายตลอดเวลา ต้องยอมรับ ความจริงว่าธรรมชาติ โลก ชีวิต และทุกสิ่งในธรรมชาติตั้งอยู่บนความขัดแย้งเป็นปกติวิสัย หากยังหนีความขัดแย้งอยู่ก็คือหนีความเป็นจริง เมื่อหาความจริงไม่เจอหรือเจอแต่ไม่ยอมรับมันก็จะพัฒนาไม่ได้ หรือได้ก็ไม่ใช่วิวัฒนาการแท้จริงหรือยั่งยืน เมื่อเห็นแจ้งยอมรับความจริงแล้วจึงจะสามารถบริหารความขัดแย้งให้บังเกิดประโยชน์ได้ ความขัดแย้งมีทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งใดที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมนั่นเป็นคุณ ความขัดแย้งใดที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่เลวกว่าเดิมนั่นเป็นโทษ และภาวะแย้งใดที่ไม่ได้รับการคลี่คลายเพื่อหาข้อสรุป ภาวะแย้งนั้น จะเพาะตัวจนเกิดความแตกแยก นำมาซึ่งความหายนะมากมาย ดังนั้น ภาวะแย้งทั้งหลายควรต้องคลี่คลายในเวลาอันสมควร ทั้งภาวะแย้งในตน และภาวะแย้งระหว่างบุคคล

ทิศนา แขมมณี (2545) ได้เสนอยุทธวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่คนทั่วไปมักใช้กันอยู่เสมอ ไว้ดังนี้

1. วิธีปฏิเสธหรือถอนตัวจากปัญหาความขัดแย้ง คือ ทำไม่รู้ไม่ชี้ ไม่ยอมรับปัญหานั้น ปล่อยให้เรื่องดำเนินไปเองแล้วแต่สถานการณ์จะพาไป

2. วิธีกลบเกลื่อนปัญหา คือ พยายามหาทางกลบเกลื่อนไม่ให้ปัญหานั้นเปิดเผยขึ้นมาอย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้น

3. วิธีใช้อำนาจในการแก้ปัญหา ได้แก่ การใช้อำนาจของตนเข้าไปแก้ปัญหานั้นโดยตรง

4. วิธีใช้การประนีประนอม หรือการเจรจาตกลงในการแก้ปัญหา กล่าวคือคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพยายามแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง โดยการพยายามประนีประนอม ขอร้อง หรือเจรจาตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่งให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. วิธีร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ การที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและกันช่วยเหลือกันแก้ปัญหา เพื่อให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป

นอกจากนี้ยุทธวิธีดังกล่าวแล้ว ได้มีผู้จัดแบ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งออกเป็น 3 วิธีใหญ่ๆ โดยมองในแง่ของผลที่คู่กรณีจะได้รับในการแก้ปัญหา ยุทธวิธีดังกล่าวคือ

1. ยุทธวิธีแบบแพ้ - ชนะ การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีนี้ คือ การที่ต่างฝ่ายต่างจะเอาชนะกันและกัน เพื่อให้ฝ่ายตนประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวังเอาไว้อย่างเต็มที่ การแก้ปัญหา แบบนี้มักจะยุติลงตรงที่ว่าฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายชนะ และอีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ หรือพูดอีกอย่างได้ว่า ฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายได้อีกฝ่ายเป็นฝ่ายเสีย ข้อดีของการแก้ปัญหาแบบนี้คือฝ่ายชนะ จะได้รับผลประโยชน์ เต็มที่ตามที่ตนมุ่งหวังเอาไว้และการตัดสินเป็นไปอย่างเด็ดขาด ไม่ยืดเยื้อโดยเฉพาะถ้าหากคู่กรณียอมรับในการเป็นผู้แพ้ของตน อย่างไรก็ตามผลมักจะปรากฏว่าผู้แพ้มักจะไม่ค่อยยอมรับใน ความพ่ายแพ้ของตน การแก้ปัญหาแบบนี้อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ ชิงชัง หรือบางกรณี ก็ถึงกับเคียดแค้น อาฆาตพยาบาท และเกิดการแก้แค้นในโอกาสต่อไปได้ ส่วนนี้นับว่าเป็นข้อเสียของการแก้ปัญหาวิธีนี้

2. ยุทธวิธีแบบแพ้ - แพ้ การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีนี้ คือการที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้ตามที่ตนต้องการ หรือแต่ละฝ่ายได้ส่วนที่ตนต้องการกันข้างละนิด การแก้ปัญหาแบบนี้มักจะใช้ วิธีออมชอมกันเพราะต่างฝ่ายต่างถือคติที่ว่า ได้ครึ่งหนึ่งยังดีกว่าไม่ได้เลย หรือไม่ก็อาจหาให้ คนกลางช่วยตัดสิน ซึ่งคนกลางนี้อาจตัดสินออกมาเป็นแบบแพ้ - แพ้ หรือ แพ้ - ชนะ ก็ได้แล้วแต่กรณี

3. ยุทธวิธีแบบชนะ - ชนะ การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีนี้คือ การที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ได้ตามจุดประสงค์ที่ตนเองต้องการ โดยวิธีร่วมมือกันแก้ปัญหาและพยายามหาวิธีการที่จะสามารถช่วยให้ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตนต้องการ ซึ่งการแก้ปัญหาแบบนี้ ผลสำเร็จจะได้แก่ ทั้งสองฝ่าย ไม่มีฝ่ายใดแพ้

ทางด้าน Schmuck & Runkel (อ้างถึงใน Fidler, 2002) ได้แบ่งประเภทและที่มาของความขัดแย้งไว้ดังนี้

ประเภทของความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริงในสถานการณ์
2. ความขัดแย้งในค่านิยม
3. ความขัดแย้งในกลวิธีการทำงาน

ที่มาของความขัดแย้ง

1. ทัศนคติที่แตกต่างกันในสถานการณ์เดียวกัน ต่างคนต่างมองในมุมมองของตน
2. การแข่งขันระหว่างสมาชิกในทีม หรือระหว่างทีม
3. ความแตกต่างในความคาดหวัง บทบาทและความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ
4. ความแตกต่างระหว่างบุคคล
5. เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก

ความขัดแย้งนั้นจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดไว้หลายท่าน ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวถึงผลทางด้านลบหรือผลเสีย ที่เกิดจากความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสมานฉันท์ และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบ การตัดสินใจจึงทำให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง
9. ท้าทายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์การเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียง เกียรติยศ ทุนทรัพย์ ผลผลิตหรือแม้แต่ชีวิต

11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้วความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างอื่นๆ อีก

12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน ทำให้เกิดการเฉื่อยงาน

13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดู และทนอยู่ร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์การนั้น

ส่วนผลในด้านบวกของความขัดแย้งซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ ได้แก่

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยัดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ

4. ความขัดแย้งกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตนทำให้ได้ข้อมูลใหม่ หรือหลักฐานใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกันก็จำเป็นจะต้องหาทางออกใหม่

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่น จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความเห็นแตกต่างกัน จะช่วยทำให้มีความรอบคอบและรวมพลังกันในการแก้ปัญหา นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและ มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นกับการทำงานได้ทุกองค์กร เพราะความแตกต่าง ทางด้านต่างๆ ของสมาชิก จึงทำให้การททำงานเป็นทีมนั้นอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งความขัดแย้งนี้ มีทั้งผลทางด้านบวกและทางด้านลบ ซึ่งทีมจะต้องหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ที่ทำให้เกิดผลดีต่อทีมและสมาชิกในทีมให้มากที่สุด เพื่อทีมจะได้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจโดยฉันทามติ

ในปัจจุบันได้พัฒนาและขยายเทคนิควิธีการในการประชุมเพื่อแสวงหา ฉันทามติ มีทั้งเป็นเอกสารและการเปิดอบรม ภัควดี วีระภาสพงษ์ (2549) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการแสวงหาฉันทามติจะบรรลุผลสำเร็จได้ ต้องมีเงื่อนไขบางประการที่เป็นพื้นฐานและหัวใจสำคัญเสียก่อน เงื่อนไขเหล่านี้ประกอบด้วย เป้าหมายร่วมกันของสมาชิก ไม่ว่าเป้าหมายนั้นจะเป็นการรณรงค์หรือปฏิบัติการ การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน ฯลฯ เป้าหมายนี้ควรระบุออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจนด้วย สมาชิกต้องเชื่อมั่นในกระบวนการแสวงหาฉันทามติ ฉันทามติต้องอาศัยความอดทนและการให้ ความสำคัญต่อกลุ่มมากกว่าตนเอง ความไว้วางใจและความนับถือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก กระบวนการที่ชัดเจนก่อนเริ่มประชุมต้องมีการตกลงกันถึงขั้นตอน ระเบียบวาระ การจำกัดเวลา หน้าที่และบทบาทของผู้อำนวยการประชุม การแก้ไขความขัดแย้ง แม้กระทั่งเทคนิคต่างๆ ในกรณีของกลุ่มหรือชุมชนที่มีสมาชิกจำนวนมาก สามารถใช้วิธีการประชุมด้วยสภาวาจก (Spokescouncil) กล่าวคือ แต่ละกลุ่มย่อยใช้กระบวนการข้างต้นแสวงหามติของกลุ่มตน จากนั้นแต่งตั้งคนใดคนหนึ่ง ขึ้นมาเป็น “วาจก” (spoke) เพื่อนำมติของกลุ่มไปร่วมในการประชุม วาจกรับมอบอำนาจให้ไปพูดแทนกลุ่มในที่ประชุม แต่ไม่มีสิทธิ์ตัดสินใจขั้นสำคัญด้วยตนเอง หลังจากใช้กระบวนการแสวงหาฉันทามติแล้วก่อนตัดสินใจขั้นสุดท้าย วาจกต้องกลับไปขอคำรับรองจากกลุ่มของตนก่อน

สำหรับการตัดสินใจโดยฉันทามติ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ คือ วิธีการตัดสินใจโดยการเลือกที่คนส่วนใหญ่เห็นดี ซึ่งอาจจะมีมากกว่าหนึ่งทางเลือกและนำมาแลกเปลี่ยนความเห็นกัน จนสมาชิกอื่นที่คัดค้านก็จะรับฟัง ยอมรับ และตกลงทำตามด้วย ซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นประชาธิปไตยและคำนึงถึงเสียงส่วนน้อยที่ทุกคนต่างเป็นสมาชิกของทีม ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงความเห็นของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเสียงข้างมากหรือเสียงข้างน้อย ในทีม แต่วิธีหาข้อสรุปร่วมอาจทำให้เสียเวลา ต้นทุนและพลังงานของกลุ่ม โดยเฉพาะการสนใจรายละเอียดบางส่วนเกินไปและอาจจะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤติที่เกิดขึ้น

วันชัย วัฒนศัพท์ (2551) ได้ให้หลักการของกระบวนการตัดสินใจโดยฉันทามติไว้ 10 ประการ คือ

1. หลักการการมีเหตุผลที่ต้องการมาร่วมในกระบวนการ
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่มีความสนใจในประเด็นนั้นๆ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการฉันทามติ
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมด้วยความสมัครใจ
4. กลุ่มต่างๆ ที่มามีส่วนร่วมร่างกระบวนการฉันทามติเอง
5. ให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการ

6. ทุกกลุ่มต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีโอกาสในการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพตลอดกระบวนการ

7. ยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องของค่านิยม ผลประโยชน์ หรือ ความต้องการและความรู้ของกลุ่มต่างๆ

8. ทุกกลุ่มมีภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการที่กลุ่มตกลงร่วมกัน

9. การกำหนดเวลาสิ้นสุดจากกระบวนการในแต่ละขั้นตอนมีความจำเป็นตลอดกระบวนการ

10. การตกลงยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติและมีการติดตามตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นส่วนสำคัญของข้อตกลง

ภัควดี วีระภาสพงษ์ (2549) ได้ให้ความหมายของ ฉันทามติ ว่าหมายถึง การเห็นพ้องต้องกันในหมู่สมาชิกของกลุ่มหรือชุมชนหนึ่งๆ ซึ่งจะมีข้อผูกพันถึงการปฏิบัติที่เป็นผลตามมาจากการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ด้วยกระบวนการแสวงหาฉันทามติ คือกระบวนการที่แสวงหาข้อสรุปหรือมติที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องยอมรับด้วยความเต็มใจ โดยไม่มองข้ามความคิดเห็นหรือข้อคัดค้าน ของเสียงส่วนน้อย กระบวนการที่นำไปสู่ฉันทามติจึงต้องรับฟังและมีการปะทะสังสรรค์ระหว่างความคิดเห็นต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ทุกคนต้องยอมรับนับถือซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่มีความคิดเห็นของใครเหนือกว่าของคนอื่น ฉันทามติที่เกิดขึ้นจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของทุกคนในกลุ่มฉันทามติไม่ใช่มติเอกฉันท์ ไม่ใช่กระบวนการ ที่มุ่งทำให้สมาชิกทุกคนมีความคิดเหมือนกันหรือจำต้องลงมติเหมือนกันหมดทุกครั้ง กระบวนการที่ดีจะต้องไม่กดดันหรือพยายามปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง ในทางตรงกันข้าม กระบวนการควรชี้ให้เห็นชัดถึงความคิดที่ขัดแย้งกันระหว่างสมาชิก จากนั้นจึงพยายามหาจุดลงตัวโดยยึดเป้าหมายหรือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มเป็นตัวตั้ง มติสุดท้ายที่เกิดขึ้นอาจไม่ใช่มติที่สมาชิกแต่ละคนพอใจที่สุดในอันดับแรก หรือแม้กระทั่งไม่ชอบมตินั้นเลยด้วยซ้ำ แต่สมาชิกทุกคนยอมรับมติเพราะมันเป็นข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มโดยส่วนรวม ดังนั้น กระบวนการนี้จะบรรลุผลสำเร็จได้ ต้องอาศัยความเชื่อมั่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิก กระบวนการนี้ไม่มีทางบรรลุผลสำเร็จ หากสมาชิกมุ่งหวังที่จะรักษาอภิสิทธิ์ของตนไว้หรือต้องการครอบงำผู้อื่น

บรรพต ต้นธีรวงศ์ (2550) กล่าวว่า กระบวนการฉันทามติ คือกระบวนการซึ่งสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมคิด สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมทุกคนออกความเห็น และความเห็นของทุกคนถูกนำมาใช้ สมาชิกที่ยังไม่เห็นด้วยกับข้อสรุป เมื่อกระบวนการเสร็จสิ้นแล้วยอมรับที่จะให้เวลาเป็นเครื่องทดสอบข้อสรุปนั้น และให้เวลาอย่างเพียงพอในการให้สมาชิกทุกคนออกความคิดเห็น ความ

เข้าใจ ความคิดเห็นระหว่างกันก่อนที่จะจบและตัดสินใจ แม้จะใช้เวลานาน สมาชิกทุกคน มีส่วนในการตัดสินใจสุดท้าย

การที่สมาชิกทุกคนมักจะสนับสนุนผลของการตัดสินใจ เป็นการได้คำตอบต่อการแก้ปัญหาที่ส่วนใหญ่พึงพอใจ มีการเอื้อเฟื้อเกื้อกูลการสื่อสารระหว่างกันและกัน เกิดการรับฟังและทำความเข้าใจประเด็นปัญหาจากทุกฝ่าย นำไปสู่การปฏิบัติที่ยอมรับและปฏิบัติได้

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างฉันทามติ เพราะเป็นการตัดสินใจของคนส่วนใหญ่ โดยกระบวนการที่แสวงหาข้อสรุปหรือมติที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องยอมรับด้วยความเต็มใจโดยไม่มองข้ามความคิดเห็นหรือข้อคัดค้านของเสียงส่วนน้อย เพื่อที่จะได้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีมเพื่อจะได้นำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างสรรค์

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

ตามแนวพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี นั้น สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2536, น. 18-20) อธิบายว่า ในทางวิชาการแบ่งเป้าหมาย (Goal) ออกเป็น 2 ระดับคือ เป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) และเป้าหมายอุปกรณ์ (Instrumental Goal) ส่วนเป้าหมายการพัฒนาของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ อาจพิจารณาจากข้อความที่เป็นความหมายของคำว่า การพัฒนาที่ว่า “เป็นการยกฐานะ...ของคนไทย...” ซึ่งเป็นการตรัสโดยตรงที่ทางวิชาการเรียกว่า เป็นรูปธรรม (Concrete) สามารถย้อนไปหาสังกัปนามธรรม (Abstractness)ได้ ซึ่งในที่นี้คือคนหรือมนุษย์ จะเห็นได้ ว่าเป้าหมายการพัฒนาของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ทรงสืบทอดมาจากพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ การพัฒนาคน โดยให้ประชาชนสามารถยืนอยู่ได้เองโดยพึ่งปัจจัยภายนอกน้อยที่สุด ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ คือ การพัฒนาคน ส่วนเป้าหมายรองของพระองค์มีมากมาย เช่น การพัฒนาเกษตรกรรม การพัฒนาอาชีพเสริม การพัฒนาตลาด การพัฒนาความรู้ความคิดด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาสุขภาพอนามัย การพัฒนาการศึกษา โดยเน้นการศึกษาภาคปฏิบัติ (Functional Education) คือ สอนความรู้ชนิดที่นำไปใช้ได้ในชีวิตและพัฒนาด้านการรู้จักและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคง

กรอบแนวคิดความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่ปรากฏในรายงาน "การพัฒนามนุษย์ ค.ศ. 1994" ของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาติ (UNDP) โดย

มีเป้าหมายเกี่ยวกับมนุษย์ 2 ประการ คือ 1) มนุษย์ทุกคนจะต้องปลอดจากความกลัว (Freedom from fear) 2) ปลอดจากความขาดแคลนหรือความต้องการ (Freedom from want) ซึ่งนับเป็นการปรับเปลี่ยนแนวคิดความมั่นคงของชาติ อันประกอบด้วยรัฐและดินแดนมาเป็นความมั่นคงของประชาชนในฐานะองค์กรประกอบพื้นฐานของชาติ โดยได้ให้ความสำคัญในการผลักดันแนวคิดใหม่ เรื่อง ความมั่นคงของมนุษย์ในการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยประเทศไทยได้จัดตั้งกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรม และความเสมอภาคในสังคมการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ และความมั่นคงในชีวิต สถาบันครอบครัวและชุมชน

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ดำเนินการศึกษามาตรฐานและตัวชี้วัดความมั่นคงของมนุษย์ ตามแนวคิดทฤษฎีในประเทศและต่างประเทศร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

ความหมาย ความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) หมายถึง การที่ประชาชนได้รับหลักประกันด้านสิทธิ ความปลอดภัย การสนองตอบต่อความจำเป็นขั้นพื้นฐาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีศักดิ์ศรี ตลอดจนได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วย ความมั่นคงของมนุษย์ จำนวน 10 มิติ ตามแนวทาง ดังนี้

1) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านการมีงานทำและรายได้ ประกอบด้วย (1) การได้ทำงานที่มั่นคงและมีความสุขหรือพอใจในงาน (2) มีรายได้ที่พอเพียงต่อการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว (3) มีเงินออมที่พอเพียงสำหรับอนาคต (4) ปราศจากหนี้สินที่ไม่สร้างผลิตผล

2) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านครอบครัว ประกอบด้วย (1) ความรักใคร่ปรองดอง (2) ความรับผิดชอบและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ (3) การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน (4) การไม่ใช้ความรุนแรงในทุกรูปแบบ

3) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านสุขภาพอนามัย ประกอบด้วย (1) การมีสุขภาพกายที่ดี (2) การมีสุขภาพจิตที่ดี (3) การมีหลักประกันด้านสุขภาพอนามัยอย่างเท่าเทียมและพอเพียง (4) ประชากรไม่มีพฤติกรรมเสี่ยงต่อการเจ็บป่วยทางกายและจิต (5) การปฏิบัติตนที่มีส่วนส่งเสริมสุขภาพกายและจิต

4) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านการศึกษา ประกอบด้วย (1) ประชากรได้รับโอกาสทางการศึกษา อย่างเท่าเทียม (2) การมีการศึกษาที่พอเพียงต่อการครองชีวิต (3) การได้รับการศึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (ส่วนบุคคล) ประกอบด้วย (1) การปลอดจากการประทุษร้ายต่อร่างกาย (2) ความรู้สึกปลอดภัยจากการ

ประทุษร้ายต่อร่างกาย (3) การปลอดจากการประทุษร้ายด้านทรัพย์สิน (4) ความรู้สึกปลอดจากการประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน

6) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย (1) เพิ่มระดับการมีสิทธิครอบครองที่อยู่อาศัยที่มีมาตรฐาน (2) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานโดยเฉพาะน้ำสะอาดอย่างทั่วถึง (3) สิ่งแวดล้อมที่ปราศจากมลพิษทาง เสียง กลิ่น ฝุ่น ควัน

7) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านสิทธิและความเป็นธรรม ประกอบด้วย (1) การปลอดจากการถูกละเมิดและเลือกปฏิบัติทุกรูปแบบ (2) มีหลักประกันและการคุ้มครองด้านสิทธิ (3) กลไกที่แก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้านสิทธิที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม

8) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านสังคม-วัฒนธรรม ประกอบด้วย (1) มีเวลาพักผ่อนที่ปลอดจากภารกิจที่พอเพียง (2) ใช้เวลาติดตามข่าวสารทางสังคม-วัฒนธรรม (3) มีเวลาในการทำจิตใจให้สงบ (4) มีส่วนในการปฏิศาสนกิจ (5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มสังคมและชุมชน

9) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย (1) การมีบุคคลที่สามารถให้ความช่วยเหลือได้ (2) ระบบบริการสังคมที่ให้การคุ้มครองและเข้าถึงได้ในเวลาอันรวดเร็ว (3) ความรู้สึกในคุณค่าของชีวิต และความสุขในชีวิต

10) ความมั่นคงของมนุษย์ด้านการเมือง - ธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมการใช้สิทธิเลือกตั้งอย่างบริสุทธิ์ในทุกระดับ (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเมืองและการรวมกลุ่มทางการเมือง (3) ส่งเสริมการติดตามข่าวสารทางการเมืองของประชากร (4) สร้างความโปร่งใส การตรวจสอบได้และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นคงมิติต่างๆ กับความมั่นคงของมนุษย์ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1) มิติที่สัมพันธ์กับความมั่นคงของมนุษย์โดยรวมมากพอควร คือ มิติด้านครอบครัวและด้านสุขภาพอนามัย

2) มิติที่สัมพันธ์กับความมั่นคงของมนุษย์โดยรวมรองลงมาคือ การมีงานทำและรายได้ การเมือง และธรรมาภิบาล ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และการสนับสนุนทางสังคม

3) มิติที่สัมพันธ์กับความมั่นคงของมนุษย์โดยรวมน้อย ได้แก่ ที่อยู่อาศัย การศึกษา สังคม และ วัฒนธรรม และสิทธิความเท่าเทียม

กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

การพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 **มุ่งพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยได้กำหนด

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขเศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน เพื่อให้สามารถรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ปรับเปลี่ยนเร็วคาดการณ์ได้ยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อชุมชนทั้งในเขตเมืองและเขตชนบท จากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติที่รุนแรง เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม วาตภัย เป็นต้น อันเป็นผลมาจากการทำลายธรรมชาติของมนุษย์ กระแสนิยมวัฒนธรรมต่างชาติ การบริโภคนิยม การว่างงาน ความขัดแย้งภายในประเทศ ส่งผลให้ความรัก ความสามัคคี ความเอื้ออาทร คุณธรรมของคนในชุมชนลดลง จึงจำเป็นต้องพัฒนาส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะเป็นหนทางต่อการแก้ไขปัญหาและเป็นแรงหนุนต่อการพัฒนาในทุกๆ ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้าน/ชุมชน ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เป็นหนี้สิน และอยู่อย่างพึ่งพาตนเองได้ รวมถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันสำหรับสมาชิกในหมู่บ้าน/ชุมชน แนวทางหนึ่งคือ การน้อมนำหลัก***ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง***ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมาเป็นหลักในการดำรงชีวิต อีกแนวทางหนึ่งคือการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของประชาชนในระดับหมู่บ้าน/ตำบล โดยจัดเวทีเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหา ไปจนถึง การเรียนรู้เพื่อค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ทั้งในส่วนที่ครัวเรือนดำเนินการเอง ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ขอให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมด้วย และที่จะให้ส่วนราชการช่วย ข้อเสนอเหล่านี้จะถูกประมวลขึ้นเป็น***แผนชุมชน***ส่งต่อไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอ และจังหวัดตามลำดับจะส่งผลให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน

ความหมายของชุมชนเข้มแข็ง

"ชุมชนเข้มแข็ง" หมายถึงชุมชนที่มีขีดความสามารถในการจัดการปัญหาของตนเองได้ในระดับหนึ่ง ด้วยการมีผู้นำที่มีความสามารถ มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานวัฒนธรรม ความเชื่อ คุณค่าดั้งเดิม ศาสนา และเศรษฐกิจชุมชนที่พึ่งพาเอื้อเฟื้อกันและกัน โดยแต่ละชุมชนได้ใช้ศักยภาพของตนเองเข้าคลี่คลายและจัดการปัญหาได้ด้วยตนเองภายใต้ความร่วมมือและสนับสนุนจากองค์กรภายนอก

องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง

คณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตภายใต้คณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติได้กำหนดกรอบองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งไว้ว่าจะต้องประกอบด้วย

- บุคคลหลากหลายที่รวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชนอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม
- มีเป้าหมายร่วมกันและยึดโยงเกาะเกี่ยวกันด้วยประโยชน์สาธารณะและของสมาชิก
- มีจิตสำนักของการพึ่งตนเอง รักษาเอื้ออาทรต่อกัน และมีความรักท้องถิ่น รักชุมชน
- มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ
- มีการระดมใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
- มีการเรียนรู้เชื่อมโยงกัน เป็นเครือข่ายและติดต่อสื่อสารกันหลายรูปแบบ
- มีการจัดทำกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- มีการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและเครือข่ายที่ดี
- มีการเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของชุมชนสืบทอดกันตลอดไป

ลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง

ชุมชนที่มีความเข้มแข็งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- สมาชิกของชุมชนมีความเชื่อมันในศักยภาพของตนและชุมชนที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง
- สมาชิกของชุมชนพร้อมที่จะร่วมกันจัดการกับปัญหาของตนและชุมชน
- มีกระบวนการของชุมชนที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจน เป็นวิถีของชุมชนภายใต้การสนับสนุนของผู้นำองค์กรชุมชน ในลักษณะเปิดโอกาสให้กับสมาชิกทั้งมวลเข้ามามีส่วนร่วมโปร่งใส และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ
- สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมร่วมคิดตัดสินใจดำเนินงานติดตามและประเมินผลการแก้ปัญหาและการพัฒนาของชุมชนผ่านกระบวน การชุมชน
- สมาชิกชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน
- มีแผนของชุมชนที่ประกอบด้วยการพัฒนาทุกๆ ด้านของชุมชน ที่มุ่งการพึ่งตนเองเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกชุมชนทุก ๆ คนและมุ่งหวังการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนการพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอกเป็นการพึ่งเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุดไม่ใช่การพึ่งพาตลอดไป
- มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนา อาจเป็นหมู่บ้านชุมชนอื่นๆ ท้องถิ่นภาคราชการ องค์กรเอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ และอื่นๆ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน

การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

"การทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ไม่สามารถทำได้โดยการสร้างจากบุคคลภายนอกชุมชน หรือทำโดยการสอน การฝึกอบรม ชุมชนที่เข้มแข็งจะมีกระบวนการในการจัดการของชุมชน มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีกิจกรรมเพิ่มคุณค่าทุนทางสังคมและเศรษฐกิจของคนในชุมชน ภายใต้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างคนในชุมชน เป็นเครือข่ายชุมชน และมีการขยายพันธมิตรออกไปนอกชุมชนในลักษณะสร้างความสัมพันธ์" ดังนั้น ทุกชุมชนจึงต้องร่วมกัน สร้างพลังชุมชน และใช้พลังชุมชนในการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมให้หมู่บ้านใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชนในการแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยตนเอง บนพื้นฐานของข้อมูล การคิดการตัดสินใจ และลงมือกระทำของคนในชุมชน และได้จัดสรรงบประมาณให้จังหวัดดำเนินการส่งเสริมกระบวนการแผนชุมชนในหมู่บ้านมาโดยตลอด โดยมีเป้าหมายให้ทุกหมู่บ้านมีแผนชุมชนและใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจน และวางรากฐานวิถีชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของประชาชนในหมู่บ้าน โดยได้ดำเนินการส่งเสริมกระบวนการแผนชุมชนมาตั้งแต่ปี 2546

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการจัดการความรู้ของโครงการหลวงในเขตพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทยและได้นำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เขมกร ไชยประสิทธิ์ (2550) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะธุรกิจชุมชนไทยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย 2) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย และ 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทย กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา คือ ธุรกิจชุมชนที่มีสมรรถนะสูง 8 แห่งที่ผลิตสินค้าประเภทผ้าและของตกแต่งบ้านในจังหวัดเชียงใหม่ วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของหรือผู้นำ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การสนทนากับพนักงาน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าลักษณะเฉพาะของธุรกิจชุมชนไทยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) พนักงานเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน 2) ทำงานภายใต้บรรยากาศแบบครอบครัว และ 3) ผู้นำเป็นเหมือนพ่อแม่ที่ภาคภูมิใจในลูกรูปแบบการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทยมีลักษณะร่วมตาม 4 มิติของกรอบแนวคิดด้านองค์กรการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นโดยหน่วยงานความร่วมมือด้านการจัดการความรู้ของยุโรปปี 2543 ดังนี้ 1)โครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่ามีสายการบังคับบัญชาสั้นที่มีความสำคัญต่อพนักงานสูง ดำเนินการโดย

ใช้โครงสร้างองค์กรแบบตามหน้าที่งาน โดยไม่ได้ดำเนินการในรูปแบบโครงการหรือหน่วยธุรกิจ 2) วัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีการทำงานอย่างเป็นระบบ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีการร่วมมือกันทำงาน และไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน 3) ระบบภายใน พบว่าองค์กรมีกลไกในการเรียนรู้แบบปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลภายในองค์กรโดยใช้ความเห็นส่วนบุคคลเป็นหลัก และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับต่ำโดยใช้เพื่อการปฏิบัติงานประจำวันเท่านั้น 4) กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ พบว่าผู้นำเป็นผู้ออกแบบงานทุกอย่างในองค์กร องค์กรมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญคือการแบ่งปันความรู้ แหล่งของความรู้ที่สำคัญคือความรู้ที่สะสมในตัวบุคคลและประสบการณ์โดยได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนไทยมีทั้งหมด 3 ตัวแบบคือ 1) ธุรกิจชุมชนที่มีความคล่องตัวสูง พบในธุรกิจชุมชนขนาดเล็กที่มีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ พนักงานมีทักษะหลายด้าน การสนับสนุนพนักงานที่มีศักยภาพยังมีน้อย และการประสานงานเป็นแบบปรับตัวเข้าหากัน 2) ธุรกิจชุมชนที่ทำงานเป็นทีม พบในธุรกิจชุมชนที่ดำเนินงานในรูปแบบกลุ่มธุรกิจชุมชน มีการตัดสินใจแบบเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานมีทักษะหลายด้าน การสนับสนุนพนักงานที่มีศักยภาพยังมีน้อย และการประสานงานเป็นแบบปรับตัวเข้าหากัน และ 3) ธุรกิจชุมชนที่มีการประกอบการอย่างเป็นระบบ พบในธุรกิจชุมชนขนาดปานกลาง (พนักงานมากกว่า 100 คน) มีการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ พนักงานมีทักษะเฉพาะด้าน การสนับสนุนพนักงานที่มีศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง และการประสานงานเป็นไปตามโครงสร้างองค์กร

รังสรรค์ เครือคำ (2550) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการพัฒนาการเกษตรยั่งยืนบนพื้นที่สูงในโครงการหลวง จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาการมีส่วนร่วมของเกษตรกรที่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ กลายเป็นนโยบายขององค์กรพัฒนาบนพื้นที่สูงหลายองค์กรในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม การแปลงนโยบายดังกล่าวเป็นการปฏิบัตินั้น ยังต้องการองค์ความรู้ว่าด้วยวิธีการสร้างรูปธรรมของการปฏิบัติอีกมาก งานวิจัยนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึง ทัศนะของเกษตรกรต่อ “การมีส่วนร่วม” ในการพัฒนาการเกษตรยั่งยืนบนพื้นที่สูงในโครงการหลวง รวมทั้ง ปัญหาในการเข้าไปมีส่วนร่วม ตลอดจนปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมนอกจากนี้ ยังได้สังเคราะห์กระบวนการมีส่วนร่วมด้วย งานวิจัยนี้ประยุกต์ วิธีวิทยาวิจัยแบบผสมระหว่างงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาของเกษตรกรเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับโครงการได้แก่ เวลาจำกัดเนื่องจากต้องทำงานในฟาร์มของตนเอง ขาดข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์และผลดีที่จะได้จากการมีส่วนร่วมในโครงการ และ ขาดการมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงการตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของเกษตรกรแบ่งได้ 2 ส่วน กล่าวคือ ปัจจัยของเกษตรกร ซึ่งได้แก่ระดับการศึกษา สิทธิ์ในการถือครองที่ดิน โอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมในโครงการ และการได้รับประโยชน์จากการทำ

ฟาร์ม ส่วนปัจจัยสำคัญในส่วนของศูนย์พัฒนาโครงการหลวง ได้แก่ นโยบายของโครงการหลวงว่าด้วยการมีส่วนร่วมของเกษตรกร และ “กระบวนการมีส่วนร่วม” ระหว่างเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ ภายใต้การเอื้ออำนวยให้เกิดการ “มีส่วนร่วมในการวางแผน”แผนปฏิบัติการ การดำเนินงานและการประเมินผล นอกจากนี้ “กระบวนการมีส่วนร่วม” ที่ได้สังเคราะห์จากบทเรียนการสร้างการมีส่วนร่วมของ 7 ศูนย์ฯ พบว่า มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเลือกชุมชนวิจัย ตามความสมัครใจของเกษตรกรและศักยภาพของพืชที่ปลูก 2) การพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการของโครงการ ระหว่างเกษตรกรที่สมัครใจกับเจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ 3) การพัฒนาความเข้าใจของเกษตรกรที่รวมตัวกันเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการในการจัดการฟาร์มของเกษตรกร 5) การเอื้ออำนวยให้เกิดการฝึกอบรมและการดูงานฟาร์มตัวอย่างเพื่อนำมาปรับใช้ในฟาร์ม 6) การติดตามการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม และ 7) การประเมินผลอย่างมีส่วนร่วม

พงศกร กาวิชัย (2550) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานโยบายเกษตรอินทรีย์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน และเทศบาลตำบลลวงเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ พบว่า รูปแบบของกระบวนการนโยบายเกษตรอินทรีย์ของทั้ง 2 แห่ง ประกอบด้วย 1) บทบาทขององค์กรปกครองท้องถิ่นต่อกระบวนการทางนโยบายเกษตรอินทรีย์ และ 2) วิธีการขับเคลื่อนกระบวนการนโยบายเกษตรอินทรีย์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น สำหรับปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างสถาบัน องค์กร และกลุ่มในชุมชนของทั้ง 2 แห่ง ซึ่งมี 3 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง อำนาจ และหน้าที่ขององค์กรปกครองท้องถิ่น (อบต.แม่ทา และ ทต.ลวงเหนือ) 2) ด้านโครงสร้าง อำนาจและหน้าที่ของกลุ่ม/องค์กรชุมชน (สถาบันทรัพยากรและการเกษตรยั่งยืน และศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรตาบลลวงเหนือ) และ 3) ด้านโครงสร้างอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงาน/กลุ่มอื่นภายในชุมชน

เพชรดา ชุนอ่อน (2551) ศึกษาเรื่อง พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชกับโครงการหลวง ผลการวิจัยพบว่า โครงการพระราชดำริในระยะแรกของ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีลักษณะที่เน้นการพัฒนาโดยเฉพาะพื้นที่ในเขตชนบทที่รัฐบาลเข้าไม่ถึง แต่พื้นที่ดำเนินงานยังจำกัดอยู่ในบริเวณภาคกลางของประเทศและมีลักษณะเป็น “โครงการตามพระราชประสงค์” โดยทรงดำเนินงานด้วยพระองค์เอง เนื่องจากมีข้อจำกัดทางการเมือง สมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีอยู่ในขณะนั้น ใช้รูปแบบการปกครองที่เน้นบทบาทของความเป็นผู้นำประเทศให้ขึ้นมาแทนที่บทบาทของกษัตริย์ อย่างไรก็ตามบริบททางการเมืองในเวลาต่อมาทำให้ลักษณะของโครงการพระราชดำริเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ เมื่อ พ.ศ. 2500 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ทำการรัฐประหาร และเข้าดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐบาล

ภายใต้การนำของจอมพลสฤษดิ์จึงเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อสร้างความชอบธรรมให้กับการปกครองในระบอบเผด็จการของตน ประกอบกับการเข้ามาของลัทธิคอมมิวนิสต์ในประเทศไทย ทำให้โครงการพระราชดำริที่เกิดขึ้นในยุคหลัง พ.ศ.2500 เป็นต้นมา มีรูปแบบของการพัฒนาเพื่อความมั่นคง โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาพื้นที่ในชนบทที่ห่างไกล ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกับขบวนการคอมมิวนิสต์ และเพื่อช่วงชิงกลุ่มมวลชนคืนจากขบวนการคอมมิวนิสต์ ซึ่งมูลนิธิโครงการหลวง ก็เป็นอีกหนึ่งโครงการที่เกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวมูลนิธิโครงการ หลวง หรือ ชื่อในตอนแรกก่อตั้งว่า "**โครงการพระบรมราชานุเคราะห์ชาวเขา**" เกิดขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2512 โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงใช้พระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ในการจัดตั้งโครงการมีหม่อมเจ้า ภีศเดช รัชนี เป็นผู้รับสนองพระบรมราชโองการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยเหลือราษฎรชาวเขาในด้านความเป็นอยู่ กำจัดการปลูกฝิ่นและทำลายป่าเพื่อทำไร่เลื่อนลอยของชาวเขา และรักษาฟื้นฟูสภาพดิน และให้มีการใช้พื้นที่อย่างถูกต้อง มูลนิธิโครงการหลวงได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งนอกจากการจัดหาพันธุ์พืชมาให้เกษตรกรปลูกแล้ว มูลนิธิโครงการหลวง ยังรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร เพื่อนำออกจำหน่ายในรูปแบบผลิตภัณฑ์สด และเปิดโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูป ตลอดจนให้คำแนะนำในการเพาะปลูก และดูแลรักษาพืชอีกด้วย นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการเป็น โครงการพระบรมราชานุเคราะห์ชาวเขา จนกระทั่งจดทะเบียนเป็น มูลนิธิโครงการหลวงเมื่อ พ.ศ. 2535 มูลนิธิโครงการหลวงประสบความสำเร็จทั้งในแง่ของความมั่นคงภายใน และการพัฒนา กล่าวคือ มูลนิธิโครงการหลวงได้เข้าไปอุดช่องโหว่ในนโยบายเกี่ยวกับชาวเขาของรัฐบาล ทั้งปัญหาคอมมิวนิสต์ และการปลูกฝิ่น โดยใช้สันติวิธี คือ ไม่ใช้การบังคับปราบปราม หากแต่ให้ชาวเขามีทางเลือก โดยมูลนิธิโครงการหลวง ได้จัดหาพันธุ์พืชที่ทำรายได้มากกว่าฝิ่น มาให้เกษตรกรปลูกเพื่อสร้างรายได้ ผลสำเร็จที่ได้ คือ ชาวเขามีรายได้จากการปลูกพันธุ์ไม้เมืองหนาว ซึ่งขายได้ราคาดี ทำให้ปริมาณการปลูกฝิ่นลดลงอย่างมาก เช่นเดียวกับการถางป่า เพื่อทำไร่เลื่อนลอย ปัจจุบันมูลนิธิโครงการหลวง ดำเนินงานคลอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน แม่ฮ่องสอน และพะเยา โดยยังคงทำการวิจัยเพื่อหาพันธุ์พืชที่เหมาะสม ตลอดจนดำเนินการด้านการตลาดเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรอยู่เช่นเดิม อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป คือ การเข้ามาของกลุ่มนายทุน ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงรวมไปถึงปัญหาทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่

ภารกร สุริย์พงษ์ (2552) ศึกษาเรื่อง ระบบการจัดการความรู้สำหรับคลัสเตอร์อุสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม:กรณีศึกษาของคลัสเตอร์หัตถกรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นแรงผลักดันให้อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ หรือสร้างความร่วมมือกับบริษัทที่ดำเนินการทางธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันในตลาดโลกได้ และในขณะเดียวกัน แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกลุ่มอุตสาหกรรม หรือ “คลัสเตอร์” (Industry Cluster) ก็ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศกำลังที่พัฒนา ทั้งนี้ก็เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถทางอุตสาหกรรมของประเทศ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการรวมกลุ่มในหลายๆ กรณีจะประสบความสำเร็จในการแข่งขัน แต่ก็ยังมีอีกจำนวนมากที่ประสบความล้มเหลว จาการศึกษาโดย Ecotec (DTI 05) ซึ่งมุ่งเป็นศึกษาไปยังปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาการรวมกลุ่ม พบว่า 2 ปัจจัยหลักในการพัฒนาการรวมกลุ่มก็คือ ความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความระหว่างสมาชิกในกลุ่มคลัสเตอร์ ดังนั้นหลักการในการศึกษาครั้งนี้ คือการพยายามพัฒนาการรวมกลุ่ม โดยการนำแนวคิดในด้านการจัดการความรู้มาใช้ ซึ่งมุ่งเน้นไปยังการสร้างความรู้ใหม่ การแทนความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงได้เสนอโครงสร้างระบบการจัดการความรู้ (KMS) ขึ้นเพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว และยังได้นำเสนอ “Model Suite” ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ใช้ในการการวิเคราะห์และการออกแบบระบบการจัดการความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ระดับด้วยกัน ในขั้นแรก ระดับของบริบท จะมุ่งเน้นไปในการวิเคราะห์โครงสร้างของการรวมกลุ่ม ซึ่งจะแสดงให้เห็นมุมมองเชิงกว้างของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง, สินทรัพย์ทางความรู้ และงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในการรวมกลุ่มแต่ละกรณี ระดับที่สองคือระดับแนวคิด ซึ่งมุ่งเน้นไปยังองค์ความรู้ โดยการสร้างแบบความรู้ (Knowledge Model) ของผู้เชี่ยวชาญ ให้ออกมาในรูปแบบที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังวิเคราะห์รูปแบบความร่วมมือกันในการรวมกลุ่มของแต่ละคลัสเตอร์อีกด้วย ขั้นที่สาม คือระดับของการออกแบบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของคลัสเตอร์และสร้างรายละเอียดทางเทคนิคของระบบ เพื่อที่จะสามารถส่งต่อไปยังระดับของการนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ในระดับนี้ ระบบข้อมูลสารสนเทศจึงเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อสนับสนุนความต้องการขององค์กรคลัสเตอร์ ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จาก Model Suite ได้ถูกนำไปปรับใช้ในการรวมกลุ่มของคลัสเตอร์หัตถกรรมของประเทศไทยซึ่งเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ ระบบดังกล่าวทำให้สมาชิกของคลัสเตอร์สามารถสร้างแบ่งปัน และนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ ด้วยระบบบัตรความรู้ (Knowledge Card) ซึ่งได้มีการนำเสนอในการศึกษาครั้งนี้ ตัวอย่างเหตุการณ์ได้มีถูกยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นว่าระบบการจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้นนั้น สามารถพัฒนาความร่วมมือและการใช้ความรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นการศึกษาครั้งนี้ยังได้เชื่อมโยงส่วนบริการความรู้และส่วนบริการความร่วมมือของระบบเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะทำให้ผู้ใช้สามารถรับความรู้จากระบบได้ง่ายขึ้น ผ่านทางอุปกรณ์เคลื่อนที่ได้ทุกที่ทุกเวลา

ชาดา ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2553) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐบาลและเอกชนของไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้กระบวนการบริหารจัดการความรู้ รวมถึงเปรียบเทียบเครื่องมือและผลความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐบาลและเอกชนที่เป็นสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย MINI_UKM การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย MINI_UKM จำนวน 400 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลทั้งหมด 10 ด้านได้แก่ ด้านการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ทักษะประสบการณ์ที่เข้มแข็ง ด้านพันธะสัญญาการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศของการแบ่งปันความรู้ ทักษะประสบการณ์และการเรียนรู้ในองค์กร ด้านเป้าหมายตัวชี้วัด เจ้าภาพ และทรัพยากรร่วมกัน ด้านความจริงใจและการนับถือกัน ด้านการสร้างแรงจูงใจการมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน ด้านเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรและสถาบัน ด้านการให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการยอมรับการส่งเสริมในหน้าที่การงานและการประเมินผล ด้านกล้าที่จะทำโดยไม่กลัวความล้มเหลว และด้านสภาพแวดล้อมของความร่วมมือกัน และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับการจัดการความรู้ที่มี ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าเครื่องมือการบริหารที่นำมาใช้จัดการความรู้มากที่สุด ได้แก่ สุนทรีสนทนา (Dialogue) ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice : COP) การทบทวนก่อนกิจกรรม (Before Action Review : BAR) การเรียนรู้หลังกิจกรรม (After Learning Review : ALR) การทบทวนหรือประเมินหลังกิจกรรมสำเร็จ (After Action Review : AAR) การใช้เว็บไซต์ เช่น http//gotoknow.org, Blog หรือ Weblog และเรื่องเล่าเคล้าปัญญา (Success Story Telling : SST) ด้านผลสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด โดยภาพรวมพบว่าสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐบาลและเอกชน ดำเนินการจัดการความรู้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่มีสถาบันการศึกษาของรัฐบาลเพียง 1 สถาบันที่ดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

พัทธนันท์ ชาญกิจ (2554) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านความไม่เป็นเอกภาพของระบบบริหารจัดการความรู้เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต่างทำการรวบรวม และกระจายองค์ความรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน การค้นคว้าแบบ

อิสระนี้จึงศึกษาออกแบบแนวทางการบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ให้มีคุณภาพมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ และมีระบบการสนับสนุนช่วยเหลือการกำกับดูแลระบบการจัดการความรู้ เพื่อทำหน้าที่ในการส่งเสริม จัดทำปรับปรุงระบบการจัดการความรู้แบบครบวงจร ทั้งในการออกแบบระบบ การจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ การให้บริการเผยแพร่กระจายแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถค้นหาข้อมูลได้ อย่างสะดวกรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลาในการค้นคว้าแบบอิสระนี้ได้นำแนวทางการบริหาร 7's Model มาปรับใช้กับระบบบริหารจัดการ ระบบการจัดการความรู้ จากการทดสอบพบว่าแนวทางตาม 7's model สามารถใช้กับการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้ได้ผลตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยพัฒนาและออกแบบด้วย Microsoft Share Point

ทิพย์ภากร กันธวงค์ (2554) ศึกษาเรื่อง กระบวนการ รูปแบบ และเนื้อหาการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาของแกนนำภาคประชาชนในเขตภาคเหนือตอนบน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาของแกนนำภาคประชาชน 2) เพื่อศึกษารูปแบบและเนื้อหาการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาไปสู่ภาคประชาชน 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาของแกนนำ และ 4) เพื่อศึกษาการตอบสนองของภาคประชาชนต่อวิธีการทำงานของแกนนำซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงเจาะลึกแกนนำภาคประชาชนจังหวัดละ 2 เครือข่าย รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน การสนทนากลุ่มประชาชนเครือข่ายละ 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 80 คน ประกอบการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า 1) กระบวนการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาของแกนนำภาคประชาชนนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การศึกษาชุมชน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ชุมชน การสังเกต และการใช้ข้อมูลชุมชน (2) การวางแผนเผยแพร่ ประกอบด้วยการจัดตั้งเครือข่าย การหาแนวร่วม การแสวงหาและระดมทรัพยากร และการวางแผนโครงการ (3) การดำเนินงานเผยแพร่ ประกอบด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างชาวบ้าน การประสานความร่วมมือในชุมชน การยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกชุมชน และ (4) การติดตามและประเมินผลการเผยแพร่ โดยใช้วิธีการสังเกต การกระชุม และการทำรายงาน 2) รูปแบบและเนื้อหาการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาไปสู่ภาคประชาชนนั้น ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ (1) รูปแบบการสื่อสารที่แกนนำใช้เผยแพร่ความรู้การพัฒนา พบว่ามี 3 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารผ่านกลุ่ม และการสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ (2) การใช้สื่อในการเผยแพร่ของแกนนำนั้น พบว่ามี 5 ประเภท ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อท้องถิ่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสมัยใหม่

และสื่อกิจกรรม (3) เนื้อหาที่ใช้เผยแพร่ ได้แก่ เนื้อหาเกี่ยวกับด้านสุขภาพ ด้านการเกษตร ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น/ประเพณีวัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านอาชีพ และด้านการรู้เท่าทันข่าวสาร 3) ปัญหาและอุปสรรคการถ่ายทอดความรู้การพัฒนาของแกนนำภาคประชาชน พบว่าเกิดจากผู้ส่งสาร ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบ และการขาดการให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และเกิดจากผู้รับสาร ได้แก่ ชาวบ้านขาดความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และทัศนคติของชาวบ้านต่อการทำงานของแกนนำ 4) การตอบสนองของภาคประชาชนต่อวิธีการทำงานของแกนนำ ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การแสดงความคิดเห็นของภาคประชาชนต่อวิธีการทำงานของแกนนำ พบว่าทุกพื้นที่มีความพอใจในการทำงานของแกนนำ เนื่องจากมีการเปิดโอกาสให้ชาวบ้านเข้าร่วมในการทำงาน มีการสร้างความเข้าใจแก่ชาวบ้าน มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง เห็นผลการทำงานที่ชัดเจน และมีวิธีการทำงานที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน (2) การมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่าส่วนใหญ่เข้าร่วมเป็นกรรมการและสมาชิก ร่วมในการประชุม ร่วมสละแรงงาน ร่วมรับผิดชอบและควบคุมดำเนินงาน ร่วมในการประสาน ร่วมในกิจกรรม และร่วมในการชักชวนเพื่อนบ้าน (3) ความรู้การพัฒนาที่ได้รับจากแกนนำ พบว่าครอบคลุมเนื้อหาทุกด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านยาเสพติด ด้านเอดส์ ด้านการเกษตร ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสวัสดิการชุมชน และด้านการฟื้นฟูประเพณีวัฒนธรรม (4) การรับรู้การใช้สื่อที่แกนนำใช้ในการเผยแพร่ความรู้การพัฒนา พบว่าประกอบด้วย สื่อบุคคล สื่อท้องถิ่น สื่อสมัยใหม่ และสื่อกิจกรรม (5) ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการรับรู้ของภาคประชาชน พบว่า เกิดจากผู้ส่งสาร ได้แก่ ผู้ส่งสารขาดการชี้แจงเกี่ยวกับเป้าหมายของเครือข่าย และการประสานงานของแกนนำที่ไม่ทั่วถึงทุกกลุ่ม ปัญหาที่เกิดจากช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ สื่อประชาสัมพันธ์ขาดการผลิตอย่างต่อเนื่อง และปัญหาที่เกิดจากผู้รับสารได้แก่ เรื่องเวลา ผู้รับสารไม่ทันแกนนำ และเรื่องของการเมืองท้องถิ่น

อัครพล นิมมลรัตน์ (2554) ศึกษาเรื่อง แบบจำลองการจัดการความรู้สำหรับการบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย จากรายงานของสหประชาชาติ ระบุถึงอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความคล่องตัวและมีการเติบโตสูง ซึ่งในขณะที่อุตสาหกรรมแบบทั่วไปได้รับผลกระทบจากภาวะซบเซาของเศรษฐกิจโลก อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ใช้ความรู้สามารถต้านทานผลกระทบได้ดีกว่า ในปี 2002 และ 2008 ประเทศไทยเป็นหนึ่งใน 20 ประเทศของโลกที่เป็นผู้นำด้านการส่งออกสินค้าและบริการในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ การบ่มเพาะธุรกิจและการพัฒนาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การบ่มเพาะธุรกิจเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาด้านธุรกิจของประเทศ ดังนั้นการบ่มเพาะธุรกิจเป็นปัจจัยในการส่งเสริมการพัฒนาประเทศในด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์นำมาซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์

1) ศึกษาถึงกระบวนการที่สำคัญในการบ่มเพาะธุรกิจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการบ่มเพาะ 2) พัฒนากรอบการบริหารในการบ่มเพาะธุรกิจจากแนวทางของการจัดการความรู้ 3) นาเสนอยุทธศาสตร์การบริหารของการบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์มีจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทยและการศึกษาวิจัยจากแนวคิดของการจัดการความรู้ในประเด็นดังกล่าวมีจำนวนจำกัด ดังนั้นการศึกษาวิจัยนี้จึงใช้กรอบของการวิจัยเชิงสำรวจ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากระบวนการวิเคราะห์ด้านตลาดและด้านสินค้า ซึ่งเป็นกระบวนการอธิบายความรู้ (Externalization) โดยการเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง และกระบวนการพัฒนาต้นแบบซึ่งเป็นกระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization) โดยเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ในตัวบุคคล กระบวนการทั้งสองเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีผู้เชี่ยวชาญเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นการสนับสนุนและความทุ่มเทของผู้เชี่ยวชาญส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และความสำเร็จของการบ่มเพาะธุรกิจการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของผู้เชี่ยวชาญในการบ่มเพาะเพิ่มมากขึ้นเมื่อผู้เชี่ยวชาญมองเห็นประโยชน์จากความรู้ที่จะได้รับในกระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization) ฉะนั้นกระบวนการบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยส่งผลถึงการสนับสนุนและส่งเสริมความทุ่มเทของผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาการบ่มเพาะอย่างต่อเนื่องจากกรอบการพัฒนาการจัดการความรู้ในการบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้ระบุถึงแรงจูงและความต้องการของผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญ และเจ้าหน้าที่ พร้อมกับระบุถึงประเด็นสำคัญในการพัฒนาสำหรับการดำเนินของการบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเพื่อบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

วลัยพร สิงห์คาฟู (2555) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้หน่วยวิจัย งานบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและระบุองค์ความรู้ที่จาเป็นในการดาเนินงานหน่วยวิจัยและพัฒนาต้นแบบระบบการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้วิทยาลัยฯ ผลักดันให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของบุคลากรสายวิชาการ และใช้วิธีการวิศวกรรมความรู้ (Knowledge Engineering) โดยกระบวนการ Common Knowledge Analysis and Data Structuring (Common KADS) มาจับความรู้ (Knowledge Capture) วิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) สังเคราะห์ความรู้ (Knowledge Synthesis) การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) และใช้ทฤษฎีองค์กรฐานสารสนเทศ (Information Based Organization) ในการพัฒนาต้นแบบระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) ผลการศึกษาดังกล่าว

พบปัญหาบุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการเขียนโครงการวิจัย แหล่งทุนวิจัย ขั้นตอนการขอทุนวิจัย การจัดทารายงานการวิจัย การเขียนบทความงานวิจัย ประกาศและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และยุทธศาสตร์และนโยบายการวิจัยของชาติ/ภาคเหนือ จึงส่งผลให้วิทยาลัยฯ มีจำนวนโครงการวิจัยน้อย งบประมาณจากแหล่งทุนวิจัยมีน้อย การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการมีน้อย และบทความวิชาการส่วนใหญ่ยังไม่อยู่ในฐานข้อมูลระดับชาติและนานาชาติที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ยอมรับ ส่งผลให้การประกันคุณภาพการศึกษา ด้านวิจัย มีคะแนนน้อยและมีผลการประเมินระดับพอใช้ องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยวิจัย ได้แก่ ความรู้ในข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ แนวทางปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และวิทยาลัยฯ การวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดต่างๆ กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา ฐานข้อมูลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษีและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเงินทุนวิจัยที่ส่วนราชการได้รับจากหน่วยงานของรัฐ การจัดทาสัญญาและหลักเกณฑ์เงื่อนไขของแหล่งทุนต่างๆ จรรยาบรรณนักวิจัย การประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงานประจาปี ผู้วิจัยทำการติดตั้งและทดสอบระบบต้นแบบระบบการจัดการความรู้หน่วยวิจัยแก่บุคลากรสายวิชาการ ผลแบบสอบถามพบว่า ร้อยละ 80 มีความพึงพอใจภาพรวมของระบบและปฏิทินในระดับมาก และร้อยละ 60 พอใจระดับมากในระบบความปลอดภัยข้อมูลส่วนตัว รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ทำเนียบนักวิจัย ดาวน์โหลด โครงสร้างหน่วยงาน และหน้าแรกระบบการจัดการความรู้

วิสาขา ภู่จินดา (2555) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสำเร็จ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ศึกษาความรู้ความเข้าใจความคิดเห็นและความสนใจในการนาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อมของภาคอุตสาหกรรมและเสนอแนะตัวแบบในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสิ่งแวดล้อมภาคอุตสาหกรรม โดยทาการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารของบริษัทและโรงงานที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งมีขนาดและการดาเนินธุรกิจแตกต่างกัน 9 บริษัท ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตจานวน 400 โรงงาน และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบของบริษัทและโรงงานที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 โรงงาน ซึ่งมีความสนใจในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อทดสอบตัวแบบในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จของการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งได้จากการ

สัมภาษณ์เชิงลึก 9 บริษัทหรือโรงงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ได้แก่ การทำประโยชน์เพื่อสังคม การมีวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร ความศรัทธาในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การสื่อสารที่ดีในองค์กร การสืบทอดวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีตัวแบบ และการเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล ตามลำดับ และพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับภาคอุตสาหกรรมที่ได้จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรม 400 โรงงาน ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรมนโยบายด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การได้รับข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสิ่งแวดล้อม และการเข้าร่วมกิจกรรมที่มีการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพบว่ากลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมของพนักงาน สาหรับความรู้ความเข้าใจและความคิดเห็นในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของโรงงานอุตสาหกรรมที่ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับสูงและกลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมคิดเป็นร้อยละ 60.2 มีความสนใจในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสิ่งแวดล้อมตัวแบบในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บริษัทที่ประสบความสำเร็จ การสอบถามกลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมและการทดสอบรูปแบบที่ได้ พบว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งต้องมีความตั้งใจและมีการถ่ายทอดมาสู่ผู้ปฏิบัติในรูปแบบของตัวแบบและการนำมาเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และที่สำคัญความศรัทธาในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงก็มีความสำคัญในการประยุกต์ใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม และควรมีการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านตัวอย่าง

สมพงษ์ ยิ่งเมือง (2556) ตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างคือ รีสอร์ทที่ตั้ง อยู่ในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าไค-สแควร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) การตรวจสอบประสิทธิภาพของตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการใช้สถิติการทดสอบสัมประสิทธิ์ความ

สอดคล้องของเคนดอลล์ ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญยอมรับความมีประสิทธิภาพของตัวแบบตั้งแต่ระดับสูงขึ้นไปที่มีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ทดสอบความพึงพอใจตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสาหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยบุคลากร ผลปรากฏว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในตัวแบบตั้งแต่ระดับสูงและสูงสุด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ทดสอบความพึงพอใจตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสาหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยผู้ใช้บริการ ผลปรากฏว่าลูกค้า มีความพึงพอใจในตัวแบบตั้งแต่ระดับสูงและสูงสุด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ คือ ตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสาหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีการตรวจสอบคุณภาพในทุกขั้นตอนของการพัฒนา โดยเป็นตัวแบบที่พัฒนาและบูรณาการขึ้นมาเป็นนวัตกรรมใหม่ แล้วนำมาใช้ในการพัฒนาตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสาหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

อรพินท์ บุญสิน (2556) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบเชิงสาเหตุทุนทางปัญญา ความรู้เชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุทุนทางปัญญา ความรู้เชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุทุนทางปัญญา ความรู้เชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 1,350 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 20 คนต่อ 1 พารามิเตอร์พารามิเตอร์ทั้งหมด 25 ค่า ได้จำนวนตัวอย่าง 500 คน ผลการศึกษาพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 48.05 องศาอิสระ (*df*) มีค่าเท่ากับ 37 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.1055 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.298 เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.990 ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ 0.946 และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.0245

เถลิงศักดิ์ เสนาคำ (2557) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ รูปแบบภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อผลการดำเนินงาน ขององค์การ : กรณีศึกษาองค์การไม่แสวงกำไรในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไร คือ รูปแบบภาวะผู้นำบารมี มีการใช้ ICT ในมิติการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล และบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการในมิติการ

จัดการการเงินและการระดมทุน โดยที่ผู้นำมีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการกระตุ้นปัญญาร่วมอยู่ในตัวผู้นำด้วย บทบาทที่โดดเด่นคือเป็นผู้ให้คำปรึกษาให้กับคณะผู้บริหารและพนักงาน และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและการยอมรับองค์การจากสาธารณชนโดยอาศัย เชื่อเสียง สถานะทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่มีอยู่ในตัวคณะกรรมการอำนวยการ

หทัยวรรณ วิศวกุลวาณิช (2557) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล : กรณีศึกษาโรงเรียนกาญจนะวิทยา จังหวัดชลบุรี. ได้ใช้เทคนิคที่การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) พบว่า การประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสมมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่วนกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ทักษะทางการบริหาร 3) กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม PAOR ที่เป็นพลวัติ (Dynamic) และ 4) การพัฒนาที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยทุกกระบวนการเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

อติญาณ์ ศรเกษตริน (2557) กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาตลาดสดตามเกณฑ์มาตรฐานตลาดสดน่าซื้อ : กรณีศึกษาตลาดสดกอบกาญจน์ ต.ตลาด อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี พบว่ากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดกระบวนการคิด การทำงานอย่างมีระบบ และเกิดการเรียนรู้ต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ผลจากการทำงานร่วมกันส่งผลให้ตลาดมีการพัฒนามากขึ้น ควรสร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและสร้างความตระหนักของภาคประชาชนเกี่ยวกับอาหารปลอดภัย

สมชาย รัตนคช (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ได้อธิบายให้เห็นว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ พัฒนาสถาบันได้อย่างเหมาะสมยิ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ๆ และการถ่ายโอนความรู้ที่องค์การมีภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีความคิด สร้างสรรค์ หรือภายนอกตัวบุคคลที่มีการเรียนรู้ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านองค์การ คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านบุคคล คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้

การคิดอย่างเป็นระบบ และ 3) ด้านผู้นำ คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ เป็นต้น

สมนึก เพชรช่วย (2560) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,2,3,4, และ 6 เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการอธิบายและทำนายพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยร้อยละ 77.20

2.9 กรอบแนวคิด

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดมิติการจัดการความรู้ ที่จะต้องศึกษาสำหรับงานวิจัยในเบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจสภาพการณ์ปัจจุบันของมูลนิธิโครงการหลวง เพื่อนำไปสู่การศึกษาวิจัยกระบวนการในการจัดการความรู้ ซึ่งกรอบหลักในการวิจัยรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย เป็นกระบวนการในการดำเนินงานหลัก แล้วใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง เป็นวงจรที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานการวิจัยระบบการจัดการความรู้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบในกระบวนการ ในขณะเดียวกันกระบวนการดำเนินงานจะมีสิ่งแวดล้อมที่เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้และการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวง ซึ่งปัจจัยแวดล้อมนอกจากจะส่งผลต่อระบบและกลไกลการดำเนินงานและการจัดการความรู้แล้ว ปัจจัยเอื้อหนุนต่างๆ ยังส่งผลต่อกันและกัน ซึ่งเรียกว่าปัจจัยเอื้อหนุนของกระบวนการ กรอบแนวคิดของการวิจัยที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นการนำเสนอภาพส่วนที่ซ้อนทับกันและกันคือ ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีปัจจัยเอื้อหนุนเป็นส่วนที่มีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้และจะต้องอาศัยเครื่องมือทางด้านการจัดการความรู้เข้ามาจัดการเพื่อให้ความรู้ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นตัวแบบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีกรอบแนวทางในการวิจัย ดังนี้

มิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง
1. กระบวนการการจัดการความรู้ 1.1 ด้านการแสวงหาความรู้ 1.2 ด้านการสร้างความรู้ 1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ 1.4 ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ 1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ 1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง 2. ภาวะผู้นำขององค์การ 2.1 บทบาทภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ความรู้ 2.2 บทบาทภาวะผู้นำในด้านการแบ่งปันความรู้ 2.3 บทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ 2.4 บทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย 3. มิติการวัฒนธรรมองค์การ 3.1 วัฒนธรรมทางความคิด 3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ 3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ 4. มิติการทำงานเป็นทีม 4.1 หลักการทำงานเป็นทีม 4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม 5. มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง 5.1 องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง 5.2 คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง

คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการศึกษาโดยเน้นไปที่ลักษณะทางการบริหารจัดการ 5 มิติ คือ

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้ เป็นการศึกษาตามแนวทฤษฎีของ มาร์ควอร์ท (2002) ซึ่งประกอบด้วยมิติย่อย 6 มิติ ดังนี้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นขั้นตอนการแสวงหาความรู้จากทุกส่วนเพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจการงานต่างๆ ที่ต้องการได้ ด้วยการที่องค์กรแสวงหาความรู้ทั้งจากการเก็บภายในและภายนอกองค์กร การเก็บภายในองค์กรจะมีทั้งลักษณะของข้อมูลที่แฝงภายใน (Tacit Knowledge) อยู่ในประสบการณ์ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งในลักษณะของความทรงจำ (Memories) ความเชื่อ (Beliefs) และข้อสมมติฐาน(Assumptions) นอกจากนั้นในลักษณะของความรู้แจ้ง (Explicit Knowledge) จะเป็นความรู้ที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์ และสื่อต่างๆ ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในทุกส่วนขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการแสวงหาความรู้ อีกทั้งการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรยังมีวิธีการหลายวิธีที่จะสามารถนำไปช่วยในการแสวงหาความรู้ได้

1.2 ด้านการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหา (Problem-solving) การทดลอง (Experimental) และการสาธิต (Demonstration) ทำให้การสร้างความรู้มีลักษณะแบบก่อให้เกิด (Generative) ซึ่งจะไม่ใช่ลักษณะของการปรับตัว (Adaptive)

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรควรมีระบบตรวจสอบที่ให้เข้าค้นหาข้อมูล และส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ควรมีระบบของการแบ่งแยกข้อมูลต่างๆ เช่น เรื่องจริง (Facts) นโยบาย (Policies) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedures) ควรมีระบบที่สามารถส่งสารสนเทศความต้องการอย่างชัดเจนและกระชับ และควรมีระบบสารบัญที่ทันสมัย แม่นยำ

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining) เป็นลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) มีการพัฒนาสำคัญนำทางสู่ข้อมูล ค้นหารูปแบบ รวมทั้งใช้สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ด้วย นอกจากนั้นยังใช้ในการระบุค่าทางสถิติ รวมถึงค่าการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination) เป็นขั้นที่องค์กรได้ใช้เทคนิคในการเคลื่อนไหวสารสนเทศ ข้อมูล และความรู้ให้ไปตลอดทั่วทั้งองค์กร

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation) เป็นการสร้างวงรอบแห่งการสร้างความรู้ให้มีความต่อเนื่อง และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้กับองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้และประสบการณ์

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า กระบวนการจัดการความรู้ ดังที่ระบุไว้ข้างต้นตามแนวคิดของของ Marquardt (2002) ของโครงการหลวงซึ่งเข้ามาดำเนินการพัฒนาชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขา มีคุณลักษณะการดำเนินการอย่างไร

2. มิติภาวะผู้นำองค์กร ในการขับเคลื่อนแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพ แนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับ ทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการจัดการ

ความรู้ในการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นการรักษาทักษะดั่งเดิม (Old Skill) และการพัฒนาทักษะที่พัฒนาขึ้นใหม่ (New Skill) อย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ในด้านภาวะผู้นำองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการศึกษา โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ตาม Tuna Model โดยประพนธ์ ผาสุขยืด (2549) ได้ใช้แบบจำลองที่เรียกว่า โมเดลปลาทู โดยอุปมาว่าการจัดการความรู้เป็นปลาหนึ่งตัวและแบ่งออกเป็นส่วนๆ แต่ละส่วนทำหน้าที่แตกต่างกันและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งแต่ละภาคส่วนมีคุณลักษณะที่ดีและเด่นส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร และความสำเร็จของการทำงานโดยประพนธ์ ผาสุกยืด อธิบายว่า คุณลักษณะของการจัดการความรู้ในแต่ละส่วน ประกอบไปด้วย หัวปลา (Knowledge Vision: KV) ตัวปลา (Knowledge Sharing: KS) และหางปลา (Knowledge Assets: KA) โดยในวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวทาง คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการในงานที่ทำและที่ได้รับมอบหมาย ตามแนวคิดการจัดการความรู้ตาม Tuna Model มาประยุกต์ร่วมกับบทบาทของผู้นำใน 4 บทบาทหลักของการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช ดังนี้

2.1 บทบาทภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision / KV - คุณเอื้อ) มีบทบาทเกี่ยวกับการร่วมกำหนด Knowledge Management (KM) ซึ่งเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันทักษะและการเรียนรู้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติ (KA- Knowledge Assets - คุณกิจ) เห็นคุณค่า ติดตามให้คำแนะนำ และแสดงความชื่นชม ยกย่องให้ความสำเร็จ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า คุณลักษณะของผู้นำในการแสดงบทบาทคุณเอื้อ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision) ของผู้นำในชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขา และผู้นำในภาคส่วนของโครงการหลวงว่ามีลักษณะอย่างไร

2.2 บทบาทภาวะผู้นำในด้านการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing / KS - คุณอำนวย) มีบทบาทคอยอำนวยความสะดวก ช่วยจุดประกายความคิดและเป็นนักเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (KA - คุณกิจ) กับผู้บริหาร (KV - คุณเอื้อ) จัดให้มีพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และเก็บรวบรวมขุมความรู้ เช่น ใช้ระบบ IT ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และการเรียนรู้ระหว่างองค์กรในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า คุณลักษณะของผู้นำในการแสดงบทบาทคุณอำนวย ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ของผู้นำในชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขา และผู้นำในภาคส่วนของโครงการหลวงว่ามีลักษณะอย่างไร

2.3 บทบาทภาวะผู้นำในด้านการการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ (Knowledge Practitioner / KP - คุณกิจ) เป็นผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า คุณลักษณะของผู้นำในการแสดงบทบาทคุณกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติ

ความรู้ (Knowledge Practitioner) ของผู้นำในชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขา และผู้นำในภาคส่วนของโครงการหลวงว่ามีลักษณะอย่างไร

2.4 บทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย (Network Manager / NM - คุณประสาน) จะมีบทบาทคอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาว่า คุณลักษณะของผู้นำในการแสดงบทบาทคุณประสาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการเป็นผู้จัดการเครือข่าย (Network Manager) ของผู้นำในชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขา และผู้นำในภาคส่วนของโครงการหลวงว่ามีลักษณะอย่างไร

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ ในการขับเคลื่อนแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพ แนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับ ค่านิยมร่วม ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนการให้ความสำคัญและคุณค่าของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งในการมุ่งมั่นต่อการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ในมิติด้านวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นมิติย่อยในการศึกษา โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2551, น. 81-82) ที่ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 3 มิติหลัก คือ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางพฤติกรรม และวัฒนธรรมทางวัตถุ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด หมายถึง วัฒนธรรมที่อยู่ภายในของบุคลากรภายในองค์กร และภายใต้จิตใจ สามารถที่ส่งผลต่อการทำงาน การปฏิบัติงาน การทำงานจะมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยวัฒนธรรมทางความคิด เป็นทางด้านจิตวิญญาณ สำนึกของบุคคลใดคนหนึ่ง ที่สามารถส่งผลต่อการทำงานและการปฏิบัติงาน อาทิ ในเรื่องของความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การทำงาน ความยุติธรรมและคุณธรรมในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ความเสมอภาคในการให้ความรู้ ให้บริการกับผู้ใช้บริการที่มารับบริการ ในด้านของทัศนคติต่อองค์กรที่มีต่อการทำงาน ต่อวิชาชีพที่ต้องมีความศรัทธาและมีความตั้งใจในการทำงาน ความรักในวิชาชีพ และความคิดในการที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรร่วมทั้งคิดที่ส่งเสริมเพื่อเพื่อนร่วมงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้ได้รับความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดวัฒนธรรมทางความคิดดังกล่าว เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของค่านิยม ความคิด ความเชื่อ แบบแผน บรรทัดฐานทางสังคม แบบแผนการดำรงชีวิต แบบแผนการประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางความคิดของชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาว่ามีลักษณะอย่างไร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทางความคิดหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการพัฒนาชุมชนเหล่านี้อย่างไร

3.2 วัฒนธรรมทางพฤติกรรม หมายถึงวัฒนธรรมที่แสดงออก การกระทำการพูดจา กริยาท่าทาง ส่งผล การทำงานและการปฏิบัติตน อาทิ การที่แสดงออกในเรื่องของการใช้คำพูดที่สุภาพ การปฏิบัติตนในเรื่องความต้องการพัฒนาทักษะในวิชาชีพ และงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความคิดริเริ่ม ความคิดก้าวหน้าทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ การพัฒนาทักษะอย่างความเต็มใจและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดวัฒนธรรมทางพฤติกรรมดังกล่าว เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของ พฤติกรรมการดำรงชีวิต พฤติกรรมการประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางพฤติกรรมของชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาว่ามีลักษณะอย่างไร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทางพฤติกรรมหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการพัฒนาชุมชนเหล่านี้อย่างไร

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ เป็นวัฒนธรรมที่มองเห็นเป็นรูปธรรม เป็นวัฒนธรรมทางด้านของโครงสร้างอาคารสถานที่เพื่อให้เหมาะสม และเพียงพอและเพื่อให้ได้รับความสะดวก และรวดเร็วต่อการใช้งาน มี เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นและพร้อมใช้งานตลอดเวลา มีการดูแลรักษาอย่างสม่ำเสมอ อุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความทันสมัย ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่จำเป็นควรมีอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการใช้งาน รวมทั้งมีคุณภาพที่ดีและไม่ทำลายธรรมชาติ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดวัฒนธรรมทางวัตถุดังกล่าว เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของวัตถุ อาทิ เครื่องมือเครื่องใช้ทางการเกษตร การพัฒนาปรับปรุงการเกษตร เครื่องทุ่นแรง ตลาด ร้านค้า ฝาย อ่างเก็บน้ำ สหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางวัตถุของชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาว่ามีลักษณะอย่างไร มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมทางวัตถุหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการพัฒนาชุมชนเหล่านี้อย่างไร

4. มิติการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม ใช้แนวคิดของ Hasting, Bixby and Lawton (1986) เกี่ยวกับหลักการทำงานที่ดีของทีม ว่าด้วยการพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานที่ดีจะต้องมีขั้นตอนของกิจกรรมอย่างเด่นชัดในการสร้างเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน จะต้องมีการเตรียมการ การวางแผนการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน การทำงานจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกัน มีความจริงใจต่อกันในการทำงานและต้องแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดหลักการทำงานเป็นทีมดังกล่าว เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมของโครงการหลวงและชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาว่ามีลักษณะอย่างไร สะท้อนถึงหลักการทำงานเป็นทีมอย่างไร

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม จะแตกต่างกันตามจุดมุ่งหมายของทีม โดยการจะใช้ทีมให้มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึกถึงลักษณะของงานและเป้าหมายขององค์การ โดยเลือกตั้งที มงานตามวัตถุประสงค์และข้อจำกัดขององค์การ โดยจะศึกษาตาม ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์และคณะ (2545) ที่แบ่ง

รูปแบบการทำงานเป็นทีมออกเป็น 3 แบบ คือ ทีมงานเพื่อการแก้ปัญหา ทีมงานบริหารตนเอง และทีมงานข้ามสายงาน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดรูปแบบการทำงานเป็นทีมดังกล่าว เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของรูปแบบการทำงานเป็นทีมของโครงการหลวงและชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาว่ามีลักษณะอย่างไร สะท้อนถึงรูปแบบการทำงานเป็นทีมอย่างไรทั้งในแง่รูปแบบทีมงานเพื่อการแก้ปัญหา ทีมงานบริหารตนเอง และทีมงานข้ามสายงาน

5. มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาตามแนวทางของคณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตภายใต้คณะ กรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ ซึ่งระบุถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง กล่าวคือ

5.1 องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง คณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตภายใต้คณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติได้กำหนดกรอบองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งไว้ว่าจะต้องประกอบด้วย

- บุคคลหลากหลายที่รวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชนอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม
- มีเป้าหมายร่วมกันและยึดโยงเกาะเกี่ยวกันด้วยประโยชน์สาธารณะและของสมาชิก
- มีจิตสำนักของการพึ่งตนเอง รักษาเอื้ออาทรต่อกัน และมีความรักท้องถิ่น รักชุมชน
- มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ
- มีการระดมใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
- มีการเรียนรู้เชื่อมโยงกัน เป็นเครือข่ายและติดต่อสื่อสารกันหลายรูปแบบ
- มีการจัดทำกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- มีการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและเครือข่ายที่ดี
- มีการเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของชุมชนสืบทอดกันตลอดไป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาการพัฒนาชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาของโครงการหลวงว่านำไปสู่การพัฒนาองค์ประกอบของชุมชนว่ามีคุณลักษณะที่สะท้อนถึงองค์ประกอบความเป็นชุมชนเข้มแข็งในประเด็นดังกล่าวข้างต้นอย่างไร

5.2 ลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง คณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตภายใต้คณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติได้กำหนดลักษณะชุมชนที่มีความเข้มแข็งว่ามีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

- สมาชิกของชุมชนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง
- สมาชิกของชุมชนพร้อมที่จะร่วมกันจัดการกับปัญหาของตนและชุมชน

- มีกระบวนการของชุมชนที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจน เป็นวิถีของชุมชนภายใต้การสนับสนุนของผู้นำองค์กรชุมชน ในลักษณะเปิดโอกาสให้กับสมาชิกทั้งมวลเข้ามามีส่วนร่วม โปร่งใส และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

- สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ร่วมคิดตัดสินใจดำเนินงานติดตามและประเมินผลการแก้ปัญหาและการพัฒนาของชุมชนผ่านกระบวนการชุมชน

- สมาชิกชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน

- มีแผนของชุมชนที่ประกอบด้วยการพัฒนาทุกๆ ด้านของชุมชน ที่มุ่งการพึ่งตนเองเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกชุมชนทุก ๆ คนและมุ่งหวังการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนการพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอกเป็นการพึ่งเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุดไม่ใช่การพึ่งพาตลอดไป

- มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนา อาจเป็นหมู่บ้านชุมชนอื่นๆ ท้องถิ่นภาคราชการ องค์กรเอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ และอื่นๆ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาการพัฒนาชุมชนในพื้นที่เขตภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาของโครงการหลวงว่านำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะของชุมชนว่ามีคุณลักษณะที่สะท้อนถึงคุณลักษณะความเป็นชุมชนเข้มแข็งในประเด็นดังกล่าวข้างต้นอย่างไร

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง "รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย" โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลักและเสริมด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) เพื่อมุ่งหวังให้ทราบถึงระบบและกลไกลที่มีประสิทธิภาพในการจัดการองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อศึกษาและได้ข้อมูลเชิงลึก รวมทั้งมีรายละเอียดของข้อมูลในหลายด้าน เพื่อตอบประเด็นในการศึกษาวิจัยโดยได้มีการคัดเลือกสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ มูลนิธิโครงการหลวง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาถึงระบบและกลไกลที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การสรุปและข้อเสนอแนะในการศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

3.1 รูปแบบและขั้นตอนการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบและขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลักและเสริมด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ซึ่งเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบบไม่มีการทดลอง (Non-experimental design) เป็นกรณี (Case study method) เป็นการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้เนื้อหาเชิงลึกและมีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผลเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป ทางผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือโดยใช้เครื่องมือการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยเน้นไปที่เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยคุณลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ Patton (1990, pp. 39-63) บางส่วนมาประยุกต์เพื่อปรับใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด ครอบคลุมระบบและกลไกลในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาภาคเหนือของประเทศไทย ที่สามารถทำให้เชื่อถือได้อย่างครบถ้วนรูปแบบการวิจัยข้างต้น ทางผู้วิจัยขออธิบายเพิ่มเติมให้รายละเอียด ดังนี้

1. การวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ หนังสือ รวมทั้งรายงานการวิจัยและข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการวิจัยโดยเป็นการรวบรวมทั้งข้อมูลระดับปฐมภูมิ ระดับทุติยภูมิ ได้แก่ การบริหารจัดการโครงการหลวง การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานที่ช่วยในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิวิจัย

2. การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในโครงการหลวงในตำแหน่งต่างๆ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) คือ คณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวง ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมูลนิธิโครงการหลวง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับและเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวง โดยสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ทีมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) จำนวน 22 ท่าน ประกอบด้วย กลุ่มสายการบริหาร 4 ท่าน กลุ่มสายการจัดการ 6 ท่านและกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชน 12 ท่าน

3. การใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) โดยใช้การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 1,416 คน (ข้อมูลจากส่วนงานบัญชีโครงการหลวงดอยอินทนนท์ วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2559)

2) กลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนประชากรทั้งหมด เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะคล้ายกัน ผ่านวิธีการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างผ่านสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้จำนวน 312 คน

นอกจากนั้นเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงร่างตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาสภาพการดำเนินการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย และศึกษา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาจัดทำโครงร่างการวิจัย โดยขอคำแนะนำและความเห็นในการจัดทำร่างการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์รายบุคคลที่มีโครงสร้าง ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสายการบริหาร กลุ่มสายการจัดการ และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชน เก็บข้อมูลการดำเนินการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.1) สร้างประเด็นการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อทราบแนวคิดคำแนะนำของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทราบสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน หลักการ วิธีการ การเปลี่ยนแปลง ปัญหา อุปสรรค วิธีแก้ไขปัญหาเพื่อที่จะได้ข้อมูลการดำเนินการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยต่างๆ นำไปสู่ผลของการวิจัย

2.2) ตรวจสอบประเด็นการสัมภาษณ์รายบุคคลแล้วปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง โดยท่านอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3) นำประเด็นการสัมภาษณ์รายบุคคลไปดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนได้ข้อมูลที่ถึงจุดอิ่มตัว นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อทำการสรุปผลต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 1,416 ครัวเรือน โดยแต่ละครัวเรือน สามารถสมัครเป็นสมาชิกได้เพียง 1 คน โดยมีกระบวนการในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการวิจัยเพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี แล้วนำมารวบรวมเขียนเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้อง

3.2) นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แก้ไขเบื้องต้น เพื่อความถูกต้องและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording)

3.3) นำแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากการพิจารณาของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง ดร.พนัส คุณหบัณฑิต ดร.อรรถไกร พันธ์ภักดี และ ดร.วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ ผลปรากฏว่าทุกข้อคำถามที่ค่า IOC สูงกว่า 0.8 ทุกข้อ ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความถูกต้องเชิงเนื้อหา

3.4) นำแบบสอบถามตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ เกษตรกรที่เป็นสมาชิกศูนย์พัฒนาโครงการหลวงขุน

วาง ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อได้ตรงความหมายตามที่ต้องการและมีความเหมาะสม โดยหาค่า Reliability Coefficient ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป ในการหาความเชื่อมั่นผ่านสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอฟฟ่า ซึ่งปรากฏว่าแบบสอบถามทั้งฉบับ จำนวน 54 ข้อคำถาม ได้ค่า Alpha = 0.991 ซึ่งเท่ากับ แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง (0.71-1.00)

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์และเขียนผลการวิจัย สรุปผลจากการวิเคราะห์สาระบูรณาการข้อมูลจากประเด็นคำถาม จากการสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาตีความเนื้อหาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเขียนผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัย สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

3.2 บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญและประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยในเชิงคุณภาพครั้งนี้ ได้แก่ กรรมการมูลนิธิโครงการหลวง เจ้าหน้าที่ระดับสูงจนถึงระดับต้นของมูลนิธิโครงการหลวง ผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชนเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 22 คน ประกอบด้วย กลุ่มสายการบริหาร 4 ท่าน กลุ่มสายการจัดการ 6 ท่านและกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชน 12 คน

3.2.2 ในการทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อนำมาเสริมการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดประชากร คือ เกษตรกรในพื้นที่ที่เป็นสมาชิกมูลนิธิโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 1,416 คน และทำการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane ได้ประชากรตัวอย่าง รวม 312 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ (Interview Structured) โดยกำหนดเป็นแบบคำถามที่มีโครงสร้าง (Structure) โดยมีประเด็นคำถามที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งออก ดังนี้

1.1) ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ ตำรา และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

1.2) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.3) ทำการตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย ซึ่งในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ก่อนที่จะนำไปใช้จริงโดยอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโครงสร้างของเนื้อหา ความชัดเจน การใช้ภาษาและการสื่อสาร แล้วผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดทำแบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง

2) แบบการสังเกต

การสังเกต (Observation) ขณะดำเนินการลงไปในพื้นที่โครงการตามขอบเขตเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์และทำแบบสัมภาษณ์โดย ผู้วิจัยใช้การสังเกตสภาพการดำเนินการของมูลนิธิและทำการจดบันทึกข้อมูลลงแบบสัมภาษณ์

3) เครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่นๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากตัวผู้วิจัยแล้วยังมีเครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่นๆ ประกอบด้วย

(1) เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูปที่เกี่ยวข้อง

(2) เครื่องบันทึกเสียง

(3) อุปกรณ์จดบันทึกข้อมูล ได้แก่ ปากกา สมุดจดบันทึก แบบสัมภาษณ์

(4) กล้องถ่ายรูป

(5) หนังสือขอความอนุเคราะห์ความร่วมมือการให้สัมภาษณ์ที่ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

3.3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเนื้อหาสาระสำคัญๆ ในรายละเอียดนั้นผู้วิจัยนำมาจากหัวข้อเนื้อหาสาระของแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ สำหรับการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) ระบบและวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การทำงานเป็นคณะ 5) การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1) ตรวจสอบรายละเอียดของเนื้อหาสาระของแบบสัมภาษณ์แล้วนำมากำหนดเป็นข้อคำถามลงในแบบสอบถาม

2) นำรายละเอียดของคำถามนั้นๆ ใน 5 มิติ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่านเพื่อตรวจความถูกต้องของเนื้อหาสาระ (Validity) และตรวจสอบรายละเอียดของคำถาม (Content) ว่าสอดคล้องกับแบบสัมภาษณ์มากน้อยเพียงใดเมื่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเห็นชอบแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวมรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยทำหนังสือถึงประธานมูลนิธิโครงการเพื่อขอประทานอนุญาตในการทำวิจัยและทำการสัมภาษณ์บุคคลากรของโครงการหลวงที่มีหน้าที่บริหารจัดการและมอบหมายผู้ประสานงานของโครงการให้ความร่วมมือแจกแบบสอบถามแก่เกษตรกรสมาชิกโครงการ

2. ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อนัดหมายบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญและฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่เพื่อทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและชี้แจงกับหัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่เกษตรกร

3. เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญครบถ้วนแล้ว ได้นำแบบสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนตามเนื้อหาสาระโดยเปรียบเทียบกับแบบเทปบันทึกเสียงเพื่อประมวลความถูกต้องอีกครั้ง และทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามมิติทั้ง 5 มิติ

4. สำหรับการจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณที่ต้องแจกแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดบุคคลที่ตอบแบบสอบถามโดยวิธีบังเอิญ (Accidentally sampling) กำหนด 3 กลุ่มประชากร คือ 1) ผู้นำเกษตร 2) สมาชิกสหกรณ์ 3) เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โครงการหลวง โดยให้สังเกตในการแจกแบบสอบถามตามเพศและอายุ

5. ผู้ทำการวิจัยจัดหมวดหมู่ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพแยกเป็น 5 มิติข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป สำหรับข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ทำการตรวจนับจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาว่าได้จำนวนครบถ้วนหรือไม่และแต่ละแบบสอบถามประชากรตัวอย่างตอบแบบสอบถามครบถ้วนหรือไม่ปรากฏว่าได้รับครบถ้วน 312 ชุด

6. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลบริบทของมูลนิธิโครงการหลวง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมูลนิธิโครงการหลวง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักเพื่อความยั่งยืน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการบิหารจัดการองค์การที่น่าสนใจอื่นๆ จากเอกสารสิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัย หนังสือ ตำราวิชาการ วารสาร บทความทาง

วิชาการ เอกสารการประชุมสัมมนา ข้อมูลที่บันทึกในแผ่นซีดี และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถสืบค้นทางอินเตอร์เน็ตผ่านททางเว็บไซต์ต่างๆ ได้

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ใจความ (Textual Analysis) และการวิเคราะห์บริบท (Contextual Analysis) เพื่อทำให้เข้าใจมโนทัศน์ และความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ (สุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2545, น.383) และใช้การวิเคราะห์แบบสาเหตุและผล การวิเคราะห์บริบทว่าบทความที่ตัดมาแต่ละช่วงหรือประโยคหรือคำนั้น ๆ มีนัยของเรื่องใดเกี่ยวข้องกับปัจจัยใดบ้าง

ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลจาการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น เริ่มต้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ทำการบันทึกเสียงไว้จากการให้สัมภาษณ์โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มาถอดข้อความ หลังจากนั้นได้ทำการกำจัดข้อมูลหรือการลดทอนข้อมูล (Reduce) ซึ่งเป็นการตัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป โดยผู้วิจัยจะทำการพิจารณาว่าข้อมูลที่ตัดออกไปนั้นต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องจริงๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง และสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ง่ายขึ้น โดยพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าข้อมูลที่ตัดออกไปนั้นเป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องจริงๆ

เมื่อได้เก็บข้อมูลของการวิจัยทั้ง 2 วิธีแล้ว ผู้วิจัยก็ดำเนินการดังนี้

1. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาแยกแยะพิจารณาในแต่ละมิติของเนื้อหาสาระการวิจัยทั้ง 5 มิติและสาระเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล แล้วดำเนินการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็นแต่ละมิติเพื่อพิจารณาความคิดเห็นที่ตรงหรือสอดคล้องกันและข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันในบางประเด็นของแต่ละมิติและในทางตรงกันข้ามดูข้อมูลที่ผิดแปลกแตกต่างไปเลย แล้วผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์จุดที่มีความเห็นแตกต่างกันนั้นเนื้อหาสาระทางวิชาการที่มีความถูกต้องคืออะไร เพื่อผู้วิจัยจะได้สามารถนำมาวินิจฉัยและชี้ความถูกต้องของข้อมูลเนื้อใช้ในการวิจัย

2. สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามออกมาจากคำตอบตามมิติแล้วทำการคำนวณตามสถิติต่อไป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการวิจัยเชิงปริมาณนี้ ผู้วิจัยแยกแยะเป็นกลุ่มประเภทของสถิติต่อไปนี้

2.1 ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติหลักที่นำมาใช้ในการบรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา การวิจัยนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการเป็นสมาชิก โดยสถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตและค่าส่วนเบี่ยงเบน

2.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกใช้การวิเคราะห์แนวคิด (Conceptual Analysis) เป็นผลการวิจัย และการวิเคราะห์รายประเด็น (Analysis by Theme) นำไปประกอบข้อมูลการอภิปรายผล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยต้องเป็นผู้วิเคราะห์ด้วยตนเอง เริ่มพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วทำต่อหลังจากเก็บข้อมูลสิ้นสุดลง โดยมีข้อมูลจากมุมมองของคนใน (Emic) อาศัยข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมมาเป็นกรอบแนวความคิด ที่ผู้วิจัยคิดขึ้นมากล่าวคือ การวิจัยที่ผู้วิจัยออกไปสัมผัสกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมก่อนแล้วจึงพยายามสร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมในลักษณะของปัจจัย พยายามศึกษาปรากฏการณ์จากหลากหลายมิติ (Multi Dimension) ด้วยข้อมูลจากมุมมองของคนในหรือทัศนะของคนในโดยไม่ด่วนสรุปปรากฏการณ์ตามสายตาอย่างคนนอกหรือทัศนะของคนนอก (Etic) ผู้วิจัยได้แสวงหาระบบคุณค่าและความหมายส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มองด้วยสายตาคนใน (Insider"s View) พร้อมกับอาศัยมิติปัจจัยที่ได้มาจากแนวคิดทฤษฎีส่วนหนึ่งและจากการสร้างสรรค์จินตนาการของผู้วิจัยส่วนหนึ่ง นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธมิตินั้นๆ ตลอดจนการสร้างมิติใหม่ขึ้นมาแทน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแยกเชื่อมโยงปรากฏการณ์ องค์ประกอบ ให้เป็นภาพที่สมบูรณ์ (สภางค์ จันทวานิช, 2546, น. 11-16) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจึงเป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าวิจัย มาจัดกระทำให้เป็นระบบและหาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ รวมทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่และการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์การดำเนินการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยการวิจัยนี้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methogical Triangulation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้การสังเกตควบคู่กับการซักถามพร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเอกสาร หรือทำการซักถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร จำแนก จัดกลุ่ม เรียงลำดับประเด็นหลักประเด็นรอง นำมาสรุปโดยพิจารณาบริบทให้เกิดการบูรณาการความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสังเกต จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์บริบท เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ตามกรอบแนวคิดและการประมวลข้อมูลการสังเกตที่ผู้วิจัยได้บันทึกภาคสนามมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลในกลุ่มเดียวกันมาทำการแยกแยะกรอบความคิดเห็นของข้อมูลมีส่วนแตกต่างกัน สอดคล้องกันแล้วผู้วิจัยจะทำการตรวจเพื่อหาข้อสรุปที่สามารถชี้ชัดในลักษณะของการสังเคราะห์ข้อมูลและเพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องแม่นยำที่จะเป็นประโยชน์แก่สมาชิกของโครงการมากที่สุดด้วยการนำข้อมูลเชิงปริมาณไปเปรียบเทียบวิเคราะห์กับเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ผลข้อมูลที่มีความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ของสมาชิกของโครงการ

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย” โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) และเสริมด้วยวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผ่านแบบสอบถาม เพื่อมุ่งหวังให้ทราบถึงระบบและกลไกลที่มีประสิทธิภาพในการจัดการองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึก รวมทั้งมีรายละเอียดของข้อมูลในหลายด้าน เพื่อตอบประเด็นในการศึกษาวิจัยโดยได้มีการคัดเลือกสถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ มูลนิธิโครงการหลวงจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาถึงระบบและกลไกลที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ โดยใช้การสัมภาษณ์ข้อมูลจาก คณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวง ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมูลนิธิโครงการหลวง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับและเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 22 ท่าน และกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 312 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความ หนังสือ รวมทั้งรายงานการวิจัยและรายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งจากการการรวบรวมทั้งข้อมูลระดับปฐมภูมิ ระดับทุติยภูมิ พบว่า การบริหารมูลนิธิโครงการหลวง โครงการหลวงเป็นโครงตามพระราชดำริที่มุ่งช่วยชาวเขาให้ช่วยตนเองในการปลูกพืชที่มีประโยชน์ และมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ และด้านวัสดุเครื่องมืออุปกรณ์แล้ว และได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างอาจารย์ นักวิชาการสาขาต่างๆ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการถ่ายทอดไปสู่เกษตรกรในการพัฒนาภาคเกษตรให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ขึ้นจากการประกอบอาชีพภาคเกษตรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ชุมชนที่พึ่งพาเอื้อเฟื้อกันและกัน โดยแต่ละชุมชนได้ใช้ศักยภาพของตนเองปัญหาได้ด้วยตนเองภายใต้ความร่วมมือและสนับสนุนจากองค์กรภายนอก

ปัจจัยเบื้องต้นของโครงการหลวงนับเริ่มตั้งแต่ในปีพ.ศ. 2512 โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช มีพระราชประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชาวเขาตลอดจนการ อนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่า โดยในปีพ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนสถานภาพของโครงการหลวงฯ มาเป็นมูลนิธิเรียกว่า "มูลนิธิโครงการหลวง" และพระราชทานเงินก้นถุงเพื่อใช้เป็นทรัพย์สินเริ่มแรกจำนวน 500,000 บาท เพื่อจะได้เป็นองค์การนิติบุคคล มีกฎหมายรองรับ เพื่อความร่วมมือและการประสานงานกับส่วนราชการและเอกชนต่างๆ ในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของการริเริ่มงานวิจัยใหม่ๆ ที่ไปสู่การพัฒนาและการผลิตที่แน่นอน มีตลาดรองรับ รวมทั้งโครงการนำร่อง และการถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สำคัญแก่การพัฒนาในที่สูง การสร้างมูลค่าเพิ่มกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ

โดยในระยะเริ่มแรกนั้นมี หม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี เป็นผู้อำนวยการโครงการ มาเป็นการบริหารงานที่มีกรรมการมูลนิธิโครงการหลวงช่วยดูแลด้านนโยบายและมีคณะกรรมการฝ่ายปฏิบัติซึ่งทำหน้าที่คล้ายกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแลด้านการบริหาร การปฏิบัติงานแบ่งการทำงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ฝ่ายสำนักงาน ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนา และฝ่ายการตลาด ในปัจจุบันงานของมูลนิธิฯ ได้ก้าวหน้าขึ้นมาก การพัฒนาองค์การของตัวเองเพื่อให้กิจการของมูลนิธิเป็นไปในลักษณะที่ทันสมัย และเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น โดยมีการบริหารจัดการครบวงจรประกอบด้วยการจัดตั้งบริษัทดอยคำอาหารสำเร็จรูป การดำเนินงานของโครงการดอกไม้แห้ง การจัดตั้งห้องปฏิบัติการวิจัย และพัฒนาการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อพืช การจัดตั้งโครงการร่วมมือกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ซึ่งบทบาทและหน้าที่สำคัญของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกษตรกรในหมู่บ้านที่อยู่บนเขตพื้นที่สูงมีรายได้โดยการปลูกพืชชนิดต่างๆ ทั้งผักเมืองหนาว ไม้ดอกเมืองหนาว ไม้ผลเมืองหนาวพืชไร่ รวมไปถึงการเลี้ยงสัตว์และการประมง การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและคุณภาพชีวิตของชาวเขาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การสนับสนุนการทดสอบ สาธิต วิจัย และผลิตพันธุ์พืช สัตว์ การอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หลักการและนโยบายของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีจุดมุ่งหมาสำคัญเพื่อดำรงลักษณะงานในความมุ่งหมายเดิมของโครงการหลวง ถือเป็นโครงการส่วนพระองค์ในการดำเนินการพัฒนาเกษตรที่สูงสืบทอด

เจตนารมณ์ที่เคยมีมา คือ บุกเบิก และพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อชีวิตและความเป็นอยู่ของขาวเขา และฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำธาร โดยวิสัยทัศน์มูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์สำคัญในการพัฒนาพื้นที่ภาคเหนือของไทย เพื่อมุ่งวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ชุมชนบนพื้นที่สูง และรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อมรวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ของการพัฒนาพื้นสูงอย่างยั่งยืน

ซึ่งวัตถุประสงค์มูลนิธิโครงการหลวง เพื่อวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อสภาพภูมิสังคมบนพื้นที่สูง เพื่อพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้ เพื่อส่งเสริม ฟื้นฟู และอนุรักษ์สภาพแวดล้อมให้มีความสมบูรณ์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวและการตลาดสินค้าโครงการหลวง และเพื่อพัฒนาโครงการหลวงให้เป็นศูนย์การเรียนรู้การพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน

โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมีโครงสร้างองค์กรของมูลนิธิโครงการหลวงลักษณะตามแนวราบขององค์กร โดยตามโครงสร้างองค์กรพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุยเดช เป็นนายกกิตติมศักดิ์ มีประธานมูลนิธิโครงการ คณะกรรมการมูลนิธิโครงการ ในการกำกับดูแลในภาพรวมเชิงนโยบายของของมูลนิธิโครงการหลวง โดยมีคณะกรรมการบริหารมูลนิธิโครงการหลวงทำหน้าที่ดำเนินการ โดยมีฝ่ายวิจัย สถานีวิจัย ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายสำนักงาน กลุ่มกิจการหรือโครงการพิเศษ สำหรับปฏิบัติการในมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย

วิธีการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวง

พบว่า การบริหารจัดการหรือวิธีการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นวิธีการดำเนินงานที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชโปรดเกล้าฯพระราชทานไว้กับโครงการหลวงประกอบด้วย ประการแรก คือ การลดขั้นตอน หมายถึง ให้กระจายอำนาจ ประการที่สอง คือการปิดทองหลังพระ ประการที่สาม คือ เร็วๆ เข้า และประการสุดท้าย ช่วยเขาช่วยตัวเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่สำคัญของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยจำเป็นต้องอาศัยหลักการกระจายอำนาจให้กับบุคลากร ประชาชนในพื้นที่มีอำนาจ/ส่วนร่วมในการดำเนินตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม ตามความต้องการของในพื้นที่ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภาครัฐ หรือสถาบันการศึกษาทางวิชาการมุ่งมั่นตั้งใจให้การสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ การวางแผนการตลาด แหล่งเงินทุนมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย พร้อมทั้งการสนับสนุนต้องมีความรวดเร็วสอดคล้องกับความ

ต้องการของประชาชนเพื่อตอบสนองภารกิจของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยได้ทันถ่วงที และนอกจากนี้แล้วมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ ทักษะทางการเกษตรให้กับบุคลากรในพื้นที่และประชาชนในพื้นที่ให้สามารถดำเนินการ/ดำเนินงานกิจการต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เป็นต้น

แนวทางการดำเนินงานของโครงการหลวง

พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในพื้นที่ โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งมีส่วนช่วยให้มูลนิธิโครงการหลวงสามารถพัฒนาการปลูกพืชชนิดต่างๆ ซึ่งเหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมที่หนาวเย็นได้ เนื่องจากได้รับความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างอาจารย์ นักวิชาการสาขาต่างๆ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในภาคสนาม การปฏิบัติงานทดลองค้นคว้าในเรื่องใดๆ ที่มุ่งสนองความต้องการของตลาดเป็นสำคัญ และผลงานวิจัยเหล่านั้นจะถูกถ่ายทอดไปสู่เจ้าหน้าที่สนาม รวมไปถึงเกษตรกรอย่างฉับพลัน ทุกเดือนนักวิจัย นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่สนามจะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อร่วมวางแผนการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญคือเพื่อให้งานวิจัยต่างๆ เกิดประโยชน์แก่เกษตรกรมากที่สุด

โดยในการดำเนินงานของมูลนิธิโครงการหลวงมีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างครบวงจร คือ ขั้นตอนแรก คือ มูลนิธิโครงการหลวงมีการสำรวจดิน น้ำ และลักษณะภูมิศาสตร์ในพื้นที่ ขั้นตอนที่สอง คือ การปลูกป่าในที่ที่ควรเป็นป่า ส่วนที่เหมาะแก่การเกษตรก็ต้องทำขั้นบันได ทำทางระบายน้ำ ปลูกหญ้าแฝก สิ่งที่ต้องจัดการต่อไปในวงเดียวกัน คือการชลประทาน ซึ่งบนดอยมักขาดแคลนน้ำ นอกจากนี้เรื่องพื้นฐานที่ต้องดำเนินการต่อในวงนี้คือ การคมนาคม ขั้นตอนที่สาม คือ การวิจัย ซึ่งจะหยุดไม่ได้ ต้องทำอย่างต่อเนื่อง อันได้แก่การวิจัยพืชเมืองหนาวทุกชนิด เนื่องจากวิธีการปลูกพืชเมืองหนาวเหล่านั้นเป็นเรื่องที่ใหม่สำหรับเราคนไทย ขั้นตอนที่สี่ คือ การส่งเสริมนำผลงานวิจัยไปให้เกษตรกร รวมถึงการอารักขาพืช การพัฒนาคน และการสาธารณสุข เพื่อ “ช่วยเขาช่วยตัวเอง” และขั้นตอนสุดท้าย คือ การขนส่ง การคัดบรรจุ การเก็บรักษา และการจำหน่าย

กิจการเพื่อสังคมของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย

พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยนอกจากการมุ่งมั่นส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่สูงทางภาคเหนือแล้วนั้น ยังตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการในพื้นที่เพื่อกิจการเพื่อสังคม Social Enterprise = Social Ownership + Social Goal นั่นคือ สังคมเป็นเจ้าของ เพื่อเป้าทางสังคม และขายได้ การดำเนินงาน

ของมูลนิธิโครงการหลวง อาจกล่าวได้ว่าเป็นกิจการเพื่อสังคม นั่นก็คือ กิจการที่มีรายรับจากการขาย การผลิตสินค้า และ/หรือการให้บริการ ที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อเป้าหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่ม หรือมีการกำหนดเพิ่มเติม หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก โดยไม่ได้มีเป้าหมายในการสร้างกาไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและเจ้าของเท่านั้น ซึ่งโดยปกติกิจการเพื่อสังคมมีวัตถุประสงค์ 3 อย่างควบคู่กันไป คือ 1. สร้างกำไร 2. มุ่งสร้างสรรค์สังคม 3. สนับสนุนสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกว่า Triple Bottom Line SE ไม่มุ่งกำไรสูงสุด หากมุ่งสร้างกำไรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ของสังคม SE คือ องค์กร “Not-For-Profit” เนื่องจากกำไรไม่ต้องแบ่งสรรคืนให้แก่เจ้าของทุน หากนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ “การให้” สังคม กล่าวคือ SE ใช้ผลรวมของจุดเด่นของรูปแบบองค์กรทั้งสามอย่างที่มีอยู่ = A Profit Making Business Set Up to Tackle Social or Environmental Need ไม่หวังผลกำไรแต่มีกำไร เป็น Not for Profit Organization ไม่ถึงกับ Non for Profit Organization เป็น Profitable ไม่ใช่ Just for Profit

ขอบเขตพื้นที่ปฏิบัติงานของมูลนิธิโครงการหลวงบนดอย

พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงบนดอยสามารถแบ่งตามลักษณะงาน ประกอบด้วย 1)ด้านสถานีวิจัย คือ สถานีวิจัยของโครงการหลวง เน้นการศึกษาวิจัยการปลูกพืชเมืองหนาวชนิดต่างๆ รวมทั้งการศึกษาเลี้ยงสัตว์ที่เหมาะสมกับพื้นที่สูง ตลอดจนเป็นสถานที่ให้การอบรมและถ่ายทอดความรู้แก่เจ้าหน้าที่และเกษตรกรในด้านต่างๆ ประกอบด้วยสถานีวิจัย 4 แห่ง ได้แก่ สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ สถานีเกษตรหลวงอินทนนท์ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ สถานีเกษตรหลวงปางดะ อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ และ สถานีวิจัยโครงการหลวงแม่หลอด อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ และ 2)ด้านศูนย์พัฒนาโครงการหลวง คือ ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงเป็นพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงต่างๆ ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่และฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำลำธารในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ปัจจุบันมีทั้งหมด 38 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ 5 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำพูน

กิจกรรมหลักของมูลนิธิโครงการหลวง มีดังต่อไปนี้

1. งานวิจัย งานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวงดำเนินงานสืบเนื่องจากโครงการหลวงเดิม ในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาชนิดและพันธุ์พืชและสัตว์ที่เหมาะสมกับสภาพภูมิสังคมบนพื้นที่สูง การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพผลผลิตโดยการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติรักษาที่เหมาะสม การป้องกันกำจัดศัตรูพืชที่อาศัยการจัดการแบบผสมผสาน การใช้สารชีวภัณฑ์ต่างๆ การจัดการหลังเก็บเกี่ยว และ

การแปรรูปผลผลิต และงานวิจัยทางสังคม ตลอดจนการวิจัยเพื่อการฟื้นฟูและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบนพื้นที่สูง ปัจจุบันมีแผนยุทธศาสตร์งานวิจัย ระยะ 5 ปี เป็นกรอบในการดำเนินงาน

สถานีวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวง ประกอบด้วย สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง, สถานีเกษตรหลวงปางดะ, สถานเกษตรหลวงอินนนท์ และสถานีวิจัยแม่หลอด

2. งานพัฒนา มุ่งการส่งเสริมและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชาวเขา และการฟื้นฟูและอนุรักษ์ป่าต้นน้ำลำธาร ในพื้นที่โปรดเกล้าให้ดำเนินการพัฒนาศูนย์พัฒนาโครงการหลวง เพื่อให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน โดยมีพื้นที่ดำเนินงานเรียกว่า ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง จำนวน 38 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่ 5 จังหวัด 21 อำเภอ 500 กลุ่มบ้าน มีประชากรรวม 172,309 คน

3. งานตลาด มุ่งสนับสนุนการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิต การขนส่ง และการจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร

(1) งานตลาดเชียงใหม่ ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

(2) ศูนย์ผลิตผลโครงการหลวงเชียงใหม่ ตั้งอยู่ ณ ตำบลแม่เหียะ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

(3) แผนกตลาดและคัดบรรจุ กรุงเทพฯ ตั้งอยู่ ภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ

4. การเงินและบัญชี รับผิดชอบการจัดสรรงบประมาณ ควบคุมดูแลการเงินทั้งรายรับราย-รายจ่ายของโครงการหลวง จัดทำรายงานทางการเงิน รวมทั้งการบริหารการลงทุนรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการวางระบบการเงินและบัญชี ได้แก่ งานงบประมาณ งานการเงิน และงานบัญชี

5. งานอำนวยการ ประกอบด้วย ฝ่ายสำนักงาน ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครของโครงการหลวง โดยมีการแบ่งส่วนการรับผิดชอบดังนี้ แผนกประชาสัมพันธ์และการท่องเที่ยว ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนกบุคคล แผนกยานพาหนะ แผนกจัดซื้อ แผนกพัสดุ และแผนกธุรการ

6. ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานให้บริการด้านหลักประกันและให้คำปรึกษากับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และการใช้จ่ายเงิน อย่างเป็นประโยชน์และคุ้มค่า รวมถึงความถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ตลอดจน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้มูลนิธิสามารถพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

องค์ความรู้มูลนิธิโครงการหลวง

พบว่า การจัดการองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพื้นที่สูงซึ่งนำไปสู่การผลิตและการถ่ายทอดนวัตกรรม และความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนบนพื้นที่สูงนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย องค์ความรู้ด้านอาชีพ องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (ดิน น้ำ และป่าไม้) องค์ความรู้ด้านชุมชน และองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม

ซึ่งมูลนิธิโครงการหลวงมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้ โดยเป็นองค์ความรู้ที่ผ่านกระบวนการทดลอง ศึกษาวิจัยว่าเหมาะสมกับพื้นที่สูงและนำมาทดสอบขยายผลปฏิบัติในพื้นที่ของโครงการหลวงของแต่ละพื้นที่เพื่อหาความเหมาะสมแล้วจึงขยายผลสู่ชุมชนในพื้นที่ของโครงการหลวงเป็นหลัก และขยายสู่ชุมชนนอกพื้นที่ตามความต้องการของชุมชนนั้นๆ ทั้งนี้อยู่ภายใต้การส่งเสริมแนะนำดูแลและควบคุมคุณภาพของโครงการหลวง

องค์ความรู้ที่โครงการหลวงได้ดำเนินการส่งเสริมเผยแพร่ดังกล่าว รวมกับรายงาน การวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิโครงการหลวง สรุปปริมาณองค์ความรู้จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. องค์ความรู้ด้านอาชีพ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 อาชีพในภาคการเกษตร หมายถึง องค์ความรู้ที่โครงการหลวง นำพืช ปศุสัตว์และสัตว์น้ำ (ด้านประมง) จากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และจากในประเทศมาทดลอง วิจัยทดสอบจนได้ผลว่าเหมาะสมกับพื้นที่สูงคุ้มค่าแก่การลงทุนมีคุณค่าทางเศรษฐกิจและ สามารถส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่ผลิตเป็นอาชีพได้ ซึ่ง ได้แก่ การปลูกพืชผัก และการเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น องค์ความรู้ด้านการเกษตรเป็นองค์ความรู้ที่ทางโครงการได้ดำเนินการทดลองมาตั้งแต่เริ่มโครงการจนปัจจุบันถือว่าเป็นองค์ความรู้ที่มีมากที่สุด และสำคัญที่สุดและทางโครงการได้ส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตเป็นอาชีพมากที่สุดอีกด้วย

1.2 อาชีพนอกภาคการเกษตร อาชีพนอกภาคการเกษตรที่รวบรวมและนำมาสังเคราะห์นี้เป็นองค์ความรู้ของโครงการหลวงโดยตรงกับองค์ความรู้ของหน่วยงานที่ได้ประสานความร่วมมือกับโครงการหลวง ส่งเสริมให้แก่เกษตรกรในพื้นที่โครงการหลวงโดยอาศัยผลิตผลจากภาคการเกษตรมาต่อยอดแปรรูป สร้างมูลค่าเพิ่มให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ สรุปได้ดังนี้

1.2.1 ผลิตภัณฑ์แปรรูป มี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแปรรูปแห้ง อบแห้ง และน้ำ ได้แก่

1.2.1.1 ผลิตภัณฑ์ไม้ประดับแห้ง เช่น ดอกไม้ใบไม้มีก้านกำแยกชนิดบูเก้ กรอบรูปดอกไม้ทับ ที่คั่นหนังสือ ของขวัญ ของชำร่วย บุหงา หรีด - ดอกไม้แห้ง และโคมดอกไม้ในภาชนะต่างๆ

1.2.1.2 สมุนไพร

1) สมุนไพรที่เป็นยาภายนอก สุคนธบำบัดและเครื่องสำอาง ได้แก่ สเปรย์ระดับกลิ่นปาก สเปรย์บรรเทาปวด สเปรย์ระดับกลิ่นเท้า รอยัลปาล์ม เจลบรรเทาปวด เจลทำความสะอาดมือ น้ำยาบ้วนปาก น้ำมันหอมนวดตัว ยาสีฟัน โลชั่น แชมพู ครีมนวดผม สบู่ และน้ำหอม

2) สมุนไพรอาหารสุขภาพ ได้แก่ เจียวกู้หลานอบแห้ง คาร์โมมายอบแห้ง สมุนไพรอบแห้งอื่นๆ ลูกอมสมุนไพร เครื่องดื่มชาสมุนไพร และเครื่องเทศสมุนไพร

3) สมุนไพรน้ำมันหอมระเหย

4) สารธรรมชาติ เพื่อกำจัดศัตรูพืช/สัตว์ ได้แก่ สมุนไพร ไล่ยุง สารธรรมชาติจาก ข่า ตะไคร้หอม สำหรับควบคุมโรคพืช สารธรรมชาติ จากตะไคร้ตันหยงโทล และดีปลี สำหรับควบคุมแมลง

1.2.1.3 ชาและกาแฟ

1.2.1.4 ผลิตภัณฑ์แปรรูป ผลไม้ พืชไร่ ผัก ได้แก่ น้ำผลไม้พร้อมดื่มและเข้มข้น เช่น น้ำลิ้นจี่ น้ำเสาวรส ผลไม้อบแห้ง แยมผลไม้ ผลไม้ในน้ำเชื่อม น้ำมะเขือเทศ ข้าวเกรียบถั่วแดง ข้าวเกรียบแครอท บ๊วย 3 รส ลูกอมท้อ ลูกอมพลัม นมข้าวโพด ผักดอง ฯลฯ

1.2.1.5 พืชไร่ เช่น ข้าวโพดคั่ว งาดำดิบ ฯลฯ

1.2.4.6 อาหารสุขภาพ เช่น ขนมปังโฮลวีต ข้าวกล้องดอย รำข้าวสาลี ฯลฯ องค์ความรู้หลักในด้านผลิตภัณฑ์แปรรูป อาทิเช่น คุณสมบัติของวัตถุดิบ กระบวนการขั้นตอนการผลิต การบรรจุภัณฑ์ ระบบขนส่ง สถานที่ผลิต การรวมกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูป และการเก็บรักษาสินค้า

1.2.2 หัตถกรรมและดอกไม้แห้ง องค์ความรู้ด้านหัตถกรรมของโครงการหลวง เป็นองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดในรูปกิจกรรมหลัก คือ ส่งเสริมการผลิตผ้าลินิน ผ้าฝ้าย และการแปรรูป รวมทั้งการพัฒนาทักษะ และเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนาฝีมือให้พัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด ได้แก่ การปั่นด้ายลินิน การทอผ้าลินิน การทอผ้าฝ้าย การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าลินินและฝ้าย เช่น กระเป๋า ที่ใส่ทิชชู ที่ใส่มือถือ ฯลฯ ผ้าเขียนเทียนลวดลายชนเผ่า การจักสาน เช่น กระเป๋าสานไม้ไผ่ ฯลฯ และเครื่องเงิน เช่น สร้อยเงิน จี้เงิน แหวน กำไล ฯลฯ องค์ความรู้ด้านหัตถกรรมและดอกไม้แห้ง ได้แก่ คุณสมบัติของวัตถุดิบ การออกแบบ การสร้างรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ กระบวนการขั้นตอนการผลิต และการรวมกลุ่มผู้ผลิต

2. องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (ดิน น้ำ และ ป่าไม้) องค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมในที่นี้ครอบคลุมในเรื่องป่า น้ำและดิน ลักษณะองค์ความรู้จะมีลักษณะบูรณาการทั้ง 4 ด้าน และอาจรวมถึงการประกอบอาชีพการเกษตรด้วย ทั้งนี้บางองค์ความรู้มีลักษณะครอบคลุมหรือเน้นสิ่งแวดล้อมเพียงด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักหรือมี ด้านอื่นเกี่ยวข้องด้วย

3. องค์ความรู้ด้านชุมชน องค์ความรู้ด้านชุมชนของโครงการหลวงจะมี 2 ลักษณะคือ องค์ความรู้ ด้านข้อมูลพื้นฐานของชุมชนในเขตพื้นที่ของโครงการหลวงหรือศูนย์พัฒนาโครงการหลวงตั้งอยู่ และองค์ความรู้ที่โครงการหลวงนำไปพัฒนาส่งเสริมในชุมชน โดยรูปแบบของโครงการหลวงหรือร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่างๆ สรุปได้ดังนี้

3.1 การพัฒนาชุมชน เทคนิคการวางแผนชุมชน การสร้างเครือข่ายเยาวชน พื้นที่สูง การพัฒนาเยาวชนพื้นที่สูง การสร้างจิตสำนึกชุมชนชาวเขา เช่น โครงการหมู่บ้านสะอาด ฯลฯ

3.2 การจัดกิจกรรมกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้ปลูกผัก กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ กลุ่มอาสาสมัครป้องกันไฟป่า กลุ่มอารักขาพืช กลุ่มสหกรณ์ และกลุ่มส่งเสริมการท่องเที่ยว ฯลฯ

3.3 การศึกษา ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบการพัฒนาโรงเรียนบนพื้นที่สูง (หลักสูตรท้องถิ่น) เช่น หลักสูตรเรื่องมูลนิธิโครงการหลวง หลักสูตรวัฒนธรรมชนเผ่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โครงการอาหารกลางวัน ฯลฯ

3.4 ด้านสาธารณสุข ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพของชุมชน อนามัย การเจริญพันธุ์ สุขาภิบาล การวางแผนครอบครัว ฯลฯ

4. องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรม โครงการหลวงได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำเอกสารเกี่ยวกับ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต ของชนเผ่าในพื้นที่โครงการหลวงเพื่อการเผยแพร่ และนำมาเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรมของชนเผ่าเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาวิถีชีวิต สังคม การศึกษา และอาชีพ องค์ความรู้ อาทิเช่น

1) วัฒนธรรมของชุมชนในโครงการหลวง
2) หัตถกรรมชนเผ่าในพื้นที่โครงการหลวง
3) หลักสูตรชนเผ่าในโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4) วิถีชีวิตชนเผ่า

แหล่งองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

ผลของการสำรวจแหล่งองค์ความรู้ของโครงการหลวง พบว่ามีอยู่ทั้งในสถานที่ เอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย สื่อต่างๆ และตัวบุคคล ดังนี้

1. สถานที่ สถานที่ในที่นี้ ได้แก่ หน่วยงานของมูลนิธิโครงการหลวง และหน่วยงานภายนอกมูลนิธิโครงการหลวง ดังนี้

1.1 มูลนิธิโครงการหลวง ได้แก่

1) ฝ่ายพัฒนา ได้แก่

(1) กลุ่มงานพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ

(2) กลุ่มงานพัฒนาสังคมและสาธารณสุข

(3) กลุ่มงานป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

(4) กลุ่มงานฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

(5) ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง 36 แห่ง

1.2 ฝ่ายวิจัย ได้แก่

(1) งานวิจัย

(2) ศูนย์สารสนเทศ

1.3 สถานีวิจัยหลัก 4 สถานี ได้แก่ สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง สถานีเกษตรหลวงปางดะ สถานีวิจัยโครงการหลวงอินทนนท์ และสถานีวิจัยและส่งเสริมกาแฟอราบิก้าแม่หลอด

1.4 ศูนย์ผลิตผลโครงการหลวง ได้แก่

(1) งานคัดบรรจุ

(2) โรงงานแปรรูปและพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.5 ศูนย์อารักขาพืช

1.6 สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ องค์ความรู้อยู่ในงานการวิจัย งานเผยแพร่เกี่ยวกับโครงการหลวงในด้านต่างๆ รวมทั้งบุคลากรที่ทำวิจัย

1.7 สถานีพัฒนาที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) องค์ความรู้อยู่ในรูปแบบของงานวิจัย สื่อ และบุคลากรที่ทำงานร่วมกับโครงการหลวง

1.8 แปลงเกษตร แปลงสาธิต ฟาร์มสาธิต แปลงทดสอบ ไร่สวนและเรือนเพาะชำของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทุกแห่ง

2. องค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์งานวิจัยเพื่อเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ของมูลนิธิโครงการหลวง อาทิเช่น

2.1 ผลงานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวงประจำปี

2.2 วารสารโครงการหลวง

2.3 เอกสารประชาสัมพันธ์โครงการหลวง เช่น มูลนิธิโครงการหลวงแผ่นพับโครงการหลวง แนะนำผลิตภัณฑ์โครงการหลวง ฯลฯ

2.4 เอกสารวิชาการ เช่น การปลูกสตรอเบอร์รี่ การปลูกพืชผัก การปลูกไม้ผล ฯลฯ

2.5 รายงานประจำปีของฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายพัฒนา สถานีเกษตรหลวงอ่างขาง ฯลฯ

2.6 เอกสารแนะนำแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่โครงการหลวง ฯลฯ

2.7 สื่ออื่นๆ เช่น วีซีดี ได้แก่ การปลูกพืชผักต่างๆ การปลูกองุ่น ฯลฯ

2.8 แผ่นพับ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ความรู้ด้านการเกษตร การแปรรูป ฯลฯ

3. บุคลากร ได้แก่ คณะทำงานในฝ่ายต่างๆ ของมูลนิธิโครงการหลวง นักวิจัยของโครงการ นักวิจัยภายนอกโครงการ อาสาสมัครจากองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ครูในโรงเรียนในพื้นที่โครงการหลวง เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทั้ง 38 แห่ง

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ได้แก่ คณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวง ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมูลนิธิโครงการหลวง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับและเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย โดยกลุ่มสายการบริหาร กลุ่มสายการจัดการ และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนได้ให้สัมภาษณ์ในประเด็นกระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงดังต่อไปนี้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงเป็นส่วนงานในการมุ่งส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่สูงภูเขาในเขตภาคเหนือ โดยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ในการจัดตั้งแนวทางในการพัฒนาพื้นที่พร้อมทั้งมีหน่วยงานภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา วิจัย สนับสนุนงบประมาณ โดยมีการทำงานตามส่วนงานตั้งแต่สถานีวิจัย ศูนย์พัฒนาในพื้นที่ และกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ที่ชัดเจน พร้อมทั้งบุคลากรประจำโครงการหลวงที่ทำหน้าที่หลักในการบริหารจัดการ ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการให้กับศูนย์พัฒนาโครงการหลวงสู่เกษตรกร โดยมีอาสาสมัครหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้สนับสนุนดำเนินการ ซึ่งกระบวนการบริหารงานของโครงการหลวงมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนตามสายงานดำเนินงานระหว่างสถานีวิจัย กับศูนย์พัฒนาโครงการหลวง พร้อมทั้งนี้ยังพบว่า การทำงานของโครงการหลวงมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานระหว่างบุคคล อาสาสมัคร บุคลากรศูนย์พัฒนาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการส่งผลทำให้การเผยแพร่ข้อมูล นโยบาย หรือข่าวสารเป็นไปด้วยความรวดเร็วทั้ง 2 ทางของการสื่อสารข้อมูล เป็นต้น

กลุ่มสายการจัดการ ของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารจัดการระเบียบแบบแผนตามภารกิจ วิสัยทัศน์ที่มูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ชัดเจน มีโครงสร้างการทำงาน บุคลากร งบประมาณตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรอาสาสมัครของโครงการหลวงที่มีส่วนในการขับเคลื่อนภารกิจของโครงการหลวงในพื้นที่ นอกจากนี้แล้วการบริหารจัดการด้านวิชาการความรู้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ปัจจัยภายนอกเชิงทางธุรกิจ กระแสบริบทสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตเกษตร หรือส่งเสริมกิจการด้านการเกษตรได้อย่างเหมาะสม เช่น การกระทำผิดระเบียบของสมาชิกโครงการหลวง อาทิ ใช้สารเคมี การจัดจำหน่ายให้กับผู้ค้ารายอื่น หรือผลิตผลทางการเกษตรไม่ได้คุณภาพมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลทำให้เกษตรกรเข้าไปสู่ธุรกิจการเกษตรกับกลุ่มทุนในพื้นที่และการผูกขาดสินค้าหรือสินเชื่อกับกลุ่มทุน เป็นต้น

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีกระบวนการทำงานหรือการบริหารจัดการที่สะดวก เหมาะสมกับลักษณะของภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประชากรศาสตร์ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกษตรกรได้รับการส่งเสริมสนับสนุน คำแนะนำทางการเกษตรสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ดีขึ้นจากระบบ กลไกลในการบริหารจัดการของโครงการหลวง แต่ในบางพื้นที่สูงของโครงการหลวงมีข้อจำกัดด้านเส้นทางการเดินทาง การคมนาคม ส่งผลทำให้การเดินทางให้ความรู้ทางวิชาการ คำแนะนำปรึกษาไม่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิโครงการหลวงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งในบางพื้นที่สูงเส้นทางการคมนาคมไม่มีความพร้อมในการขนส่งสินค้าทางการเกษตรสู่การแปรรูปหรือจัดจำหน่ายทำให้คุณภาพผลิตผลทางการเกษตรเสียหายไม่ได้มาตรฐานทำให้เกษตรหรือสมาชิกผิดเงื่อนไขในการจำหน่ายผลิตผลทางการเกษตรให้กับกลุ่มทุนที่รับซื้อผลิตผลถึงชุมชนนำไปสู่การผิดข้อบังคับของสมาชิกโครงการหลวง เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมีโครงสร้าง ขั้นตอนในการดำเนินการผ่านสถานีหลัก ศูนย์พัฒนาโครงการในพื้นที่ที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีส่วนงานของมูลนิธิโครงการหลวงสนับสนุนและมีแผนการดำเนินงานองค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่บุคลากร งบประมาณ และการจัดการอย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามวิสัยทัศน์ในการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ชัดเจน

โดยปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงประกอบด้วยสถานีวิจัย 4 แห่งที่เป็นแหล่งพัฒนางานวิชาการ งานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวง โดยมีศูนย์พัฒนาโครงการหลวง

เป็นพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงในจังหวัดภาคเหนือตอนบน โครงการกระจายในพื้นที่สูงภาคเหนือทั้งหมด 38 แห่ง รับองค์ความรู้ทางวิชาการจากสถานีวิจัยนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้สู่เกษตรกรในพื้นที่ โดยมีบุคลากร ฝ่ายสนับสนุนในมูลนิธิโครงการหลวง ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย ฝ่ายสำนักงานทำหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครของโครงการหลวง แผนกประชาสัมพันธ์และการท่องเที่ยว ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนกบุคคล แผนกยานพาหนะ แผนกจัดซื้อ แผนกพัสดุ และแผนกธุรการ พร้อมทั้งนี้มีส่วนงานด้านการตลาดของโครงการหลวงที่ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิต การขนส่ง และการจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาวิชาการเกษตรให้กับเกษตรกรในพื้นที่

โดยเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงมีการดำเนินการ พัฒนาวิชาการให้มีสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประชากรศาสตร์ในพื้นที่ด้วยการส่งเสริมภาคเกษตร ผ่านการสนับสนุนการทดสอบ สาธิต วิจัย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนและบุคลากรของโครงการหลวงในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีภาคเกษตรที่เหมาะสมกับในพื้นที่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพื้นที่สูงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนบนพื้นที่สูง โดยรูปแบบการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นเผยแพร่ความองค์ความรู้ด้วยวิธีการจัดการความรู้ผ่านระบบการจัดการของโครงการหลวง สถานที่ตั้งของโครงการหลวง ฝ่ายพัฒนา สถานีหลัก รูปแบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย เทคโนโลยีสื่อต่างๆ และตัวบุคคล นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติการในพื้นที่ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือ ซึ่งการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการ หรือข้อมูลเพื่อเสริมสร้างให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ทางวิชาการภาคเกษตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการตลาดด้วยความเข้าใจทำอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดการความรู้ออกเป็นส่วนย่อยๆ ของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ อันประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สำคัญตั้งแต่วิธีการดำเนินการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมความรู้ หรือการถ่ายทอดความรู้เผยแพร่ความรู้ไปสู่การปฏิบัติกับภาคเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น

และผลผลิตที่สำคัญของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเกษตรกรในพื้นที่สูงสามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรพัฒนาการเพาะปลูกพืชที่เหมาะสมกับพื้นที่พื้นอุปโภคบริโภค และจัดจำหน่ายแปรรูปผลผลิตในมูลนิธิโครงการหลวง นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในพื้นที่และส่งผลทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งในการพัฒนาพื้นที่ ลดปัญหาการบุก

รุกป่า การทำไร่เลื่อนลอย และการแก้ไขปัญหายาเสพติดหรือปลูกฝิ่น ทำให้บริบททางสังคมเศรษฐกิจในพื้นที่สูงมีวิถีชีวิตคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในโครงการหลวง โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) คือ คณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวง ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมูลนิธิโครงการหลวง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับและเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวง โดยสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ทีมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) จำนวน 22 ท่าน ประกอบด้วย กลุ่มสายการบริหาร 4 ท่าน กลุ่มสายการจัดการ 6 ท่านและกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชน 12 ท่าน สามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

กลุ่มสายการบริหาร

จำนวนกลุ่มสายการบริหาร ประกอบด้วย กรรมการบริหาร ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ควบคุมสถานีวิจัย จำนวน 4 ท่าน ซึ่งสามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมดว่าโครงการหลวงเป็นแหล่งแสวงหาความรู้โดยตรง จากที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงตรัสไว้ว่า “อะไรที่ไม่รู้ ต้องวิจัย” เป็นแนวทางที่ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ใน พ.ศ.2520 ที่ต้องแสวงหาพันธ์พืช พันธ์สัตว์ใหม่ๆ เพื่อทดแทนการปลูกฝิ่นของชาวเขา จึงต้องตั้งสถานีวิจัยขึ้นเพื่อรับผิดชอบเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการวิจัยพืชเมืองหนาวและไม้ดอก ในเบื้องต้นอาศัยความร่วมมือของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และในปัจจุบันโครงการหลวงมีงบประมาณสนับสนุนเงินทุนให้แก่นักวิจัยทั้งภายในและภายนอกโครงการ ทำให้เกิดการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการเกษตร

ในเรื่องอุปสรรคขัดขวางการแสวงหาความรู้มีไม่มาก อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ฟ้าฝน โรคระบาด ฯลฯ หรืออาจเกิดจากขั้นตอนในการทำงานและการทำงานที่ผิดพลาด แต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคปัญหาต่างๆ ส่วนใหญ่ได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้าไม่รู้ ไม่เข้าใจ ก็แสวงหาความรู้กันต่อ

1.2 ด้านการสร้างความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมดว่า โครงการหลวงเป็นแหล่งสร้างความรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งในประเทศ โดยโครงการหลวงสร้างความรู้ผ่านทางงานวิจัยของนักวิชาการ เน้นงานด้านการเกษตร การรักษาสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาพันธ์พืชใหม่ๆ ขึ้นมาที่มีความทนทานต่อสภาพดินฟ้าอากาศของบ้านเรา ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้าน และสามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นนั้นมาส่งเสริมอาชีพ สร้างรายได้ให้กับชุมชน

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมดว่า โครงการหลวงมีการจัดเก็บความรู้ มิให้สูญหายและง่ายต่อการสืบค้น โดยโครงการหลวงมีศูนย์ข้อมูล สามารถสืบค้นได้ งานวิจัยต่างๆ จะถูกรวบรวมไว้ มีเอกสาร วารสารต่างๆ ที่ถูกจัดทำขึ้นและถูกจัดเก็บไว้ทั้งที่เป็นอิเลคทรอนิคไฟล์และเอกสารกระดาษ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ในหลายๆ ด้าน เช่น ข้อมูลด้านบุคคลากร ด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง หรือตัวอย่างพันธ์พืชชนิดต่างๆ ที่ได้วิจัยคิดค้นขึ้นมา เช่น สตอเบอรี่พันธ์พระราชทาน 80 เป็นต้น

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมดว่า โครงการหลวงมีการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ผ่านงานวิจัย โดยสามารถแบ่งที่มาของงานวิจัยได้ 2 ทาง คือ จากความต้องการของนักวิชาการและจากความต้องการของโครงการหลวงเอง ซึ่งจะสะท้อนมาจากความต้องการของชุมชนในพื้นที่จริง โดยการวิเคราะห์เริ่มจาก นำผลการวิจัยที่ได้ไปทดสอบในโรงเรือนหรือแปลงทดลองก่อนเพื่อสกัดความรู้หรือพันธ์พืชว่าสามารถสร้างผลผลิตได้จริงแล้ว หลังจากนั้นจึงนำไปให้เกษตรกรปลูกในแปลงใหญ่ โดยพันธ์พืชหรือความรู้ที่สกัดออกมานั้น ต้องเหมาะสมกับพื้นที่ เหมาะสมกับการใช้งานจริง โดยความรู้ที่สกัดได้นั้น มาจากฝ่ายต่างๆ ของโครงการหลวง เช่น ฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายการตลาด เป็นต้น

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมดว่า โครงการหลวงมีการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง โดยเป้าหมายหลักของโครงการหลวงคือการอบรมแนะนำให้เกษตรกรปลูกพันธ์พืช

ต่างๆ ที่เหมาะสมกับพื้นที่ ชุมชนนั้นๆ เพื่อให้เกิดรายได้ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นการเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตรจึงสามารถเห็นได้ชัดเจน สู่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงและขยายต่อไปยังชุมชนอื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิก โดยทุกปีจะมีการจัดประชุมวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปที่สนใจในงานวิจัยต่างๆ ของโครงการหลวง ได้มีโอกาสเข้ามาศึกษาและดูงานในสถานที่จริงได้ตลอดเวลา ส่วนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์การ จะมีการจัดประชุมทุกเดือน มีการอบรม พัฒนาบุคลากรอยู่อย่างสม่ำเสมอ จากหน้างานจริงและจากห้องสัมมนา โดยหัวข้อความรู้ที่นำมาอบรมจะเกี่ยวข้องกับงานที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องรับผิดชอบ ส่วนปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่ความรู้ในการดำเนินที่ผ่านมา พบว่า การเผยแพร่ความรู้สู่เกษตรกรพบอุปสรรคบ้าง จากภาษาที่แตกต่างกัน ทำให้การสื่อสารไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ไปบ้าง หรือความสามารถในการเพาะปลูก ลักษณะวัฒนธรรมของชนเผ่าที่แตกต่างกัน ก็เป็นอุปสรรคในการเผยแพร่ ทำให้เจ้าหน้าที่โครงการหลวงต้องมีความใกล้ชิด มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเกษตรกรในพื้นที่ เน้นเกษตรกรในการนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง คอยติดตาม ส่งเสริมและปรับปรุง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หลังจากอบรมเผยแพร่ความรู้ไปแล้วอย่างใกล้ชิด หรือปัญหาเรื่องพันธ์พืชที่โครงการสนับสนุนให้ปลูก แล้วไม่ได้ผลผลิตตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ อาจเกิดจากปัญหาสภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ผลผลิตจากโรงเรือนทดลองไม่เหมือนกับแปลงปลูกจริง

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นตรงกันทั้งหมดว่าโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง โดยโครงการหลวงมีการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานวิจัยก่อนหน้า โครงการหลวงมีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง อาทิเช่น การทดสอบพันธ์พืชในโรงเรือน เพื่อควบคุมสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของพืช การทดสอบพันธ์พืชในพื้นที่จริง เพื่อดูสภาพแวดล้อม ศัตรูพืช อากาศ ความชื้น ความสมบูรณ์ของดิน การอารักขาพืช ตรวจสอบความแข็งแรง ความสมบูรณ์ของพืช การนำเอามาตรฐานสากลเข้ามาควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ส่วนการประยุกต์การนำไปใช้ อาทิเช่น การนำวัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่น เช่น ไม้ไผ่ นำมาเป็นวัสดุในการทำโรงเรือนเพาะชำ การพัฒนาต่อยอดพันธ์พืชที่มีความทนทานต่อสภาพดินฟ้าอากาศ ทนทานศัตรู โรคพืช หรือการนำความรู้มาประยุกต์ เช่น ใบยาสูบแช่น้ำ เมื่อนำมาทาแล้วสามารถนำมาป้องกันทากไม่ให้เข้าใกล้ได้ การใช้ยีสต์ป้องกันโรคราแป้งแทนสารเคมียาฆ่าแมลงในไร่สตอเบอรี่ได้ เป็นต้น ซึ่งองค์ความรู้ต่างๆ เหล่านี้ มีมากมายและสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้จริงเหมาะกับสภาพการปัจจุบัน

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวงแสดงบทบาท การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชุมชนในพื้นที่ โดยโครงการหลวงมีแผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนระยะ 5 ปี มีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนการดำเนินการเพื่อให้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวง ต้องได้รับความรู้ สามารถใช้ปฏิบัติได้จริง ปลูกได้จริง ดูแลอย่างไรเพื่อให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่า วิธีการเก็บเกี่ยวที่ให้ผลเสียหายน้อยที่สุด โดยเน้นไปที่ผู้นำชุมชนเป็นแกนหลัก แล้วต่อยอดไปสู่ลูกบ้าน

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การอย่างชัดเจน ภายในโครงการหลวงมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคลากรภายใน อาทิเช่น มีการจัดอบรมสัมมนาตามแผนยุทธศาสตร์ ในหัวข้อที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจในเนื้องานต่างๆ ในที่ประชุมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมดูงานในต่างประเทศ เช่น เวียดนาม ลาว เนปาล ภูฏาน โคลอมเบีย เป็นต้นหรือการดูงานในศูนย์พัฒนา สถานีอื่นๆ ในเครือข่าย มหาวิทยาลัยในภูมิภาคหรือหน่วยงานอื่นๆ ภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง โดยการอบรมเน้นควบคู่กับการปฏิบัติทดสอบจริง โดยในการดำเนินการที่ผ่านมาพบอุปสรรคที่เป็นปัญหาต่อการแบ่งปันความรู้เล็กน้อย เช่น ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล แต่ละชุมชน ทำให้การแบ่งปันความรู้ได้ไม่เต็มที่ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งหมด โครงการหลวงและผู้บริหารรับทราบ และมีการดำเนินการแก้ไขอย่างต่อเนื่องในทุกกรณี

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริงโดยโครงการหลวงมีนโยบายที่ชัดเจนว่า ก่อนจะนำความรู้ออกไปเผยแพร่ ความรู้นั้นต้องได้รับการทดสอบปฏิบัติจริงและได้ผลตามที่ได้กำหนดไว้ก่อน ดังนั้น ผลงานวิจัยต่างๆ ต้องทดสอบจนเห็นผลที่เหมาะสมก่อนนำสู่อบรมสู่บุคคลที่สนใจ และการอบรมของโครงการหลวง เน้นการปฏิบัติจริง ตัดแต่ง เพาะพันธ์ ดูแลจนกระทั่งออกดอกผล เก็บเกี่ยวทั้งหมดอยู่ในความดูแลของฝ่ายต่างๆ ที่

เกี่ยวข้องของโครงการหลวง และจะแก้ไขปรับปรุงทันที เมื่อเกิดปัญหา ศูนย์และสถานีต่างๆ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในด้านทรัพยากรต่างๆ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และในการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริง ก่อให้เกิดความมั่นคงทางอาหาร การได้ผลผลิตที่เหมาะสมมีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนดไว้

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาประสานสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ โดยมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนในการร่วมมือกับองค์การต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ อาทิเช่น ร่วมงานวิจัยกับองค์การในประเทศไต้หวัน ลาว พม่า ภูฎาณ โคลอมเบียและประเทศอื่นๆ โดยความร่วมมือผ่านองค์การสหประชาชาติ ส่งเจ้าหน้าที่โครงการหลวงไปฝึกงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันความรู้ กับองค์การต่างๆ เช่น การไปดูงานไร่กาแฟที่โคลอมเบีย และแลกเปลี่ยนวิธีการลดการปลูกฝิ่นของชุมชนชาวเขาที่โครงการหลวงทำสำเร็จในประเทศไทย ให้กับประเทศพม่าและโคลอมเบีย การให้แลกเปลี่ยนความรู้ในการสร้างโรงเรือนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ภูมิประเทศ ภูมิอากาศและวัสดุท้องถิ่นที่หาได้จากธรรมชาติกับประเทศไต้หวัน ในส่วนเครือข่ายภายในประเทศ ทางโครงการหลวงได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการทำวิจัยร่วมกัน การให้งบประมาณสนับสนุนการวิจัย การให้ตัวอย่างวัตถุดิบหรือสินค้ามาทดลอง ทดสอบ และร่วมมือกันในด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาตลาดร่วมกัน อาทิเช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กรมพัฒนาที่ดิน กรมป่าไม้ กรมอุทยาน การไฟฟ้า เป็นต้น

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่า โครงการหลวงมีปรัชญา แนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายในโครงการในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยมีแนวคิดหลักคือ “ช่วยเขา ช่วยตัวเอง” โดยพยายามให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยชุมชนเดิมทีจะมีแนวคิดตามวิถีชนเผ่า นับถือเจ้าป่าเจ้าเขา ทำมาหากินเพื่อดำรงอยู่เท่านั้น สามารถย้ายถิ่นฐาน หาที่ทำกินใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา แต่หลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการ มีการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับการ

ดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนชาวไทยภูเขา โดยสร้างค่านิยมการอนุรักษ์ รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ไม่ทำลายป่า ไม่ทำไร่เลื่อนลอย ลดการปลูกฝิ่นซึ่งเป็นพืชที่ผิดกฎหมาย สร้างความคิดในการดำรงชีวิตโดยการปลูกพืชเมืองหนาวทดแทนการปลูกฝิ่น ซึ่งผลตอบแทนการปลูกพันธ์พืชใหม่ๆ ที่โครงการหลวงแนะนำจะสามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรได้มากขึ้น

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าโครงการหลวงมีการวางแนวทางเกี่ยวกับพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ของชุมชนชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยเดิมในอดีตนั้น ชุมชนชาวเขาจะเป็นระบบปิด อยู่ภายในกลุ่มของตนเองเท่านั้น เป็นวิถีชีวิตแบบชนเผ่า มีวัฒนธรรม กิจกรรม ประเพณีประจำชนเผ่า เช่น ประเพณีการแต่งงาน ประเพณีการไหว้บรรพบุรุษ เจ้าป่าเจ้าเขา ประจำชนเผ่าของตน ประกอบอาชีพทำไร่ฝิ่นเป็นหลัก สร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีการทำไร่เลื่อนลอย ย้ายถิ่นฐาน ทำลายป่าไม้เป็นพื้นที่กว้าง ส่งผลให้ดินเสื่อมสภาพ ต้นน้ำลำธารแห้งเหือด สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม แต่หลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการ พฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ของชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไป อาทิเช่น การปรับเปลี่ยนพันธ์พืชตามคำแนะนำของโครงการหลวง ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัวได้สูงกว่าการปลูกฝิ่นมาก การปลูกฝิ่นเดิมสร้างรายได้ปีละไม่กี่หมื่นบาท แต่พืชพันธ์ของโครงการในปัจจุบันสร้างรายได้โดยเฉลี่ยสองแสนบาทต่อครอบครัวต่อปี โดยการเปลี่ยนแนวคิดชุมชน และได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี เมื่อผู้นำชุมชนสามารถผลิตผลผลิตได้อย่างเป็นรูปธรรม ลูกบ้านก็จะปฏิบัติตาม ไม่ต้องบังคับ ไม่เสียเลือดเนื้อ ซึ่งทำให้พื้นที่ในการปลูกฝิ่นจากแสนๆ ไร่ หมดไป เปลี่ยนเป็นพืชในโครงการหลวงแทนและในการปลูกเกษตรกรสามารถปลูกพืชเมืองหนาวของโครงการหลวงได้ 2-3 รอบต่อปี การปรับเปลี่ยนการดำรงชีวิตแบบเป็นหลักแหล่ง มีที่อยู่อาศัยที่มั่นคงแข็งแรง สร้างอาณาเขตของตนอย่างชัดเจน ไม่ตัดไม้ทำลายป่า สามารถปลูกพืชให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้นในพื้นที่ปลูกเท่าเดิม สร้างโรงเรือนเพื่อดูแลพันธ์พืชและผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น และนำผลิตผลที่มีมาตรฐานเหล่านั้นมาจำหน่ายให้กับโครงการหลวง ซึ่งโครงการหลวงจะทำหน้าที่ในการเจาะตลาดใหม่ๆ นำสินค้าโครงการหลวงสู่ผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ในทำให้เกษตรกรชาวเขามีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีเกษตรกรบางคนที่สามารถค้าขายได้ด้วยตนเอง เติบโต ติดต่อหาตลาดเองได้ ซึ่งทางโครงการหลวงก็ไม่ได้ห้ามแต่อย่างใด

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าโครงการหลวงมีการวางแนวทาง/นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาด้านวัตถุที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ โดยโครงการหลวงมีนโยบายอย่างชัดเจนในการที่จะช่วยชุมชนให้มีการกินดีอยู่ดี สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ระบบสาธารณสุข แพทย์พยาบาลที่เข้าถึง สุขภาพร่างกายที่ดีขึ้น การรักษาความสะอาดของชุมชน ระบบการศึกษา โรงเรียน ส่งเสริมระบบการจัดทำสหกรณ์ ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ระบบไฟฟ้า ระบบประปาบนที่สูง ถนนหนทางเดินทางสะดวกสบายขึ้น รวมเร็วยิ่งขึ้น มีการสื่อสารที่ทันสมัย โทรศัพท์มือถือสามารถติดต่อกันได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น จานดาวเทียม บ้านเรือนที่อยู่อาศัยมั่นคงแข็งแรง สร้างด้วยวัสดุที่คงทน ชุมชนชาวเขามีความเป็นคนเมืองมากยิ่งขึ้น เดินทางลงมาในตัวเมืองสะดวกมากขึ้น บ่อยครั้งขึ้น แต่ละครอบครัวมีพาหนะเดินทาง รถยนต์ รถกระบะ รถมอเตอร์ไซด์ มากขึ้นซึ่งแตกต่างมากกับ ปี พ.ศ.2522 ซึ่งเป็นปีที่เริ่มโครงการดอยอินทนนท์ วัฒนธรรมของชุมชนชาวเขาเปลี่ยน ส่วนหนึ่งมาจากสังคมโลกที่เปลี่ยนไปและความสามารถในการเข้าถึงวัฒนธรรมอื่นๆ ได้ง่ายขึ้น โครงการหลวงพยายามรณรงค์ถึงวัฒนธรรมดั่งเดิมเข้าชนเผ่าให้คงอยู่สืบทอดสู่ลูกหลาน เด็กๆ ยังคงรักถิ่นฐาน รักวัฒนธรรมดั่งเดิม แต่การดำรงชีวิตมีการปรับเปลี่ยนเป็นสังคมเมืองมากยิ่งขึ้น สะดวกสบายมากขึ้น

4. มิติการทำงานเป็นทีม

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าโครงการหลวงมีนโยบายและหลักการในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโครงการหลวงอินทนนท์ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชนในโครงการในการพัฒนาชุมชน โดย โครงสร้างองค์การของโครงการหลวง แบ่งออกเป็นหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนา สถานีวิจัย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายสำนักงาน เป็นต้น และทุกฝ่ายก็มีหน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบโดยตรงของงานแต่ละชนิดออกไป มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีเป้าหมายและวิธีการทำงานเดียวกัน โดยลักษณะของงานแล้ว ทุกฝ่ายงานต้องมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลาและต้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับทุกฝ่าย โดยคณะทำงานมีแผนการทำงานทั้งปี มีการประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์ เพื่อร่วมกันตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ในกรณีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชนและสมาชิกในโครงการมีรายละเอียด สาเหตุ ข้อตกลงต่างๆ อย่างชัดเจนโดยโครงการหลวงจัดส่งเจ้าหน้าที่ของโครงการ

หลวง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายตลาด สถานีวิจัย สู่ชุมชนโดยตรง เพื่อต้องการทราบถึงข้อมูล ความต้องการต่างๆ ของชุมชน และปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน เช่น ชุมชนเกษตรกรพบปัญหาในการเพาะปลูก ปัญหาศัตรูพืช ปัญหาการเก็บเกี่ยวผลผลิต ฯลฯ ทางโครงการหลวงก็จะเข้าไปแนะนำ ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าวกับชุมชน ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างมากจนสามารถดำเนินการแก้ไขจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่าโครงการหลวงมีวิธีการดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงานและเป้าหมายโดยรวมของชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ โดย มีการจัดทีมเฉพาะกิจลงแก้ไขปัญหาหน้างาน หลังจากที่งานนั้นเสร็จลุล่วงไป ทีมเฉพาะกิจนี้ก็จะยุบไปตาม และมีสร้างทีมข้ามสายงานโดยรวบรวมจากบุคคลากรฝ่ายต่างๆ มาร่วมกันคิด ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน เช่น การเจรจาถึงสิทธิในที่ดินทำกินของชุมชน หรือ การบุกรุกที่ในอุทยาน ส่วนในเรื่องของการทำงานร่วมกันในส่วนของการปลูกพันธ์พืชต่างๆ ก็จะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบประจำสถานีต่างๆ ทุกสถานี จากการทำงานเป็นทีม บางครั้งพบว่า เกิดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อทางวาจาแล้วข้อมูลข่าวสารนั้นสูญหายไปหรือข้อมูลเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบให้การทำงานไม่ราบรื่น จึงพยายามแก้ไขการสื่อสารภายในทีมให้มีลักษณะเป็นข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากขึ้นเพื่อเป็นหลักฐานและเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

5.1 องค์ประกอบของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่า ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือโดยเฉพาะในการจัดการความรู้ของโครงการหลวงอินทนนท์ได้นำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้มีองค์ประกอบ ดังนี้

- ชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล พบว่า ชุมชนมีความต่างเผ่า ต่างถิ่น มีแนวคิด การศึกษาที่แตกต่างกันออกไป
- ชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ พบว่า ชุมชนมีการรวมกลุ่มนึกถึงส่วนรวม มีการปกครองท้องถิ่น มีองค์การบริหารส่วนตำบลดูแล ชุมชนมีระบบสหกรณ์โดยได้รับการแนะนำจากโครงการหลวง และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น พบว่า ชุมชนรักท้องถิ่นอย่างสูง ซึ่งโครงการหลวงเน้นในเรื่องนี้อย่างมาก

- มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน พบว่า ชุมชนมีแผนของชุมชนซึ่งสอดคล้องกับแผนของโครงการหลวง ร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีการประชุมร่วมกัน พัฒนาชุมชนไปด้วยกัน เช่น จัดสรรงบพัฒนาชุมชน ไฟฟ้า ประปา ถนนหนทาง ฯลฯ

- มีการใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า มีการรณรงค์การดูแลสภาพแวดล้อม ไม่ตัดป่าทำลายป่า ลดการใช้สารเคมี

- มีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย พบว่า มีการเชื่อมโยงสื่อสารอยู่ตลอด เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารระหว่างชนเผ่า ระหว่างดอยต่างๆ

- มีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน พบว่า มีกิจกรรมชุมชน เช่น งานเฉลิมฉลองในเทศกาลต่างๆ การลงแขก ฯลฯ

- มีการบริหารจัดการภายในชุมชน พบว่า มีการบริหารโดยมีผู้นำชุมชน อบต. อบจ. ดูแลโดยตรงและโครงการหลวงดูแลโดยอ้อม

- มีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน พบว่า สมาชิกในชุมชนมีอิสระในการเลือกผู้นำกันเอง มีการส่งเสริมอาชีพยุวเกษตรกร มัคคุเทศน์

- ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม พบว่า ชุมชนได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น มีความปลอดภัยมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน สุขภาพดีขึ้น และรายได้ต่อครอบครัวสูงขึ้น

โดยที่ผ่านมา ชุมชนและโครงการหลวงมีอุปสรรคในการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้บ้าง เนื่องจากโครงการหลวงไม่สามารถบังคับชุมชนได้อย่างเต็มที่ ทำได้แค่เพียงให้คำแนะนำ และสมาชิกจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสมาชิกเอง เช่น การแนะนำพันธ์พืชให้ปลูก การแนะนำให้ดูแลสภาพแวดล้อม ปัญหาขยะมูลฝอย ปัญหาการสร้างรีสอร์ทภายในพื้นที่อุทยาน การใช้สารเคมีฆ่าศัตรูพืช ฯลฯ ดังนั้น เจ้าหน้าที่โครงการหลวงที่พบปะกับชุมชนโดยตรง ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมถึงจิตวิทยาชุมชน ในการให้คำแนะนำต่างๆ พร้อมชี้แจงที่มาที่ไปถึงสาเหตุและผลกระทบที่ชุมชนจะได้รับ โดยโครงการหลวงจะเน้นกับสมาชิกเกษตรกรว่า ถ้าต้องการร่วมมือกับโครงการหลวง ก็ต้องทำตามคำแนะนำกฎกติกาและมาตรฐานของโครงการ เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่เป็นระบบ

5.2 ลักษณะของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการบริหาร มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาชุมชนในโครงการหลวงมีลักษณะที่แสดงถึงความเป็นชุมชนโครงการหลวง ลักษณะดังต่อไปนี้

- สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน พบว่า ชุมชนเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชน โดยบางครอบครัวสามารถ เลี้ยงดูตนเองได้โดยไม่เป็น

ภาระและสามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้จัดจำหน่ายเองได้ อีกทั้งชุมชนเชื่อมั่นในโครงการหลวงว่านำสิ่งดีดี เข้าสู่ชุมชนของตน ทำให้มีการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา

- สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน พบว่า มีความร่วมมือกันระหว่างชุมชน อบต. อบจ. ผู้ใหญ่บ้าน และโครงการหลวง เพื่อช่วยกันพัฒนา ปรับปรุงชุมชนและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

- ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ พบว่า สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำงานของชุมชนได้ เช่น สหกรณ์ และ การจัดสรรงบประมาณ

- ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน พบว่า มีการจัดทำแผนชุมชน โดยสอดคล้องกับแผนโครงการหลวง แต่ในกรณีการประเมินผลร่วมกัน ยังไม่มีอย่างเป็นรูปธรรม

- สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน พบว่า มีการเรียนรู้กฎ กติกา ของชุมชนในการอยู่ร่วมกันและการเป็นสมาชิกของโครงการหลวง

- มีแผนการดำเนินการของชุมชน พบว่า มีการดำเนินงานร่วมกันตามแผนชุมชนที่วางไว้ เช่น การพัฒนาชุมชนด้านความสะอาด การรักษาสภาพแวดล้อมร่วมกัน รวมทั้งปฏิบัติตามแผนการผลิตของโครงการหลวงที่สมาชิกเกษตรกรรับโควต้าไปผลิต

- มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก พบว่า มีความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน

ภายในชุมชนสมาชิกเกษตรกรโครงการหลวงดอยอินทนนท์ พบปัญหาและมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็นเพิ่มเติม เช่น ต้องการพัฒนาระดับการศึกษาของชุมชนให้มีความรู้ ความเข้าใจ มากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการผลิต ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาการเพาะปลูกเพื่อให้ได้คุณภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เนื่องจาก ตลาดคู่แข่งมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น เช่น องุ่นจากประเทศชิลี และ ดอกกุหลาบจากประเทศเคนย่า ที่เข้ามาตีตลาดในประเทศไทย

การพัฒนาชุมชนในลักษณะปัจจัยดังกล่าวนั้นก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมต่อชุมชนชาวเขาอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยประเด็นหลักคือ ความมั่นคงโดยรวมมีมากขึ้น การปลูกฝิ่นซึ่งเป็นพืชที่ผิดกฎหมายได้หมดไป โดยไม่ต้องใช้กำลังบังคับ ชุมชนให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ซึ่งในการลดการปลูกฝิ่นถือว่าประเทศไทยประสบความสำเร็จสูงสุดในการดำเนินงาน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน รายได้ต่อครัวเรือนสูงขึ้น ชุมชนเข้มแข็ง ดูแลตนเองได้

สำหรับข้อคิดเห็นอื่นๆ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายการบริหาร พบว่า มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความท้าทายและแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ในการดำเนินการจัดการ

ความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือของโครงการหลวงอินทนนท์ รวมทั้งข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง ดังต่อไปนี้

- ต้องทำสถานีวิจัย ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ เป็นต้นแบบที่สมาชิกสามารถที่จะปฏิบัติตามได้ผลสำเร็จ เป็นจริงตามเป้าหมาย ต้องมีการถ่ายทอดความรู้ วิธีการ ตัวอย่าง พันธ์พืช พันธ์สัตว์ ได้อย่างถูกต้อง
- ต้องหาสมดุลของการทำเกษตรกรรม การท่องเที่ยว โดยคงไว้ซึ่งชุมชนและวัฒนธรรมดั่งเดิมให้ได้
- สร้างวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้น สื่อถึงสิ่งที่ต้องการสื่อได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันสถานการณ์
- ต้นแบบการพัฒนาการเกษตร ต้องมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน เป็นที่ตั้ง โดยถ้าเทียบในโครงการหลวงแล้ว “ความมั่นคง” คือ การที่โครงการหลวงต้องทำวิจัย เพื่อให้รู้แจ้ง ปฏิบัติจริง เลือกใช้พื้นที่ที่ถูกต้องเหมาะสม “ความมั่งคั่ง” คือ การส่งเสริมและพัฒนาต่อยอดจากงานวิจัย สามารถกระจายความรู้นั้น ไปยังส่วนพื้นที่ต่างๆ หรือสู่ชุมชนที่สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นได้ “ความยั่งยืน” คือ การที่เกษตรกรสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเอง สามารถปลูกผลิตผลได้อย่างมีคุณภาพ ทำได้ด้วยการควบคุมมาผลิตให้ได้มาตรฐาน และนำมาตรฐานต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันเข้ามาตรวจสอบ

กลุ่มสายการจัดการ

จำนวนกลุ่มสายการจัดการ ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าโครงการ หัวหน้าแผนกและผู้ประสานงาน จำนวน 6 ท่านซึ่งสามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีวิธีการช่องทางที่สามารถช่วยบุคคลากรในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยภายในโครงการหลวง ถือว่าเป็นแหล่งที่มีผู้มีความรู้เข้ามารวมกันอยู่อย่างมากในรูปของอาสาสมัคร ทำให้เกิดองค์ความรู้ที่น่าในใจต่างๆ ขึ้นมากมาย เหมาะสำหรับการสืบค้นสำหรับผู้ที่มีความสนใจ “เรื่องอะไรที่ไม่รู้ ก็ต้องวิจัย” ดังนั้นโครงการหลวงจึงมีการส่งเสริมให้บุคคลกรภายในหน่วยงานได้รับการอบรม ศึกษางานเพิ่มเติมจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายนอกประเทศและภายในประเทศ อาทิ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศต่างๆ อาทิ ไต้หวัน ฯลฯ

โดยมีตารางการฝึกอบรมและหัวข้อที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และส่งเสริมให้บุคคลกรไปอบรมยังต่างประเทศที่ทางโครงการหลวงมีสัญญาข้อตกลง ส่งเสริมแลกเปลี่ยนกันอยู่ รวมถึงการไปปฏิบัติ ทดลองงานจริง ในต่างประเทศโดยได้รับความร่วมมือจากองค์การสหประชาชาติ เช่น ประเทศลาว พม่า ภูฏาน เป็นต้น เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ ในระดับนานาชาติ มาสู่โครงการหลวง หรือนำพันธ์พืชเมืองหนาวชนิดต่างๆ ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในประเทศมาทดลองปลูก ขยายพันธ์ ดูแลรักษาเก็บเกี่ยว แสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลสรุปที่ถูกต้องในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารความรู้ ยังสามารถให้เทคโนโลยีใหม่ๆ ช่วยในการแสวงหา เช่น การค้นหาในเว็บไซต์ข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศได้โดยตรงได้อีกทางหนึ่ง ส่วนการส่งเสริมให้สมาชิกเกษตรกรภายในโครงการแสวงหาความรู้ ผ่านการปฏิบัติจริงร่วมกับเจ้าหน้าที่ของโครงการหลวง ส่งเสริมให้หาความรู้ใหม่ๆ จากห้องสมุดชุมชน แต่ในการดำเนินการแสวงหาความรู้ที่ผ่านมา พบปัญหาอุปสรรคบ้าง เช่น การแสวงหาความรู้ในบางกรณี ไม่สามารถเก็บความรู้กลับมาได้โดยสมบูรณ์ เช่น การส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานต่างประเทศ พบอุปสรรคปัญหาเรื่องการสื่อสาร การเก็บเนื้อหาจากการไปดูงานแล้วกลับมาสรุปได้ไม่ครบถ้วน

1.2 ด้านการสร้างความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงสามารถสร้างความรู้รวมถึงวิธีการจัดการการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยให้บุคคลากรภายในโครงการดำเนินการได้ดีขึ้น จากภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยโครงการหลวงเน้นการสร้างความรู้ผ่านประสบการณ์และงานวิจัยซึ่งงานวิจัยนั้นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการส่งเสริมงบสนับสนุนงานวิจัยให้นักวิจัยเต็มจำนวน และส่งเสริมนักวิจัยรุ่นเยาว์ทำงานวิจัยร่วมกับเกษตรกรสมาชิก เพื่อสร้างความรู้ทางการเกษตรให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเกษตรกรโดยตรง ให้ความรู้เกิดขึ้นและนำไปใช้ได้จริง เช่น เทคโนโลยีการเพาะปลูก พันธ์พืชที่น่าสนใจ เหมาะสมต่อเกษตรกรบนดอยอินทนนท์ การอารักขาพืช โดยใช้มาตรฐานสากล GAP GMP โครงการหลวงเน้นเรื่องการพัฒนาต่อยอดเพื่อให้ทันสมัย เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปรับระบบการจัดการให้สอดคล้องยิ่งขึ้น โดยนำระบบ SAP เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการ นำการจัดการแบบไคเซ็น ไปใช้โดยลงรายละเอียดถึงผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โครงการคำนึงถึงการอยู่รอดทางธุรกิจมากขึ้น ควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ คำนึงการต้นทุนการผลิต การดำเนินการ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โครงการหลวงเป็นแหล่งสร้างความรู้โดยเฉพาะความรู้ด้านการเกษตรที่มากที่สุดในประเทศไทย เพื่อนำความรู้นั้น มาพัฒนาสังคม ความเป็นอยู่ของชุมชนชาวเขาให้มั่นคงยิ่งขึ้น เหมือนกับว่าโครงการหลวงเป็นผู้ลงทุนสร้างเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สู่ชุมชนชาวเขาที่เป็นสมาชิก แต่ในบางครั้งพบว่าการสร้างความรู้ใหม่นั้น ก็ไม่

สามารถนำไปปฏิบัติส่งผลเพื่อให้เกิดผลจริงได้ เช่น การที่โครงการหลวงค้นพบวิธีการปลูกพืชเมืองหนาวบางชนิด เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและตรงกับความต้องการผลิตของเกษตรกรสมาชิก แต่หลังจากที่เก็บเกี่ยวผลผลิตจริงแล้ว ต้นทุนและราคาที่จำหน่ายมีราคาสูง ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันในตลาดนำเข้าโดยตรงได้ ทางโครงการหลวงก็หยุดโครงการเพาะพันธ์พืชนั้น

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีเทคนิคในการจัดเก็บความรู้ มิให้สูญหาย และง่ายต่อความสืบค้นความรู้ได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยเมื่อในอดีต ไม่มีการจัดเก็บ บันทึก ความรู้เป็นกิจจะลักษณะที่ถูกต้อง ส่วนใหญ่เมื่อโครงการหลวงพบความรู้ใหม่ๆ ก็จะนำไปถ่ายทอดสู่สมาชิกเกษตรกรโดยตรง โดยการปฏิบัติลงพื้นที่จริง ทำให้ความรู้บางส่วนสูญหายไปกับนักวิชาการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกับสมาชิกตัวเกษตรกรเอง แต่ในปัจจุบันมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในโครงการหลวง มีการจัดเก็บความรู้อย่างมีระบบระเบียบ เช่น จัดเก็บในรูปแบบเอกสารประกอบการศึกษาอบรม ตำราวิชาการสำหรับการเพาะปลูก จัดเก็บข้อมูลลงไฟล์ในระบบคอมพิวเตอร์ จัดทำระบบห้องสมุดอิเลคทรอนิคส์ จัดทำแอพพลิเคชั่นให้เกษตรกรและผู้สนใจสามารถเข้าถึงผ่านทางโทรศัพท์มือถือ เช่น เนื้อหาในเรื่อง วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เป็นการร่วมมือกันระหว่างนักวิชาการโครงการหลวงกับเกษตรกรสมาชิกเพื่อหาวิธีปฏิบัติการที่เป็นเลิศ ที่เหมาะสมกับชุมชนที่สุด

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีขั้นตอนในการวิเคราะห์และสกัดความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นจริงเหมาะสมกับชุมชนภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ก่อนนำไปเผยแพร่สู่ภายนอก โดยความรู้ในโครงการหลวงล้วนเกิดจากการปฏิบัติทดลองจริงทั้งสิ้น เริ่มจากศึกษาภายในโรงเรือน พื้นที่โครงการหรือสถานีของโครงการก่อน จนมั่นใจว่า ถูกต้องเหมาะสมจริง ผ่านการสังเคราะห์เพื่อให้เกษตรกรสมาชิกมีความมั่นใจเชื่อใจในองค์ความรู้นั้นๆ และนำองค์ความรู้ต่างๆ ไปปฏิบัติจริง ดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบแผน ดูผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นว่าสามารถนำไปใช้ได้ ส่งผลในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สามารถตอบโจทย์ความต้องการของเกษตรกรได้โดยตรง รวมถึงการส่งเสริมงานวิจัยต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ผลและสกัดความรู้นั้นออกมาใช้ปฏิบัติได้ มีการประเมินผลงานวิจัยและผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่ได้โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องมาประเมิน ไม่

ว่าจะเป็นนักวิชาการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นโครงการหลวงจึงถือว่าเป็นโรงเรียนการเกษตรที่สามารถสกัดความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเชิงเกษตรในทุกด้าน โดยมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในเรื่องต่างๆ และคำนึงถึงผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อเกษตรกรในชุมชน ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมการเลี้ยงปลาเทร๊าซ์ เริ่มจากการซื้อไข่ปลา พ่อพันธ์แม่พันธ์เข้ามาเพาะพันธ์ ขยายพันธ์ จนสามารถทำการเลี้ยงในเชิงธุรกิจได้ โครงการหลวงต้องสามารถสกัดความรู้จากการทดลองเลี้ยงในสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการเจริญเติบโตของปลาเทร๊าซ์ เพื่อให้ได้ผลผลิต ปริมาณและคุณภาพ ตรงตามความต้องการ

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีวิธีการในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มบุคคลเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดฝึกอบรมสัมมนาทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่ภายในโครงการและเกษตรกรสมาชิก รวมถึงบุคคลภายนอกที่มีความสนใจในองค์ความรู้ของโครงการหลวง เริ่มจากการอบรมถ่ายโอนเผยแพร่ความรู้จากนักวิชาการสู่อาสาสมัคร เจ้าหน้าที่โครงการ สู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกร โดยตรง ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องสื่อสารองค์ความรู้ในรูปแบบภาษาที่เกษตรกรเข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน ไม่ใช่ศัพท์ทางวิชาการมากนัก ไม่เจาะลงในรายละเอียด เช่น ในสูตรปุ๋ยที่ใช้มีส่วนผสมของธาตุ 13 ชนิด ก็ไม่ต้องแจงรายละเอียดว่ามีธาตุอะไรบ้าง อาจแทนด้วยปุ๋ยสูตร A สูตร B เพื่อให้เกษตรกรเข้าใจได้ง่ายขึ้น โครงการหลวงมีการจัดงาน Field Day โดยมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมความรู้ทางเกษตร พันธ์พืชต่างๆ อบรมวิธีการปลูก การใส่ปุ๋ย การเก็บเกี่ยว ฯลฯ เกษตรกรสมาชิกเข้ามาอบรมแล้วนำไปทดลองปลูกในพื้นที่ของตนเอง ในส่วนฝ่ายการตลาด มีการเผยแพร่ความรู้ กระจายความรู้สู่ผู้บริโภคอีกทางหนึ่ง ผ่านการออกบูทงานต่างๆ มีการสาธิต ทดสอบผลิตภัณฑ์ของโครงการหลวงว่าปลอดภัยอย่างไร มีที่มาที่ไปกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีคุณประโยชน์ต่อสุขภาพร่างกายอย่างไรบ้าง เพื่อสร้างความมั่นใจในการบริโภคมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อปริมาณยอดขายที่สูงขึ้นผ่านทางช่องทางต่างๆ ของโครงการหลวงในการกระจายสินค้าสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่ความรู้ อาทิเช่น การเผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มเกษตรกรชนเผ่าที่มีความแตกต่างกันทาง เชื้อชาติ วัฒนธรรม ภาษา นิสัยใจคอ ฯลฯ บางกลุ่มเข้าใจได้ง่าย บางกลุ่มไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วยกับแนวทางที่แนะนำ บางครั้งเกิดอุปสรรคด้านภาษา ทำให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิผลเท่าที่ควร หลายกรณีเกิดปัญหาขึ้นแต่เกษตรกรไม่นำปัญหาดังกล่าวมาปรึกษา แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ไม่เป็นไปตามองค์ความรู้ เป็นการลองผิดลองถูก ซึ่งโครงการหลวงพยายามเข้าไปแนะนำความรู้ที่ถูกต้องให้อยู่เสมอ เช่น โครงการหลวงไม่มีนโยบายให้เกษตรกรสมาชิกใช้สารเคมี ยาปราบศัตรูพืช แต่ในทางปฏิบัติบางครั้งมี

เกษตรกรที่ไม่ปฏิบัติตาม ทำให้โครงการหลวงไม่สามารถรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรรายนั้นได้ เนื่องจาก มีสารเคมีเจือปนอยู่ในผลผลิตเกินมาตรฐานของโครงการหลวง การเผยแพร่ความรู้ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยเจ้าหน้าที่โครงการหลวงด้วย เนื่องจาก กลุ่มสายการจัดการมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ของโครงการหลวง อายุน้อย มีความอดทนในการทำงานที่ต่ำลงกว่ารุ่นบุกเบิก ซึ่งลักษณะงานของโครงการหลวงต้องใช้ความอดทนมาก ในการเข้าถึงพื้นที่จริงบนดอยของชุมชน และใช้เวลามากในการอบรมชี้แจง แก้ไขปัญหาที่เกิดของเกษตรกร เป็นการทำงานที่หนัก ซึ่งโครงการหลวงได้เล็งเห็นถึงประเด็นนี้ จึงพยายามหาสวัสดิการต่างๆ เข้ามาเสริม เช่น ปรับฐานเงินเดือนให้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ในระดับปริญญาตรีเริ่มต้นที่ 19,000 บาท เพิ่มค่าครองชีพ 3,000 บาท มีประกันสังคม บำเน็ต กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาลครอบครัว เป็นต้น และที่ผ่านมาโครงการหลวงมีวิธีการแก้ไขกับอุปสรรคอื่นๆ ที่เกิดขึ้นโดยพยายามทำให้เกษตรกรสมาชิกเห็นเป็นตัวอย่าง ทำซ้ำ อธิบายซ้ำ สื่อสารผ่านผู้นำชุมชนหรือเกษตรกรที่มีประสบการณ์ความรู้ความเข้าใจที่มากกว่า แล้วให้นำไปสื่อสารต่อยังกลุ่มเกษตรกรที่ไม่เข้าใจในองค์ความรู้ มีการแบ่งระดับความรู้ ความสามารถของเกษตรกร เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ได้ไม่ตรงกับแผนการผลิต สามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ถูกต้องยิ่งขึ้น มีส่งเสริมการต่อยอดความรู้สู่เกษตรกรที่มีความสามารถสูงและประสบผลสำเร็จในการเพาะปลูกพันธ์พืชชนิดต่างๆ (Pilot Farmer) เพื่อเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนและเกษตรกรรายอื่นๆ สามารถนำไปปฏิบัติตามได้ ในบางครั้งโครงการหลวงต้องทำการออกกฎระเบียบบังคับ เพื่อให้เกษตรกรนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติตาม เช่น มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ของโครงการหลวงต้องได้คุณภาพที่สูง ไม่มีสารเคมีเจือปน จึงรับซื้อผลิตภัณฑ์นั้นได้ ถ้าไม่ปฏิบัติตาม โครงการหลวงก็ไม่รับซื้อผลผลิตนั้น ทำให้เกษตรกรมีความจำเป็นต่อหาตลาดอื่นทดแทน

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวงสามารถตรวจสอบความรู้เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้เหมาะสมหรือประยุกต์ให้เข้ากับกลุ่มบุคคลและพื้นที่เป้าหมายในสภาพการปัจจุบันโดยเป้าหมายหลักคือ การประยุกต์ข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรงไปใช้ดำเนินการได้ผลตามที่ตั้งเป้าไว้ โครงการต่างๆ บนดอยอินทนนท์ สามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมบนดอยหรือบนพื้นที่สูงอื่นๆ ได้ สามารถขยายผลจากบนดอยสู่ที่ราบสูงในภาคต่างๆ ของประเทศ ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ เช่น การผลิตปุ๋ยหมักอินทรีย์จากผักที่เน่าเสีย หรือการส่งเสริมการเลี้ยงไส้เดือน เพื่อช่วยทำให้พื้นดินร่วนซุย เหมาะแก่การเพาะปลูก การสร้างห้องเย็นเพื่อเป็นการถนอมอาหาร หรือการขนส่งโดยรถห้องเย็น สิ่งเหล่านี้เกิดจากการนำความรู้ไปประยุกต์ปฏิบัติจริง ส่วนด้านการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงนั้น โครงการ

หลวงได้มีการวิจัยซ้ำ ทดลองซ้ำ จนกระทั่งแน่ใจว่า ข้อมูลเหล่านั้นเป็นจริง และทดสอบโดยการปฏิบัติการทดลองเสริม เพื่อยืนยันข้อมูลนั้นๆ และมีการอ้างอิงจากข้อมูลมาตรฐานคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในสากล ความรู้ต่างๆ จากต่างประเทศ ข้อมูลในอดีต ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐและเอกชน อาสาสมัคร อาจารย์มหาวิทยาลัย เปรียบเทียบการเป้าหมาย ผลลัพธ์ หรือ Benchmarking ที่วางไว้ แต่การนำไปประยุกต์ใช้ในบางครั้ง ไม่เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ เช่น ผลผลิตลดลงจากที่คาดหมายไว้ เนื่องจากสภาพลมฟ้าอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพพื้นดินที่เสื่อมลง ฯลฯ

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารของโครงการหลวงแสดงบทบาท การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชุมชนในพื้นที่โดยตลอด 47 ปี โครงการหลวงที่ผ่านมา สามารถตอบสนองนโยบายของโครงการได้อย่างชัดเจน สามารถรวบรวมความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทุกองค์การ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้กับโครงการหลวงอย่างมากมาย มีนโยบายอย่างชัดเจน วางกรอบการทำงานและเป้าหมายอย่างกว้างๆ โดยเน้น การให้องค์ความรู้ต่อสมาชิกในโครงการเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสร้างรายได้ที่สูงขึ้นให้กับครอบครัว สร้างความมั่นคงให้ท้องถิ่น ให้พัฒนาสังคมความเป็นอยู่ ควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยวางแผนเรียบร้อยแล้วต้องทำทันที เช่น การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน 5 ปี เป็นต้น โครงการหลวงยังมีนโยบายในการเน้นเรื่องการส่งเจ้าหน้าที่ บุคคลากรของโครงการหลวง เข้าไปหาความรู้แก่เกษตรกรสมาชิกโดยตรงตามดอยต่างๆ มีเป้าหมายและตารางกำหนดการอย่างชัดเจน เช่น การอบรม Food Safety การอบรมเรื่องการรักษาผืนป่า ต้นน้ำ เป็นต้น

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การ โดยเริ่มจากบุคคลากรภายในและสมาชิกชุมชนเกษตร จะมีการจัดอบรมอยู่เสมอ โดยฝ่ายบุคคลจะดูแลเรื่องหัวข้อการอบรมให้เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ ที่เข้าอบรม หรือฝ่ายต่างๆ ต้องการความรู้เพิ่มเติมในเรื่องใด ก็สามารถที่จะทำเป็นหนังสือขอให้อบรมได้เช่นกัน มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีการฝึกงานภาคปฏิบัติ โดยเน้นที่ผลลัพธ์ว่าสามารถนำกลับมาใช้งานได้ เช่น ดูงานกาแฟ ก็ต้องสามารถปรับปรุงพันธ์หรืออาจพัฒนาสู่การทำธุรกิจกาแฟได้ สมาชิกเกษตรกรจะได้ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ในเรื่องเกี่ยวกับการ

ทำเกษตร การเพาะปลูกพืชพันธ์ใหม่ๆ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเพาะปลูก รวมถึงการเก็บเกี่ยวให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด ฯลฯ ส่วนการแบ่งปันความรู้สู่บุคคลภายนอกทั้งภายในและต่างประเทศ มีดังนี้เช่น ประเทศพม่า ซึ่งมีพื้นที่ปลูกฝิ่นเป็นลำดับที่สองของโลก ต้องการลดพื้นที่การปลูกฝิ่นให้น้อยลงและหมดไปในที่สุด โครงการหลวงได้เข้าร่วมให้ความรู้และการทำงานที่ได้ผลจากโครงการหลวงไปเป็นแนวทางและได้รับการยอมรับแนวคิดและวิธีการการดำเนินการอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในกลุ่มไทยใหญ่ และมีการทำตลาดในพม่าเพื่อขยายผลิตผลของโครงการหลวงสู่ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศภูฎาน มีการเซ็นสัญญาแลกเปลี่ยน (MOU) ระหว่างรัฐบาล ในการที่ให้โครงการหลวงเข้าไปแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกี่ยวกับเกษตรกรรม ส่วนการแบ่งปันความรู้ให้กับบุคคลภายนอกอื่นๆ โครงการหลวงเปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจทั่วไป โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสมาชิกศึกษาเข้าดูงาน ฝึกงานในโครงการหลวงได้ โครงการหลวงถือว่าเป็นศูนย์กลางความรู้เกี่ยวกับเกษตรกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ที่สนใจทุกท่าน สืบค้นข้อมูลได้อย่างเป็นอิสระ แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการที่ผ่านมาพบอุปสรรคบ้าง ที่เป็นปัญหาต่อการแบ่งปันความรู้ อาทิเช่น ทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ เช่น เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อผู้ที่สนใจเข้ามาดูงาน สถานที่ไม่อำนวยในบางครั้ง ความพร้อมของปัจจัยไม่สมบูรณ์ เช่น ตัวอย่างพันธ์พืช หรือผลผลิตไม่ออกผลตามที่คาดหมายไว้ เป็นต้น การรับเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้จากการฝึกอบรม ดูงานได้ไม่เต็มที่ สืบเนื่องปัญหาการสื่อสาร หรือการที่มีนโยบายที่ชัดเจนแต่การปฏิบัติไม่จริงจังหรือไม่ส่งผลตามที่ต้องการเท่าที่ควรเนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกไม่เอื้ออำนวย และขาดการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนเห็นผลจริง

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริงได้โดยโครงการหลวงมีเป้าหมายหลัก คือ การทำให้เกษตรกรชาวเขาช่วยเหลือตนเองได้ มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืน ดังนั้น องค์ความรู้ที่ค้นพบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสามารถแปลงสู่การปฏิบัติความรู้นั้นๆ ได้ โดยเริ่มจากความสนใจในเรื่องที่เกษตรกร เจ้าหน้าที่ นักวิชาการ อยากรู้อยากศึกษาถูกตีย้อนกลับมาเป็นโจทย์วิจัยนำมาทำการวิจัยค้นคว้า ศึกษาหาข้อมูลในตำรา สอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ แหล่งความรู้ต่างๆ ทดลองสมมติฐานที่ตั้งไว้ จนสามารถหาข้อสรุปจากงานวิจัย นำผลงานวิจัยมาปฏิบัติจริงผ่านเจ้าหน้าที่โครงการหลวง มีการส่งเสริมการปฏิบัติความรู้ มีการติดตามผลการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ปฏิบัติดูแล ปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำส่งเสริมเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยนักวิชาการของโครงการหลวงให้ความใส่ใจดูแลอย่างใกล้ชิดกับเกษตรกร โครงการหลวงจัดงบประมาณสนับสนุนให้เกษตรกรฝึกฝนปฏิบัติความรู้ที่เกษตรกร

ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งในการดำเนินการที่ผ่านมาผลการนำความรู้เพื่อไปปฏิบัติจริง ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ เมื่อปฏิบัติความรู้ได้จริง ก็ส่งผลให้โครงการหลวงสามารถขยายขอบเขตการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคได้กว้างขวางขึ้น สามารถนำผลิตภัณฑ์ ผลผลิตใหม่ๆ ที่มีความสด สะอาด มีคุณภาพสู่ลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ และท้ายที่สุดผลลัพธ์ก็ย้อนกลับมาสู่เกษตรกรสมาชิกของโครงการมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามอาจพบปัญหาบ้างในบางกรณีที่การปฏิบัติจริงไม่ได้ผลตามที่คาดไว้ เนื่องจาก ข้อมูลความรู้หรือตำราที่เขียนขึ้นนั้นใช้ไม่ได้กับสภาพแวดล้อมของชุมชนชาวเขาดอยอินทนนท์ หรือความสามารถและศักยภาพในการรับรู้ถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ของเกษตรกรสมาชิกรายย่อยน้อย ทำให้ไม่สามารถนำเทคโนโลยีนั้นไปใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งนักวิชาการของโครงการหลวง ก็หาทางแก้ไขปรับปรุงเป็นกรณีต่อไป

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาประสานสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้โดยโครงการหลวงส่งเสริมความร่วมมือเชิงเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีทั้งภาครัฐและเอกชนในการร่วมมือพัฒนาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน พัฒนา ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ อาทิเช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาประมงน้ำจืดเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ รวมถึงสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สวพส. ซึ่งเป็นโครงการคู่ขนานกับโครงการหลวง ขยายผลการวิจัยและมุ่งมั่นในการพัฒนาสนับสนุนงานโครงการหลวงและขยายผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน ซึ่งล่าสุดโครงการหลวงร่วมกับสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ได้จัดการประชุมวิชาการขึ้น เพื่อนำเสนอผลงานวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวงและสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ในวันที่ 7 กันยายน 2559 เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นด้านงานวิชาการและส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายพันธมิตรการวิจัยเพื่อการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน การพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายภาคเอกชนขนาดใหญ่หลายบริษัท ในการพัฒนาวัตถุดิบ สินค้า ผลผลิตให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล หรือแม้กระทั่งการร่วมมือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับประเทศต่างๆ เช่น พม่า โคลอมเบีย ภูฏาน เป็นต้น ผ่านความร่วมมือขององค์การสหประชาชาติ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และฝึกฝนเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่สูง

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีปรัชญา แนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายในโครงการในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยความคิดเดิมจะเป็นแนวคิดในการดำรงชีวิตแบบชนเผ่า มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย อยู่ในสังคมเฉพาะกลุ่ม ไม่ชอบติดต่อกับสังคมภายนอก มีความคิดในการเพาะปลูกพืชซ้ำๆ ตามฤดูกาลทางธรรมชาติ เช่น ข้าว ฝิ่น เป็นต้น ไม่มีแนวคิดที่จะทำเกษตรประเภทอื่น เป็นการผลิตเพื่อเลี้ยงชีพเท่านั้น และวัฒนธรรมทางความคิดของชุมชน มีการปรับเปลี่ยนหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการโดยมีแนวคิดในการการเกษตรเพื่อค้าขาย หารายได้เข้าสู่ครอบครัว ปลูกพืชที่มีความหลากหลายที่โครงการหลวงส่งเสริมจะสามารถสร้างรายได้หลักที่สูงขึ้นได้ ส่วนในแนวคิด ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของชุมชน โครงการหลวงพยายามรณรงค์ให้คงอยู่ แต่แนวคิดชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสังคมที่เจริญเติบโตขึ้น

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพโดยเมื่อเริ่มก่อตั้งโครงการใหม่ๆ มีความขัดแย้งขึ้นมาก เนื่องจากเกษตรกรชุมชนชาวเขา ปลูกพืชฝิ่นและข้าวเป็นหลัก ซึ่งทำการเพาะปลูกมานานมาก ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนพันธ์พืชในการเพาะปลูก ซึ่งการปลูกฝิ่นของเกษตรกรชาวเขาสร้างรายได้ในปี พ.ศ.2522 ประมาณ 3,000-4,000 บาท ต่อเดือน แต่การปลูกฝิ่นเป็นสิ่งที่ผิดกฎหมาย และการเพาะปลูกเป็นแบบไร่เลื่อนลอย ปลูกพืชซ้ำๆ ทำความคิดของตนเอง เมื่อพื้นดินมีความเสื่อมสภาพก็เปลี่ยนสถานที่เพาะปลูก ตัดไม้ทำลายป่าเพิ่ม ขยายบริเวณการเพาะปลูกกว้างขึ้น แต่พฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการอย่างมาก โดยเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โครงการหลวงพยายามนำสิ่งที่ดีกว่าให้กับชุมชน พยายามอนุรักษ์สภาพแวดล้อมให้คงอยู่ มีการนำความรู้ใหม่ๆ พันธ์พืชเศรษฐกิจใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพดินฟ้าอากาศ ทดแทนการปลูกฝิ่นที่เกษตรกรปลูกมาช้านาน เปลี่ยนเป็นพืช ผัก ผลไม้เมืองหนาว ไม้ดอก ไม้ประดับ ปลูกและเก็บเกี่ยวได้หลายรอบต่อปี ใช้พื้นที่ในการเพาะปลูกน้อยลงแต่ได้ผลผลิตมากยิ่งขึ้น ต้องอยู่ในขอบเขตโครงการหลวง ทำการเพาะปลูกเฉพาะบนดอย ไม่ทำในพื้นราบ มีความเชี่ยวชาญในการเพาะปลูกสูงขึ้น สร้างโรงเรือนที่มีโครงสร้างเป็นเหล็กที่มีคาวามั่นคงแข็งแรง มีการอารักขาพืช ตรวจสอบคุณภาพย้อนกลับสู่ต้นน้ำได้ว่า มาจากที่ใดอย่างไร จึงสามารถควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานที่วางไว้ ซึ่งสามารถสร้างรายได้

ให้เกษตรกรมากยิ่งขึ้น จากเดิมหลักหมื่นเพิ่มเป็นหลักหลายแสนต่อปีต่อครอบครัว ส่งผลดีต่อสภาพความเป็นอยู่ ในส่วนพฤติกรรมการดำรงชีวิตมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ตามสังคมโลกมากยิ่งขึ้น เปิดรับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เข้าสู่ชุมชน มีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น ยังคงให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันในชุมชนอยู่ แต่น้อยลงกว่าในอดีต

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีโครงสร้างหรือวัสดุอุปกรณ์ทางวัตถุ ที่แสดงถึงความเป็นโครงการหลวง โดยส่วนใหญ่จะเป็นวัฒนธรรมดั่งเดิมของชนเผ่าที่ควรได้รับการอนุรักษ์ไว้ เช่น สภาพบ้านเรือน วัฒนธรรมรูปแบบการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ เครื่องไม้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ ฯลฯ โดยโครงการหลวงนำวัฒนธรรมเหล่านี้เป็นการสัญลักษณ์ทางวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือชุมชนชาวเขาเหล่านี้ สภาพบ้านเรือนมุงหญ้าคา ครัวไฟที่ซึ่งทุกคนในครอบครัวจะมานั่งล้อมวงทานข้าว สนทนาเรื่องราวต่างๆ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัว หรือในด้านหัตถกรรม จะมีความเป็นเฉพาะกลุ่มเอกลักษณ์ที่ชัดเจนประจำเผ่า แต่ในปัจจุบันโครงสร้างลักษณะวัตถุดังกล่าว มีการปรับเปลี่ยนลักษณะรูปแบบโครงการ การใช้งานหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มาจากนโยบายของโครงการหลวงโดยตรง เป็นการเปลี่ยนแปลงตามสังคมที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปิดรับมากยิ่งขึ้น โครงการหลวงรณรงค์ให้อนุรักษ์วัฒนธรรมดั่งเดิมไว้ เช่น ลักษณะการแต่งกาย สภาพบ้านเรือน แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป การเดินทางสะดวกยิ่งขึ้น สาธารณสุขเจริญขึ้น การสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้ความคิดอ่านและพฤติกรรมเปลี่ยนไป มีความเป็นสังคมเมืองสูงขึ้น ต้องการความสะดวกสบาย มีรถยนต์ รถกระบะ รถมอเตอร์ไซต์ โทรศัพท์มือถือ สื่อสารแบบไร้สาย ดาวเทียม เป็นต้น สภาพบ้านเรือนที่สร้างมั่นคงแข็งแรง โครงสร้างเหล็ก ผนังปูน หลังคากระเบื้อง มีจำนวนมากขึ้นในชุมชน อุปกรณ์การประกอบอาชีพไม่ใช่มีเพียงจอบเสียม ดังเช่นแต่ก่อน หลายครัวเรือนสามารถซื้อรถไถขนาดเล็ก เครื่องจักรอุปกรณ์ในการเกษตร เครื่องตัดหญ้า ทำให้ประกอบอาชีพได้ง่าย สะดวกสบายและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยกรมพัฒนาที่ดินเข้าร่วมพัฒนาให้คำแนะนำ หลายชุมชนพยายามขยายช่องทางการประกอบอาชีพสู่การเป็นเจ้าของโฮมสเตย์ เน้นนักท่องเที่ยวที่มีปริมาณสูงขึ้น ทำให้ชุมชนมีความเป็นธุรกิจมากยิ่งขึ้น รายได้เกิดจากธุรกิจการท่องเที่ยว ไม่เหมือนในอดีตที่ผ่านมาที่รายได้เกิดจากการเกษตรกรรมเพียงอย่างเดียว เป็นที่ชัดเจนว่าชุมชนชาวเขามีการเปลี่ยนแปลงสภาพอย่างมาก จึงส่งผลให้วัฒนธรรมท้องถิ่นเริ่มถูกกลืนหายไปกับความเจริญที่เข้ามาสู่ชุมชน วัฒนธรรมถูกเจือจางลง อย่างเช่นเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายประจำชนเผ่า เยาวชนชาวเขาใส่กันน้อยลง ส่วนใหญ่ใส่กันตามแบบอย่างสังคมเมือง มีการอนุรักษ์บ้างในกรณีมีงานประจำชนเผ่าหรืองานกิจกรรมที่ต้องให้ความร่วมมือกับโครงการ

หลวง โครงการหลวงพยายามนำรูปแบบการแต่งกายนั้นมาออกแบบใหม่ เพื่อให้เข้ากับสังคมเมืองมากขึ้น มีความเป็นสมัยใหม่แต่ยังคงเอกลักษณ์ดั้งเดิมของชนเผ่า แล้วนำมาจำหน่ายให้กับผู้บริโภคในสังคมเมือง เพื่อให้ใส่ได้ในทุกโอกาส ใส่ได้หลายครั้ง หลายงาน แต่ในปัจจุบันพบว่า แรงงานผลิตงานด้านหัตถกรรมของโครงการหลวงน้อยลง หายากขึ้น เนื่องจากคนรุ่นใหม่ได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น ลงมาเรียนหนังสือ ศึกษาหาความรู้ในพื้นราบมากยิ่งขึ้นและทำงานที่ในเมืองมากขึ้น

4. มิติการทำงานเป็นทีม

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า โครงการหลวงมีนโยบายและหลักการในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโครงการหลวงอินทนนท์ หรือรวมถึงส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชนในโครงการในการพัฒนาชุมชนของเขาโดยบุคลากรของโครงการหลวงส่วนหนึ่งเป็นอาสาสมัครที่มีความต้องการทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนชาวเขาและเพื่อโครงการหลวงโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้าราชการที่รับผิดชอบงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายภายในโครงการหลวง โครงสร้างองค์การมีอย่างชัดเจนและมีการระบุรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน มีการแบ่งงานกันทำทั้งในภาคปฏิบัติและภาคการทำงานเชิงวิชาการ มีการร่วมงานกัน ประสานงานกันภายในองค์การ มีการประชุมปรึกษาหารือในมิติต่างๆ กันเป็นประจำทุกเดือน ทำงานตามแผนพัฒนา 1 ปี 5 ปี ทุกๆฝ่าย เช่น ฝ่ายส่งเสริม ฝ่ายตลาด ฝ่ายวิชาการจะนำผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบ การแก้ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาในเรื่องนั้นๆ เข้าปรึกษาหารือกันและหาข้อสรุปกันในที่ประชุม ส่วนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในชุมชนที่อย่างต่อเนื่อง โดยโครงการหลวงส่งเจ้าหน้าที่ลงปฏิบัติงานร่วมกับเกษตรกรในการดำเนินการเพาะปลูกพันธ์พืชของโครงการอย่างใกล้ชิด และมีกิจกรรมร่วมกันในกิจกรรมชุมชนต่างๆ เช่น การดูแลรักษาผืนป่า ผืนน้ำ การช่วยกันรักษาความสะอาด ลดปริมาณขยะมูลฝอยและขยะเคมีในชุมชน ผ่านโครงการต่างๆ ที่ชุมชนและโครงการหลวงได้ร่วมกันจัดทำขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการที่ผ่านมา กลุ่มสายการจัดการก็ยอมรับว่าการทำงานเป็นทีมของชุมชนและภายในโครงการ ส่วนใหญ่ได้ผลสำเร็จแต่มีบางครั้งประสบปัญหาบ้าง โดยการทำงานเป็นทีมต้องเปิดใจพร้อมเสียสละและรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ต้องมีประนีประนอม ยืดหยุ่น ร่วมมือร่วมใจกันเพื่อความสำเร็จในผลของงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน อาจเป็นการประชุมที่บ่อยครั้งขึ้น ทันเหตุการณ์มากขึ้น รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติออกมาได้ดีและตรงวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า โครงการหลวงมีวิธีการดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงานและเป้าหมายโดยรวมของชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ ไม่มีรูปแบบในการทำงานเป็นทีมอย่างตายตัว ไม่ว่าในแง่รูปแบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ ทีมงานบริหารตนเองและทีมงานข้ามสายงาน ทีมงานของโครงการหลวงสามารถปรับลักษณะได้รวมเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง สามารถรวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันที ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทุกฝ่ายช่วยเหลือกันแบบครอบครัวเดียวกัน อาทิเช่น การร่วมมือกันในแต่ละสถานีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบนดอยต่างๆ มีการร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนบุคลากร ส่งเครื่องไม้เครื่องมือ ทรัพยากรต่างๆ ทดแทนเพิ่มเติมกันอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน มีการร่วมมือกันจัดระบบการขนส่งสินค้าโดยการบริหารการใช้รถขนส่งแบบเป็นกลุ่มๆ เพื่อให้ได้ปริมาณเพียงพอในการขนส่งและประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย มีการร่วมมือในการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพภายใน GAP ตรวจสอบกันภายในและแลกเปลี่ยนกันตรวจสอบระหว่างสถานี อีกทั้งโครงการหลวงยังสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมสัมมนา สร้างทีมงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานของโครงการหลวงอย่างลึกซึ้ง และดำเนินการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินการที่ผ่านมาการทำงานเป็นทีมของชุมชน ถือว่าประสบผลสำเร็จอย่างมาก แต่การการทำงานเป็นทีมของโครงการหลวงก็พบประสบปัญหาบ้าง เช่น ปัญหาในส่วนของพื้นที่ซึ่งมีความห่างไกลกัน การเดินทางในบางครั้งไม่สะดวกเท่าที่ควร ถนนหนทางบางดอยยังต้องการการซ่อมแซมปรับปรุง ปัญหาแนวทางปฏิบัติในงานเชิงลึกไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควรในบางโครงการ แต่ทีมงานทุกส่วนตระหนักถึงการทำงานเพื่อผลสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยเน้นให้ชุมชนชาวเขาต้องสามารถช่วยตนเองได้

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

5.1 องค์ประกอบของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือโดยเฉพาะในการจัดการความรู้ของโครงการหลวงอินทนนท์ ได้นำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้มีองค์ประกอบ เหล่านี้ ดังนี้

- ชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล พบว่า มีหลากหลายชนเผ่า เช่น ชนเผ่าม้ง ชนเผ่าปกากะญอ บนดอยอินทนนท์ และชนเผ่าไทยใหญ่ ชนเผ่ามูเซอ ฯลฯ ซึ่งแต่ละชนเผ่ามีวัฒนธรรมแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป

- ชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ พบว่า กลุ่มสายการจัดการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ท่านมีความคิดเห็นว่าชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน เนื่องจาก มีโครงการที่ชุมชนจัดทำ บริหารจัดการด้วยตนเอง การดูแลสภาพแวดล้อมสาธารณูปโภคต่างๆ ระบบไฟฟ้า ระบบประปา แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีก 3 ท่านที่เหลือ มีความคิดเห็นว่า ชุมชนยึดตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยยึดประโยชน์สาธารณะ โดยสังเกตุจากการขอร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน มีน้อยลง

- มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น พบว่า กลุ่มสายการจัดการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ท่านมีความคิดเห็นว่าชุมชนส่วนใหญ่มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง รักท้องถิ่น มากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของชนเผ่า แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีก 3 ท่านที่เหลือ มีความคิดเห็นว่าไม่มีความเอื้ออาทร รักท้องถิ่นหรืออาจจะมีแต่น้อยมาก โดยคิดว่าสมาชิกชุมชนให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องเงินทอง ปากท้อง มาเป็นลำดับแรก

- มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน พบว่า มีอิสระในการคิดตัดสินใจภายในชุมชน โดยโครงการหลวงสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการร่วมกันรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำชุมชนมีส่วนอย่างมากในการดำเนินการภายในชุมชนว่า จะเปิดโอกาสมากน้อยเพียงใด

- ใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ยังไม่มีเครื่องมือวัดอย่างชัดเจนว่าเกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่หรือไม่ แต่ภายในชุมชนมีการใช้ทรัพยากรในปริมาณสูง ใช้อย่างเต็มที่ ยังคงมีการลักลอบตัดไม้ทำลายไม้อยู่บ้าง ซึ่งในเรื่องนี้โครงการหลวงพยายามที่จะให้ความรู้ แนะนำสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า เช่น การใช้น้ำอย่างมีคุณค่า การวางแผนในการใช้พื้นที่เพาะปลูก การใช้ปุ๋ยอินทรีย์ เป็นต้น

- มีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย พบว่า มีการรวมกลุ่มภายในชนเผ่าอย่างหนาแน่น เช่น กลุ่มชาติพันธ์กระเหรี่ยง สมาพันธ์ม้งแห่งประเทศไทย ซึ่งมีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันทุกปี โดยสมาชิกชาวม้งจากทั่วโลก ไม่เพียงเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น

- มีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน พบว่า มีการจัดกิจกรรมอยู่เป็นระยะๆ โดยโครงการหลวงมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินการจัดกิจกรรม เนื่องจากเป็นกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดจำนวนนักท่องเที่ยวให้เพิ่มปริมาณสูงขึ้น

- มีการบริหารจัดการภายในชุมชน พบว่า ในชุมชนมีผู้นำอาวุโส กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ภายในชนเผ่า และมีคณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งมีโครงสร้างที่ชัดเจน คอยดูแลเกี่ยวกับการ

จัดการภายในชุมชน เช่น จัดโครงการหมู่บ้านปลอดยาเสพติด จัดโครงการการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ เป็นต้น

- มีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน พบว่า ภายในชุมชนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเลือกตั้งผู้นำชุมชน พ่อหลวง ผู้ใหญ่บ้าน แต่การเลือกตั้งครั้งผ่านๆ มา ครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดผู้นำคนเดิม ก็จะได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดั่งเดิม

- ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม พบว่า ชุมชนมีความมั่นคงสูงขึ้นมาก เช่น การทำการเกษตร เดิมทีอาศัยสภาพดินฟ้าอากาศตามธรรมชาติ แต่ในปัจจุบันมีระบบประปา ระบบชลประทานบนดอยเพื่อการเกษตรโดยตรง ทำให้เกษตรกรมีฐานะดีขึ้น สามารถมีที่พักอาศัยที่มั่นคงแข็งแรง มีพาหนะในการเดินทางที่สะดวกสบาย มีความสามารถในการส่งบุตรหลานมาเรียนในพื้นราบมากขึ้น มีการศึกษาที่สูงขึ้น มีการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการพัฒนาพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ เช่น การร่วมมือของชุมชนชาวเขามีอย่างไม่เต็มที่ ซึ่งโครงการหลวงต้องพยายามทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการในการช่วยเหลือพัฒนาชุมชน เช่น การร่วมมือในการหยุดทำลายป่า การพัฒนาอาชีพ การส่งเสริมซัพพลายเชนให้ครบวงจร แต่ด้วยความคิดพฤติกรรมการดำรงชีพที่แตกต่างระหว่างชนเผ่า บางครั้งเกษตรกรไม่เห็นด้วยและไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำและข้อตกลงที่มีต่อโครงการ เช่น ระบบโควต้าในการปลูกพันธ์พืช หรือมาตรฐานของผลผลิตที่ถูกกำหนดไว้สูงมาก

5.2 ลักษณะของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มสายการจัดการ มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาชุมชนในโครงการหลวง ทำให้ชุมชนมีลักษณะเป็นชุมชนดังนี้

- สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน พบว่า เกษตรกรเชื่อมั่นในชุมชนและโครงการหลวงในการช่วยพัฒนาชุมชน โดยมีผลตอบรับที่ดีขึ้นทุกปี โครงการมีส่วนช่วยในการเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรโดยตรง จากการให้คำแนะนำ ส่งเสริมการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิต

- สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือ เช่น เมื่อเกิดปัญหาปริมาณของเสียหรือปัญหาสิ่งแวดล้อม ทุกคนในชุมชนจะร่วมมือช่วยกันแก้ไขกันภายในผ่านความร่วมมือจากโครงการหลวงและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้นำชุมชนมีส่วนอย่างมากในการกระตุ้นสร้างความร่วมมือของชุมชน

- ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ พบว่า มีคณะกรรมการดำเนินการในการทำงานและตรวจสอบการทำงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้สอบถามผ่านการประชุมของชุมชน

- ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน พบว่า มีการประชุมกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการทำงานของชุมชนอย่างชัดเจน แต่การประเมินผลนั้นยังไม่มีเครื่องมือที่วัดโดยตรง จะประเมินผ่านของพอใจ ความรู้สึก จากงานนั้นๆ

- สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน พบว่า เกษตรกรสมาชิกมีการเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ ผ่านในการประชุม การสาธิต การทดลองปฏิบัติจากหน่วยงานต่างๆ โดยได้รับความร่วมมือขับเคลื่อนจากผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น

- มีแผนการดำเนินการของชุมชน พบว่า มีแผนการดำเนินการของชุมชนที่เกิดจากประชุมขอชุมชนนั้นๆ โดยสอดคล้องกับแผนงานของโครงการหลวงและแผนงานของหน่วยงานภายนอกอื่นๆ โดยปกติโครงการหลวงจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการแนะนำการดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเกษตรโดยตรง

- มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก พบว่า มีเครือข่ายของชุมชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น เครือข่ายชุมชนชาวม้งในต่างประเทศ และมีเครือข่ายในการปฏิบัติงาน คอยเกื้อกูลกันอีกหลากหลายองค์การ เช่น กลุ่มผู้ประกอบการด้านต่างๆ เทศบาล หน่วยงานการท่องเที่ยว แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งกันและกัน

- ภายในชุมชนพบปัญหาและมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็น ดังนี้ ปัญหาในการใช้ทรัพยากร การใช้สารเคมี การขยายตัวของชุมชน ทำให้ต้องหาพื้นที่ในการเพาะปลูกเพิ่มขึ้นการรับความเจริญของสังคมเมืองเข้าสู่ชุมชน ในประเด็นเรื่องการบริหารจะพบว่าการบริหารจัดการภายในยังต้องปรับปรุงประสิทธิภาพเพิ่มเติม มีการประสานงานกันน้อย และการเรียนรู้ในด้านการพัฒนาองค์การยังไม่ชัดเจน

การพัฒนาลักษณะของชุมชนนั้นก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมต่อชุมชนเกษตรกรสมาชิก โครงการหลวงตอบโจทย์การพัฒนาชุมชนได้เป็นอย่างดี เป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง ในด้านการแนะนำให้เกษตรกรเต็มใจในการเปลี่ยนจากการปลูกฝิ่น ซึ่งเป็นพืชที่ผิดกฎหมาย มาสู่การปลูกพันธ์พืชเมืองหนาวต่างๆ เป็นการลดปัญหาแหล่งผลิตวัตถุดิบยาเสพติดโดยไม่ใช้อำนาจของกฎหมายมาบังคับใช้ ไม่มีการต่อต้านจนเกิดความสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สิน แต่เป็นการสร้างความเข้าใจและนำเสนอสิ่งที่ดีกว่าให้เกษตรกรไม่ว่าจะเป็นพันธ์พืชพันธ์สัตว์ หรือแม้กระทั่งการพัฒนาสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยว ผ่านการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง สร้างอาชีพใหม่ๆ ที่มีรายได้สูงขึ้น โครงการหลวงยังคงมีส่วนรวมในการพัฒนา

ความเจริญทางด้านสาธารณูปโภคต่างๆ ระบบไฟฟ้า ระบบประปา ถนนหนทาง รวมถึงเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาใหม่ๆ ที่สูงขึ้น การแพทย์พยาบาล ทำให้การดำเนินชีวิตมีความมั่นคง ปลอดภัย โรคภัยไข้เจ็บลดน้อยลง การดำรงชีพที่ถูกสุขลักษณะยิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมชุมชนที่น่าอยู่ สะอาด เป็นสัดส่วน

สำหรับข้อคิดเห็นอื่นๆ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายการจัดการ พบว่ามีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความท้าทายและแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือของโครงการหลวงอินทนนท์ รวมทั้งข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง ดังนี้

"งานวิจัยต้องทำทั้งระบบ" โครงการหลวงเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้มากมายและมีประสิทธิผลสูงกว่าโครงการอื่นอย่างเป็นรูปธรรม แต่การปฏิบัติงานในบางครั้ง ไม่ได้มีการวางแผนหรือการคิดการจัดการทั้งระบบ ยังไม่คิดทั้งกระบวนการ (Process) ปัญหาจึงถูกแก้เป็นจุดๆ ไม่ได้แก้ปัญหาโดยรวม ดังนั้นงานวิจัยพัฒนาที่เกิดขึ้นโดยวิจัยทั้งระบบ ไม่ใช่วิจัยเป็นส่วนๆ และไม่สามารถนำแต่ละส่วนมาเชื่อมประสานกัน โจทย์การวิจัยต้องมาจากความต้องการของเกษตรกรชุมชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เกิดจากความต้องการอยากรู้ ความสนใจเฉพาะตัวของผู้วิจัย ซึ่งบางครั้งได้ผลงานวิจัยที่มีความรู้ออกมาจริงแต่ไม่สามารถนำไปใช้ได้ให้ก่อประโยชน์อย่างเหมาะสมกับเกษตรกรสมาชิก เพื่อใช้งบประมาณการวิจัยให้มีคุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

"เน้นความมั่นคง" โครงการหลวงก่อให้เกิดความมั่นคง 3 ด้าน คือ ความมั่นคงด้านอาหาร ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงด้านสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มจากโจทย์ตั้งต้นคือ การทำอย่างไรให้เกษตรกรเลิกเพาะปลูกฝิ่น ซึ่งได้รายได้หลักของเกษตรกร ณ ขณะนั้น โครงการหลวงจึงใช้หลักการ "เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา" เข้ามาดำเนินการตอบโจทย์ปัญหาดังกล่าว โดย ทำความเข้าใจกับเกษตรกรชาวเขาว่า ทำไมเขามีความจำเป็นต้องเพาะปลูกฝิ่น ทำไมเขาต้องตัดไม้ทำลายป่าทั้งหมดเนื่องมาจาก การที่เกษตรกรต้องทำมาหาเลี้ยงชีพ เลี้ยงครอบครัว เพื่อการดำรงชีวิต โครงการหลวงจึงต้องให้ความรู้ คำแนะนำใหม่ๆ อะไรที่ดีกว่า และสิ่งเดิมเป็นปัญหาอย่างไร ให้กับเกษตรกรด้วยความปรารถนาดี จริงใจที่จะทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเขาดีขึ้น หลังจากนั้นก็ลงมือทำให้เป็นตัวอย่าง ผ่านกระบวนการที่ถูกต้อง วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน รวมถึงผลลัพธ์ที่เกษตรกรจะได้รับว่าท้ายที่สุดแล้วคืออะไร ส่งผลกระทบต่อตนเองและครอบครัวอย่างไร ความเป็นอยู่ดีขึ้นหรือไม่ โครงการหลวงเป็นโครงการช่วยเหลือ ไม่ใช่โครงการสร้างผลกำไร ดังนั้นโครงการหลวงไม่ได้ต้องการผลกำไรอย่างเต็มที่และผลกำไรนั้นๆ โครงการนำคืนสู่ชุมชนสมาชิกโดยตรงทั้งในรูปของรายได้ที่เกษตรกรได้รับและสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ สภาพสังคมที่ได้รับการดูแลรักษา พัฒนายิ่งขึ้น พยายามลดช่องว่างการขาดโอกาสของชุมชน เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ

โดยเน้นการดูแลรักษาควบคู่ไปกับการใช้งาน เช่น โครงการการปลูกป่า โดยชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม

"ศูนย์การเรียนรู้ทางการเกษตร" โครงการหลวงถือว่าเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางเกษตรแห่งใหญ่ในประเทศไทย ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก มีการศึกษาดูงาน ขอความร่วมมือในการบริหารจัดการโครงการ มีผู้ให้ความสนใจ นักวิชา นักเรียน นักศึกษา บุคคลทั่วไป เข้าเยี่ยมชมโครงการอย่างมากมาย ในปัจจุบันมีการพัฒนาส่งเสริมการจัดการความรู้เข้ามาเพิ่มเติม โดยเฉพาะการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ของโครงการตั้งแต่ในอดีต ให้เป็นหมวดหมู่ชัดเจน สามารถสืบค้นได้โดยง่าย ซึ่งเป็นนโยบายที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน

จำนวนกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในโครงการหลวง และผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับในชุมชนและเป็นสมาชิกในโครงการหลวง จำนวน 12 ท่านซึ่งสามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่าโครงการหลวงมีช่องทางวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ ในการหาข้อมูล ความรู้ต่างๆ จากภายในมูลนิธิโครงการหลวง และจากแหล่งข้อมูลความรู้ภายนอกได้โดย โครงการหลวงสนับสนุนให้ทุกฝ่ายสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ได้หลายช่องทาง อาทิเช่น การส่งเสริมการฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ ให้กับบุคลากรและเกษตรกรสมาชิก เช่น การอบรมระบบ GIP และมาตรฐานใหม่ๆ สำหรับบุคลากร และการให้ความรู้ในการเพาะปลูกพันธ์พืชใหม่ๆ กับเกษตรกร การส่งเสริมการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการวิจัย การทดลอง สนับสนุนงบประมาณเพื่อที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ หรือการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ หัวหน้างาน นักวิชาการในงานนั้นๆ ผ่านเอกสารตำรา เอกสารประกอบการอบรม หรือการสอบถามโดยตรงกับเจ้าของความรู้นั้นๆ บุคลากรของโครงการหลวงส่วนใหญ่ไม่ได้รอความรู้เข้ามาหาตนเอง จะแสวงหา สืบค้นได้ด้วยตนเอง อินเตอร์เน็ต เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการแสวงหาความรู้ของบุคลากรของโครงการหลวง จากเวปไซต์ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่เชื่อถือได้ มาอ้างอิง แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการที่ผ่านมา พบปัญหาอุปสรรคในประเด็นดังกล่าว โดยบุคลากรบางส่วนหรือเกษตรกรสมาชิกบางส่วน ไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร อาจสืบเนื่องมาจาก คิดว่า

ความรู้นั้นๆ ไม่เกี่ยวข้องการหน้าที่การทำงานหรือการดำรงชีพของตน หรือในบางครั้งบุคลากรต้องการอบรม แสวงหาข้อมูลความรู้ใหม่ๆ แต่ระบบยังไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควร ทำให้ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมหรือแสวงหาได้ยาก เช่น ข้อมูลจากฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ซึ่งใช้เวลานานในการรวบรวมข้อมูล ไม่มีฐานหรือแหล่งข้อมูลกลางที่มีการความพร้อมในการใช้งานได้ทันที เป็นข้อมูลที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นการหาข้อมูลแต่ละครั้งต้องมีการกระบวนการหาซ้ำหลายๆ ครั้ง หลายข้อมูลไม่มีที่อ้างอิง ต้องจัดทำขึ้นมาใหม่ ซึ่งเป็นการเสียเวลา ข้อมูลหลายส่วนอยู่ในตัวบุคคลและงานวิจัย ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นใช้ในส่วนการตลาดไม่ได้ ปัญหาการเดินทางที่แต่ละสถานีอยู่กันค่อนข้างไกลกันทำให้การแสวงหาความรู้ระหว่างกันเป็นไปได้ยาก ถ้าต้องการเห็นสภาพสถานที่จริง ตัวอย่างจริง เนื่องจากการเดินทางที่ลำบากและสภาพภูมิอากาศภูมิประเทศมีผลต่อการเดินทาง

1.2 ด้านการสร้างความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่าโครงการหลวงมีช่องทางวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์นำความรู้จากมูลนิธิโครงการหลวงไปใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาต่อยอดความรู้ต่อไป ได้โดยบุคลากรภายในโครงการหลวงจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีความสามารถในการปฏิบัติถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชนเกษตรกรสมาชิก โดยส่วนใหญ่การสร้างความรู้ของ โครงการหลวงจะมาจากการทำการวิจัยส่วนใหญ่ และนำผลการวิจัยซึ่งเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ตกผลึกเรียบร้อยนำมาใช้งาน ซึ่งงานวิจัยส่วนมากเป็นวิจัยทางการเกษตรกรรม เพื่อเล็งวัตถุประสงค์ไปยังเกษตรกรสมาชิก เมื่อโครงการหลวงสร้างความรู้จากภายในเรียบร้อย ชัดเจนถ่องแท้แล้วจะนำความรู้นั้นไปสู่สมาชิกและผู้สนใจภายนอก อาทิเช่น เทคนิควิธีการผลิตพืชพันธ์ต่างๆ ผลิตอย่างไรให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ วิธีการเก็บเกี่ยว วิธีการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพ ผลิตผลเสียหายน้อย หลังจากที่อบรมสร้างความรู้ให้เกษตรกรแล้ว โครงการหลวงยังส่งเจ้าหน้าที่ไปประจำศูนย์สถานีต่างๆ ทั้งงานผลิตและงานส่งเสริมเพื่อติดตามว่าความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างไว้ให้กับเกษตรกรนั้นสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงหรือไม่ เจ้าหน้าที่จะเข้าไปพูดคุย ดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อจะแก้ไขให้คำปรึกษาในพื้นที่เพาะปลูกจริงกับเกษตรกร

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่า บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ สามารถสืบค้นข้อมูลความรู้จากมูลนิธิโครงการหลวงได้โดยสะดวก รวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการ โดยโครงการหลวงเป็นหน่วยงานที่เปิดกว้างสำหรับผู้ที่สนใจที่สืบค้นความรู้ โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางด้านเกษตรกรรมบนพื้นที่สูง พืช ไม้ดอก ไม้ประดับ รวมถึงการเลี้ยงสัตว์ เช่น ปลา เป็นต้น ข้อมูลความรู้ของโครงการที่จัดเก็บหลากหลายแหล่ง อาทิเช่น การเก็บข้อมูลของงานวิจัยต่างๆ ของโครงการจะเก็บในลักษณะของหนังสือ ตำรา คู่มือการเพาะปลูก เอกสารวิจัย รายงานประจำปี เป็นต้น รวมถึงการเก็บความรู้ในรูปของอิเล็กทรอนิคส์ไฟล์ในคอมพิวเตอร์และในอินเทอร์เน็ต โครงการหลวงมีเว็บไซต์อย่างเป็นทางการของโครงการนำเสนอเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ รวมถึงผลผลิตต่างๆ ที่โครงการหลวงได้ทำขึ้น และโครงการหลวงยังมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องต่างๆ พร้อมที่จะอธิบายผู้ที่สนใจได้ทราบและเข้าใจถึงองค์ความรู้นั้นๆ ได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามโครงการหลวงพบอุปสรรคในชุมชน มีเป็นปัญหาด้านการจัดเก็บความรู้ ดังนี้ ข้อมูลความรู้บางส่วนต้องสอบถามจากเจ้าหน้าที่โดยตรง ซึ่งบางครั้งพบปัญหาเกี่ยวกับเวลาที่สะดวกไม่ตรงกัน ติดตามกันยาก ข้อมูลบางส่วนไม่ทันต่อเหตุการณ์ ส่วนการสืบค้นความรู้ผ่านทางเว็บไซต์ พบปัญหาเดียวกันคือการทำให้ข้อมูลทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ทำยังไม่ได้เต็มที่ บางข้อมูลเป็นข้อมูลในอดีตซึ่งไม่สามารถนำมาใช้อ้างอิงได้ อาจเนื่องมาจาก การคีย์ข้อมูลไม่ทัน และในบางครั้งเกิดความไม่เสถียรความสัญญาณอินเตอร์เน็ตก็ทำให้เกิดความไม่สะดวก อีกหนึ่งปัญหาที่พบคือ องค์ความรู้นั้นอ่านแล้วทำความเข้าใจยาก มีคำศัพท์เชิงวิชาการ ทำให้ผู้ที่อ่านไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ถึงมีการจัดเก็บความรู้นั้นดีอย่างไร สืบค้นง่ายเพียงไร ก็ไม่สามารถสื่อถึงแก่นความรู้นั้นสู่ผู้ที่สนใจได้จริง

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวง มีส่วนส่งเสริมในการวิเคราะห์และสกัดความรู้แก่บุคลากรและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ฯ เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ เป็นจริงก่อนนำไปเผยแพร่โดยผ่านการทำวิจัย ส่งเสริมงบประมาณ ส่งเสริมบุคลากร เจ้าหน้าที่ นักวิชาการของโครงการให้นำผลงานวิจัยมาสกัดเป็นองค์ความรู้ที่ปฏิบัติได้ โดยที่ผ่านมาโครงการหลวงได้สกัดความรู้ทางการเกษตรออกมาเป็นจำนวนมาก สามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรสมาชิก เช่น เทคนิคการเพิ่มผลผลิตของพันธ์พืชที่โครงการส่งเสริมให้เพาะปลูก เป็นต้น ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ส่วนใหญ่แล้วจะวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองจริง เช่น การขึ้นแปลงทดลองปลูกพันธ์พืช การดูแลรักษาจนออกผลผลิตและการเก็บเกี่ยว

ผลิตผล ถ้าผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์นี้ แล้วสามารถสรุปหรือสกัดความรู้ออกมาได้ โครงการหลวงก็จะนำความรู้นั้น ประชุมปรึกษาตรวจสอบกับทีมงาน หัวหน้างาน เพื่อเป็นการกรองความรู้อีกขั้นหนึ่งก่อนนำไปใช้เผยแพร่สู่เกษตรกร โดยบางครั้งการวิเคราะห์และสกัดความรู้นั้น ทางโครงการหลวงค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งอ้างอิงอื่นภายนอกโครงการ เนื่องจากโครงการหลวงไม่ได้ศึกษาเรื่องนั้นๆ โดยตรง มาเป็นเครื่องยืนยันการสกัดความรู้นั้น หรือมีการนำประสบการณ์ตรงของเกษตรกรผู้ปลูกมาช่วยในการสกัดข้อมูล แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงพบว่า การสกัดความรู้ที่ออกมานั้น ในบางครั้งในการปฏิบัติดำเนินการจริงไม่สามารถควบคุมผลลัพธ์ของผลผลิตได้ตามองค์ความรู้ที่ค้นพบมา เนื่องจาก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่สามารถควบคุมได้

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวง มีวิธีการในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเริ่มจากการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของโครงการหลวงว่า โครงการหลวงมีหลักการดำเนินการอย่างไร จุดประสงค์อย่างไร ชี้แจงนโยบาย ยุทธศาสตร์การทำงาน เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันในการทำงาน หลังจากบุคลากรเข้ามาทำงาน โครงการหลวงจะมีการฝึกอบรมวิธีการทำงานต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบ ผ่านทางเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยง และหัวหน้างานโดยตรง หรือจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกโครงการที่มีความเต็มใจในการถ่ายทอดความรู้ ยินดีที่จะพูดคุยสอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีการถ่ายทอดความรู้ผ่านการสัมมนาในหัวข้อต่างๆ มีการฝึกทักษะการสื่อสาร การพูด การอธิบาย การเป็นวิทยากร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการสื่อสารต่อผู้ฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูล ใจความ สำคัญสามารถเข้าใจและสื่อออกไปในภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ โครงการหลวงมีการจัดบุคลากรเข้าร่วมงานกับหน่วยงานภายนอก ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยมีจุดประสงค์ในการแลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้ของโครงการหลวงสู่สาธารณะ และนำความรู้ใหม่ๆ ภายนอกกลับมาปรับปรุงให้เข้ากับงานและสภาพแวดล้อมของโครงการหลวง ส่วนการเผยแพร่ความรู้สู่เกษตรกรสมาชิกนั้น โดยส่วนใหญ่จะเชิญสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ประจำหมู่บ้านเข้าร่วมอบรมภายในโครงการหลวงหรือในสถานที่ตั้งจริงภายในชุมชนสมาชิก ผ่านนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ของโครงการให้ความรู้ความเข้าใจ แนะนำกระบวนการ วิธีการเพาะปลูกพันธ์พืชที่เกษตรกรสนใจโดยการปรึกษาร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมกับเจ้าหน้าที่ผลิต ส่วนการเผยแพร่ความรู้สู่บุคคลภายนอกที่มีความสนใจในโครงการหลวงหรือองค์ความรู้ที่โครงการหลวงมีนั้น โครงการหลวงเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาศึกษา เรียนรู้งาน ดูงานของโครงการหลวงอย่างเต็มที่ มีการขอเข้าเยี่ยมชม

ศึกษาเป็นหมู่คณะทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้โครงการหลวงยังมีช่องทางสื่อเว็บไซต์อย่างเป็นทางการในการเผยแพร่ความรู้ของโครงการ การติดต่อสื่อสารกับโครงการและการให้คำแนะนำต่างๆ ที่โครงการสามารถนำเสนอความรู้นั้นได้ แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่บ้าง อาทิเช่น ในฝ่ายการตลาดพบว่า เอกสารในการเผยแพร่แนะนำผลิตภัณฑ์ของโครงการหลวงมีข้อมูลไม่ครบถ้วน หลายหน่วยงานไม่มีการสำรองข้อมูลเพื่อการเผยแพร่ ข้อมูลมาตรฐานต่างๆ หายากไม่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ การเผยแพร่ความรู้ต้องมีความพร้อมทั้งตัวผู้ส่งสารและผู้รับสารว่าทักษะทางการสื่อสาร ภาษาที่ใช้ การมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้มากน้อยเพียงไร ในบางครั้งบุคคลทั้งสองฝ่ายก็ไม่มีความพร้อมเพียงพอ ต่างชาติ ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม ทำให้เป็นกำแพงในการเผยแพร่ความรู้อย่างหนึ่ง ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปเล่มค่อนข้างหนา อ่านเข้าใจยาก มีรายละเอียดปลีกย่อยมาก ทำให้ความพยายามในการอ่านของผู้ที่สนใจลดน้อยลง หรืออาจจะไม่มีเวลาที่พอจะตั้งใจอ่านงานวิจัยหรือบทความนั้นๆ อย่างจริงจัง ในเรื่องการเผยแพร่ความรู้สู่เกษตรกรสมาชิกเรื่องการส่งเสริมการเพาะปลูก อาจเกิดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยเท่าที่ควร เช่น ภูมิอากาศแปรปรวน สภาพถนนหนทางที่ใช้สัญจร ระบบน้ำบนดอยและระบบไฟฟ้าที่ใช้ ฯลฯ ปัญหาอีกประการหนึ่งที่พบคือ เมื่อมีการลาออกหรือเกษียณอายุของบุคลากร เมื่อมีการเปลี่ยนถ่ายงานจากคนหนึ่งสู่คนใหม่ อาจประสบปัญหาในช่วงเริ่มต้นการปรับตัวเข้าสู่งานการเผยแพร่นั้นๆ เช่น การเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ประจำสถานีที่มีการติดต่อโดยตรงกับชุมชน มีความรู้ความเข้าใจในค่านิยม ความคิด การดำเนินชีวิตของชุมชนเป็นอย่างดี มีการร่วมกิจกรรมอยู่ตลอดเวลา มีความสนิทสนม มีสัมพันธภาพที่ดี มีความเป็นมิตร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เจ้าหน้าที่ที่มาใหม่ต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมนี้ให้ได้เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นเชื่อใจของเกษตรกรต่อเจ้าหน้าที่และต่อโครงการ หลวง ปัญหาต่างๆ ดังที่กล่าวมาสามารถมีวิธีการแก้ไขโดยประการแรกต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรภายในก่อนว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหลวงคืออะไร ทุกคนต้องทำงานบนพื้นฐานและเป้าหมายเดียวกัน เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสมาชิกเกษตรกรชาวเขา ทุกคนต้องให้ความร่วมมือร่วมใจในการสร้างผลสำเร็จนี้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ให้ความสำคัญต่อทุกความคิดเห็นและนำความคิดเห็นต่างๆ เหล่านั้นมาสรุปให้เป็นแนวทางในการดำเนินการร่วมกันที่ชัดเจน ต้องยอมรับความจริงในการบริหารงานบางครั้ง ระบบยังไม่คล่องตัว การส่งเสริมการทำงานในด้านต่างๆ ยังไม่เต็มที่เท่าที่ควร บางระบบมีข้อบกพร่อง บางระบบใช้งานได้ ดังนั้นจึงควรมีการแก้ไขแบบบูรณาการ และการทำความเข้าใจสภาพการณ์ของเกษตรกรผู้เป็นเป้าหมายในการเผยแพร่ความรู้ว่า องค์ความรู้นั้นเป็นที่ต้องการจริงๆ ของเกษตรกร

ชาวเขาหรือไม่ สามารถสร้างรายได้ โอกาสที่ดีกว่าเดิมของสมาชิกหรือไม่ และสมาชิกชุมชนมีความพร้อมที่จะรับองค์ความรู้หรือไม่

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่า บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ สามารถประยุกต์ความรู้และนำความรู้นั้นๆ จากมูลนิธิโครงการหลวง มาปรับใช้ได้ในการดำเนินชีวิตจริง โครงการหลวงมีกระบวนการการทวนสอบข้อมูล ความรู้ต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ไม่ว่าจะเป็นการทดลองซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนแน่ใจในผลสรุปที่ได้ การทวนสอบกับผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในการยืนยันข้อมูลความรู้นั้นๆ ว่าตรงตามหลักวิชาการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง การทวนสอบกับหัวหน้างานและทีมงานที่มีประสบการณ์ตรงในด้านนั้นๆ ทำให้แน่ใจในองค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษา ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น โครงการหลวงประเมินจากผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ตรงตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล ใช้วัสดุและวัตถุดิบในการผลิตเหมาะสม ภายใต้พื้นที่เพาะปลูกที่จำกัดแต่มีคุณภาพที่ดี ได้รับประโยชน์อย่างสูง สามารถสร้างผลผลิตต่อไร่ได้ปริมาณมาก โดยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ทำลายธรรมชาติ

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีความคิดเห็นว่า จากประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการหลวง เห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวง (อาทิ หัวหน้าฝ่าย ผอ.สถานี/ศูนย์ฯ) มีบทบาทอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชาวบ้านในพื้นที่ โดยผู้นำของโครงการหลวงปฏิบัติตามแนวทางของโครงการหลวงโดยส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายสืบค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง งานที่ตนเองรับผิดชอบต้องทราบรายละเอียด ต้องรู้จริงทำจริงได้ มีการวางแผนการทำงานล่วงหน้า โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม เช่น พันธ์ไม้ดอกทุกชนิดที่ปลูกบนดอยอินทนนท์ เป็นวิสัยทัศน์ความรู้ที่ผลิตออกมาจากโครงการหลวงทั้งสิ้น แล้วนำความรู้นั้นสู่เกษตรกรเพื่อต่อยอดในการผลิตเพื่อจัดจำหน่ายต่อไป ในบางกรณีเกษตรกรสามารถต่อยอดโดยการผลิตและจัดจำหน่ายได้เองโดยตรงไม่ผ่านโครงการหลวง และแน่นอนว่าวิสัยทัศน์ความรู้หรือการส่งเสริมความรู้ให้กระจายออกไปในวงกว้างนั้น จะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำ ว่าสนใจและใส่ใจในเรื่องนี้มากน้อยเพียงไร มีความคิดที่ทันสมัยสามารถรับรู้

เรียนรู้เข้าใจบทบาทของตนมากน้อยเพียงไร ซึ่งในความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งรู้สึกว่าไม่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่ได้คุณภาพอย่างแท้จริง และกลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ผู้นำชุมชนในพื้นที่ได้มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเกี่ยวกับความรู้ ร่วมกับโครงการหลวงโดย การนำวิสัยทัศน์ความรู้สู่ชุมชนโดยโครงการหลวงได้รับความร่วมมือจากผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมอย่างมาก เป็นตัวกลางในการดำเนินการรับนโยบายของโครงการหลวง และมีหน่วยงานส่วนราชการต่างๆ เช่น อำเภอ ป่าไม้ องค์การบริหารส่วนตำบล ฯลฯ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันให้ความรู้นั้นสามารถใช้ปฏิบัติได้จริง นำมาเผยแพร่ส่งต่อความรู้สู่ชุมชน จัดการประชุมชี้แจงสู่สมาชิกเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันหลากหลายความรู้เป็นการส่งเสริมอาชีพสร้างรายได้ให้เกิดกับชุมชนจากองค์ความรู้ที่มีสู่การปฏิบัติ มีโครงการส่งเสริมหมู่บ้านต้นแบบ เน้นเศรษฐกิจพอเพียง พืชผักปลอดสารพิษ หมู่บ้านสะอาด หมู่บ้านน่าอยู่ แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการที่ผ่านมา พบว่ามีปัญหาอุปสรรคประเด็นดังกล่าวคือ ปัจจัยความรู้ ความสามารถ อุดมการณ์ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ความรู้ของผู้นำชุมชนเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา เช่น ผู้นำชุมชนกลุ่มดอยอินทนนท์สามารถที่จะจัดประชุมชี้แจงประเด็นต่างๆ ขึ้นได้เอง แต่บางดอยไม่สามารถทำได้ เนื่องจากศักยภาพที่แตกต่างกันหลายคนรอคำสั่งรอคำแนะนำจากส่วนกลาง ทำงานเฉพาะแค่ตามหน้าที่และไม่เข้าใจเนื้อหาข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สมาชิกภายในชุมชนจะดูแบบอย่างผู้นำชุมชนของเขา ผู้นำชุมชนที่เป็นคนในพื้นที่และมาจากการเลือกตั้งจะได้รับการยอมรับนับถือ เชื่อฟัง ส่วนผู้นำชุมชนที่มาจากการแต่งตั้งอาจพบปัญหาเหล่านี้ในเบื้องต้นได้ ส่วนเรื่องบุคลากรกรภายในโครงการ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ความรู้นั้น หลายครั้งเกิดความรู้ความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานและส่วนงานร่วมมือกันอย่างไม่แท้จริง วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ โดยกลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีข้อคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงประเด็นดังกล่าว คือ ความมั่นคงของชาติส่วนหนึ่งมาจากการอยู่ดีกินดีของประชาชน เมื่อชุมชนเข้าใจวิสัยน์ทัศน์ความรู้ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างสมเหตุสมผล ดังนั้นการแก้ปัญหาประการหนึ่งคือการให้ความรู้ที่เพิ่มขึ้นภายในชุมชน ต้องมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชน ต้องพร้อมที่จะรับรู้ เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ และพร้อมที่จะนำความรู้เหล่านั้นไปถ่ายทอดไปปฏิบัติ ถ้าผู้นำชุมชนมีความรู้ความสามารถก็จะสามารถช่วยเหลือโครงการได้เป็นอย่างมาก การสื่อสารผ่านตัวผู้นำชุมชนกับสมาชิกชุมชนเองนั้น เป็นการสื่อสารที่มีความเข้าใจในบริบทของกันและกันเป็นอย่างมาก เข้าใจในความคิดอ่าน พื้นฐานค่านิยมเดียวกัน ส่วนในการทำงานภายในโครงการหลวงนั้น ควรสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับให้ชัดเจน เข้าใจเนื้อความตรงกัน ว่า รายละเอียดแผนการทำงาน

โดยภาพรวมเป็นอย่างไร ฝ่ายใดต้องรับผิดชอบขอบเขตงานขนาดใด และควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับกลางและระดับล่างสามารถคิดแผนการทำงานของตนเองได้

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน สนับสนุนอย่างมาก ให้มีการจัดอบรม สัมมนา ให้ความรู้แก่ผู้ที่สนใจทั้งภายในและภายนอก โดยโครงการหลวงมีนโยบายอย่างชัดเจนในการเปิดกว้างการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้ที่สนใจไม่ว่าจะเป็นสมาชิกหรือไม่ก็ตาม บุคลากรภายในโครงการมีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ของแต่ละฝ่ายเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้บุคลากรภายในรับทราบข้อมูลที่ตรงกันอย่างชัดเจนเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการสอนงานภายในฝ่ายต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีการอบรมสัมมนาอยู่สม่ำเสมอในหัวข้อที่ได้นำไปใช้งานจริงหรือหัวข้อที่น่าสนใจ เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับการท่องเที่ยวบนดอย เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันสู่กลุ่มเกษตรกรสมาชิกนั้น โครงการหลวงใช้การสาธิตวิธีการลงมือปฏิบัติให้เห็น โดยนักวิชาการ เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินการ ผลิตผลที่ได้รับว่าใช้ได้หรือไม่ กับแผนการที่วางไว้ในเบื้องต้น และมีการร่วมมือกันจัดกิจกรรมระหว่างโครงการหลวงกับชุมชนในการแบ่งปันความรู้เชิงปฏิบัติ เช่น โครงการเก็บขยะ การฟื้นฟูป่า การอบรมพัฒนาอาชีพ การอบรมการพัฒนาตนเอง การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันความรู้สู่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกประเทศที่สนใจผ่านเว็บไซต์โครงการหลวงที่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้เข้าเยี่ยมชมโครงการหลวง เปิดโอกาสให้เข้าอบรมสัมมนาในหัวข้อที่โครงการหลวงมีความเชี่ยวชาญ และเปิดโอกาสในการทำงานร่วมงานวิจัยทั้งทางตรงและทางอ้อมกับโครงการหลวง แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ในการจัดอบรมสัมมนาที่ผ่านมา ควรมีการพัฒนาปรับปรุงด้านสถานที่การจัดการอบรม เกษตรกรส่วนใหญ่เห็นว่า ควรใช้พื้นที่อบรมสัมมนาภายในชุมชน อาทิ พื้นที่ภายในบ้าน อาคาร โบสถ์ พื้นที่เพาะปลูก โรงเรือน เป็นต้น เกษตรกรต้องการให้โครงการหลวงจัดอบรมบ่อยครั้งมากขึ้น โดยความรู้ที่อยากได้ในการอบรม ควรส่งเสริมให้เน้นเฉพาะทางเกี่ยวกับพันธ์พืชที่มีโอกาสในเพาะปลูกในพื้นที่สูงและมีโอกาสในการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น สร้างศักยภาพในการแข่งขันกับผลผลิตจากต่างประเทศที่นำเข้า และมีแผนเฉพาะทางในการทำตลาดอย่างชัดเจนว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้ผลผลิตจำหน่ายได้ ในการจัดการอบรมควรเน้นความตระหนักในการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งการอบรมหลายๆ ครั้ง ปรากฏว่า ผู้เข้าร่วมอบรมไม่สนใจในการอบรม เข้าร่วมแบบเสียไม่ได้ ไม่สนใจว่าจะได้รับความรู้หรือไม่ ทำให้การอบรมนั้นเสียเวลาเสียงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ การแบ่งปันความรู้นั้นไม่ได้เกิดเฉพาะสมาชิกภายในโครงการเกษตรกรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกก็มีการรวมกลุ่มแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน เช่น การสอนการทำปุ๋ย การ

ติดตา ทาบกิ่งตามภูมิปัญญาชาวบ้านแต่ดั่งเดิมและกระจายวิธีปฏิบัติสู่เกษตรกรรุ่นใหม่ๆ ที่เป็นสมาชิกด้วยอีกทางหนึ่ง

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่าผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน มีการส่งเสริมการนำความรู้ที่มาอยู่ทั้งภายในและภายนอกโครงการ นำมาใช้พัฒนาในการปฏิบัติงานจริงภายในโครงการหลวง โดยการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้นั้นเป็นเจตนารมณ์หลักของโครงการหลวงในการที่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้สู่การปฏิบัติให้เกิดผล บุคลากรบนดอยอินทนนท์ของโครงการหลวงมีประมาณ 60 ท่าน ทุกท่านได้รับการฝึกฝนปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี โครงการหลวงมีสัญญาความร่วมมือกับบริษัทเอกชนรายใหญ่เพิ่มมากขึ้น เช่น เบทาโกร เอสซีจี ซีพี ในการฝึกฝนปฏิบัติเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ การพัฒนาคน การจัดการต้นทุนการผลิต การสร้างผลิตผลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและระบบการจัดการอื่นๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้มากยิ่งขึ้น ส่วนในชุมชนเกษตรกรมีการส่งเสริมการทำงาน โดยการให้รางวัลแก่เกษตรกรที่สามารถสร้างผลผลิตได้ตามเป้าหมาย มีการจัดลำดับความสามารถของเกษตรกร แต่อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อกิจกรรมดังกล่าว แต่เมื่อพบปัญหา ทางโครงการหลวงก็มีหน้าที่ในการแก้ปัญหา ไม่ปล่อยให้ปัญหานั้นกลายเป็นปัญหาที่ใหญ่ขึ้น มีคณะทำงานในพื้นที่โครงการเพื่อแก้ปัญหาโดยทันที การปฏิบัติความรู้นั้นอาจไม่เป็นไปตามแผนการที่ตั้งเป้าไว้ ผลผลิตในแต่ละพื้นที่ไม่เท่ากัน เกิดจากความแตกต่างด้านสภาพแวดล้อม หรืออาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจาก เกษตรกรชุมชนอาจไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติ เช่น ระยะเวลาในการปฏิบัติยาวนานเกินไป มีความจำเป็นต้องประกอบอาชีพอื่นๆ การมีกิจกรรมของชุมชนหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติ สถานที่ที่ปฏิบัติควรเหมาะสม เกษตรกรไม่อยากฝึกปฏิบัติในสถานที่ที่ไม่คุ้นเคย การสื่อสารต้องชัดเจน ผู้ให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติความรู้ต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน สื่อสารแบบสองทาง สอบถามปัญหาหรือความรู้ที่ไม่เข้าใจได้ การสอนปฏิบัติต้องมีเทคนิคในจูงใจ การสร้างความน่าสนใจในการสอน ต้องมีทักษะทางการปฏิบัติและมีเอกสารประกอบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และเกษตรกรสมาชิกหลังจากฝึกฝนความรู้และปฏิบัติจริงเรียบร้อย ก็จะคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับ เช่น การฝึกปฏิบัติการปลูกเพาะพันธ์พืชเมืองหนาวเพื่อจำหน่าย บางครั้งเกษตรกรมีความรู้สึกว่าการส่งเสริมไม่เพียงพอ ไม่เต็มที่ มีการจำกัดการเพาะปลูกและผลผลิตที่ออกมามีราคารับซื้อที่ต่ำกว่าตลาด ดังนั้นความคิดเห็นบางส่วนจากผู้นำชุมชนจึงเห็นว่า เมื่อส่งเสริมการปฏิบัติความรู้แล้ว ผลลัพธ์ของการปฏิบัตินั้น ก็ควรส่งผลที่คุ้มค่าต่อการลงทุนในการปฏิบัตินั้น

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ มีโอกาสในการร่วมงานกับเครือข่ายองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายทุกด้านโดยการดำเนินการแบบบูรณาการ นำทุกฝ่าย ทุกภาคส่วน มาร่วมงานกันทำงาน เช่น ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็จะมีองค์การที่เกี่ยวข้อง เช่น อุทธยาน เครือข่ายลุ่มน้ำ เครือข่ายป้องกันไฟป่า เข้ามาร่วมกันทำกิจกรรมการอนุรักษ์ กิจกรรมของชุมชนก็จะมีเครือข่ายชุมชนชาติพันธ์ เข้ามาร่วมของโครงการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับชุมชน มีนโยบายการร่วมมือกับภาคเอกชนรายใหญ่ เช่น บริษัท เบทาโกร จำกัด ในการเข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินการปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต และส่งนักวิจัยมาทำงานร่วมกับนักวิชาการของโครงการในการวิจัยหาความรู้ใหม่ๆ มีการร่วมมือกันจัดงานโครงการต่างๆ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ อย่างไรก็ตามมีความคิดเห็นบางส่วนที่อยากให้มีการส่งเสริมเครือข่ายกว้างและลึกมากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน แต่ติดด้วยข้อจำกัดของโครงการและงบประมาณที่จัดสรร และเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานเครือข่ายชุมชนไม่ควรเปลี่ยนเจ้าหน้าทีบ่อยนัก จะทำให้การประสานงานเกิดปัญหาอุปสรรคขึ้น ไม่สะดวกรวดเร็ว

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ในชุมชนในอดีตก่อนที่โครงการหลวงจะเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับ การดำรงชีวิต และ ประกอบอาชีพ ดังต่อไปนี้คือ ชุมชนชาวเขาเผ่าต่างๆ มีแนวคิดความวิถีชาวบ้าน มีความเชื่อในบรรพบุรุษ เจ้าที่เจ้าทาง เจ้าป่าเจ้าเขา ผีสางเทวดานางไม้ ฯลฯ มีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ความคิดเกี่ยวกับการประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัว ปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ตามฤดูกาล ทำไร่ข้าว ข้าวโพด ปลูกฝิ่น เลี้ยงหมู เลี้ยงไก่ โดยการปลูกฝิ่นเพื่อแลกกับข้าวสารเพื่อยังชีพ ปลูกข้าวโพดเพื่อนำมาเลี้ยงสัตว์ มีการแลกเปลี่ยนผลผลิตซึ่งกันและกัน และเมื่อภายหลังโครงการหลวงเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีการปรับเปลี่ยน ค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับ การดำรงชีวิต และ ประกอบอาชีพ เนื่องจากโครงการหลวงนำสิ่งที่ดีกว่ามาแนะนำชุมชน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ การศึกษา การปลูกพืชพันธ์ใหม่ รวมถึงสาธารณสุข สาธารณูปโภคต่างๆ ถนนหนทาง ทำให้ชุมชนมีความเจริญขึ้น อาจกล่าวได้ว่า

พื้นที่ใด โครงการหลวงเข้าถึง พื้นที่นั้นจะมีความเจริญตามมาอย่างแน่นอน ดังนั้น ชุมชนชาวเขาจึงมีความเชื่อมั่นในโครงการหลวงสูง เชื่อถือและยอมรับแนวทางปฏิบัติ เช่น การเลิกปลูกฝิ่นตามคำแนะนำ โดยหันมาปลูกพันธ์พืชเมืองหนาวทดแทนซึ่งเหมาะกับสภาพแวดล้อมบนดอยที่มีอากาศหนาวเย็น ในอดีตเกษตรกรชาวเขาบนดอยอินทนนท์ใช้พื้นที่ในการปลูกฝิ่นเดิม 7-8 พันไร่โดยมีประชากรประมาณ 800 คน ส่วนในปัจจุบันใช้พื้นที่ทำการเกษตรตามคำแนะนำของโครงการหลวงเพียง 2 พันไร่ต่อจำนวนประชากรประมาณ 2,000 คน ทำให้มีพื้นที่ป่ามากขึ้น และเกษตรกรสามารถสร้างผลผลิตให้เกิดรายได้ที่สูงขึ้นกว่าในอดีต ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรสมาชิกให้สูงขึ้น มีมาตรฐานคุณภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนในเรื่องความเชื่อเรื่องเจ้าป่าเจ้าเขา ยังคงมีอยู่และมีศาสนาเข้าเผยแพร่สู่ชุมชนมากขึ้น โดยเฉพาะศาสนาคริสต์ได้รับการยอมรับนับถือศรัทธามากที่สุดในชุมชน แต่อย่างไรก็ตามมีเกษตรกรบางส่วนไม่ยอมรับกระบวนการ วิธีการการเพาะปลูกใหม่ๆ ของโครงการหลวง ไม่สามารถเข้ากับความรู้ที่โครงการหลวงแนะนำได้ อาทิเช่น ความคิดที่ไม่ยอมรับการเกษตรแบบอินทรีย์ มีความคิดว่าการใช้สารเคมีจะทำให้ได้ผลผลิตที่ดีกว่าและได้ปริมาณผลผลิตที่มากกว่า เป็นต้น เกษตรกรมีความคิดอยากมีส่วนร่วมกับโครงการ อยากเป็นสมาชิก แต่มีความรู้สึกว่าการร่วมมือเพาะปลูกกับโครงการหลวงมีความไม่สะดวก โดยเฉพาะคุณภาพของผลผลิตที่ถูกกำหนดมาตรฐานไว้สูง และบางครั้งคิดว่าราคาผลผลิตที่เกษตรกรได้รับจากโครงการหลวงไม่เหมาะสมกับราคาในท้องตลาดที่จัดจำหน่ายอยู่

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ในชุมชนภายใต้โครงการหลวงมีระเบียบวิธี การประพฤติปฏิบัติ ที่เป็นการกระทำเฉพาะกลุ่มเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อเทียบกับอดีตก่อนโครงการหลวงจะเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ โดยแต่เดิมจะมีวัฒนธรรมชนเผ่า เช่น ประเพณีปีใหม่ วัฒนธรรมการแต่งกาย ประเพณีการแต่งงาน เป็นต้น เกษตรกรชุมชนชาวเขามีลักษณะมีความขยันขันแข็ง ไม่อยู่นิ่ง ทำไร่เพาะปลูก ซ่อมแซมบ้านเรือน เครื่องใช้ต่างๆ รวมถึงการติดต่อกับคนภายนอก รักความเป็นอิสระ รักสามัคคี ส่วนการประกอบอาชีพชุมชนชาวเขาจะทำการเพาะปลูกฝิ่นเป็นหลัก ทำไร่เลื่อนลอย ภายหลังโครงการหลวงได้เข้าไปมีส่วนในการแนะนำพัฒนาพื้นที่ชุมชน ทำให้สภาพแวดล้อมเจริญมากขึ้น การเดินทางสะดวกรวดเร็ว ระบบสาธารณสุขพัฒนาขึ้น รวมถึงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การพัฒนาพื้นที่ภายในชุมชนสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวช ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ มีการจัดการรักษาสิ่งแวดล้อมและให้การศึกษาแก่นักท่องเที่ยว และพื้นที่ในชุมชนบางส่วนถูกพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ในการเพาะปลูกพันธ์พืชที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ทำให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรท้องถิ่นที่ดีขึ้น โดยอาศัยกระบวนการการมีส่วนร่วมของชุมชน ในด้านการเพาะปลูกเดิมชุมชนที่มีพื้นฐานจากการปลูกฝิ่นและทำไร่เลื่อนลอย ซึ่งในปัจจุบันหันมาปลูกพืชผัก ทำไร่ข้าวโพดและปลูกไม้ผล เป็นพืชเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้นเพื่อส่งสู่ตลาด ศึกษาพัฒนากระบวนการการจัดการทรัพยากรในพื้นที่ สังคมบนพื้นที่สูงเปิดโอกาสในการรับสิ่งใหม่ๆ จากโลกภายนอกมากยิ่งขึ้น มีการอพยพแรงงานเข้าสู่ตัวเมือง วัฒนธรรมหนึ่งที่โดนกระทบอย่างมาก คือ วัฒนธรรมการแต่งกาย ในปัจจุบันประเพณีการแต่งกายแบบชนเผ่า ถูกกลืนหายไปมาก ชาวเขาแต่งกายแบบสังคมเมืองกันส่วนใหญ่ จะแต่งชุดชนเผ่าเฉพาะงานเทศกาลเท่านั้น โครงการหลวงพยายามรณรงค์ส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีการแต่งกายเอาไว้ พยายามออกแบบดีไซน์ให้เข้ากับสังคมเมืองมากยิ่งขึ้นโดยไม่ทิ้งเอกลักษณ์ของชุดชนเผ่า โครงการหลวงเริ่มจากการเข้ามาช่วยเหลือสงเคราะห์ในเบื้องต้น แต่ปัจจุบันมีการดำเนินการเป็นธุรกิจมากยิ่งขึ้น เป็นการค้าขายมากขึ้น ระบบการแข่งขันที่รุนแรง ชุมชนเกษตรกรชาวเขามีผลตอบรับในเชิงบวกกับโครงการหลวง ดังจะเห็นได้จากจำนวน สมาชิกโครงการเพิ่มขึ้นทุกปี ปีละ 5-10% เกษตรกรสมาชิกสร้างอาชีพและดูแลตนเองมากขึ้น และในเรื่องการถ่ายทอดวัฒนธรรมภายในชุมชนเกษตรกรชาวเขา มีวิธีในการถ่ายทอดวัฒนธรรม โดยการเล่าสู่กันฟังในชุมชน เนื่องจากไม่มีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร บรรพบุรุษพูดคุย สอนสั่งประเพณีปฏิบัติสู่รุ่นต่อรุ่น มีการจัดเทศกาลประจำชนเผ่าตามประเพณีที่สืบต่อกันมา ให้รุ่นลูกรุ่นหลานได้เห็นได้ร่วมกิจกรรมของชุมชนนั้นๆ

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า โครงการหลวงก่อให้เกิดวัฒนธรรมทางวัตถุหรือลักษณะของเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม มีความทันสมัย พอเหมาะพอดี กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของคนในชุมชนสมาชิกโครงการหลวงโดย เดิมสภาพชุมชนชาวเขาอยู่กันตามธรรมชาติ ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่มีถนน ไม่มีไฟฟ้า ไม่มีน้ำประปา ใช้วัสดุอุปกรณ์จากธรรมชาติภายในชุมชนและอยู่บนดอย อุปกรณ์การเกษตรและเครื่องไม้เครื่องมือในการดำรงชีพเป็นเครื่องมือที่เรียบง่าย เช่น เตาไฟ ขวาน มีด จอบ ปืนล่าสัตว์ ทำไร่เลื่อนลอย ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขสงบตามอัตภาพพอเหมาะพอควร มีความเจริญเติบโตเข้ามาสู่ชุมชนแต่อาจจะไม่ทันโลกทันเหตุการณ์ แต่เมื่อโครงการหลวงเข้ามาช่วยเหลือให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพ ปรับเปลี่ยนพันธ์พืชเมืองหนาว ปรับเปลี่ยนวิธีการปลูกจากการใช้สารเคมีเป็นสารอินทรีย์ชีวมวลทดแทน ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น มีคุณค่า มีราคาเป็นที่ต้องการในท้องตลาด ทำให้ชุมชนเกษตรกรชาวเขามีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ชุมชนมีสุขลักษณะที่ดีขึ้น มีสาธารณูปโภคที่ดี มีถนนหนทางที่สะดวกมากยิ่งขึ้น

ทำให้สามารถไปมาหาสู่กับพื้นราบได้ง่ายขึ้น ประกอบกับความเจริญทางสังคมเมืองได้แพร่กระจายเข้าสู่ชุมชนชาวเขาบนดอย ทำให้วัฒนธรรมทางวัตถุของชุมชนชาวเขาดอยอินทนนท์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก อย่างเช่นอุปกรณ์เครื่องมือทางการเกษตร เกษตรกรส่วนใหญ่ในเครื่องมือไฟฟ้า เครื่องจักรกลในการเพาะปลูก เช่น เครื่องตัดหญ้า เครื่องมือขุดเจาะ รวมถึงรถไถขนาดเล็ก ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการประกอบอาชีพเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก ชุมชนมีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ อุปกรณ์การสื่อสาร ที่พักอาศัยที่มั่นคงแข็งแรงขึ้น ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รายได้ต่อครัวเรือนที่มากขึ้นจากการเป็นสมาชิกโครงการหลวงและร่วมงานกับโครงการอย่างจริงจัง แต่นโยบายหลักของโครงการหลวงไม่ใช่การเข้าไปเน้นชุมชนเรื่องวัฒนธรรม โครงการหลวงเน้นเรื่องการส่งเสริมการประกอบอาชีพ นำความรู้มาทำมาหากิน สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวเขาดำรงชีวิตอยู่บนดอยเป็นหลัก ดังนั้นวัฒนธรรมได้รับการสืบทอดกันเองภายในชุมชน เช่น งานปีใหม่ งานศพ งานแต่งงาน พิธีกรรมต่างๆ จากรุ่นต่อรุ่น ผู้หลักผู้ใหญ่สู่ลูกหลาน บางวัฒนธรรมยังคงอยู่ บางวัฒนธรรม บางอัตลักษณ์ เริ่มมีการสูญหายกลายไป เช่น ชาวเขาบนดอยรุ่นใหม่ไม่นิยมอัตลักษณ์ วัฒนธรรมการแต่งกายเฉพาะชนเผ่า เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ชุมชนและโครงการหลวงพบอุปสรรคปัญหาในการถ่ายทอดวัฒนธรรมหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างลักษณะของวัตถุดังกล่าวคือ มีข้อสังเกตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านว่า เมื่อวัฒนธรรมทางวัตถุเจริญขึ้น ชุมชนมีความต้องการทางวัตถุเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้คุณค่าทางด้านจิตใจลดน้อยลง จิตใจแย่ลง มีความเห็นผลประโยชน์ส่วนตัวมากยิ่งขึ้น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ลดลง ความสามัคคีลดลง ให้ความร่วมมือกับชุมชนน้อยกว่าในอดีตที่ผ่านมา ชุมชนชาวเขาถูกแปรสภาพกลายเป็นชุมชนสังคมเมือง ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวลดลง สภาพครอบครัวห่างเหินกัน ไม่ได้อยู่รวมกันเป็นครอบครัวใหญ่ มีความต้องการใช้ ต้องการบริโภคสิ่งอำนวยความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ทำให้ต้องการหารายได้ที่สูงขึ้นตามไปด้วย อีกปัญหาหนึ่งที่พบคือ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาขยะ ปัญหาน้ำเสีย เมื่อความเจริญเข้ามา ทำให้มีนักท่องเที่ยวและผู้คนอีกมากมายเข้ามาสู่ชุมชน ทำให้เกิดปัญหาเหล่านี้ตามมาก แต่ทางชุมชนร่วมกับโครงการหลวงช่วยรณรงค์รักษาโดยกำหนดวันที่ 5 มิถุนายนของทุกปีให้เป็นวันรณรงค์รักษ์สิ่งแวดล้อม

4. มิติการทำงานเป็นทีม

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า โครงการหลวงมีนโยบายและแนวทางการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโครงการหลวงร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั้งกับบุคลากรภายในโครงการและกับชุมชนในพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนาชุมชน

ในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยโครงการหลวงมีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน ซึ่งบุคลากรภายในโครงการหลวงได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับทั้งภายในโครงการและภายนอกโครงการ ภายในโครงการมีการประชุมร่วมกันทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดความรู้ จัดทำแผนงานที่ชัดเจน แบ่งหน้าที่ไปยังฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบ หาวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุดของโครงการหลวง มีการนำปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาช่วยกันแก้ไขปัญหา หาข้อสรุปอย่างชัดเจน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเชื่อมต่อกัน มีการร่วมงานกันระหว่างสถานีต่างๆ ในการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรบุคคล เครื่องไม้เครื่องมือ เพื่อส่งเสริมการทำงานระหว่างกัน มีการศึกษาดูงานภายในหน่วยต่างๆ ของโครงการ ส่วนการทำงานเป็นทีมกับภายนอก เช่น การร่วมมือในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ร่วมมือกันทำวิจัย กับนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐและเอกชน ร่วมมือศึกษาดูงานภาคปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ และร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน สามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง เช่น การส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ชุมชนชาวเขา การส่งเสริมการเพาะปลูกพืชพันธ์ที่เหมาะกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค ช่วยเหลือดูแลร่วมกันในระหว่างการดำเนินการเพาะปลูกตั้งแต่เริ่มหาเมล็ดพันธ์จนกระทั่งการเก็บเกี่ยวและส่งให้ถึงมือผู้บริโภค แต่อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการที่ผ่านมา พบปัญหาอุปสรรคในประเด็นดังกล่าว อาทิเขเช่น เรื่องวิธีการทำงานที่เข้าใจไม่ตรงกันของผู้ปฏิบัติการ ต่างจิดต่างใจ ความต้องการไม่ตรงกัน ต่างคนต่างคิดว่าวิธีการตนนั้นถูกต้อง ขั้นตอนกฎระเบียบในการทำงานเยอะมาก หลายขั้นตอนในการทำงาน การทำงานบางครั้งรู้สึกว่าทำงานด้านเอกสารมากกว่างานทางด้านการปฏิบัติให้เกิดผลจริงในพื้นที่ ปัญหาขาดความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้ได้รับมอบหมายงานโดยตรงไม่มาปฏิบัติหน้าที่ หรือปฏิบัติงานอย่างไม่เต็มที่ หรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่พอใจ และส่งผลกระทบด้านลบต่อผลของงาน ปัญหาการเคลื่อนย้ายเข้าออกของบุคลากรโครงการ ทำให้งานทำงานขาดช่วงต้องสร้างบุคลากรทดแทนคนเดิมที่ออกไป ส่วนปัญหาที่เกิดในการร่วมมือกันกับชุมชน ได้แก่ข้อจำกัดของโครงการหลวงที่ประสบความสำเร็จมีการขยายผลไปยังพื้นที่ต่างๆ ในปริมาณมาก ทำให้งบประมาณที่ได้รับถูกจัดสรรปันส่วนไปยังพื้นที่ที่หลากหลายในปริมาณที่จำกัด แต่พื้นที่ในการจัดการเป็นวงกว้าง พื้นที่อยู่ห่างไกล การเดินทางไม่สะดวก ทำให้ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และการขอความร่วมมือกับชุมชน ก็ได้รับความร่วมมืออย่างไม่เต็มที่ ชุมชนไม่ค่อยมีเวลาในการร่วมกิจกรรมกับโครงการ เนื่องจากมีความต้องการหารายได้อย่างเต็มที่ สภาพเศรษฐกิจรัดตัวยิ่งขึ้นในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามในชุมชนมีการแก้ไขปัญหาประเด็นดังกล่าวและมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการทำงานเป็นทีมโดยเริ่มจากระบบภายในโครงการหลวงพยายามลดขั้นตอนในการทำงาน ลดงานเอกสารในการขออนุมัติ จัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่นยิ่งขึ้น ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในการ

ทำงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพิ่มอำนาจการที่ผิดพลาดไปแล้วจะเกิดผลกระทบต่อตนเองและองค์การอย่างใหญ่หลวง ไม่สามารถรับผิดชอบต่อผลลัพธ์นั้นได้ องค์การพยายามส่งเสริมความรับผิดชอบ จิตสำนึกส่วนบุคคลให้เพิ่มสูงขึ้น จะโครงการละลายพฤติกรรมของทีมงานเพื่อให้ทีมงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง แต่ก็พบปัญหาคือการเข้าออกของบุคลากร ต้องสร้างบุคลากรทดแทนกันอยู่ตลอดเวลา มีส่วนให้ผู้บริหารต้องลงมาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้คำปรึกษาเพิ่มมากขึ้น ให้เวลากับการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น ส่วนการแก้ไขปัญหาการทำงานเป็นทีมกับชุมชนและบุคคลภายนอก โครงการหลวงปฏิบัติโดยเน้นเจ้าหน้าที่ นักวิชาการของโครงการหลวงให้ลงพื้นที่หน้างานร่วมกิจกรรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพิ่มมากยิ่งขึ้น รับรู้รับฟังข้อคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ส่งเสริมการร่วมงานกันอย่างแท้จริง เพิ่มโอกาสของชุมชน รวมตัวกันเป็นกลุ่มเป็นทีม สร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการอย่างเพียงพอต่อความต้องการชุมชน ให้ชุมชนสามารถดูแลผลประโยชน์ของสมาชิกชุมชนผ่านระบบสหกรณ์ และโครงการหลวงเน้นเรื่องการดูแลสร้างความรู้ผ่านงานวิจัย การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด เป็นต้น

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า บุคลากรและชุมชนในพื้นที่ดำเนินการในโครงการหลวงอินทนนท์ มีรูปแบบ และวิธีการดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ในแง่ของทีมงานเพื่อการแก้ปัญหา ทีมงานบริหารตนเอง และทีมงานข้ามสายงาน โดยโครงการหลวงมีลักษณะคล้ายกับทีมงานต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่ไม่ครบองค์ประกอบทั้งหมดของลักษณะทีมงานนั้นๆ อาจเรียกได้ว่าเป็นทีมงานแบบโครงการหลวงซึ่งไม่ได้เป็นรูปแบบเฉพาะเจาะจง ทีมแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) จะประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิด ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและไม่มีอำนาจสั่งการ ซึ่งในโครงการหลวงทีมดังกล่าวมีอำนาจในการที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) เป็นทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งในโครงการหลวงมีทีมเหล่านี้แต่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้นโยบายในการปฏิบัติงาน สุดท้ายทีมงานข้ามสายงาน (Cross-Function Teams) เป็นการผสมประสานหน้าที่ ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลเข้ามารวมกันจากหน้าที่หลักที่แตกต่างกัน ตั้งเป็นทีมชั่วคราวลักษณะคล้ายคณะกรรมการ ซึ่งในโครงการหลวงมีการตั้งทีมลักษณะนี้เช่นกัน แต่โดยรวมแล้วโครงการหลวงมี

นโยบายการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม โดยเล็งถึงผลลัพธ์ที่ได้และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เช่น มีการจัดทีมในการแก้ไขปัญหาทรัพยากรน้ำ โดยคณะทำงานมาจากโครงการหลวงส่วนหนึ่ง เครือข่ายลุ่มน้ำ เทศบาล ชาวบ้านในชุมชน มาร่วมกันออกความคิดเห็นและร่วมกันปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาน้ำที่เกิดขึ้น ภายในโครงการหลวงมีประชุมกันทุกเดือน โดยทุกฝ่ายจะเข้าร่วมประชุม ข้อสรุปจากที่ประชุมสื่อสู่บุคลากรภายใน สู่ผู้นำชุมชน สู่ชนชนเกษตรกร ทำให้ทุกฝ่ายได้รับข้อมูลที่ตรงกันชัดเจน และนำข้อสรุปนั้นสู่การปฏิบัติร่วมกันในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่กับชุมชน การทำงานเป็นทีมบางครั้งเป็นการทำงานแบบทีมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Teams) เป็นการร่วมมือกันโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการขอความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือกัน ประชุมกัน สื่อสารกันผ่านไลน์กลุ่ม งานใดที่ทำไม่ได้หรือติดขัด ก็ขอร้องให้เพื่อนในกลุ่มช่วยเหลือ โดยไม่ผ่านกระบวนการตามโครงสร้างองค์การ และภายในชุมชนเกษตรกรก็มีการรวมทีมงานกันในลักษณะนี้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การรวมกลุ่มของชาวม้งในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน มีข้อแนะนำในการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมในประเด็นการทำงานเป็นทีม ดังนี้ โครงการหลวงควรพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนมากขึ้น เพิ่มการกระจายอำนาจการตัดสินสู่ทีมงาน สร้างความรับผิดชอบโดยตรงกับผลงานที่ขึ้น เพิ่มหลักสูตรพัฒนาอบรมการสร้างทีม โครงการหลวงควรรับบุคลากรเพิ่มเติมเนื่องจากที่ผ่านมาบุคลากรมีไม่เพียงพอต่องานของโครงการ ทำให้ทำงานล่าช้าไม่ทันการณ์ การทำงานเป็นทีมควรแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่ที่ปลายเหตุ ทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขที่ถูกต้อง จะเกิดปัญหาขึ้นซ้ำอีก ส่วนการทำงานร่วมกับชุมชน รัฐฯ ควรสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาชุมชน และเข้าถึงชุมชนให้มากที่สุด สนับสนุนให้ชุมชนสามารถเลี้ยงชีพ ดำรงชีพได้ด้วยตนเอง เช่น โครงการหลวงให้ความร่วมมือในการสนับสนุนให้ชาวเขาลงมาค้าขายด้วยตนเอง จองบูธออกงานขายสินค้าที่เมืองทองธานี เป็นต้น

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

5.1 องค์ประกอบของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ในชุมชนชาวไทยภูเขาก่อนและหลังที่โครงการหลวงจะเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนของท่านมีองค์ประกอบเหล่านี้คือ

- ชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล พบว่า จำนวนชนเผ่ายังมีปริมาณเท่าเดิม แต่การศึกษามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ชาวเขามีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากเดิมมาก

- ชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ พบว่า เดิมมีเป้าหมายร่วมกัน โดยเป็นข้อสรุปจากผู้นำชุมชน แต่ในปัจจุบันมีมากขึ้นในการยึดประโยชน์สาธารณะ แต่ยังไม่เต็มที่ มีกฎหมายและกฎระเบียบหมู่บ้านเป็นแนวทาง

- มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น พบว่า เดิมชุมชนชาวเขามีจิตสำนึกในการพึ่งตนเองอยู่ก่อนแล้ว แต่ในปัจจุบัน มีความรักท้องถิ่นมากขึ้น อยู่ในหลักแหล่ง ไม่อยากเคลื่อนย้ายไปที่อื่น มีการรณรงค์รักษาทรัพยากรป่าเขา ต้นน้ำ เพิ่มมากขึ้น

- มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน พบว่าในปัจจุบันมีการร่วมคิดร่วมตัดสินใจมากยิ่งขึ้น เนื่องจากชุมชนมีความรู้ มีศักยภาพสูงขึ้น บางชุมชนมีมา บางชุมชนมีน้อย ผู้นำชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมติ มีการประชุมองค์การบริหารส่วนตำบล ประชุมผู้ใหญ่บ้าน ประชุมร่วมกับโครงการหลวงในการวางแผนการผลิต ประชุมวางแผนกฎระเบียบในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้ป่าไม้ ลำน้ำร่วมกัน แต่ในการตัดสินใจบางเรื่อง ก็ติดขัดกับระบบราชการที่ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติ

- ใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า เดิมมีการตัดป่าทำลายป่าทำไร่เลื่อนลอย ซึ่งโครงการหลวงได้นำความรู้เชิงปฏิบัติมาแนะนำในเรื่องดังกล่าว ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น เน้นคงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้สมบูรณ์ โดยมีหน่วยงานภาครัฐฯ เป็นผู้ควบคุมดูแลร่วมกัน

- มีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย พบว่า เดิมมีการติดต่อสื่อสารกันภายในชนเผ่า กลุ่มเล็ก ไม่กว้างขวาง แต่ในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารรวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้นผ่านความเจริญทางเทคโนโลยี ชุมชนชาวเขามีเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยขึ้นใกล้เคียงชุมชนเมือง การเดินทางสะดวกรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ประกอบกับการศึกษาของชาวเขาสูงขึ้น ทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

- มีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน พบว่า ประเพณีประจำชนเผ่าได้สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษ แต่ในปัจจุบันประเพณีต่างๆ เหล่านี้ เช่น งานเลี้ยงผีป่าผีดอย งานทำบุญผู้เฒ่าผู้แก่ ก็ยังคงอยู่แต่ได้รับความสนใจจากชาวเขารุ่นใหม่น้อยลง โดยโครงการหลวงมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะต่างๆ ที่จัดขึ้นกับชุมชน เช่น จัดงานวันแม่ วันต่อต้านยาเสพติด วันกีฬา งานปลูกป่า งานกิจกรรมรณรงค์รักษาความสะอาด เป็นต้น

- มีการบริหารจัดการภายในชุมชน พบว่า เดิมมีการบริหารจัดการชุมชนอยู่แต่ไม่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน ในปัจจุบันโครงการหลวงส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการภายในชุมชนมากยิ่งขึ้น มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบการทำงานได้ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์

ชุมชน ไว้บริหารการซื้อขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และผลิตผลที่เกษตรกรผลิตได้ หรือคณะกรรมการจัดการบริหารการใช้น้ำในหน้าแล้งทั้งในส่วนภาคเกษตรและภาคการท่องเที่ยว การจัดการการท่องเที่ยว ดูแลเกี่ยวกับความสะอาด ความปลอดภัย มลภาวะที่อาจจะเกิดขึ้น การจัดการดูและรักษาป่าเขา ต้นน้ำ การเพาะปลูกที่เหมาะสม ใช้พื้นที่ตามที่กำหนดตกลงกันไว้ และมีกฎระเบียบ ข้อตกลงและมาตรฐานในการจัดการอย่างชัดเจน

- มีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน พบว่า เดิมมีการเลือกตั้งผู้นำชุมชนอยู่ และในปัจจุบันมีจัดเลือกตั้งอย่างเป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง บางตำแหน่ง 2 ปี บางตำแหน่ง 4 ปี หลายตำแหน่งเป็นการทำงานด้วยจิตสาธารณะ ไม่มีเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เช่น การเลือกตั้งประธานสหกรณ์ การเลือกหัวหน้ากลุ่มผู้ใช้น้ำ เป็นต้น แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่ง ให้ข้อคิดว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำชุมชน จะมีความแตกแยกเกิดขึ้นจากการแบ่งกลุ่มแบ่งฝ่าย ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน

- ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม พบว่า ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคมเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อโครงการหลวงเข้ามาให้ความช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน พัฒนาชุมชน เนื่องจากจุดประสงค์ของโครงการหลวง คือ การกระจายรายได้สู่ชุมชนเกษตรกรสมาชิกให้มีความกินดีอยู่ดีเพิ่มสูงขึ้น พร้อมรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้คงอยู่ มีความอุดมสมบูรณ์ มีการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค สาธารณสุขพื้นฐาน ชุมชนมีลักษณะการเป็นอยู่ที่ถูกสุขอนามัย ถนนหนทาง การเดินทางที่สะดวก ความรู้สูงขึ้นมีโอกาสการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับปริญญา แต่อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคมสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ประเพณีวัฒนธรรมต่างๆ ถูกกลืนไปกับความเจริญที่เพิ่มมากขึ้น และมีชุมชนชาวเขาบางส่วนมีพอใจกับการเป็นอยู่แบบเดิมๆ กับสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ ไม่ต้องการความเจริญทางวัตถุที่เข้ามา

โดยสามารถสรุปได้ว่า เมื่อโครงการหลวงเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการดำเนินชีวิตไปในแนวตรงที่ดีขึ้น แนวคิดและการดำเนินชีวิตของชุมชนเดิมมีการพัฒนาตามลำดับอยู่แล้ว แต่เมื่อโครงการหลวงเข้ามาช่วยเสริม ช่วยขับดัน กระตุ้นการพัฒนาเหล่านั้นให้รวดเร็ว มีความชัดเจนในแนวทาง มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น จากการส่งเสริมความรู้ทักษะ งบประมาณสู่ชุมชน โดยความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในและต่างประเทศ และการร่วมมือของผู้นำชมชนรวมถึงสมาชิกทุกคน แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการพัฒนาพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ เช่น การดำเนินการของโครงการหลวงก่อให้เกิดผลประโยชน์โดยรวม มีงบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นช่องทางให้กลุ่มคนบางกลุ่มที่ต้องการผลประโยชน์นั้นเข้ามาแก่งแย่ง แม้แต่บุคคลภายนอกทั่วไปซึ่งไม่ได้อาศัยอยู่บนดอย ก็

อยากจะได้สิทธิของเกษตรกรชาวเขาที่อยู่บนดอยเพื่อพัฒนาต่อยอดผลประโยชน์ของธุรกิจของตน ทำให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายของชุมชนของกลุ่ม การไม่ถูกกัน คิดเห็นไม่ตรงกัน ก่อให้เกิดการร้องเรียนฟ้องร้องกันเกิดขึ้น และอีกหนึ่งประเด็นที่ทุกฝ่ายต้องร่วมกันช่วยแก้ปัญหาคือ การพัฒนาชุมชนและการกระจายรายได้สู่ครัวเรือนมีความทั่วถึงเกษตรกรชาวเขาทุกกลุ่มแล้วหรือไม่ การกระจายรายได้เป็นการกระจายจริงๆ ไม่ใช่กระจายไปสู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ ต้องทั่วถึงแก่ความต้องการของชุมชนโดยแท้จริง

5.2 ลักษณะของชุมชน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่า ชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงมีลักษณะดังต่อไปนี้ที่แสดงถึงความเป็นชุมชนโครงการหลวง และปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อชุมชน ดังนี้

- สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน พบว่า สมาชิกชุมชนของโครงการ ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนและโครงการหลวงในการพัฒนาชุมชนร่วมกัน ชุมชนแต่ละชุมชนมีความสามารถ มีต้นทุนทางสังคม ทางวัฒนธรรม กันแต่ดั้งเดิมอยู่แล้วโครงการหลวงเป็นตัวช่วยในการเป็นแรงผลักดันเพื่อให้มีโอกาสในความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น

- สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน พบว่า เมื่อก่อนในอดีตชุมชนมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ แต่ในปัจจุบันมีการรวมกลุ่มกันมากยิ่งขึ้น มีการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาส่วนรวมที่เกิดขึ้นโดยมีผู้นำชุมชนและโครงการหลวงคอยให้การสนับสนุน เช่น ชุมชนสมาชิกชาวเขาบนดอยอินทนนท์

- ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ พบว่า ชุมชนมีการประชุม วางกฎระเบียบ กรอบกติกาอย่างชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณ เงินกองทุนจากรัฐบาล ที่ได้รับมา โดยผู้นำชุมชนและสมาชิก สมาชิกมีสิทธิในการตรวจสอบ สอบถามปัญหา ขอคำชี้แจงการทำงานต่างๆ แล้วตัดสินสรุปผล ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนรู้สึกว่า การเปิดโอกาสยังน้อยเกินไป

- ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน พบว่า ภายในโครงการหลวงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และประเมินผล โดยการประเมินจากชีวิตความเป็นอยู่และรายได้ต่อครัวเรือนที่ดีขึ้นของสมาชิกเกษตรโครงการหลวง ส่วนภายในชุมชนก็มีเช่นกัน เช่น การดำเนินการของสหกรณ์ชุมชน ก็มีการสรุปและประเมินผลร่วมกันในชุมชน

- สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน พบว่า มีการเรียนรู้แบบตามธรรมชาติ ไม่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการ เรียนรู้ผ่านสิ่งที่เห็นที่เกิดขึ้นในชุมชน เช่น การเลือกตั้งประธานกลุ่มของชุมชน สมาชิกก็เลือกคนที่มีฝีมือ มีความเสียสละ จากที่ได้รู้จักพูดคุยกัน หรือการวางแผนในการทำงานก็จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เมื่อเรียนรู้เข้าใจก็จะมีการส่งต่อความรู้ความเข้าใจนั้นจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

- มีแผนการดำเนินการของชุมชน พบว่า ชุมชนมีการวางแผนพัฒนาหมู่บ้าน 1 ปี และ 3 ปี ในการพัฒนาชุมชนร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ เช่น การพัฒนาตลาดชุมชนชาวเขา การดำเนินการของสหกรณ์ เป็นต้น โดยมีโครงการหลวงคอยให้คำแนะนำ

- มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก พบว่า มีเครือข่ายในวงกว้างภายในและภายนอกประเทศ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น ภาคีระหว่างหมู่บ้าน มีอนุกรรมการในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ กรมอุทยาน องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ใหญ่บ้าน สมาคมชาวม้ง องค์การสหประชาชาติ เป็นต้น โครงการหลวงเป็นโครงการที่องค์การต่างๆ ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี จึงมีเครือข่ายที่สมบูรณ์แข็งแรง

แต่อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน เห็นว่าเกี่ยวกับปัญหาภายในชุมชนว่า พบปัญหาใด และมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็นใดเพิ่มเติม พบว่า อยากให้มีการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชุมชน ให้มีความรู้ความเข้าใจ สร้างความคิดริเริ่มใหม่ๆ พัฒนาคนให้มีคุณภาพ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หลังจากนั้นปัญหาต่างๆ จะสามารถได้รับการแก้ไขจากกลุ่มคนที่มีคุณภาพ มีทักษะ ตรรกะความถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาปากท้องของชุมชน ปัญหาผลผลิตทางการเกษตรและเทคโนโลยีในการผลิต เป็นต้น แต่เมื่อประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน สิ่งหนึ่งที่สูญเสียไป คือ อัตลักษณ์ของชุมชน จะถูกกลืนไปตามสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ที่เข้ามาทดแทนสภาพแวดล้อมเดิมๆ ที่เคยเป็นอยู่ และมีอีกหนึ่งปัญหาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้นำชุมชนคิดเห็นว่า ปัญหาสิทธิบนที่ดินในการทำกินและอยู่อาศัยโฉนดชุมชน เป็นปัญหาหนึ่งที่ชาวบ้านต้องการให้มีการแก้ไข โดยต้องการให้ออกเอกสารสิทธิที่สมบูรณ์ ชาวบ้านสามารถใช้ประโยชน์ในพื้นที่ที่ตนถือครองนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ จะเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับชาวบ้านในชุมชนบนดอยในการพัฒนาความเป็นอยู่ในการดำรงชีพให้มีความมั่นคงเพิ่มมากขึ้น

สำหรับข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง จากการศึกษาพบว่า กลุ่มกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน คิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความท้าทาย และแนวทางการปรับปรุงพัฒนาในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือของโครงการหลวงอินทนนท์ ดังต่อไปนี้

- การส่งเสริมในการปลูกพันธ์พืชของโครงการหลวง พบว่า บางครั้งไม่ตรงตามความต้องการของสมาชิกชุมชน บางครั้งบางพันธ์พืชส่งเสริมให้ปลูกแล้วโครงการหลวงไม่สามารถรับซื้อผลผลิตได้ทั้งหมด หรือรับซื้อกลับในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด ทำให้ชาวบ้านต้องหาตลาดเอง และมีความรู้สึกว่า โครงการหลวงดำเนินการเป็นธุรกิจมากขึ้นกว่าในอดีต มีมาตรฐานต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย ทำให้ชาวบ้านมีความไม่มั่นใจว่าผลผลิตที่ได้รับจะสามารถผ่านมาตรฐานควบคุมคุณภาพและขายให้กับโครงการหลวงได้หรือไม่ แต่ในมุมมองของโครงการหลวงมองว่า โครงการหลวงไม่ใช่หน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อสร้างผลกำไร แต่เป็นโครงการที่สร้างขึ้นเพื่อชุมชนชาวเขาบนดอย เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นและคืนผลประโยชน์ให้กับเกษตรกรสมาชิกอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยพยายามยึดชุมชนเป็นหลัก ให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและยั่งยืน ต้องส่งเสริมผลักดันให้รายได้ของเกษตรกรสูงขึ้น ต้องวิเคราะห์ว่าเกษตรกรมีรายได้ต่ำเนื่องจากสาเหตุใด เช่น พื้นที่เพาะปลูกไม่เหมาะสม ไม่มีศักยภาพในการเพาะปลูก ฯลฯ โครงการหลวงต้องเน้นและแก้ปัญหาเหล่านี้ ด้วยความร่วมมือจากชุมชน เพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ หน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาช่วยเหลือเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วก็กลับออกไป แต่ชุมชนยังคงอยู่และต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงต้องส่งเสริมความรู้สู่บุคคลในชุมชนให้มาก ให้รู้จริงปฏิบัติได้ องค์ความรู้จากโครงการหลวงผ่านการศึกษาวิจัย จึงจำเป็นต้องใช้ได้ผลจริง ต้องเหมาะกับเกษตรกรในพื้นที่นั้นๆ อย่างแท้จริง

- การพัฒนาการจัดการของโครงการหลวง องค์การทุกองค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันยุคทันสมัย เหมาะสมกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสังคมโลก โครงการหลวงน่าจะปรับปรุงพัฒนาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางวิธีการดำเนินการให้ชัดเจนเหมาะสม รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับปรุงตัวบ่งชี้ต่างๆ ในการควบคุมคุณภาพการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถวัดศักยภาพได้จริง เช่น โดยหลักการแล้วโครงการต้องมอง “เกษตรกร” เป็นหลัก ถ้าโครงการมอง “ผลผลิต” เป็นหลัก แล้วเกษตรกรที่ไม่มีศักยภาพ ไม่ผ่านคุณสมบัติของโครงการหลวงแล้วพวกเขาเหล่านั้นจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร เกษตรกรบางกลุ่มคิดว่า ผลผลิตที่จำหน่ายให้กับโครงการหลวงถูกกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไป ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกับโครงการได้ ดังนั้นจึงต้องร่วมกันคิดและแก้ไขปัญหาที่เกิดเพื่อกลับเข้าสู่เป้าประสงค์หลักโดยตรง คือ เกษตรกรชาวเขาที่อยู่บนดอย ต้องมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

- โครงการหลวงควรเปิดกว้างในการขยายสู่พื้นที่บนดอยอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น ยังมีชุมชนชาวเขาบนดอยอีกมากมายที่โครงการหลวงยังคงไม่ไม่ถึง ขาดโอกาสเฉกเช่นเดียวกับชุมชนที่เป็นสมาชิกโครงการหลวง งบประมาณเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาชุมชน ชุมชนอยากให้จัดสรรงบประมาณในปริมาณที่สูงขึ้น ควบคู่กับการส่งเจ้าหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจสู่ชุมชนให้มากยิ่งขึ้น

เพียงพอต่อการต่อยอดของชุมชน เช่น การออกกฎข้อบังคับให้ชาวเขาเลิกปลูกข้าวโพด ก็ควรนำเสนอพืชเศรษฐกิจอื่นเข้ามาทดแทน ให้ความรู้ วิธีการและผลลัพธ์ที่ชาวเขาจะได้รับ ไม่ใช่การบังคับไม่ให้ปลูกแล้วไม่มีทางออกสำหรับเกษตรกรชาวเขา ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องลงพื้นที่ทำความเข้าใจกับชาวเขาถึงผลสำเร็จ ทำให้ชาวเขาเชื่อมั่นและมั่นใจมากยิ่งขึ้น อาจมีอุปสรรคเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากสื่อสารกันตามภาษาถิ่น ภาษาชนเผ่า และความแตกต่างทางความคิด วัฒนธรรม ดังนั้นเจ้าหน้าที่ต้องที่ทักษะและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการดำเนินงาน จึงจะประสบผลได้ตามเป้าหมายที่โครงการหลวงต้องการ

- ความเจริญของชุมชนชาวเขาส่งผลต่อความเสี่ยงในการสูญหายของประเพณีและวัฒนธรรมชนเผ่าที่มีมาตั้งแต่บรรพบุรุษ ชุมชนมีความเป็นกลุ่มวัตถุนิยม บริโภคนิยมเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ค่านิยมเปลี่ยนไปจากเดิมซึ่งอยู่กันอย่างพอเพียง ทำให้ชุมชนเริ่มสูญเสียความเป็นชุมชนดั่งเดิมไป โครงการหลวงมีแนวคิดในการรณรงค์เรื่องเหล่านี้อยู่แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งที่เป็นผู้นำชุมชน ให้มุมมองในเรื่องของความมีสิทธิของชาวเขาไม่เท่าเทียมกับประชาชนทั่วไป อยากเรียกร้องสิทธิในการดำรงชีพ การมีเอกสารสิทธิในที่ดินทำกิน ให้ได้รับความเป็นธรรมมากกว่าที่เป็นอยู่ อยากให้แบ่งพื้นที่อย่างชัดเจนว่า พื้นที่ใดเป็นป่าอุทยาน ป่าสงวน วนอุทยาน พื้นที่ทำกินของชุมชนชาวเขา ฯลฯ และพื้นที่ทำกินของเกษตรกรที่จัดสรรให้ควรมีงบประมาณในการพัฒนาสภาพแวดล้อม เช่น พื้นที่ไม่มีไฟฟ้า ไม่มีระบบประปา พื้นที่รกร้างไม่สามารถทำการเพาะปลูกได้ เป็นต้น จะสามารถทำให้ชุมชนชาวเขาใช้ประโยชน์จากพื้นที่นั้นได้

2.2 ผลวิเคราะห์รูปแบบ ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

จากผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกข้างต้น ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ผลและเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสายการบริหาร กลุ่มสายการจัดการ และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนที่มีต่อระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยตามมิติ 5 มิติได้แก่ มิติกระบวนการการจัดการความรู้ มิติภาวะผู้นำขององค์การ มิติการวัฒนธรรมองค์การ มิติการทำงานเป็นทีม และมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งสามารถเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

ในการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย มี 6 องค์ประกอบสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงเป็นแหล่งแสวงหาความรู้โดยตรง รับผิดชอบเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการวิจัยพืชเมืองหนาวและไม้ดอก ในเบื้องต้นอาศัยความร่วมมือของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และในปัจจุบันโครงการหลวงมีงบประมาณสนับสนุนเงินทุนให้แก่นักวิจัยทั้งภายในและภายนอกโครงการ ทำให้เกิดการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการเกษตร ในเรื่องอุปสรรคขัดขวางการแสวงหาความรู้มีไม่มาก อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ฟ้าฝน โรคระบาด ฯลฯ หรืออาจเกิดจากขั้นตอนในการทำงานที่ผิดพลาด

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการช่องทางที่สามารถช่วยบุคคลากรในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยภายในโครงการหลวง ถือว่าเป็นแหล่งที่มีผู้มีความรู้เข้ามารวมกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้ต่างๆ ขึ้นมากมาย เหมาะสำหรับการสืบค้นสำหรับผู้ที่มีความสนใจ โครงการหลวงจึงมีการส่งเสริมให้บุคคลกรภายในหน่วยงานได้รับการอบรม ศึกษางานเพิ่มเติมจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายนอกประเทศและภายในประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนที่ประสบผลสำเร็จ ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศต่างๆ โดยมีตารางการฝึกอบรมและหัวข้อที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและส่งเสริมให้บุคคลกรไปอบรมยังต่างประเทศ

กลุ่มสายการปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการหลวงสนับสนุนให้ทุกฝ่ายสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ได้หลายช่องทาง อาทิเช่น การส่งเสริมการฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ ให้กับบุคลากรและเกษตรกร ส่งเสริม

การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการวิจัย สนับสนุนงบประมาณเพื่อที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ หรือการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ หัวหน้างาน นักวิชาการในงานนั้นๆ ผ่านเอกสารตำรา เอกสารประกอบการอบรม หรือการสอบถามโดยตรงกับเจ้าของความรู้นั้นๆ สืบค้นด้วยตนเอง อินเตอร์เน็ต เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการแสวงหาความรู้ของบุคลากรของโครงการหลวง จากเว็บไซต์ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่เชื่อถือได้

สรุปได้ว่ามูลนิธิโครงการหลวงมีการแสวงหาข้อมูลในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยเกิดจากความร่วมมือของสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการหลวงมีการส่งบุคลากรฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บรมพัฒนาความรู้ของบุคลากรในโครงการ พร้อมทั้งนี้โครงการหลวงมีการสนับสนุนให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการวิจัย และใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1.2 ด้านการสร้างความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงเป็นแหล่งสร้างความรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งในประเทศ โดยโครงการหลวงสร้างความรู้ผ่านทางงานวิจัยของนักวิชาการ เน้นงานด้านการเกษตร การรักษาสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาพันธ์พืชใหม่ๆ ขึ้นมาที่มีความทนทานต่อสภาพดินฟ้าอากาศของบ้านเรา ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้านและสามารถนำความรู้ที่สร้างขึ้นนั้นมาส่งเสริมอาชีพ สร้างรายได้ให้กับชุมชน

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวง สามารถสร้างความรู้รวมถึงวิธีการจัดการการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรภายในโครงการดำเนินการได้ดีขึ้น โดยโครงการหลวงเน้นการสร้างความรู้ผ่านประสบการณ์และงานวิจัยที่ปฏิบัติได้จริง มีการส่งเสริมงบสนับสนุนงานวิจัยให้นักวิจัยเต็มจำนวน และส่งเสริมนักวิจัยรุ่นเยาว์ทำงานวิจัยร่วมกับเกษตรกรสมาชิก เพื่อสร้างความรู้ทางการเกษตรให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเกษตรกรโดยตรง ให้ความรู้เกิดขึ้นและนำไปใช้ได้เช่น เทคโนโลยีการเพาะปลูกพันธ์พืชที่เหมาะสมต่อเกษตรกรบนดอยอินทนนท์ โครงการหลวงเน้นเรื่องการพัฒนาต่อยอดเพื่อให้ทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า โครงการหลวงเป็นแหล่งสร้างความรู้

โดยเฉพาะความรู้ด้านการเกษตรที่มากที่สุดในประเทศไทย เพื่อนำความรู้นั้น มาพัฒนาสังคมชุมชนชาวเขา

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โดยส่วนใหญ่การสร้างความรู้ของโครงการหลวงจะมาจากการทำวิจัย ทำการทดลองและนำผลการวิจัยซึ่งเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ตกผลึกเรียบร้อยนำมาใช้งาน ซึ่งงานวิจัยส่วนมากเป็นวิจัยทางการเกษตรกรรมเพื่อเล็งประโยชน์ไปยังเกษตรกรสมาชิก เมื่อโครงการหลวงสร้างความรู้จากภายในเรียบร้อย ชัดเจนถ่องแท้แล้วจะนำความรู้นั้นไปสู่สมาชิกและผู้สนใจภายนอก โครงการหลวงส่งเจ้าหน้าที่ไปประจำศูนย์สถานีต่างๆ ทั้งงานผลิตและงานส่งเสริม เพื่อติดตามว่าความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างไว้ให้กับเกษตรกรนั้นสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง เจ้าหน้าที่จะเข้าไปพูดคุย ดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อจะแก้ไขให้คำปรึกษาในพื้นที่เพาะปลูกจริงกับเกษตรกร

สรุปมูลนิธิโครงการหลวงมีการสร้างความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ การศึกษาทดลองจากบุคลากร ฝ่าย หรือสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนี้เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างเกษตร นักวิชาการร่วมกันเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาต่อยอดความรู้ หรือสังเคราะห์ให้มีความชัดเจนนำไปปฏิบัติในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีการจัดเก็บความรู้ มิให้สูญหายและง่ายต่อการสืบค้น โดยโครงการหลวงมีศูนย์ข้อมูล สามารถสืบค้นได้ งานวิจัยต่างๆ จะถูกรวบรวมไว้ มีเอกสาร วารสารต่างๆ ที่ถูกจัดทำขึ้นและถูกจัดเก็บไว้ทั้งที่เป็นอิเลคทรอนิคส์ไฟล์และเอกสารกระดาษ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ในหลายๆ ด้าน เช่น ข้อมูลด้านบุคคลากร ด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง หรือตัวอย่างพันธ์พืชชนิดต่างๆ ที่ได้วิจัยคิดค้นขึ้นมา เช่น สตอเบอรี่พันธ์พระราชทาน 80 เป็นต้น

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีเทคนิคในการจัดเก็บความรู้ มิให้สูญหาย และง่ายต่อความสืบค้นความรู้ได้สะดวก

รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน โดยเมื่อในอดีต ไม่มีการจัดเก็บ บันทึก ความรู้เป็นกิจจะลักษณะที่ถูกต้อง ส่วนใหญ่เมื่อโครงการหลวงพบความรู้ใหม่ๆ ก็จะนำไปถ่ายทอดสู่สมาชิกโดยตรง โดยการปฏิบัติลงพื้นที่ ทำให้ความรู้บางส่วนสูญหายไป แต่ในปัจจุบันมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในโครงการหลวง มีการจัดเก็บความรู้อย่างมีระบบระเบียบ เช่น จัดเก็บในรูปแบบเอกสารประกอบการศึกษาอบรม ตำราวิชาการสำหรับการเพาะปลูก จัดเก็บข้อมูลลงไฟล์ในระบบคอมพิวเตอร์ จัดทำระบบห้องสมุดอิเลคทรอนิคส์ จัดทำแอพพลิเคชั่นให้เกษตรกรและผู้สนใจสามารถเข้าถึงผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า การสืบค้นข้อมูลความรู้จากมูลนิธิโครงการหลวงทำได้โดยสะดวก รวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการ โดยโครงการหลวงเปิดกว้างสำหรับผู้ที่สนใจที่สืบค้นความรู้ โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางด้านเกษตรกรรมบนพื้นที่สูง ข้อมูลความรู้ของโครงการที่จัดเก็บหลากหลายแหล่ง อาทิเช่น การเก็บข้อมูลของงานวิจัยต่างๆ ของโครงการจะเก็บในลักษณะของหนังสือ ตำรา คู่มือการเพาะปลูก เอกสารวิจัย รายงานประจำปี เป็นต้น รวมถึงการเก็บความรู้ในรูปของอิเล็กทรอนิคส์ไฟล์ในคอมพิวเตอร์และในอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์อย่างเป็นทางการของโครงการนำเสนอเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ รวมถึงผลผลิตต่างๆ ที่โครงการหลวงได้ทำขึ้น มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ พร้อมอธิบายผู้ที่สนใจได้ทราบและเข้าใจถึงองค์ความรู้นั้นๆ

สรุปมูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดเก็บความรู้มีการเก็บข้อมูลมีศูนย์ข้อมูลในการสืบค้นข้อมูล งานาวิจัย เอกสารวิชาการ วารสาร คู่มือ รายงานประจำปีทั้งเอกสารและไฟล์ข้อมูล มีการจัดทำระบบห้องสมุดอิเลคทรอนิคส์ จัดทำแอพพลิเคชั่นให้เกษตรกรและผู้สนใจสามารถเข้าถึงผ่านทางโทรศัพท์มือถือ พร้อมทั้งนี้มีการถ่ายทอดความรู้ไว้กับบุคลากร และมีการสั่งสมความรู้ไว้กับบุคคล นักวิชาการ เพื่อให้เกิดการสั่งสมความรู้ ภูมิปัญญากับบุคคลในท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนในองค์ความรู้ในโครงการหลวง

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ผ่านงานวิจัย โดยสามารถแบ่งที่มาของงานวิจัยได้ 2 ทาง คือ จากความต้องการของนักวิชาการและจากความต้องการของโครงการหลวงเอง ซึ่งจะ

สะท้อนมาจากความต้องการของชุมชนในพื้นที่จริง โดยการวิเคราะห์เริ่มจาก นำผลการวิจัยที่ได้ไปทดสอบในโรงเรือนหรือแปลงทดลองก่อนเพื่อสกัดความรู้หรือพันธ์พืชว่าสามารถสร้างผลผลิตได้จริงแล้ว หลังจากนั้นจึงนำไปให้เกษตรกรปลูกในแปลงใหญ่ โดยพันธ์พืชหรือความรู้ที่สกัดออกมานั้น ต้องเหมาะสมกับพื้นที่ เหมาะสมกับการใช้งานจริง โดยความรู้ที่สกัดได้นั้น มาจากฝ่ายต่างๆ ของโครงการหลวง เช่น ฝ่ายวิจัย ฝ่ายพัฒนา ฝ่ายการตลาด เป็นต้น

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการหลวงมีขั้นตอนในการวิเคราะห์และสกัดความรู้เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นจริง เหมาะสมกับชุมชน ก่อนนำไปเผยแพร่สู่ภายนอก โดยความรู้ในโครงการหลวงเกิดจากการปฏิบัติทดลองจริง เริ่มจากศึกษาภายในพื้นที่โครงการจนมั่นใจ ผ่านการสังเคราะห์ ปฏิบัติจริง ดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบแผน ดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าสามารถนำไปใช้ได้ ส่งผลในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตรงความต้องการของเกษตรกรโดยตรง รวมถึงการส่งเสริมงานวิจัยต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ผลและสกัดความรู้นั้นออกมาใช้ปฏิบัติได้ มีการประเมินผลงานวิจัยโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องมาประเมิน ไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นโครงการหลวงจึงเป็นโรงเรียนการเกษตรที่สามารถสกัดความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเชิงเกษตรในทุกด้าน

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการหลวง มีส่วนส่งเสริมในการวิเคราะห์และสกัดความรู้แก่บุคลากรและชุมชน โดยที่ผ่านมาโครงการหลวงได้สกัดความรู้ทางการเกษตรเป็นจำนวนมาก สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรสมาชิก เช่น เทคนิคการเพิ่มผลผลิตของพันธ์พืชที่โครงการส่งเสริมให้เพาะปลูก เป็นต้น ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ส่วนใหญ่มาจากการทดลองจริง เช่น การขึ้นแปลงทดลองปลูกพันธ์พืช การดูแลรักษาจนออกผลผลิตและการเก็บเกี่ยวผลิตผล ถ้าผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์นี้ แล้วสามารถสรุปหรือสกัดความรู้ออกมาได้ โครงการหลวงก็จะนำความรู้นั้น ประชุมปรึกษาตรวจสอบกับทีมงาน หัวหน้างาน เพื่อเป็นการกรองความรู้อีกขั้นหนึ่งก่อนเผยแพร่สู่เกษตรกร โดยบางครั้งการวิเคราะห์และสกัดความรู้นั้น ได้นำความรู้จากแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถืออื่นภายนอกมาเป็นเครื่องยืนยันอีกทางหนึ่ง

สรุปได้ว่าของมูลนิธิโครงการหลวง มีการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยผ่านกระบวนการวิจัยของนักวิชาการ และกระบวนวิจัยของประชาชนในโครงการหลวงเพื่อได้ความรู้ที่สอดคล้องกับการ

พัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีกระบวนการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในพื้นที่กำหนดเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นจนมั่นใจ ผ่านการสังเคราะห์ ปฏิบัติจริง ดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบแผนที่มีผลลัพธ์ในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตรงความต้องการของเกษตรกรโดยตรง พร้อมทั้งนี้เกษตรกรผู้ดำเนินการยังต้องเก็บข้อมูลจากการลงแปลงเพาะปลูกจริงให้กับนักวิชาการ ที่ปรึกษาโครงการหลวงเพื่อนำไปทำการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยต่อไป

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนาปฏิบัติงานจริง โดยเป้าหมายหลักของโครงการหลวงคือการอบรมแนะนำให้เกษตรกรปลูกพันธ์พืชต่างๆ ที่เหมาะสมกับพื้นที่ ชุมชนนั้นๆ เพื่อให้เกิดรายได้ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นการเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตรจึงสามารถเห็นได้ชัดเจน โดยทุกปีจะมีการจัดประชุมวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปที่สนใจในงานวิจัยต่างๆ ของโครงการหลวง ส่วนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์การ จะมีการจัดประชุมทุกเดือน มีการอบรม พัฒนาบุคลากรอยู่อย่างสม่ำเสมอ จากหน้างานจริงและจากห้องสัมมนา โดยหัวข้อความรู้ที่นำมาอบรมจะเกี่ยวข้องกับงานที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องรับผิดชอบ

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มบุคคลเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการอบรมถ่ายโอนเผยแพร่ความรู้จากนักวิชาการสู่อาสาสมัคร เจ้าหน้าที่โครงการ สู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกร โดยตรง ซึ่งเจ้าหน้าที่ต้องสื่อสารองค์ความรู้ในรูปแบบภาษาที่เกษตรกรเข้าใจได้ง่าย โครงการหลวงมีการจัดงาน Field Day โดยมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมความรู้ทางเกษตร พันธ์พืชต่างๆ อบรมวิธีการปลูก การใส่ปุ๋ย การเก็บเกี่ยว ฯลฯ เกษตรกรสมาชิกเข้ามาอบรมแล้วนำไปทดลองปลูกในพื้นที่ของตนเอง พยายามทำให้เกษตรกรสมาชิกเห็นเป็นตัวอย่าง ทำซ้ำอธิบายซ้ำ สื่อสารผ่านผู้นำชุมชนหรือเกษตรกรที่มีประสบการณ์ความรู้ความเข้าใจที่มากกว่า แล้วให้นำไปสื่อสารต่อยังกลุ่มเกษตรกรที่ไม่เข้าใจในองค์ความรู้

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขต

ภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการหลวง มีวิธีการในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเริ่มจากการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันในการทำงาน มีการฝึกอบรมวิธีการทำงานต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบ ผ่านทางเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยง และหัวหน้างานโดยตรง หรือจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกโครงการ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีการถ่ายทอดความรู้ผ่านการสัมมนาในหัวข้อต่างๆ มีการฝึกทักษะการสื่อสาร การเป็นวิทยากร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการสื่อสารต่อผู้ฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ศึกษา เรียนรู้งาน ดูงานของโครงการหลวงอย่างเต็มที่ มีการขอเข้าเยี่ยมชมศึกษาเป็นหมู่คณะทั้งภายในและภายนอกประเทศ

สรุปได้ว่ามูลนิธิโครงการหลวงมีการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง การจัดประชุมวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปมีส่วนร่วมในงานวิจัยต่างๆ ของโครงการหลวง ส่วนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์การทุกเดือนเพื่ออบรม พัฒนาบุคลากร สมาชิกในโครงการหลวงอย่างสม่ำเสมอตามศูนย์ นักวิชาการสู่อาสาสมัคร เจ้าหน้าที่โครงการ สู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกร โดยตรง พร้อมทั้งมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมความรู้ทางเกษตร และมีการฝึกอบรมวิธีการทำงานต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบผ่านทางเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยง และหัวหน้างานโดยตรงเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ระหว่างบุคลากรในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง โดยมีการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานก่อนหน้า มีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง เช่น การทดสอบพันธ์พืชในโรงเรือนควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเจริญของพืช การทดสอบพันธ์พืชในพื้นที่จริงเพื่อดูสภาพแวดล้อม ศัตรูพืช อากาศ ความชื้น ความสมบูรณ์ของดิน การอารักขาพืช ทดสอบความแข็งแรง ความสมบูรณ์ของพืช การนำมาตรฐานสากลมาควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่วนการประยุกต์การนำไปใช้ เช่น การนำวัสดุในท้องถิ่น เช่น ไม้ไผ่ นำมาเป็นวัสดุในการทำโรงเพาะชำ การพัฒนาต่อยอดพันธ์พืชที่มีความทนทานต่อสภาพดินฟ้าอากาศ ศัตรูโรคพืช หรือการนำความรู้มาประยุกต์ เช่น ใบยาสูบแช่น้ำ ทาป้องกันทากได้ การใช้ยีสต์ป้องกันโรคราแป้งในไร่สตอเบอรี่ได้

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวง สามารถตรวจสอบความรู้เพื่อให้นำความรู้ไปปฏิบัติได้เหมาะสมหรือประยุกต์ให้เข้ากับกลุ่มบุคคลและพื้นที่เป้าหมาย สามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมบนดอยหรือบนพื้นที่สูงอื่นๆ ได้ สามารถขยายผลจากบนดอยสู่ที่ราบสูงในภาคต่างๆ ของประเทศ ประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติ เช่น การผลิตปุ๋ยหมักอินทรีย์ จากผักที่เน่าเสีย หรือการส่งเสริมการเลี้ยงไส้เดือนเพื่อช่วยทำให้พื้นดินร่วน เหมาะแก่การเพาะปลูก การสร้างห้องเย็นเพื่อเป็นการถนอมอาหาร หรือการขนส่งโดยรถห้องเย็น สิ่งเหล่านี้เกิดจากการนำความรู้ไปประยุกต์ปฏิบัติจริง ส่วนด้านการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงนั้น มีการวิจัย จนกระทั่งแน่ใจว่า ข้อมูลเป็นจริงและปฏิบัติการทดลองเสริมเพื่อยืนยันข้อมูลนั้นๆ และมีการอ้างอิงจากข้อมูลที่ยอมรับในสากล

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ สามารถประยุกต์ความรู้และนำความรู้นั้นๆ จากมูลนิธิโครงการหลวง มาปรับใช้ได้ในการดำเนินชีวิตจริง โครงการหลวงมีกระบวนการการทวนสอบข้อมูล ความรู้ต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ไม่ว่าจะเป็นการทดลองซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนแน่ใจในผลสรุปที่ได้ การทวนสอบกับผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการทั้งภายในและภายนอกประเทศ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในการยืนยันข้อมูลความรู้นั้นๆ ว่าตรงตามหลักวิชาการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง การทวนสอบกับหัวหน้างานและทีมงานที่มีประสบการณ์ตรงในด้านนั้นๆ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น โครงการหลวงประเมินจากผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ตรงตามแผนที่วางไว้

สรุปได้ว่าของมูลนิธิโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ด้วยการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานก่อนหน้า มีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรงตามระเบียบวิธีวิจัย การประยุกต์องค์ความรู้สอดคล้องกับกลุ่มพื้นที่ กลุ่มเป้าหมายสภาพแวดล้อมบนดอยหรือบนพื้นที่สูงและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งเพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง จนกระทั่งแน่ใจว่า ข้อมูลเป็นจริงและปฏิบัติการทดลองเสริม เพื่อยืนยันข้อมูลนั้นๆ และมีการอ้างอิงจากข้อมูลที่ยอมรับในสากล นอกจากนี้แล้วมูลนิธิโครงการหลวง มีกระบวนการการทวนสอบข้อมูล ความรู้ต่างๆ กับเกษตรกร บุคลากรโครงการ ผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ยืนยันข้อมูลความรู้

นั้นๆ ว่าตรงตามหลักวิชาการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงตามที่ โครงการหลวงประเมินจากผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ตรงตามแผนที่วางไว้

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

ในการศึกษาภาวะผู้นำในองค์การในรูปแบบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย มี 4 บทบาทที่สำคัญในด้านภาวะผู้นำองค์การ ได้แก่ บทบาทภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ความรู้ บทบาทภาวะผู้นำในด้านการแบ่งปันความรู้ บทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ และบทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่ายสามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวงแสดงบทบาท การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชุมชนในพื้นที่ โดยโครงการหลวงมีแผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนระยะ 5 ปี มีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนการดำเนินการเพื่อให้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวง ต้องได้รับความรู้ สามารถใช้ปฏิบัติได้จริง ปลูกได้จริง ดูแลอย่างไรเพื่อให้ได้ผลผลิตที่คุ้มค่า วิธีการเก็บเกี่ยวที่ให้ผลเสียหายน้อยที่สุด โดยเน้นไปที่ผู้นำชุมชนเป็นแกนหลัก แล้วต่อยอดไปสู่ลูกบ้าน

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวงแสดงบทบาท กำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบาย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชุมชนในพื้นที่ โครงการหลวงสามารถตอบสนองนโยบายได้อย่างชัดเจน รวมความร่วมมือจากทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพิ่มความรู้ให้กับโครงการหลวงอย่างมากมาย มีนโยบายอย่างชัดเจน วางกรอบการทำงานและเป้าหมายอย่างกว้างๆ โดยเน้นการให้ความรู้ต่อสมาชิกเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้ที่สูงขึ้นให้กับครอบครัว สร้างความมั่นคงให้ท้องถิ่น ให้พัฒนาสังคมความเป็นอยู่ ควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยวางแผนเรียบร้อยแล้วต้องทำทันที และโครงการหลวงเน้นเรื่องการส่งเจ้าหน้าที่ ไปให้ความรู้แก่เกษตรกรสมาชิกโดยตรงตามดอยต่างๆ

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวง (อาทิ หัวหน้าฝ่าย , ผอ.สถานี/ศูนย์ฯ) มีบทบาทอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชาวบ้านในพื้นที่ โดยผู้นำของโครงการหลวงปฏิบัติตามแนวทางของโครงการหลวงโดยส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายสืบค้นคว้าหาข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานในหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบ โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม เช่น พันธ์ไม้ดอกทุกชนิดที่ปลูกบนดอยอินทนนท์ เป็นวิสัยทัศน์ความรู้ที่ผลิตออกมาจากโครงการหลวงทั้งสิ้น แล้วนำความรู้นั้นสู่เกษตรกรเพื่อต่อยอดในการผลิตเพื่อจัดจำหน่ายต่อไป ในบางกรณีเกษตรกรสามารถต่อยอดโดยการผลิตและจัดจำหน่ายได้เองโดยตรงไม่ผ่านโครงการหลวง

สรุปได้ว่าผู้นำในมูลนิธิโครงการหลวงมีด้านวิสัยทัศน์ความรู้ในการแสดงบทบาทการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย ให้มีความชัดเจนตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งโครงการหลวงมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนการดำเนินการเพื่อให้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการพัฒนาพื้นที่ พร้อมทั้งกำหนดทิศทางการพัฒนาพื้นที่สอดคล้องกับภูมิประเทศความต้องการของประชาชนในพื้นที่และประชาชนมีทัศนะไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวงมีการกำหนดนโยบายและบทบาทในส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนาแบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การอย่างชัดเจน เช่น มีการจัดอบรมสัมมนาตามแผนยุทธศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจในเนื้องานต่างๆ ในที่ประชุมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมดูงานในต่างประเทศ เช่น เวียดนาม ลาว เนปาล ภูฏาน โคลอมเบีย หรือการดูงานในศูนย์พัฒนา สถานีอื่นๆ ในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค หรือหน่วยงานอื่นๆ ภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง โดยการอบรมเน้นควบคู่กับการปฏิบัติทดสอบจริง

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและบทบาทในส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่

บุคลากรภายในและภายนอกองค์การโดยเริ่มจากบุคคลากรภายในและสมาชิกชุมชนเกษตร จะมีการจัดอบรมอยู่เสมอ มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีการฝึกงานภาคปฏิบัติ โดยเน้นที่ผลลัพธ์ว่าสามารถนำกลับมาใช้งานได้ สมาชิกเกษตรกรจะได้ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ในเรื่องเกี่ยวกับการทำเกษตร การเพาะปลูกพืชพันธ์ใหม่ๆ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเพาะปลูก รวมถึงการเก็บเกี่ยวให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด ฯลฯ ส่วนการแบ่งปันความรู้สู่บุคคลภายนอกทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น พม่า ซึ่งมีพื้นที่ปลูกฝิ่นเป็นลำดับที่สองของโลกต้องการลดพื้นที่การปลูกฝิ่นให้หมด โครงการหลวงได้เข้าร่วมให้ความรู้และการทำงานเป็นแนวทางและได้รับการยอมรับอย่างสูง

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน สนับสนุนอย่างมาก ให้มีการจัดอบรม สัมมนา ให้ความรู้แก่ผู้ที่สนใจทั้งภายในและภายนอก โดยโครงการหลวงมีนโยบายอย่างชัดเจนในการเปิดกว้างการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้ที่สนใจไม่ว่าจะเป็นสมาชิกหรือไม่ มีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ของแต่ละฝ่ายเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้รับทราบข้อมูลที่ตรงกันอย่างชัดเจนเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการสอนงานภายในฝ่ายต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีการอบรมสัมมนาอยู่สม่ำเสมอในหัวข้อที่ได้นำไปใช้งานจริง เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับการท่องเที่ยวบนดอย ส่วนการแบ่งปันสู่กลุ่มเกษตรกร โครงการหลวงใช้การสาธิตวิธีการลงมือปฏิบัติให้เห็น โดยเจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินการ

สรุปได้ว่าผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงมีการแบ่งปันความรู้ โดยผู้บริหารมูลนิธิโครงการได้กำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การอย่างชัดเจน เช่น การจัดอบรมสัมมนาตามแผนยุทธศาสตร์ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการส่งบุคลาการโครงการ สมาชิกหรือผู้นำองค์กรไปศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้ภายนอกหน่วยงานหรือต่างประเทศ นอกจากนี้แล้วยังใช้การสื่อสารภายในโครงการหลวงเพื่อถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเกษตรให้กับสมาชิกภายในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า

ผู้บริหารของโครงการหลวงมีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริงโดยโครงการหลวงมีนโยบายที่ชัดเจนว่าก่อนจะนำความรู้ออกไปเผยแพร่ ความรู้นั้นต้องได้รับการทดสอบปฏิบัติจริงและได้ผลตามที่ได้กำหนดไว้ก่อนดังนั้น ผลงานวิจัยต่างๆ ต้องทดสอบจนเห็นผลที่เหมาะสมก่อนนำสู่อบรมสู่บุคคลที่สนใจและการอบรมของโครงการหลวงเน้นการปฏิบัติจริง ตัดแต่ง เพาะพันธ์ ดูแลจนกระทั่งออกดอกผล เก็บเกี่ยวทั้งหมดอยู่ในความดูแลของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของโครงการหลวง และจะแก้ไขปรับปรุงทันที เมื่อเกิดปัญหา ศูนย์และสถานีต่างๆ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในด้านทรัพยากรต่างๆ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและที่ผ่านมา ผลการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริง ก่อให้เกิดความมั่นคงทางอาหาร

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริงได้โดยโครงการหลวงมีเป้าหมายหลัก คือ การทำให้เกษตรกรชาวเขาช่วยเหลือตนเองได้ มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืน ดังนั้น องค์ความรู้ที่ค้นพบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสามารถแปลงสู่การปฏิบัติความรู้นั้นๆ ได้ โดยเริ่มจากความสนใจในเรื่องที่เกษตรกร เจ้าหน้าที่นักวิชาการ อยากรู้อยากศึกษา ถูกตีย้อนกลับมาเป็นโจทย์วิจัยนำมาทำการวิจัย ค้นคว้า ศึกษาหาข้อมูลในตำรา สอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ แหล่งความรู้ต่างๆ ทดลองสมมติฐานที่ตั้งไว้ จนสามารถหาข้อสรุปจากงานวิจัย นำผลงานวิจัยมาปฏิบัติจริงผ่านเจ้าหน้าที่โครงการหลวงมีการส่งเสริมการปฏิบัติความรู้ มีการติดตามผลการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน มีการส่งเสริมการนำความรู้ที่มาอยู่ทั้งภายในและภายนอกโครงการ นำมาใช้พัฒนาในการปฏิบัติงานจริงภายในโครงการหลวง โดยการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้นั้นเป็นเจตนารมณ์หลักของโครงการหลวงในการที่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้สู่การปฏิบัติให้เกิดผล ได้รับการฝึกฝนปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี มีสัญญาความร่วมมือกับบริษัทเอกชนรายใหญ่เพิ่มมากขึ้นในการฝึกฝนปฏิบัติเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ การพัฒนาคน การจัดการต้นทุนการผลิต การสร้างผลิตผลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและระบบการจัดการอื่นๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้มากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ โดยกำหนดแนวทางนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนา

ด้านการเกษตรให้กับประชาชนในพื้นที่ด้วยทดสอบปฏิบัติจริงจากการศึกษาวิจัยต่างๆ ต้องทดสอบจนเห็นผลที่เหมาะสมก่อนนำสู่อบรมสู่บุคคลที่สนใจและการอบรมของโครงการหลวง ทำให้เกษตรกรชาวเขาช่วยเหลือตนเองได้ มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืน พร้อมทั้งนี้เกษตรกร เจ้าหน้าที่นักวิชาการ หรือผู้นำชุมชนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลหรือการทวนความรู้และพัฒนางานวิจัยให้เหมาะสมกับตลาดและภูมิอากาศอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวงมีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาประสานสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้โดยมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนในการร่วมมือกับองค์การต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ อาทิเช่น ร่วมงานวิจัยกับองค์การในประเทศไต้หวัน ลาว พม่า ภูฏาณ โคลอมเบีย โดยความร่วมมือผ่านองค์การสหประชาชาติ ส่งเจ้าหน้าที่โครงการหลวงไปฝึกงานแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การไปดูงานไร่กาแฟที่โคลอมเบีย และแลกเปลี่ยนวิธีการลดการปลูกฝิ่นของชุมชนชาวเขาให้กับพม่าและโคลอมเบีย ในส่วนเครือข่ายภายในประเทศ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนหลากหลายหน่วยงานจำนวนมาก

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ ในการร่วมมือพัฒนาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน พัฒนาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาประมงน้ำจืดเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ รวมถึงสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ซึ่งเป็นโครงการคู่ขนานโครงการหลวง การพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายภาคเอกชนขนาดใหญ่หลายบริษัท หรือแม้กระทั่งการร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้กับประเทศต่างๆ เช่น พม่า โคลอมเบีย ภูฏาน ผ่านความร่วมมือขององค์การ สหประชาชาติ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และฝึกฝนเจ้าหน้าที่

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขต

ภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชนมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการ มีโอกาสในการร่วมงานกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายทุกด้าน โดยการดำเนินการแบบบูรณาการ นำทุกฝ่าย ทุกภาคส่วน มาร่วมงานกันทำงาน เช่น ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็จะมีองค์การที่เกี่ยวข้อง เช่น อุทยาน เครือข่ายลุ่มน้ำ เครือข่ายป้องกันไฟป่าเข้ามาร่วมกันทำกิจกรรมการอนุรักษ์ กิจกรรมของชุมชนก็จะมีเครือข่ายชุมชนชาติพันธ์ เข้ามาร่วมของโครงการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับชุมชน มีนโยบายการร่วมมือกับภาคเอกชนรายใหญ่ เช่น เบทาโกร ในการเข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินการปรับระบบการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต

สรุปได้ว่าผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงมีจัดการเครือข่าย โดยการกำหนดนโยบาย แนวทางการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อความร่วมมือพัฒนาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน พัฒนา ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ การประสานงานและเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายภาคีชุมชนผู้นำชุมชนในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสร่วมดำเนินการกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายทุกด้านโดยการดำเนินการแบบบูรณาการ นำทุกฝ่ายทุกภาคส่วน มาร่วมงานกันทำงาน

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย มี 3 องค์ประกอบสำคัญในวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางการกระทำ และวัฒนธรรมทางวัตถุ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีปรัชญา แนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายในโครงการในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยมีแนวคิดหลักคือ “ช่วยเขา ช่วยตัวเอง” โดยพยายามให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยชุมชนเดิมมีแนวคิดตามวิถีชนเผ่า นับถือเจ้าป่าเจ้าเขา ทำ

มาหากินเพื่อดำรงอยู่เท่านั้น ย้ายถิ่นฐาน หาที่ทำกินใหม่ๆ ตลอดเวลา แต่หลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการ มีการปรับเปลี่ยน โดยสร้างค่านิยมการอนุรักษ์ รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ไม่ทำลายป่า ไม่ทำไร่เลื่อนลอย ลดการปลูกฝิ่น สร้างความคิดในการปลูกพืชเมืองหนาวแทนการปลูกฝิ่น ซึ่งผลตอบแทนการจะสามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรได้มากขึ้น

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีปรัชญา แนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายในโครงการในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยความคิดเดิมจะเป็นแนวคิดในการดำรงชีวิตแบบชนเผ่า มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย อยู่ในสังคมเฉพาะกลุ่ม ไม่ชอบติดต่อกับสังคมภายนอก มีความคิดในการเพาะปลูกพืชซ้ำๆ ตามฤดูกาลทางธรรมชาติ เช่น ข้าว ฝิ่น และวัฒนธรรมทางความคิดของชุมชน มีการปรับเปลี่ยนหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการโดยมีแนวคิดในการการเกษตรเพื่อค้าขาย หารายได้เข้าครอบครัว ปลูกพืชที่มีความหลากหลายที่โครงการส่งเสริมจะสามารถสร้างรายได้หลักที่สูงขึ้นได้ ส่วนในแนวคิด ค่านิยม ธรรมเนียมประเพณีต่างๆ โครงการหลวงพยายามรณรงค์ให้คงอยู่

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนในอดีต มีค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับ การดำรงชีวิต และ ประกอบอาชีพ คือ ชุมชนชาวเขาเผ่าต่างๆ มีแนวคิดความวิถีชาวบ้าน มีความเชื่อในบรรพบุรุษ เจ้าที่เจ้าทาง เจ้าป่าเจ้าเขา ผีสางเทวดานางไม้ ฯลฯ มีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ความคิดเกี่ยวกับการประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยงตนเองและครอบครัว ปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ตามฤดูกาล ทำไร่ข้าว ข้าวโพด ปลูกฝิ่น เลี้ยงหมู เลี้ยงไก่ และเมื่อภายหลังโครงการเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีการปรับเปลี่ยน เนื่องจากโครงการหลวงนำสิ่งที่ดีกว่ามาแนะนำชุมชน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ การศึกษา การปลูกพืชพันธ์ใหม่ รวมถึงสาธารณสุข สาธารณูปโภคต่างๆ ถนนหนทาง ทำให้ชุมชนมีความเจริญขึ้น

สรุปได้ว่ามูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีลักษณะวัฒนธรรมทางความคิดดั้งเดิมของชุมชนด้วยแนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพคือ “ช่วยเขา ช่วยตัวเอง” ที่ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองซึ่งกันและกัน อย่างเรียบง่ายโดยมีวิถีความเชื่อตามวิถีชนเผ่า นับถือเจ้าป่าเจ้าเขา ทำให้สร้างค่านิยมการอนุรักษ์ รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาตินำไปสู่การธำรงคงอยู่ระหว่างวิถีชาวชุมชนในพื้นที่สูงกับทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

กลุ่มสายการบริหารมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการหลวงมีการวางแนวทางเกี่ยวกับพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชน ชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยเดิมชุมชนชาวเขาจะเป็นระบบปิด อยู่ภายในกลุ่มของตนเอง เป็นวิถีชีวิตแบบชนเผ่า มีวัฒนธรรม กิจกรรม ประเพณีประจำชนเผ่า เช่น ประเพณีการแต่งงาน ประเพณีการไหว้บรรพบุรุษ เจ้าป่าเจ้าเขา ประจำชนเผ่าของตน ประกอบอาชีพทำไร่ฝิ่นเป็นหลัก แต่หลังจากที่โครงการหลวงเข้ามา มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไป อาทิเช่น การปรับเปลี่ยนพันธ์พืชตามคำแนะนำของโครงการหลวง ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัวได้สูงกว่าการปลูกฝิ่นมาก โดยการเปลี่ยนแนวคิดชุมชน ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี การดำรงชีวิตแบบเป็นหลักแหล่งสร้างอาณาเขตที่อยู่อาศัยที่มั่นคงแข็งแรง

กลุ่มสายการจัดการมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพโดยเมื่อเริ่มก่อตั้งโครงการใหม่ๆ มีความขัดแย้งขึ้นมาก เนื่องจากเกษตรกรชุมชนชาวเขา ปลูกพืชฝิ่นและข้าวเป็นหลัก ซึ่งทำการเพาะปลูกมานานมาก ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนพันธ์พืชในการเพาะปลูก แต่พฤติกรรมมีการปรับเปลี่ยนหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามา โดยเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โครงการหลวงพยายามนำสิ่งที่ดีกว่าให้กับชุมชน พยายามอนุรักษ์สภาพแวดล้อมให้คงอยู่ มีการนำความรู้ใหม่ๆ พันธ์พืชเศรษฐกิจใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพดินฟ้าอากาศ ใช้พื้นที่ในการเพาะปลูกน้อยลงแต่ได้ผลผลิตมากยิ่งขึ้น ทำการเพาะปลูกเฉพาะบนดอย ไม่ทำในพื้นราบ มีความเชี่ยวชาญในการเพาะปลูกสูงขึ้น สร้างโรงเรือนที่มีโครงสร้างมั่นคงแข็งแรง มีการอารักขาพืช

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า เดิมมีวัฒนธรรมชนเผ่า เช่น ประเพณีปีใหม่ วัฒนธรรมการแต่งกาย ประเพณีการแต่งงาน เกษตรกรชุมชนชาวเขามีความขยันขันแข็ง ทำไร่เพาะปลูก ซ่อมแซมบ้านเรือน เครื่องใช้ต่างๆ ประกอบอาชีพเพาะปลูกฝิ่นเป็นหลัก ทำไร่เลื่อนลอย ภายหลังโครงการหลวงได้เข้าแนะนำพัฒนาพื้นที่ชุมชน ทำให้สภาพแวดล้อมเจริญมากขึ้น การเดินทางสะดวกรวดเร็ว ระบบสาธารณสุขพัฒนาขึ้น รวมถึงสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การพัฒนาพื้นที่ภายในชุมชนสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวช ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ มีการรักษาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน

สรุปได้ว่ามูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมี วัฒนธรรมทางการกระทำในยุคดั้งเดิมมีลักษณะวิถีชุมชนระบบปิดทั้งความคิด ความเชื่อ วิถีชีวิตแบบชนเผ่าการ หรือการเกษตรแบบเก่า แต่ภายหลังที่โครงการหลวงได้ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาพื้นที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ชุมชนมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทสังคม สภาวะเศรษฐกิจที่เหมาะสม นับตั้งแต่ชุมชนได้เปลี่ยนพันธุ์พืชตามคำแนะนำของโครงการหลวง ทำให้มีรายได้มากขึ้นคุณภาพชีวิตดีขึ้น ชุมชนมีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เพียงพอเป็นผลอันเนื่องมาจากชุมชนมีทัศนคติสอดคล้องกับนโยบายของโครงการหลวงจึงทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีการวางแนวทาง/นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาด้านวัตถุที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ โดยโครงการหลวงมีนโยบายอย่างชัดเจนในการที่จะช่วยชุมชนให้มีการกินดีอยู่ดี สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ระบบสาธารณสุข แพทย์พยาบาลที่เข้าถึงสุขภาพร่างกายที่ดีขึ้น การรักษาความสะอาดของชุมชน ระบบการศึกษา โรงเรียน ส่งเสริมระบบการจัดทำสหกรณ์ ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ระบบไฟฟ้า ระบบประปาบนที่สูง ถนนหนทาง เดินทางสะดวกสบายขึ้น รวมเร็วยิ่งขึ้น มีการสื่อสารที่ทันสมัย โทรศัพท์มือถือสามารถติดต่อกันได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น จานดาวเทียม บ้านเรือนที่อยู่อาศัยมั่นคงแข็งแรง สร้างด้วยวัสดุที่คงทน ชุมชนชาวเขามีความเป็นคนเมืองมากยิ่งขึ้น

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าชุมชนในโครงการหลวงมีโครงสร้างหรือวัสดุอุปกรณ์ทางวัตถุ โดยส่วนใหญ่จะเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมของชนเผ่าที่ควรได้รับการอนุรักษ์ไว้ เช่น สภาพบ้านเรือน วัฒนธรรมรูปแบบการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ เครื่องไม้เครื่องมือในการประกอบอาชีพ ฯลฯ แต่ในปัจจุบันโครงสร้างลักษณะวัตถุดังกล่าว มีการปรับเปลี่ยนลักษณะรูปแบบโครงสร้าง การใช้งาน การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้มาจากนโยบายโครงการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงตามสังคมที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปิดรับมากขึ้น ทำให้ความคิดอ่านและพฤติกรรมเปลี่ยนไป มีความเป็นสังคมเมืองสูงขึ้น ต้องการความสะดวกสบาย มี รถกระบะ รถมอเตอร์ไซต์ โทรศัพท์มือถือ สื่อสารแบบไร้สาย ดาวเทียม เป็นต้น สภาพบ้านเรือนมั่นคงแข็งแรง หลายครัวเรือนสามารถซื้อรถไถขนาดเล็ก เครื่องจักรอุปกรณ์ ช่วย

ในการทำกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการเกษตร

การปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า เดิมสภาพชุมชนชาวเขาอยู่กันตามธรรมชาติ ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ใช้วัสดุอุปกรณ์จากธรรมชาติภายในชุมชนและอยู่บนดอย อุปกรณ์การเกษตรและเครื่องไม้เครื่องมือในการดำรงชีพเป็นเครื่องมือที่เรียบง่าย เช่น เตาไฟ ขวาน มีด จอบ ปืนล่าสัตว์ ทำไร่เลื่อนลอย ดำเนินชีวิตอย่างมีความสุขสงบตามอัตภาพ มีความเจริญเติบโตเข้ามาสู่ชุมชนแต่อาจจะไม่ทันโลกทันเหตุการณ์ แต่เมื่อโครงการหลวงเข้ามาให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพ ปรับเปลี่ยนพันธ์พืชเมืองหนาว เปลี่ยนวิธีการปลูกจากการใช้สารเคมีเป็นสารอินทรีย์ชีวมวลทดแทน ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น มีราคาเป็นที่ต้องการในตลาด ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ชุมชนมีสุขลักษณะที่ดีขึ้น มีสาธารณูปโภคที่ดี มีถนนหนทางที่สะดวกมากยิ่งขึ้น สามารถไปมาหาสู่กับพื้นราบได้ง่ายขึ้น

สรุปได้ว่ามูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมี วัฒนธรรมทางวัตถุในลักษณะการตอบสนองคุณภาพชีวิตพื้นฐานด้วยปัจจัยสี่ที่เหมาะสมกับพื้นที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น ระบบสาธารณสุข การรักษาความสะอาดของชุมชน ระบบการศึกษา ระบบการจัดทำสหกรณ์ ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ หรือการสื่อสาร พร้อมทั้งนี้ประชาชนในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือสามารถได้รับวัฒนธรรมวิถีชีวิตของชุมชนเมือง การปรับเปลี่ยนที่พักอาศัยให้มีความสะดวกสบาย การใช้อุปกรณ์ทางการเกษตรที่ทันสมัย ทำให้ประชาชนในพื้นที่สูงมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา

4. มิติการทำงานเป็นทีม

ในการศึกษาการทำงานเป็นทีมในรูปแบบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย มี 2 องค์ประกอบสำคัญในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ หลักการทำงานเป็นทีม และรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีนโยบายและหลักการในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโครงการหลวงอินทนนท์ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชนในโครงการในการพัฒนาชุมชน โดย

โครงสร้างองค์การของโครงการหลวง แบ่งออกเป็นหลายฝ่าย โดยลักษณะของงานแล้ว ทุกฝ่ายงานต้องมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา และต้องร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับทุกฝ่าย มีการประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์ เพื่อร่วมกันตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ในกรณีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชน ทางโครงการหลวงเข้าไปแนะนำ ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆ กับชุมชน ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างมากจนสามารถดำเนินการแก้ไขจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรของโครงการหลวงส่วนหนึ่งเป็นอาสาสมัครที่มีความต้องการ ทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนชาวเขาและเพื่อโครงการหลวงโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้าราชการที่ดูแลงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายภายในโครงการ โครงสร้างองค์การมีอย่างชัดเจนและมีการระบุรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงาน มีการแบ่งงานกันทำทั้งในภาคปฏิบัติและภาคการทำงานเชิงวิชาการ มีการร่วมงานกัน ประสานงานกันภายในองค์การ มีการประชุมปรึกษาหารือในมิติต่างๆ กันเป็นประจำทุกเดือน ปรึกษากันและสรุปกันในที่ประชุม ส่วนการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในชุมชนที่อย่างต่อเนื่อง โดยโครงการหลวงส่งเจ้าหน้าที่ร่วมงานกับเกษตรกรในการปลูกพืชอย่างใกล้ชิด และมีทำงานร่วมกันในกิจกรรมชุมชนต่างๆ

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า โครงการหลวงมีนโยบายและแนวทางการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโครงการหลวงร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั้งกับบุคลากรภายในโครงการและกับชุมชนในพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยโครงการหลวงมีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน ซึ่งบุคลากรภายในโครงการหลวงได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับทั้งภายในโครงการและภายนอกโครงการ ภายในโครงการมีการประชุมร่วมกันทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดความรู้ จัดทำแผนงานที่ชัดเจน แบ่งหน้าที่ไปยังฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเชื่อมต่อกัน ส่วนการทำงานเป็นทีมกับภายนอก เช่น การร่วมมือในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ร่วมมือกันทำวิจัย กับนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐ เอกชนและเกษตรกร

สรุปได้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมของมูลนิธิโครงการหลวงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลเป็นสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ ในการทำงานร่วมกันกับชุมชนมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา และต้องบูรณาการบริหารจัดการในการ

พัฒนาหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับทุกฝ่าย พร้อมทั้งนี้ยังมีสมาชิกและอาสาสมัครที่มีความต้องการทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนชาวเขาและเพื่อโครงการหลวงโดยตรงมีการกำหนดภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีวิธีการดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงานและเป้าหมายโดยรวมของชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ โดยมีการจัดทีมเฉพาะกิจลงแก้ไขปัญหาหน้างาน หลังจากที่งานนั้นเสร็จลุล่วงไป ทีมเฉพาะกิจนี้ก็จะยุบไปตาม และมีสร้างทีมข้ามสายงานโดยรวบรวมจากบุคคลากรฝ่ายต่างๆ มาร่วมกันคิด ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน เช่น การเจรจาถึงสิทธิในที่ดินทำกินของชุมชน หรือ การบุกรุกที่ในอุทยาน ส่วนในเรื่องของการทำงานร่วมกันในส่วนของการปลูกพันธ์พืชต่างๆ ก็จะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบประจำสถานีต่างๆ ทุกสถานี

กลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงการหลวงมีวิธีการดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงานและเป้าหมายโดยรวมของชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ ไม่มีรูปแบบในการทำงานเป็นทีมอย่างตายตัว ไม่ว่าในแง่รูปแบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ ทีมงานบริหารตนเองและทีมงานข้ามสายงาน ทีมงานของโครงการหลวงสามารถปรับลักษณะได้รวมเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง สามารถรวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันที ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทุกฝ่ายช่วยเหลือกันแบบครอบครัวเดียวกัน มีการร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนบุคลากร ส่งเครื่องไม้เครื่องมือ ทรัพยากรต่างๆ ทดแทนเพิ่มเติมกันอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน

กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ทีมในโครงการหลวงมีลักษณะคล้ายกับทีมต่างๆ แต่ไม่ครบองค์ประกอบทั้งหมดของทีม อาจเรียกได้ว่าเป็น “ทีมงานแบบโครงการหลวง” ซึ่งไม่ได้เป็นรูปแบบเฉพาะเจาะจง “ทีมแก้ปัญหา” จะประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ ประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีในการแก้ไขปัญหา ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและไม่มีอำนาจสั่งการ ซึ่งในโครงการทีมดังกล่าวมีอำนาจทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ “ทีมบริหาร

ตนเอง” เป็นทีมที่ทุกคนรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งในโครงการหลวงมีทีมเหล่านี้แต่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้นโยบายในการปฏิบัติงาน “ทีมงานข้ามสายงาน” เป็นการประสานบุคคลเข้ามารวมกันจากหน้าที่หลักที่แตกต่างกัน ตั้งเป็นทีมชั่วคราว ซึ่งในโครงการหลวงมีการตั้งทีมลักษณะนี้เช่นกัน

สรุปได้ว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมของมูลนิธิโครงการหลวงมุ่งเน้นรูปแบบเฉพาะกิจตามภารกิจ เป้าหมายที่เกิดขึ้นในโครงการหลวงมีลักษณะทีมงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนตามภารกิจในการพัฒนาหรือการจัดการแก้ไขปัญหาทีมงานของโครงการหลวงสามารถปรับลักษณะได้รวมเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง สามารถรวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันที ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บุคลากร ส่วนงานในโครงการหลวงให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร อุปกรณ์ ทรัพยากรต่างๆ หรือองค์ความรู้ เป็นต้น โดยที่ทีมในโครงการหลวงมีลักษณะคล้ายกับทีมต่างๆ แต่ไม่ครบองค์ประกอบทั้งหมดของทีม อาจเรียกได้ว่าเป็น “ทีมงานแบบโครงการหลวง” ซึ่งไม่ได้เป็นรูปแบบเฉพาะเจาะจง “ทีมแก้ปัญหา” จะประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ ประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีในการแก้ไขปัญหา ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและไม่มีอำนาจสั่งการ ซึ่งในโครงการทีมดังกล่าวมีอำนาจทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ “ทีมบริหารตนเอง” เป็นทีมที่ทุกคนรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งในโครงการหลวงมีทีมเหล่านี้แต่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้นโยบายในการปฏิบัติงาน “ทีมงานข้ามสายงาน” เป็นการประสานบุคคลเข้ามารวมกันจากหน้าที่หลักที่แตกต่างกัน ตั้งเป็นทีมชั่วคราว ซึ่งในโครงการหลวงมีการตั้งทีมลักษณะนี้เช่นกัน

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

ในการศึกษาการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในรูปแบบประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย มี 2 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง ได้แก่ องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งและคุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.1 องค์ประกอบของชุมชน

1) ด้านชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล พบว่า โดยที่กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนมีความต่างเผ่า ต่างถิ่น มีแนวคิด การศึกษาที่แตกต่างกันออกไป กลุ่มสายการจัดการเห็นว่าในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีหลากหลายชนเผ่า เช่น ชน

เผ่าม้ง ชนเผ่าปกากะญอ บนดอยอินทนนท์ และชนเผ่าไทยใหญ่ ชนเผ่ามูเซอ ฯลฯ ซึ่งแต่ละชนเผ่ามีวัฒนธรรมแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือใหญ่มากมีจำนวนชนเผ่ายังมีปริมาณเท่าเดิมแต่การศึกษามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ชาวเขามีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากเดิมมาก

2) ด้านชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ พบว่า กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนมีการรวมกลุ่ม นึกถึงส่วนรวม มีการปกครองท้องถิ่น มีองค์การบริหารส่วนตำบลดูแลชุมชนมีระบบสหกรณ์โดยได้รับการแนะนำจากโครงการหลวงและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยที่กลุ่มสายการจัดการมองว่า โดยกลุ่มแรกมีความคิดเห็นว่าชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน เนื่องจากมีโครงการที่ชุมชนจัดทำ บริหารจัดการด้วยตนเอง การดูแลสภาพแวดล้อมสาธารณูปโภคต่างๆ ระบบไฟฟ้า ระบบประปา แต่อีกกลุ่มมีความคิดเห็นว่า ชุมชนยึดตนเองเป็นหลัก ไม่ค่อยยึดประโยชน์สาธารณะ โดยสังเกตจากการขอร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน มีน้อยลง นอกจากนี้แล้วในกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่าเดิมมีเป้าหมายร่วมกันโดยเป็นข้อสรุปจากผู้นำชุมชน แต่ในปัจจุบันมีมากขึ้นในการยึดประโยชน์สาธารณะ แต่ยังไม่เต็มที่ มีกฎหมายและกฎระเบียบหมู่บ้านเป็นแนวทางเป็นต้น

3) ด้านจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น พบว่า กลุ่มสายการบริหารใหญ่เห็นว่า ชุมชนรักท้องถิ่นอย่างสูง ซึ่งโครงการหลวงเน้นในเรื่องนี้อย่างมาก โดยที่กลุ่มสายการจัดการเห็นว่า กลุ่มแรกมีความคิดเห็นว่าชุมชนส่วนใหญ่มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง รักท้องถิ่นมากบ้างน้อยบ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของชนเผ่า แต่อีกกลุ่ม มีความคิดเห็นว่าไม่มีความเอื้ออาทร รักท้องถิ่นหรืออาจจะมีแต่น้อยมาก โดยคิดว่าสมาชิกชุมชนให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องเงินทอง ปากท้อง มาเป็นลำดับแรก ซึ่งกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนได้ให้ทัศนะว่า เดิมชุมชนชาวเขามีจิตสำนึกในการพึ่งตนเองอยู่ก่อนแล้ว แต่ในปัจจุบัน มีความรักท้องถิ่นมากขึ้น อยู่ในหลักแหล่ง ไม่อยากเคลื่อนย้ายไปที่อื่น มีการรณรงค์รักษาทรัพยากรป่าเขา ต้นน้ำ เพิ่มมากขึ้น

4) ด้านมีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่าชุมชนมีแผนของชุมชนซึ่งสอดคล้องกับแผนของโครงการหลวง ร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีการประชุมร่วมกัน พัฒนาชุมชนไปด้วยกัน เช่น จัดสรรงบพัฒนาชุมชน ไฟฟ้า ประปา ถนนหนทาง ฯลฯ เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่ามีอิสระในการคิดตัดสินใจภายในชุมชน โดยโครงการหลวงสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการร่วมกันรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้นำชุมชนมีส่วนอย่างมากในการดำเนินการภายในชุมชนว่า จะเปิดโอกาสมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้แล้วกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำ

ชุมชนได้กล่าวในลักษณะว่า ในปัจจุบันมีการร่วมคิดร่วมตัดสินใจมากยิ่งขึ้นเนื่องจากชุมชนมีความรู้มีศักยภาพสูงขึ้น ผู้นำชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจโดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและลงมติ มีการประชุมองค์การบริหารส่วนตำบล ประชุมวางแผนกฎระเบียบในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นต้น

5) ด้านใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า มีการรณรงค์การดูแลสภาพแวดล้อม ไม่ตัดป่าทำลายป่า ลดการใช้สารเคมี เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการได้กล่าวเพิ่มเติมว่ายังไม่มีเครื่องมือวัดอย่างชัดเจนว่าเกิดประสิทธิภาพหรือไม่ แต่ภายในชุมชนมีการใช้ทรัพยากรในปริมาณสูง ใช้อย่างเต็มที่ ยังคงมีการลักลอบตัดไม้ทำลายไม้อยู่บ้าง ซึ่งโครงการหลวงได้แนะนำสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า เช่น การใช้น้ำ การวางแผนในการใช้พื้นที่เพาะปลูก การใช้ปุ๋ยอินทรีย์ เป็นต้น เช่นเดียวกับกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่า เดิมมีการตัดป่าทำลายป่า ทำไร่เลื่อนลอย ซึ่งโครงการหลวงได้นำความรู้เชิงปฏิบัติมาแนะนำในเรื่องดังกล่าว ส่งผลให้การใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น เน้นคงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติให้สมบูรณ์ โดยมีหน่วยงานภาครัฐฯ เป็นผู้ควบคุมดูแลร่วมกัน

6) ด้านมีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย พบว่า กลุ่มสายการบริหารเห็นว่ามีการเชื่อมโยงสื่อสารอยู่ตลอด เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ระหว่างชนเผ่า ระหว่างดอยต่างๆ ซึ่งกลุ่มสายการจัดการได้กล่าวเพิ่มเติมว่ามีการรวมกลุ่มภายในชนเผ่าอย่างหนาแน่น เช่น กลุ่มชาติพันธ์กระเหรี่ยง สมาพันธ์ม้งแห่งประเทศไทย ซึ่งมีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันทุกปี โดยสมาชิกชาวม้งจากทั่วโลก ไม่เพียงเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น นอกจากนี้แล้วกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่า เดิมมีการติดต่อสื่อสารกันภายในชนเผ่ากลุ่มเล็กไม่กว้างขวางแต่ในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารรวดเร็วขึ้น สะดวกขึ้นผ่านความเจริญทางเทคโนโลยี ชุมชนชาวเขามีเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยขึ้นใกล้เคียงชุมชนเมือง การเดินทางสะดวกรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ประกอบกับการศึกษาของชาวเขาสูงขึ้น ทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

7) ด้านมีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือส่วนใหญ่เห็นว่า มีกิจกรรมชุมชน เช่น งานเฉลิมฉลองในเทศกาลต่างๆ การลงแขก ฯลฯ เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่า มีการจัดกิจกรรมอยู่เป็นระยะๆ โดยโครงการหลวงมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินการจัดกิจกรรม เนื่องจากเป็นกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดจำนวนนักท่องเที่ยวให้เพิ่มปริมาณสูงขึ้น และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนมองว่า ในปัจจุบันประเพณีต่างๆ เหล่านี้

เช่น งานเลี้ยงผีป่าผีดอย งานทำบุญผู้เฒ่าผู้แก่ ก็ยังคงอยู่แต่ได้รับความสนใจจากชาวเขารุ่นใหม่น้อยลง โดยโครงการหลวงมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะต่างๆ ที่จัดขึ้นกับชุมชน เช่น จัดงานวันแม่ วันต่อต้านยาเสพติด วันกีฬา งานปลูกป่า งานกิจกรรมรณรงค์รักษาความสะอาด เป็นต้น

8) ด้านการบริหารจัดการภายในชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่ามีการบริหารโดยมีผู้นำชุมชน อบต.อบจ. ดูแลโดยตรงและโครงการหลวงดูแลโดยอ้อม เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่า ในชุมชนมีผู้นำอาวุโส กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ภายในชนเผ่า และมีคณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งมีโครงสร้างที่ชัดเจน คอยดูแลเกี่ยวกับการจัดการภายในชุมชน เช่น จัดโครงการหมู่บ้านปลอดยาเสพติด จัดโครงการการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ เป็นต้น พร้อมทั้งนี้กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่า เดิมมีการบริหารจัดการชุมชนอยู่แต่ไม่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน ในปัจจุบันโครงการหลวงส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการภายในชุมชนมากยิ่งขึ้น มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบการทำงานได้ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ชุมชน ไว้บริหารการซื้อขายวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และผลิตผลที่เกษตรกรผลิตได้

9) ด้านมีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สมาชิกในชุมชนมีอิสระในการเลือกผู้นำกันเอง มีการส่งเสริมอาชีพยุวเกษตรกรมัคคุเทศก์ โดยที่กลุ่มสายการจัดการเห็นว่า ภายในชุมชนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเลือกตั้งผู้นำชุมชน พ่อหลวง ผู้ใหญ่บ้าน แต่การเลือกตั้งครั้งผ่านๆ มา ครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดผู้นำคนเดิม ก็จะได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดั่งเดิม นอกจากนี้กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่า เดิมมีการเลือกตั้งผู้นำชุมชนอยู่ และในปัจจุบันมีจัดเลือกตั้งอย่างเป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง บางตำแหน่ง 2 ปี บางตำแหน่ง 4 ปี หลายตำแหน่งเป็นการทำงานด้วยจิตสาธารณะ ไม่มีเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เช่น การเลือกตั้งประธานสหกรณ์และหัวหน้ากลุ่มผู้ใช้น้ำ เป็นต้น

10) ด้านชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม พบว่า กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น มีความปลอดภัยมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน สุขภาพดีขึ้น และรายได้ต่อครอบครัวสูงขึ้น เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่า ชุมชนมีความมั่นคงสูงขึ้นมาก เช่น การทำการเกษตรในปัจจุบันมีระบบชลประทานบนดอยเพื่อการเกษตรโดยตรง ทำให้เกษตรกรมีฐานะดีขึ้น สามารถมีที่พักอาศัยที่มั่นคงแข็งแรง มีพาหนะในการเดินทางที่สะดวกสบาย มีความสามารถในการส่งบุตรหลานมาเรียนในพื้นราบมากขึ้น มีการศึกษาที่สูงขึ้น มีการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น พร้อมทั้งนี้กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่า ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคมเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เมื่อโครงการหลวงเข้ามาให้ความช่วยเหลือ พัฒนาชุมชน มีการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค สาธารณสุขพื้นฐาน ชุมชนมี

ลักษณะการเป็นอยู่ที่ถูกสุขอนามัย การเดินทางที่สะดวก ความรู้สูงขึ้นมีโอกาสการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับปริญญา

สรุปองค์ประกอบของชุมชนในพื้นที่โครงการหลวงเป็นชุมชนที่ความหลากหลายด้านชุมชนเผ่าที่มีวัฒนธรรมแนวคิดที่แตกต่างกันแต่จะมีลักษณะในการธำรงรักษาชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติด้วยตนเองตามวิถีชีวิตชนเผ่า โดยมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักมีความร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโครงการหลวงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนด้วยตนเอง การส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้มีความยั่งยืนมั่นคงในชุมชนและโครงสร้างขั้นพื้นฐานที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในชุมชนได้อย่างเหมาะสม

5.2 ลักษณะของชุมชน

1) สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ชุมชนเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชน โดยบางครอบครัวสามารถ เลี้ยงดูตนเองได้โดยไม่เป็นภาระและสามารถพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้จัดจำหน่ายเองได้ อีกทั้งชุมชนเชื่อมั่นในโครงการหลวง ว่านำสิ่งดีดี เข้าสู่ชุมชนของตน ทำให้มีการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งกลุ่มสายการจัดการเห็นว่าเกษตรกรเชื่อมั่นในชุมชนและโครงการหลวงในการช่วยพัฒนาชุมชน โดยมีผลตอบรับที่ดีขึ้นทุกปี โครงการมีส่วนช่วยในการเพิ่มศักยภาพของเกษตรกรโดยตรง จากการให้คำแนะนำ ส่งเสริมการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิต และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า สมาชิกโครงการ ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน ชุมชนและโครงการหลวงในการพัฒนาร่วมกัน ชุมชนมีความสามารถ มีต้นทุนทางสังคมทางวัฒนธรรม กันแต่ดั่งเดิมอยู่แล้วโครงการหลวงเป็นตัวช่วยในการเป็นแรงผลักดันเพื่อให้มีโอกาสในความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น

2) สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า มีความร่วมมือกันระหว่างชุมชน อบต. อบจ. ผู้ใหญ่บ้าน และโครงการหลวง เพื่อช่วยกันพัฒนา ปรับปรุงชุมชนและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่กลุ่มสายการจัดการส่วนใหญ่เห็นว่าส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือ เช่น เมื่อเกิดปัญหาปริมาณของเสียหรือปัญหาสิ่งแวดล้อม ทุกคนในชุมชนจะร่วมมือช่วยกันแก้ไขกันภายในผ่านความร่วมมือจากโครงการหลวงและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้นำชุมชนมีส่วนอย่างมากในการกระตุ้นสร้างความร่วมมือของชุมชน และ

นอกจากนี้กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนใหญ่เห็นว่า เมื่อก่อนในอดีตชุมชนมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ แต่ในปัจจุบันมีการรวมกลุ่มกันมากยิ่งขึ้น มีการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาส่วนรวมที่เกิดขึ้น โดยมีผู้นำชุมชนและโครงการหลวงคอยให้การสนับสนุน เช่น ชุมชนสมาชิกชาวเขาบนดอยอินทนนท์

3) ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ พบว่า กลุ่มสายการบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำงานของชุมชนได้ เช่น สหกรณ์ และการจัดสรรงบประมาณ เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่า มีคณะกรรมการดำเนินการในการทำงานและตรวจสอบการทำงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้สอบถามผ่านการประชุมของชุมชน สอดคล้องกับกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชน มองว่าชุมชนมีการประชุม วางกฎระเบียบ กรอบกติกาอย่างชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณ เงินกองทุนจากรัฐบาล ที่ได้รับมาโดยผู้นำชุมชนและสมาชิก สมาชิกมีสิทธิในการตรวจสอบ สอบถามปัญหา ขอคำชี้แจงการทำงานต่างๆ แล้วตัดสินสรุปผล ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนรู้สึกว่า การเปิดโอกาสยังน้อยเกินไป

4) ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน พบว่า กลุ่มสายการบริหารเห็นว่า มีการจัดทำแผนชุมชน โดยสอดคล้องกับแผนโครงการหลวง แต่ในกรณีการประเมินผลร่วมกัน ยังไม่มีอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่า มีการประชุมกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการทำงานของชุมชนอย่างชัดเจน แต่การประเมินผลนั้นยังไม่มีเครื่องมือที่วัดโดยตรง จะประเมินผ่านของพอใจ ความรู้สึก จากงานนั้นๆ ทั้งนี้กลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ภายในโครงการหลวงมีการกำหนดวิสัยทัศน์และประเมินผล โดยการประเมินจากชีวิตความเป็นอยู่และรายได้ต่อครัวเรือนที่ดีขึ้นของสมาชิกเกษตรโครงการหลวง ส่วนภายในชุมชนก็มีเช่นกัน เช่น การดำเนินการของสหกรณ์ชุมชน ก็มีการสรุปและประเมินผลร่วมกันในชุมชน

5) สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารเห็นว่า มีการเรียนรู้กฎ กติกา ของชุมชนในการอยู่ร่วมกันและการเป็นสมาชิกของโครงการหลวง สอดคล้องกับกลุ่มสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า เกษตรกรสมาชิกมีการเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ ผ่านในการประชุม การสาธิต การทดลองปฏิบัติจากหน่วยงานต่างๆ โดยได้รับความร่วมมือขับเคลื่อนจากผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น นอกจากนี้แล้วกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เห็นว่า มีการเรียนรู้แบบตามธรรมชาติ ไม่มีแบบแผนอย่างเป็นทางการ เรียนรู้ผ่านสิ่งที่เห็นที่เกิดขึ้นในชุมชน เช่น การเลือกตั้งประธานกลุ่มของชุมชน สมาชิกก็เลือกคนที่มีฝีมือ มีความเสียสละ จากที่ได้รู้จัก

พูดคุยกัน หรือการวางแผนในการทำงานก็จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เมื่อเรียนรู้เข้าใจก็จะมีการส่งต่อความรู้ความเข้าใจนั้นจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

6) มีแผนการดำเนินการของชุมชน พบว่า กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า มีการดำเนินงานร่วมกันตามแผนชุมชนที่วางไว้ เช่น การพัฒนาชุมชนด้านความสะอาด การรักษาสภาพแวดล้อมร่วมกัน รวมทั้งปฏิบัติตามแผนการผลิตของโครงการหลวง ที่สมาชิกเกษตรกรรับโควต้าไปผลิต เช่นเดียวกับกลุ่มสายการจัดการเห็นว่า มีแผนการดำเนินการของชุมชนที่เกิดจากประชุมขอชุมชนนั้นๆ โดยสอดคล้องกับแผนงานของโครงการหลวงและแผนงานของหน่วยงานภายนอกอื่นๆ โดยปกติโครงการหลวงจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการแนะนำการดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเกษตรโดยตรง และกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนกล่าวเสริมว่า ชุมชนมีการวางแผนพัฒนาหมู่บ้าน 1 ปี และ 3 ปี ในการพัฒนาชุมชนร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ เช่น การพัฒนาตลาดชุมชนชาวเขา การดำเนินการของสหกรณ์ เป็นต้น โดยมีโครงการหลวงคอยให้คำแนะนำ

7) มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก พบว่า กลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า มีความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน โดยที่กลุ่มสายการจัดการเพิ่มเติมว่า เครือข่ายชุมชนชาวม้งในต่างประเทศ และมีเครือข่ายในการปฏิบัติงาน คอยเกื้อกูลกันอีกหลากหลายองค์การ เช่น กลุ่มผู้ประกอบการด้านต่างๆ เทศบาล หน่วยงานการท่องเที่ยว แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนเห็นว่า มีเครือข่ายในวงกว้าง เช่น ภาคีระหว่างหมู่บ้าน มีอนุกรรมการในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ กรมอุทยาน องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ใหญ่บ้าน สมาคมชาวม้งฯ องค์การสหประชาชาติ เป็นต้น โครงการหลวงเป็นโครงการที่องค์การต่างๆ ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี จึงมีเครือข่ายที่สมบูรณ์แข็งแรง

สรุปได้ว่าลักษณะของชุมชนในโครงการหลวงมีลักษณะชุมชนที่ สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน สามารถร่วมมือกันปกครองตนเอง จัดสรรทรัพยากรธรรมชาติชุมชนร่วมกันให้เกิดความเป็นธรรมในชุมชนจัดการตน พร้อมทั้งมีวางแผนพัฒนาชุมชนร่วมกันอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีระหว่างชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มเกี่ยวกับระบบและกลไกในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็ง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์การศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1) ระบบในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทยเป็นการดำเนินการตามขั้นตอน โครงสร้างของมูลนิธิโครงการหลวงผ่านสถานีวิจัย 4 แห่ง ในการศึกษาวิจัย ทดลอง วิจัยในพื้นที่ และความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภาครัฐเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีศูนย์พัฒนาโครงการหลวง จำนวน 38 แห่งในพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงในเขตพื้นที่ 5 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดพะเยา และจังหวัดลำพูน เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้ของการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน โดยศูนย์พัฒนาโครงการหลวงได้เก็บความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเกษตรให้กับเกษตรกรนำไปปฏิบัติในพื้นที่เกษตรในพื้นที่สูงส่งเสริมและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

โดยการการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง มี 6 ขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการแสวงหาข้อมูลในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยเกิดจากความร่วมมือของสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการหลวงมีการส่งบุคลากรฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อบรมพัฒนาความรู้ของบุคลากรในโครงการ พร้อมทั้งนี้ภารกิจสำคัญของสถานีวิจัยทั้ง 4 แห่งของมูลนิธิโครงการหลวงมีหน้าที่ในการวิจัย ทดลอง พัฒนาวิชาการเกษตรภารกิจ โดยมีนักวิจัย นักวิชาการบุคลากรที่เกี่ยวข้องมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการวิจัย และใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อ แสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ด้านการสร้างความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการสร้างความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ การศึกษาทดลองจากบุคลากร ฝ่าย หรือสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนี้เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างเกษตร นักวิชาการร่วมกันเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาต่อยอดความรู้

หรือสังเคราะห์ให้มีความชัดเจนนำไปปฏิบัติในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

นอกจากนี้แล้วการสร้างความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงเกิดผลการนำไปปฏิบัติในพื้นที่ภายหลังการถ่ายทอดความรู้สู่เกษตรกรภาคปฏิบัติ กลุ่มเกษตรกรสามารถปฏิบัติการแบบส่วนร่วม (Participatory Action) กับศูนย์พัฒนาโครงการหลวงด้วยการนำเสนอข้อมูลปัญหา อุปสรรคของการนำองค์ความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในการแสวงหาความรู้ ความจริงที่ถูกต้องในการพัฒนา/เรียนรู้ร่วมกันของประชาชน โดยข้อมูลถูกป้อนกลับมายังศูนย์พัฒนาโครงการหลวงและรวบรวมให้สถานวิจัยในการติดตามประเมินผลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือแนวทางแก้ไปปัญหา และสู่ระบบจัดเก็บความรู้ในลำดับต่อไป

ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดเก็บความรู้ผ่านสถานีวิจัยหลักทั้ง 4 แห่ง โดยกระจายศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งจัดเก็บความรู้ทางวิชาการไปยังศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทั้ง 38 แห่ง มีการเก็บข้อมูลมีศูนย์ข้อมูลในการสืบค้นข้อมูล งานาวิจัย เอกสารวิชาการ วารสาร คู่มือ รายงานประจำปีทั้งเอกสารและไฟล์ข้อมูล มีการจัดทำระบบห้องสมุดอิเลคทรอนิคส์ จัดทำแอพพลิเคชั่นให้เกษตรกรและผู้สนใจสามารถเข้าถึงผ่านทางโทรศัพท์มือถือ พร้อมทั้งนี้มีการถ่ายทอดความรู้ไว้กับบุคลากร อาสาสมัครโครงการ ผู้นำชุมชน และมีการสั่งสมความรู้ไว้กับบุคคล นักวิชาการ เพื่อให้เกิดการสั่งสมความรู้ ภูมิปัญญากับบุคคลให้เป็นทุนมนุษย์ในในท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนในองค์ความรู้ในโครงการหลวง

ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวง มีการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยผ่านกระบวนการวิจัยของนักวิชาการ และกระบวนวิจัยของประชาชนในโครงการหลวงเพื่อได้ความรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีกระบวนการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในพื้นที่กำหนดเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นจนมั่นใจ ผ่านการสังเคราะห์ ปฏิบัติจริงดำเนินการอย่างเป็นผสมผสานวิธีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ อย่างมีระบบแบบแผนที่มีผลลัพธ์ในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตรงความต้องการของเกษตรกรโดยตรง พร้อมทั้งนี้เกษตรกรผู้ดำเนินการยังต้องเก็บข้อมูลจากการลงแปลงเพาะปลูกจริง ให้กับนักวิชาการ ที่ปรึกษาโครงการหลวงเพื่อนำไปทำการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยต่อไป

นอกจากนี้แล้วสถานีวิจัย และศูนย์พัฒนาโครงการหลวงมีติดตามประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการเกษตรจากเกษตรกร โดยนำข้อมูลปัญหา อุปสรรค และผลการวิจัยรายงานมาวิเคราะห์ ศึกษา เปรียบเทียบข้อมูล สถิติเพื่อสังเคราะห์ความรู้ที่เหมาะสมกับการเพาะปลูก หรือ

คัดสรรพันธุ์พืชหรือวิธีการที่เหมาะสมกับพื้นที่สูง เพื่อติดตามรายงานผลการวิจัยหรือการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ และพัฒนาต่อยอดความรู้ใหม่

ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง การจัดประชุมวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปมีส่วนร่วมในงานวิจัยต่างๆ ของโครงการหลวง ส่วนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์การทุกเดือนเพื่ออบรม พัฒนาบุคลากร สมาชิกในโครงการหลวงอย่างสม่ำเสมอตามศูนย์ นักวิชาการสู่อาสาสมัคร เจ้าหน้าที่โครงการ สู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกรโดยตรง พร้อมทั้งมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมความรู้ทางเกษตร และมีการฝึกอบรมวิธีการทำงานต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบ ผ่านทางเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยง และหัวหน้างานโดยตรงเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ระหว่างบุคลากรในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ซึ่งการถ่ายโอนและการเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการของมูลนิธิโครงการหลวงตระหนักต่อการสร้างความรู้ให้กับเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อให้เกษตรกรมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ หรือเป็นเกษตรกรที่มีความชำนาญ โดยมีการจัดฐานข้อมูลสารสนเทศ สื่อสิ่งพิมพ์ และการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโครงการหลวงที่เกษตรกรในชุมชนสามารถแสดงความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์(Show and Share)องค์ความรู้ ประสบการณ์การแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับโครงการหลวงและเกษตรกรได้รับทราบร่วมกัน พร้อมทั้งนี้โครงการหลวงมีบุคลากร อาสาสมัครและทีมทำงาน ทีมปฏิบัติการในโครงการหลวงทำหน้าที่การถ่ายโอนและการเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการให้กับเกษตรกรในพื้นที่

ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ด้วยการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานก่อนหน้า มีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรงตามระเบียบวิธีวิจัย การประยุกต์องค์ความรู้สอดคล้องกับกลุ่มพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย สภาพแวดล้อมบนดอยหรือบนพื้นที่สูงและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งเพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง จนกระทั่งแน่ใจว่าข้อมูลเป็นจริงและปฏิบัติการทดลองเสริม เพื่อยืนยันข้อมูลนั้นๆ และมีการอ้างอิงจากข้อมูลที่ยอมรับในสากล นอกจากนี้แล้วมูลนิธิโครงการหลวง มีกระบวนการการทวนสอบข้อมูล ความรู้ต่างๆ กับเกษตรกร บุคลากรโครงการ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการทั้งภายในประเทศและนอกประเทศเพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ยืนยันข้อมูลความรู้นั้นๆ ว่าตรงตามหลักวิชาการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงตามที่ โครงการหลวงประเมินจากผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ตรงตามแผนที่วางไว้

โดยที่มูลนิธิโครงการหลวงกระบวนการสังเคราะห์และการทดสอบองค์ความรู้ตามระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบกระบวนการในการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง เช่น การนำข้อมูลไปทดลองในพื้นที่ และการทวนซ้ำข้อมูลทั้งในเชิงวิชาการ เชิงปฏิบัติการ และผลลัพธ์ที่เที่ยงตรงที่สอดคล้องกับฐานข้อมูลทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สรุปได้ว่าระบบในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย มีระบบในการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ผ่านความร่วมมือทางวิชาการของสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศจากโครงการพัฒนาวิชาการ งานวิจัย พร้อมทั้งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในโครงการหลวงมีศักยภาพในการพัฒนางานวิจัย ทดลอง พัฒนาวิชาการเกษตร เช่นเดียวกับ 2) การสร้างความรู้ที่เกิดจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ การทดลองจากโครงการหลวงและการเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างเกษตร นักวิชาการร่วมกันจากการปฏิบัติการแบบส่วนร่วม(Participatory Action) ระหว่างนักวิชาการ เกษตรกร และองค์กรชุมชนในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในการแสวงหาสร้างความรู้ ความจริงที่ถูกต้องในการพัฒนา/เรียนรู้ร่วมกันของประชาชน เป็นต้น

เมื่อโครงการหลวงได้ชุดข้อมูลองค์ความรู้ทาวิชาการเกษตรแล้วนั้นจะมี 3) การจัดเก็บความรู้ผ่านสถานีวิจัยหลักทั้ง 4 แห่ง โดยกระจายศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งจัดเก็บความรู้ทางวิชาการไปยังศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทั้ง 38 แห่ง มีการเก็บข้อมูลด้วยรายงานวิจัย เอกสาวิชาการ วารสาร คู่มือ และการจัดทำข้อมูลผ่านห้องสมุด พร้อมทั้งนี้มีการถ่ายทอดความรู้ไว้กับบุคลากร อาสาสมัครโครงการ ผู้นำชุมชน และมีการสั่งสมความรู้ ภูมิปัญญาไว้กับบุคคลให้เป็นทุนมนุษย์ในในท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนในองค์ความรู้ในโครงการหลวงโดย 4)การวิเคราะห์และการสกัดความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยของนักวิชาการ และการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในพื้นที่เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นจนมั่นใจ ผ่านการสังเคราะห์ ปฏิบัติจริง ดำเนินการอย่างเป็นผสมผสานวิธีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ อย่างมีระบบแบบแผนที่มีผลลัพธ์ในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

เมื่อมูลนิธิโครงการหลวงมีองค์ความรู้ทางวิชาการดำเนิน 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ให้เกษตรกรผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง การจัดประชุมวิชาการ และเผยแพร่ความรู้ผ่านศูนย์พัฒนาโครงการหลวง นักวิชาการสู่อาสาสมัคร ทีมงานเจ้าหน้าที่โครงการสู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกรโดยตรงเพื่อให้เกษตรกรมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ หรือเป็นเกษตรกรที่มีความชำนาญ และการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการแสดงความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ (Show and Share)องค์ความรู้ ประสบการณ์การแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับโครงการหลวงและเกษตรกรได้รับทราบร่วมกัน และสุดท้าย 6) การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงนั้น พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

ด้วยการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานก่อนหน้า มีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรงตามระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้การประยุกต์องค์ความรู้สอดคล้องกับกลุ่มพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งนี้มูลนิธิโครงการหลวงมีกระบวนการสังเคราะห์และการทดสอบองค์ความรู้ตามระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบกระบวนการในการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง การนำข้อมูลไปทดลองในพื้นที่ และการทวนซ้ำข้อมูลทั้งในเชิงวิชาการ เชิงปฏิบัติการ และผลลัพธ์ที่เที่ยงตรงที่สอดคล้องกับฐานข้อมูลทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) กลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดการความรู้ในองค์กรออกเป็น 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ซึ่งกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในประสบผลสำเร็จเกิดจากกลไกสำคัญ 4 มิติสำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม และความเข้มแข็งของชุมชนในการส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย

(1) มิติภาวะผู้นำขององค์การในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาความรู้ในโครงการหลวงร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและ ประชากรในพื้นที่อย่างชัดเจนสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับภูมิรัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์และประชากรศาสตร์ในพื้นที่และประชาชน โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำในโครงการหลวงแสดงออกต่อการจัดการความรู้ตั้งแต่ ผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงมีการแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร เกษตรกรอย่างเหมาะสมชัดเจน เช่น การอบรมสัมมนา การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ศึกษาดูงานและนำองค์ความรู้ที่ได้นำมาถ่ายทอดเผยแพร่ให้กับเกษตรกรในพื้นที่ได้นำไปปฏิบัติการทางการเกษตรในพื้นที่สูง

ทั้งนี้ผู้นำในมูลนิธิโครงการหลวงมีคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ด้วยส่งเสริมการนำความรู้ทางวิชาการที่ได้รับเพื่อนำมาทดลอง วิจัย และดำเนินการปฏิบัติให้มีความชัดเจนในการพัฒนาด้านการเกษตรให้กับประชาชนในพื้นที่และติดตามประเมินผลข้อมูลเพื่อนำมาสร้างของสรุปในการพัฒนาคุณภาพพัฒนางานวิชาการต่อไป ซึ่งภาวะผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงมีลักษณะของการจัดการ/สร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อความร่วมมือพัฒนาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน พัฒนา ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ การประสานงานและเชื่อมโยงเครือข่ายด้าน

การตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ ตั้งแต่ระดับเกษตรการ เครือข่ายภาคีชุมชนผู้นำชุมชน จนกระทั่งสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในการพัฒนาองค์ความรู้ เป็นต้น

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีบทบาทและคุณลักษณะที่สำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง โดยกำหนดแนวทาง วิสัยทัศน์ในการพัฒนาแสวงหาความรู้ทางวิชาการและการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งยังเป็นผู้ที่สามารถประสานงานเครือข่ายในระดับชุมชนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐให้การบูรณาการความรู้ การฝึกอบรมพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และผู้นำในมูลนิธิโครงการหลวงสามารถฝึกฝนพัฒนาความรู้นวัตกรรมทางเกษตรใหม่เพื่อแบ่งปันถ่ายทอดให้กับเกษตรกรในพื้นที่สูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) มิติวัฒนธรรมองค์การขอมูลนิธิโครงการหลวงมี 3 องค์ประกอบสำคัญในวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบแรกคือ วัฒนธรรมทางความคิดที่เกษตรกร ประชาชนในพื้นที่มีลักษณะวัฒนธรรมทางความคิดดั้งเดิมของชุมชนด้วยแนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ พึ่งพาตนเองซึ่งกันและกัน มีวิถีความเชื่อตามวิถีชนเผ่า นับถือเจ้าป่าเจ้าเขา ทำให้สร้างค่านิยมการอนุรักษ์ รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาตินำไปสู่การธำรงคงอยู่ระหว่างวิถีชาวชุมชนในพื้นที่สูงกับทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างสมดุลและยั่งยืน องค์ประกออบที่สองคือ วัฒนธรรมทางการกระทำ หมายถึง ประชาชนและเกษตรกรมีวิถีปฏิบัติ ดำเนินการแบบในยุคดั้งเดิมมีลักษณะวิถีชุมชนระบบปิดทั้งความคิด ความเชื่อ วิถีชีวิตแบบชนเผ่าการ หรือการเกษตรแบบเก่า แต่ภายหลังที่โครงการหลวงได้ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาพื้นที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ชุมชนมีทัศนคติสอดคล้องกับนโยบายของโครงการหลวงจึงทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี และองค์ประกอบที่สามวัฒนธรรมทางวัตถุนั้น หมายถึงมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงสามารถตอบสนองคุณภาพชีวิตพื้นฐานด้วยปัจจัยสี่ที่เหมาะสมกับพื้นที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ ได้รับวัฒนธรรมวิถีชีวิตของชุมชนเมือง การปรับเปลี่ยนที่พักอาศัยให้มีความสะดวกสบาย การใช้อุปกรณ์ทางการเกษตรที่ทันสมัย ทำให้ประชาชนในพื้นที่สูงมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา

นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมองค์กรภายในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญให้เกิดการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงตั้งแต่แนวทางการปฏิบัติของทีมงานอาสาสมัครที่เข้าใจขั้นตอน วิถีการปฏิบัติในการถ่ายทอดเผยแพร่องค์ความรู้กับเกษตรกร การจัดเก็บข้อมูลทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนความรู้ในพื้นที่เพื่อติดตามประเมินผลวิเคราะห์ สกัดองค์ความรู้ทางวิชาการในสถานีวิจัยและศูนย์พัฒนาโครงการหลวง พร้อมเกษตรกรเข้าใจขั้นตอนใน

การบันทึกข้อมูล ปัญหาเพื่อรายงานต่ออาสาสมัครโครงการหลวงในการสกัดความรู้ทางวิชาการต่อไป

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การขอมูลนิธิโครงการหลวงสามารถส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความรู้ได้เนื่องจากชุมชน ประชาชนมีลักษณะชุมชนดั้งเดิม พึ่งพาตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวิถีความเชื่อตามวิถีชนเผ่า ทำการเกษตรเพาะปลูกแบบเก่า รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ส่งผลทำให้เมื่อได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิโครงการหลวงสามารถตอบสนองคุณภาพชีวิตพื้นฐานด้วยปัจจัยสี่ที่เหมาะสมกับพื้นที่ประชาชนในพื้นที่ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้แล้ววัฒนธรรมองค์กรภายในมูลนิธิโครงการหลวงเช่น การปฏิบัติงานบุคลากร อาสาสมัครและทีมงานของศูนย์พัฒนาโครงการหลวง และวิถีปฏิบัติของเกษตรกรสามารถส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง

(3) มิติการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงหลักการทำงานเป็นทีมหมายถึงหลักการทำงานเป็นทีมคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลเป็นสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจสามารถบูรณาการบริหารจัดการในการพัฒนาหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับทุกฝ่ายนอกจากนี้แล้วมูลนิธิโครงการหลวงมีรูปแบบการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นรูปแบบเฉพาะกิจตามภารกิจ เป้าหมายที่เกิดขึ้นในโครงการหลวงสามารถปรับลักษณะได้รวมเร็ว มีความยืดหยุ่นสูงโดยที่มีทีมงานทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการส่งเสริม อาสา และแก้ไขปัญหาให้กับเกษตรกรในพื้นที่สูงนำไปสู่การนำองค์ความรูปทางวิชาการเกษตรของมูลนิธิโครงการหลวงไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ พร้อมทั้งทีมงานบุคลากรของโครงการหลวงมีการติดตามข้อมูลกับเกษตรกรในพื้นที่นำไปสู่ข้อมูลกระบวนการวิเคราะห์ สกัดข้อมูลการจัดการความรู้ของโครงการหลวง

สรุปได้ว่ามิติการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงมุ่งส่งเสริมหลักการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคคลในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญในองค์กรโดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการนำไปสู่การนำองค์ความรูปทางวิชาการเกษตรไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ พร้อมทั้งทีมงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการติดตามข้อมูลกับเกษตรกรเพื่อนำข้อมูลปัญหาทางเกษตรกลับมาวิเคราะห์ สกัดข้อมูลการจัดการความรู้ของโครงการหลวงต่อไป

(4) การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในมูลนิธิโครงการหลวงพื้นที่โครงการหลวงเป็นชุมชนที่ความหลากหลายด้านชุมชนเผ่าที่มีวัฒนธรรมแนวคิดที่แตกต่างกันแต่จะมีลักษณะในการธำรงรักษาชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติด้วยตนเองตามวิถีชีวิตชนเผ่า โดยมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักมีความร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน และลักษณะของชุมชนในโครงการหลวงมีลักษณะชุมชนที่ สมาชิกมีความ

เชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน โดยที่คุณลักษณะวิถีชีวิตแบบดั้งเดิมที่มีความเข้มแข็งในระเบียบแบบแผนในการเพาะปลูก ชุมชนธำรงรักษาป่าชุมชนส่งผลทำให้การส่งเสริมการเพาะปลูก ส่งเสริมพัฒนาการเกษตรกรรมในพื้นที่สูงผ่านผู้นำชุมชน อาสาสมัครโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

ด้วยความเข้มแข็งของเกษตรกร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของประชาชนในชุมชนพื้นที่สูงภาคเหนือเป็นปัจจัยเกลื้อหนุนให้การถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการเกษตรของมูลนิธิโครงการหลวงได้อย่างมีประสิทธิผล การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การถ่ายทอดความรู้สามารถเผยแพร่ได้ตามภารกิจ เป้าประสงค์ที่มูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ และผลการจัดการความรู้ทางการเกษตรสู่เกษตรกรทำให้เกษตรกรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นชุมชนมีความเข้มแข็งนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งยั่งยืนต่อไป

สรุปได้ว่าการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในมูลนิธิโครงการหลวงพื้นที่โครงการหลวงมาจากบริบททางสังคมในชุมชนวิถีชีวิตชนเผ่าดั้งเดิมที่เกษตรกรมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง ร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมตัดสินใจ เป็นปัจจัยเกลื้อหนุนบุคลากร อาสาสมัครโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ถ่ายทอดเผยแพร่ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเกษตรเป็นผลทำให้เกษตรกรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นชุมชนมีความเข้มแข็งจากการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

สรุปได้ว่ากลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดการความรู้ในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง โดยกลไกหลักสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในประสบผลสำเร็จเกิดจากกลไกตั้งแต่ภาวะผู้นำขององค์การเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลักดันในการพัฒนาความรู้ในโครงการหลวงและบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมระหว่างเกษตรกร บุคลากร และหน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่เกี่ยวข้องที่มีความสอดคล้องกับบริบททางภูมิรัฐศาสตร์ หรือบริบททางวัฒนธรรมทางสังคมที่มีลักษณะชุมชนดั้งเดิมพึ่งพาตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเกษตรเพาะปลูกแบบเก่า รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร และเกื้อหนุนให้วัฒนธรรมองค์กรภายในมูลนิธิโครงการสามารถส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงโดยในมูลนิธิโครงการหลวงหลักการทำงานเป็นทีมที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ขับเคลื่อนภารกิจ ทั้งทีมงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันนำไปสู่การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในมูลนิธิโครงการหลวงพื้นที่โครงการหลวงมาจาก

บริบททางสังคมในชุมชนวิถีชีวิตชนเผ่าดั้งเดิมที่เกษตรกรมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง ร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมตัดสินใจ เป็นปัจจัยเกลื้อหนุนบุคลากร อาสาสมัครโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ถ่ายทอดเผยแพร่ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเกษตรเป็นผลทำให้เกษตรกรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นชุมชนมีความเข้มแข็งจากการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

ตารางที่ 4.1 สรุปประเด็นกับระบบและกลไกลในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็ง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์การศึกษาได้ดังต่อไปนี้

มิติประเด็นในการศึกษา	**สรุประบบและกลไกลในการจัดการความรู้**
มิติการจัดการความรู้	ระบบการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสำรวจแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ทั้งในองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดเก็บความรู้ผ่านเอกสาร รายงานศูนย์พัฒนาโครงการ และบุคลากร ซึ่งการวิเคราะห์และสกัดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างเกษตรกร บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบริหาร ปฏิบัติการร่วมกันจนนำไปสู่การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ
มิติภาวะผู้นำ	ผู้นำองค์กรเป็นกลไกที่มีบทบาทในการนำองค์กร วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีปัญญา ความรู้และส่งผลทำให้การบริหารจัดการของบุคลากร หรือด้านงบประมาณ ภาวะผู้นำของมูลนิธิโครงการที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การแบ่งปัน นักฝึกฝนปฏิบัติ และเป็นผู้จัดการเครือข่ายในมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
มิติวัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมของชุมชน เช่น เอื้ออาทร จิตสำนึกรักชุมชนสิ่งแวดล้อม ยึดการเกษตรแบบเก่า และมีการช่วยซึ่งกันและกันในชุมชนเป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงานตามคำแนะนำของโครงการหลวงในการถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ สามารถส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยที่ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติหรืออุดมการณ์ของบุคลากร อาสาสมัครทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดร่วมกันระหว่างเกษตรกร กับโครงการหลวงได้อย่างมีประสิทธิผล

ตารางที่ 4.1 สรุปประเด็นกับระบบและกลไกในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็ง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์การศึกษาได้ดังต่อไปนี้ (ต่อ)

มิติประเด็นในการศึกษา	สรุประบบและกลไกในการจัดการความรู้
มิติการทำงานเป็นทีม	กลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงมาจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมูลนิธิโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ประสานงาน หรือถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคลากร เกษตรกร อาสาสมัคร และการทำงานเป็นที่อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทำให้มูลนิธิโครงการหลวงสามารแสวงหาความรู้ การสังเคราะห์ความรู้ทางวิชาการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
มิติการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็งเป็นมิติร่วม	ปัจจัยของชุมชนที่เข้มแข็ง บริบททางสังคมในชุมชนวิถีชีวิตชนเผ่าดั้งเดิม เกษตรกรมีจิตสำนึกรักชุมชน พึ่งตนเอง ร่วมมือร่วมใจเพื่อส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญในการเกลื้อหนุนบุคลากร อาสาสมัคร โครงการหลวงสามารถสื่อสาร ถ่ายทอดเผยแพร่ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเกษตรเป็นผลทำให้เกษตรกรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างมั่งคงและยั่งยืนจากการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในพื้นที่สูง

จากตารางที่ 4.1 กล่าวสรุปได้ว่าระบบและกลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทยมีระบบในการจัดการความรู้ร่วมกันในการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสำรวจแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงจนนำไปสู่การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ ซึ่งกลไกสำคัญการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเริ่มจากผู้นำองค์กรที่มีบทบาทในการนำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลทำให้การบริหารจัดการของบุคลากร งบประมาณ โครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ/ชุมชน เช่น เอื้ออาทร จิตสำนึกรักชุมชน สิ่งแวดล้อม การช่วยซึ่งกันและกัน และการทำการเกษตรเป็นสำคัญส่งผลทำให้การทำงานเป็นทีมของบุคลากรมูลนิธิโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ประสานงาน หรือถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคลากร เกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชน

เข้มแข็งเกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างมั่งคงและยั่งยืนจากการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวง

จากนี้แล้วผลการศึกษาระบบและกลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศ สะท้อนให้เห็นว่าภารกิจสำคัญของโครงการหลวงมุ่งพัฒนาพื้นที่สูงในการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนพื้นที่สูงด้วยการศึกษาวิจัยพัฒนาพื้นที่การเพาะปลูกคัดสรรพันธุ์พืชที่เหมาะสมกับในพื้นที่สูง พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ ศึกษาวิจัย ทดลอง พันธุ์พืช วิธีการบริหารจัดการผลิตทางการเกษตรอย่างครบวงจรให้สอดคล้องกับลักษณะภูมิประเทศ ประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมูลนิธิโครงการหลวงมีความเข้าใจถึงลักษณะบริบททางวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่สูงที่มีลักษณะแบบชนเผ่า ทำการเกษตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และจิตสำนักรักสิ่งแวดล้อมในชุมชน ด้วยความเข้าใจลักษณะของประชาชน ภูมิอากาศ วัฒนธรรมของชุมชน จึงเป็นผลทำให้การส่งเสริมพัฒนาการเกษตรหรือการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการเกิดประสิทธิผลในการพัฒนาพื้นที่ตามภารกิจเป้าหมายของมูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดศาสตร์พระราชามีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) วิธีการของศาสตร์พระราชาคือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา โดยต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา คน วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม 3) การประยุกต์แห่งศาสตร์พระราชา และสุดท้าย 4) ผลลัพธ์ ของศาสตร์พระราชา คือแผ่นดินโดยธรรมและประโยชน์สุขประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความพออยู่พอกิน และ รู้รักสามัคคี อันเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

บ่งชี้ให้เห็นว่ามูลนิธิโครงการหลวงในการจัดการความรู้หรือบริหารจัดการในพื้นที่สูงภาคเหนือมีการดำเนินการจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิดศาสตร์พระราชาตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯพระราชทานไว้กับปวงชนชาวไทยในการยึดถึงปฏิบัติเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ประยุกต์ใช้ในองค์กร หรือโครงการหลวง และเมื่อวิเคราะห์มูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดการความรู้ในพื้นที่สูงเขตดอยอินทนนท์มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ระหว่างประชาชน/ชาวบ้าน องค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐในการดำเนินโครงการร่วมกันผ่านที่ตั้งโครงการหลวง รูปแบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์/สื่อต่างๆ นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติการในพื้นที่ โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และสร้างสามารถศรัทธา บรรยากาศในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญในการพัฒนาสู่การทำงานเป็นทีมในองค์กรทำ

ให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และมีทัศนคติในการจัดการความรู้ให้ไปในทิศทางเกี่ยวกันกับองค์กร

โดยมีเมื่อวิเคราะห์หน่วยงานที่มีภารกิจบทบาทในการส่งเสริมพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของไทยที่สำคัญนอกจากมูลนิธิโครงการหลวงนั้นคือ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) หรือ สวพส. จัดตั้งขึ้นเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายที่จะสนับสนุนงานโครงการหลวงและขยายผลงานโครงการหลวงในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมบนที่สูงของประเทศไทยให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นกระบวนการและกลไกในการเสริมสร้างงานวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ การเสริมสร้างและการรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น การเก็บรักษาคุณค่าของความหลากหลายทางชีวภาพ การถ่ายทอดองค์ความรู้จากโครงการหลวง และการผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนบนพื้นที่สูง ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการฟื้นฟู ป่าต้นน้ำลำธาร รวมทั้งการแลกเปลี่ยนทางวิชาการในระดับนานาชาติเพื่อ ให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น (สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง, 2560)

ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ามูลนิธิโครงการหลวงนั้นคือ สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) หรือ สวพส. แนวทางการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันภารกิจหลักของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงทำหน้าที่ในการสนับสนุนและรักษาซึ่งพันธกิจของโครงการหลวงในการวิจัยและพัฒนา เผยแพร่และสร้างเครือข่ายองค์ความรู้ของการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1)ด้านงานวิจัย เพื่อสนับสนุนงานวิจัยโครงการหลวง และการวิจัยและพัฒนาผลิตผล/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ รวมทั้งเพื่อพัฒนาองค์ความรู้จากความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม 2)ด้านงานส่งเสริมและขยายผล โดยการนำองค์ความรู้โครงการหลวงและเชื่อมโยงองค์ความรู้จากงานวิจัยเพื่อสนับสนุนให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง และนำไปสู่การพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงให้เกิดความยั่งยืน เป็นต้น

โดยที่มูลนิธิโครงการหลวงในพื้นที่ดอยอินทนนท์มีอัตลักษณ์ คุณลักษณะที่เด่นชัดในการจัดการความรู้ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร บรรยากาศในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมในองค์กรและความเข้มแข็งของชุมชนซึ่งเป็นรูปแบบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในพื้นที่

ดอยอินทนนท์อื่นๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงแห่งอื่นภาคเหนือของประเทศไทยต่อไป

2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ที่มีต่อรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไป พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 312 คน เป็นเพศชาย 207 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 เป็นเพศหญิง 105 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ด้านข้อมูลอายุพบว่า อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ช่วงอายุ 20-40 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 ช่วงอายุ 41-60 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 และไม่พบข้อมูลช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไป ด้านข้อมูลระดับการศึกษาพบว่า การศึกษาน้อยกว่าอนุปริญญาหรือ ปวส. จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 การศึกษาระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 การศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ด้านระยะเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ ช่วงเวลา 1-5 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ช่วงเวลา 6-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และช่วงเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะพื้นฐานของประชากรตัวอย่างสมาชิกโครงการหลวงฯ

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	207	66.3
หญิง	105	33.7
รวม	**312**	**100**
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	63	20.3
20-40 ปี	129	41.3
41-60 ปี	120	38.4
รวม	**312**	**100**
อายุเฉลี่ย	**104**	**33.3**
ระดับการศึกษา		
น้อยกว่าอนุปริญญาหรือ ปวส.	243	77.9
อนุปริญญาหรือ ปวส.	21	6.7
ปริญญาตรี	45	14.4
สูงกว่า ปริญญาตรี	3	1.0
รวม	**312**	**100**
ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์		
1-5 ปี	138	44.2
6-10 ปี	75	24.0
11-15 ปี	36	11.6
15 ปี ขึ้นไป	63	20.2
รวม	**312**	**100**
ระยะเวลาเฉลี่ย	**78**	**25**

จากตารางที่ 4.2 จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไป พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 312 คน เป็นเพศชาย 207 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 เป็นเพศ

หญิง 105 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ด้านข้อมูลอายุพบว่า อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ช่วงอายุ 20-40 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 ช่วงอายุ 41-60 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 และไม่พบข้อมูลช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไป ด้านข้อมูลระดับการศึกษาพบว่า การศึกษาน้อยกว่าอนุปริญญาหรือ ปวส. จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 การศึกษาระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 การศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ด้านระยะเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ ช่วงเวลา 1-5 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ช่วงเวลา 6-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และช่วงเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ที่มีต่อรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติในกระบวนการการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

n-312

มิติกระบวนการการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ	**ระดับความคิดเห็น**		
	$\bar{x}$	**S.D.**	**แปลผล**
ด้านการแสวงหาความรู้			
โครงการหลวงฯ กระตุ้นให้มีความสนใจในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเป้าหมาย เป็นต้น	3.35	0.705	ปานกลาง
โครงการหลวงฯ สนับสนุนให้ติดตามแสวงหาข่าวสารความรู้ต่างๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอทั้งจากภายในและภายนอกโครงการ	3.39	0.803	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.37**	**0.651**	**ปานกลาง**

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติในกระบวนการการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ (ต่อ)

มิติกระบวนการการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ด้านการสร้างความรู้			
โครงการหลวงฯ เปิดโอกาสให้อ่านหนังสือบ่อยๆ มากขึ้นกว่าในอดีตก่อนเข้าร่วมกับโครงการ	3.57	0.819	มาก
ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการรณรงค์ให้ชุมชนหาความรู้ต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น	3.53	0.867	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.55**	**0.653**	**มาก**
ด้านการจัดเก็บความรู้			
ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีห้องสมุดหรือสถานที่อ่านหนังสือชุมชนที่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน	3.24	0.851	ปานกลาง
สามารถหาข้อมูลความรู้ที่ถูกต้อง เที่ยงตรงได้ตรงประเด็นตามที่ต้องการทราบได้จากชุมชนภายในโครงการหลวงฯ	3.38	0.814	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.31**	**0.660**	**ปานกลาง**
ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้			
สามารถสรุปคำตอบที่ถูกต้องต่าง ๆ ที่ต้องการทราบได้ภายในโครงการหลวงดอยอินทนนท์	3.39	0.827	ปานกลาง
เข้าใจที่มาที่ไปของปัญหา ว่าเกิดจากสาเหตุใดและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่และชุมชนยอมรับได้	3.42	0.770	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.41**	**0.640**	**มาก**
ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้			
ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการจัดเวทีชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	3.62	0.712	มาก
ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีส่งเสริมการจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์เป็นปัจจุบัน	3.61	0.727	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.61**	**0.640**	**มาก**

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

มิติกระบวนการการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง			
ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีหน่วยงานให้คำปรึกษาต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในชุมชน รวมทั้งให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพ	3.24	0.884	ปานกลาง
ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ภายในโครงการหลวงฯ ได้รับเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน	3.36	0.797	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.30**	**0.720**	**ปานกลาง**
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	**3.42**	**0.490**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 ประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย ด้านกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.490) เมื่อพิจารณาตามรายด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.640) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.653)ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ($\bar{x}$=3.41, S.D.=0.640)ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.651) ด้านการจัดเก็บความรู้ ($\bar{x}$=3.31, S.D.=0.660)และสุดท้ายด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง($\bar{x}$=3.30, S.D.=0.720) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการแสวงหาความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.651) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงการหลวงฯ กระตุ้นให้มีความสนใจในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเป้าหมาย เป็นต้น($\bar{x}$=3.35, S.D.=0.705) มากที่สุด รองลงมาคือโครงการหลวงฯ สนับสนุนให้ติดตามแสวงหาข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอทั้งจากภายในและภายนอกโครงการ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.803)

ด้านการสร้างความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.653)เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงการหลวงฯ เปิดโอกาสให้อ่านหนังสือบ่อยๆ มากขึ้นกว่าในอดีตก่อนเข้าร่วมกับโครงการ($\bar{x}$=3.57,

S.D.=0.819) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการรณรงค์ให้ชุมชนหาความรู้ต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ($\bar{x}$=3.53, S.D.=0.867)

ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดเก็บความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.31, S.D.=0.660) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สามารถหาข้อมูลความรู้ที่ถูกต้อง เที่ยงตรงได้ตรงประเด็นตามที่ต้องการทราบได้จากชุมชนภายในโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.38, S.D.=0.814) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีห้องสมุดหรือสถานที่อ่านหนังสือชุมชนที่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน ($\bar{x}$=3.24, S.D.=0.851)

ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการวิเคราะห์และสกัดความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.41, S.D.=0.640) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เข้าใจที่มาที่ไปของปัญหา ว่าเกิดจากสาเหตุใดและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และชุมชนยอมรับได้ ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.770) มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถสรุปคำตอบที่ถูกต้องต่างๆ ที่ต้องการทราบได้ภายในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.827)

ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.640) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการจัดเวทีชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($\bar{x}$=3.62, S.D.=0.712)มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีส่งเสริมการจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์เป็นปัจจุบัน ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.727)

ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.30, S.D.=0.720) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ภายในโครงการหลวงฯ ที่ได้รับเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.797) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีหน่วยงานให้คำปรึกษาต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในชุมชน รวมทั้งให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพ ($\bar{x}$=3.24, S.D.=0.884)

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติภาวะผู้นำขององค์การ

n - 312

ภาวะผู้นำขององค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ด้านวิสัยทัศน์ความรู้			
ผู้นำของโครงการหลวงมีความรู้ ความสามารถที่ชัดเจน และสามารถอธิบายให้ชุมชนได้รับทราบอย่างชัดเจน	3.69	0.591	มาก
ผู้นำของโครงการหลวงพร้อมศึกษาหาวิธีการทำงาน ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์	3.53	0.605	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.61**	**0.486**	**มาก**
ด้านการแบ่งปันความรู้			
ผู้นำของโครงการหลวงมีการรณรงค์ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนในชุมชนโครงการหลวงอินทนนท์ได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ	3.70	0.664	มาก
ผู้นำของโครงการหลวงได้จัดให้มีการอบรมสัมมนาสาธิต ความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเกษตร	3.58	0.744	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.64**	**0.631**	**มาก**
ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้			
ผู้นำของโครงการหลวงมีการฝึกฝน ลงมือปฏิบัติจริง ในการสาธิตงานหรือการอบรมกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการหลวง	3.33	0.894	ปานกลาง
ผู้นำของโครงการหลวงได้ร่วมลงมือปฏิบัติงานจริงกับบุคลากรในโครงการและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์	3.22	0.921	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.66**	**0.703**	**มาก**

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติภาวะผู้นำขององค์การ (ต่อ)

ภาวะผู้นำขององค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย			
ผู้นำของโครงการหลวงมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์	3.24	0.967	ปานกลาง
ผู้นำของโครงการหลวงส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชุมชนทั้งภายในและภายนอกโครงการหลวง	3.21	0.875	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.23**	**0.785**	**ปานกลาง**
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	**3.44**	**0.547**	**มาก**

จากตารางที่ 4.4 ประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำขององค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.547) เมื่อพิจารณาตามรายด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการแบ่งปันความรู้ ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.631) ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.486) และสุดท้ายด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย ($\bar{x}$=3.23, S.D.=0.785) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าด้านวิสัยทัศน์ความรู้ ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.486) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงฯ มีความรู้ ความสามารถที่ชัดเจนและสามารถอธิบายให้ชุมชนได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{x}$=3.69, S.D.=0.591) มากที่สุด รองลงมาคือผู้นำของโครงการหลวงฯ พร้อมศึกษาหาวิธีการทำงาน ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.53, S.D.=0.605)

ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าด้านการแบ่งปันความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.631) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงฯ มีการรณรงค์ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนในชุมชนโครงการหลวง

อินทนนท์ได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ($\bar{x}$=3.70, S.D.=0.664) มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำของโครงการหลวงฯ ได้จัดให้มีการอบรมสัมมนา สาธิต ความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเกษตร ($\bar{x}$=3.58, S.D.=0.744)

ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงฯ มีการฝึกฝน ลงมือปฏิบัติจริง ในการสาธิตงานหรือการอบรมกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.33, S.D.=0.894) มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้นำของโครงการหลวงฯ ได้ร่วมลงมือปฏิบัติงานจริงกับบุคลากรในโครงการและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.22, S.D.=0.921)

ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการเป็นผู้จัดการเครือข่ายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.23, S.D.=0.785) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.24, S.D.=0.967) มากที่สุด รองลงมาคือผู้นำของโครงการหลวงฯ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชุมชนทั้งภายในและภายนอกโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.21, S.D.=0.875)

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติวัฒนธรรมองค์การ

n - 312

วัฒนธรรมองค์การ	**ระดับความคิดเห็น**		
	$\bar{x}$	**S.D.**	**แปลผล**
วัฒนธรรมทางความคิด			
ชุมชนมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิต แบบแผนการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน	3.40	0.873	ปานกลาง
ในปัจจุบันชุมชนมีค่านิยม ความคิดความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิตแบบแผนการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน	3.44	0.898	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.42**	**0.788**	**มาก**

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
วัฒนธรรมทางการกระทำ			
ชุมชนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน เช่น การวางแผนการเงินในครอบครัว การประกอบอาชีพ ความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหาการทำงาน เป็นต้น	3.69	0.749	มาก
ในปัจจุบันชุมชนมีพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน	3.63	0.822	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.66**	**0.703**	**มาก**
วัฒนธรรมทางวัตถุ			
ชุมชนมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงฯ เข้ามาพัฒนาชุมชน	3.59	0.805	มาก
ในปัจจุบันชุมชนมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพซึ่งแสดงความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ อาทิ เครื่องมือทางการเกษตร ร้านค้า อ่างเก็บน้ำ สหกรณ์ เป็นต้น ที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน	3.63	0.800	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.61**	**0.704**	**มาก**
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	**3.56**	**0.593**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 ประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.56, S.D.=0.593) เมื่อพิจารณาตามรายด้านวัฒนธรรมทางการกระทำ ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมทางวัตถุ ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.704) วัฒนธรรมทางความคิด ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.788) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมทางความคิดพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมทางความคิดในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.788) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในปัจจุบันชุมชนมีค่านิยม ความคิดความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิตแบบแผนการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.898) มากที่สุด รองลงมาคือ ชุมชนมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิต แบบแผนการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงฯ เข้ามาพัฒนาชุมชน ($\bar{x}$=3.40, S.D.=0.873)

วัฒนธรรมทางการกระทำพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมทางการกระทำในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชุมชนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงฯ เข้ามาพัฒนาชุมชน เช่น การวางแผนการเงินในครอบครัว การประกอบอาชีพ ความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหาการทำงาน เป็นต้น($\bar{x}$=3.69, S.D.=0.749) มากที่สุด รองลงมาคือ ในปัจจุบันชุมชนมีพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ($\bar{x}$=3.63, S.D.=0.822)

วัฒนธรรมทางวัตถุพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมทางวัตถุในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.704) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ในปัจจุบันชุมชนมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพซึ่งแสดงความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ อาทิ เครื่องมือทางการเกษตร ร้านค้า อ่างเก็บน้ำ สหกรณ์ เป็นต้น ที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ($\bar{x}$=3.63, S.D.=0.800) มากที่สุด รองลงมาคือ ชุมชนมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงฯ เข้ามาพัฒนาชุมชน ($\bar{x}$=3.59, S.D.=0.805)

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติการทำงานเป็นทีม

n - 312

หลักการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
การทำงานเป็นทีม			
มีบทบาท หน้าที่ ที่ชัดเจนก่อนลงมือทำงานในโครงการต่าง ๆ ภายในมูลนิธิหรือภายในชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงฯ	3.36	0.832	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

หลักการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
ทีมงานหรือชุมชนชาวไทยภูเขาภายในโครงการหลวงฯ มีการประชุมชี้แจง วิธีการ เป้าหมายของงาน ร่วมกัน	3.32	0.825	ปานกลาง
บุคลากรและชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงฯ มีการกำหนดเวลาของแต่ละงาน กิจกรรม อย่างชัดเจนว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อไร	3.29	0.864	ปานกลาง
ชุมชนในโครงการหลวงฯ มีการวางเป้าหมายวัตถุประสงค์แผนการดำเนินการร่วมกันและมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.42	0.864	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.35**	**0.654**	**ปานกลาง**
รูปแบบการทำงานเป็นทีม			
บุคลากรและชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการจัดตั้งทีมทำงานเฉพาะกิจ เฉพาะงานนั้น ๆ เป็นกรณี ๆไปจนกว่างานจะแล้วเสร็จ	3.38	0.789	ปานกลาง
การทำงานภายในโครงการหลวงฯ บุคลากรและชุมชนมีการแบ่งทีมงาน สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	3.36	0.747	ปานกลาง
โครงการหลวงฯ มีการตรวจสอบคุณภาพของงานโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญหรือคนในชุมชนที่มีประสบการณ์มายาวนาน	3.34	0.817	ปานกลาง
โครงการหลวงฯ มีทีมงานช่วยเหลือที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณชุมชนและมีเครือข่ายนอกชุมชนที่ยินดีให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ	3.39	0.872	ปานกลาง ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.37	0.641	**ปานกลาง**
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	**3.36**	**0.607**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.6 ประชากรตัวอย่างเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย ด้านการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

ปานกลาง ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.607)เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่ามีการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}$=3.35, S.D.=0.654) มากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.641) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การทำงานเป็นทีม พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.35, S.D.=0.654) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าชุมชนในโครงการหลวงฯ มีการวางเป้าหมายวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินการร่วมกันและมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.864) มากที่สุด รองลงมาคือ มีบทบาท หน้าที่ ที่ชัดเจนก่อนลงมือทำงานในโครงการต่าง ๆ ภายในมูลนิธิหรือภายในชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.832) ทีมงานหรือชุมชนชาวไทยภูเขาภายในโครงการหลวงฯ มีการประชุมชี้แจงวิธีการ เป้าหมายของงานร่วมกัน ($\bar{x}$=3.32, S.D.=0.825) และสุดท้ายบุคลากรและชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงฯ มีการกำหนดเวลาของแต่ละงาน กิจกรรม อย่างชัดเจนว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อไร ($\bar{x}$=3.29, S.D.=0.864)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.641) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงการหลวงฯ มีทีมงานช่วยเหลือที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณชุมชนและ มีเครือข่ายนอกชุมชนที่ยินดีให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.872) มากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรและชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการจัดตั้งทีมทำงานเฉพาะกิจเฉพาะงานนั้นๆ เป็นกรณีๆ ไปจนกว่างานจะแล้วเสร็จ ($\bar{x}$=3.38, S.D.=0.789) การทำงานภายในโครงการหลวงฯ บุคลากรและชุมชนมีการแบ่งทีมงาน สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.747) และสุดท้ายโครงการหลวงฯ มีการตรวจสอบคุณภาพของงานโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญหรือคนในชุมชนที่มีประสบการณ์มายาวนาน ($\bar{x}$=3.34, S.D.=0.817)

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

n - 312

การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง			
ชุมชนภายในโครงการหลวง ๆเป็นชุมชนที่มีบุคคลที่หลากหลายมารวมกัน	3.66	0.829	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีเป้าหมายร่วมกันในการคำนึงถึงสาธารณะประโยชน์ของชุมชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน	3.57	0.887	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีจิตเอื้ออาทรต่อกัน	3.64	0.855	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีความรักท้องถิ่น รักชุมชน	3.75	0.865	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน	3.58	0.939	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงสามารถพึ่งพาตนเองได้ ด้วยความพอเพียง ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน	3.67	0.815	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ	3.64	0.910	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ	3.63	0.911	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.920	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและมีเครือข่ายที่ดี	3.62	0.814	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการส่งเสริมสร้างผู้นำชุมชนสืบต่อกันมา	3.53	0.921	มาก
ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม	3.42	0.897	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.61**	**0.672**	**มาก**

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของประชากรตัวอย่างที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ที่มีต่อมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง (ต่อ)

การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง			
มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชนภายในโครงการหลวงว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	3.49	0.900	มาก
สามารถพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง ได้ด้วยตัวเองและความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการ	3.54	0.962	มาก
สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมิน สถานการณ์และความพร้อมที่จะร่วมแก้ปัญหาของชุมชน	3.37	0.943	ปานกลาง
ชุมชนมีความมั่นคงปลอดภัยในการดำเนินชีวิต	3.39	0.894	ปานกลาง
สามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงานของชุมชนได้ว่าไม่มีการทุจริตคอร์รัปชั่น เพื่อหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง	3.33	0.894	ปานกลาง
สมาชิกในชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน	3.44	0.865	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีแผนการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นชุมชนพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด	3.52	0.856	มาก
ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีเครือข่ายกับชุมชนอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ ในการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน	3.57	0.887	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.46**	**0.701**	**มาก**
ค่าเฉลี่ยทั้งหมด	**3.55**	**0.656**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 ประชากรตัวอย่างเกษตรกรที่เป็นสมาชิกโครงการหลวงฯ ส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย ด้านมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่โครงการหลวงฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.656) เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่าองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.672) มากที่สุด รองลงมาคือ คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง ($\bar{x}$=3.46, S.D.=0.701) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งในพื้นโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.672) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีความรักท้องถิ่น รักชุมชน ($\bar{x}$=3.75, S.D.=0.865) มากที่สุด รองลงมาคือ ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ สามารถพึ่งพาตนเองได้ ด้วยความพอเพียงไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน ($\bar{x}$=3.67, S.D.=0.815) ชุมชนภายในโครงการหลวงเป็นชุมชนที่มีบุคคลที่หลากหลายมารวมกัน ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.829) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีเป้าหมายร่วมกันในการคำนึงถึงสาธารณะประโยชน์ของชุมชนภายในโครงการหลวงฯ สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.910) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีจิตเอื้ออาทรต่อกัน ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.855) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ ($\bar{x}$=3.63, S.D.=0.911) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและมีเครือข่ายที่ดี ($\bar{x}$=3.62, S.D.=0.814) ชุมชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{x}$=3.57, S.D.=0.887) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน ($\bar{x}$=3.58, S.D.=0.939) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.920) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีการส่งเสริมสร้างผู้นำชุมชนสืบต่อกันมา ($\bar{x}$=3.53, S.D.=0.921) และสุดท้ายชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.897)

คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็งในพื้นโครงการหลวงฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.46, S.D.=0.701) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีเครือข่ายกับชุมชนอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ ในการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ($\bar{x}$=3.57, S.D.=0.887) มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง ได้ด้วยตัวเองและความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการ ($\bar{x}$=3.54, S.D.=0.962) ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีแผนการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นชุมชนพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด ($\bar{x}$=3.52, S.D.=0.856) เชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชนภายในโครงการหลวงว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ($\bar{x}$=3.49, S.D.=0.900) สมาชิกในชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่าน

การเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.865) ชุมชนมีความมั่นคงปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.894) สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์และความพร้อมที่จะร่วมแก้ปัญหาของชุมชน ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.943) และสุดท้ายสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงานของชุมชนได้ว่าไม่มีการทุจริตคอร์รัปชั่น เพื่อหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง ($\bar{x}$=3.33, S.D.=0.894)

สรุปได้ว่าประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่ความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย คือ มิติวัฒนธรรมองค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.56, S.D.=0.593) มากที่สุด รองลงมาคือ มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่โครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.656) มิติภาวะผู้นำขององค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.547) มิติกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.490) มิติการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.607)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณามิติทั้ง 5 มิติ พบว่า การทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโครงการหลวงฯ ในบางพื้นที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ เนื่องจากบุคลากรอาสาสมัครไม่สามารถจัดการประชุมชี้แจง วิธีการ เป้าหมายของงานร่วมกัน การกำหนดเวลาของแต่ละงาน กิจกรรม จะเสร็จสิ้นเมื่อไร และรูปแบบการทำงานเป็นทีม การทำงานภายในโครงการหลวงฯ บุคลากรและชุมชนมีการแบ่งทีมงาน สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจนและในบางโครงการมีการตรวจสอบคุณภาพของงานโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญหรือคนในชุมชนที่มีประสบการณ์มายาวนานเกินไป สอดคล้องกับสัมภาษณ์เชิงลึกในมิติของการทำงานเป็นทีมที่พบว่า บุคลากร อาสาสมัครไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในบางช่วงเวลาของโครงการที่กำหนดที่มีผลมาจากการสื่อสารคมนาคม การชี้แจงติดตามรายงานประเมินผลระหว่างเกษตรกรกับเจ้าหน้าที่ อาสาสมัครทำให้เกิดการสื่อสารและไม่ชัดเจนกับเกษตรกรในพื้นที่โครงการหลวงเขตพื้นที่สูงภาคเหนือ

โดยมูลนิธิโครงการหลวงฯ ควรมีปรับรูปแบบการทำงานเป็นทีมให้มีกระบวนการ ขั้นตอนในการปฏิบัติที่กระชับ ชัดเจน เหมาะสมกับภารกิจในแต่ละโครงการและสอดคล้องกับขั้นตอนในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯ อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากร อาสาสมัครให้มีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมหรือบูรณาการทำงานเป็นทีม และมูลนิธิโครงการหลวงควรปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การสั่งการให้มีการสั่งการที่สั้นกระชับ รวดเร็วต่อการนำไปนโยบายโครงการวิชาการไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่สูง หรือการถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้และการติดตาม

รวบรวมความรู้ การทดลอง การวิจัยให้มีความสะดวก รวดเร็วในการทำงานของบุคลากร อาสาสมัครในโครงการหลวงเป็นต้น

จากการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณสามารถมูลเปรียบเทียบระหว่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ได้ดังต่อไปนี้

มิติกระบวนการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวงฯ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 312 ฉบับ พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์มีความคิดเห็นโดยรวมของมิติกระบวนการการจัดการความรู้ทั้งมิติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.42 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.490 ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้ โครงการหลวงฯ เป็นแหล่งแสวงหาความรู้โดยตรง มีช่องทางวิธีการที่สามารถช่วยในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ผ่านงานวิจัยของนักวิชาการ รวมถึงการสร้างความรู้ใหม่ๆ ผ่านประสบการณ์ในทำงานจริงของเกษตรกร มีขั้นตอนในการวิเคราะห์สกัดความรู้ที่ถูกต้อง ผ่านการทดลองซ้ำ หลายรูปแบบ หลายกรณี จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทั้งนักวิชาการและเกษตรกรโดยตรง มีการจัดเก็บความรู้อย่างมีระบบ ง่ายต่อการค้นคว้า ในรูปของหนังสือ ตำรา เอกสารการอบรม รายงานประจำปี รวมถึงเอกสารที่อยู่ในรูปอิเลคทรอนิคส์ไฟล์ มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ต่อบุคลากรและเกษตรกรภายในโครงการและผู้สนใจหลากหลายอาชีพจากภายนอก เปิดโอกาสให้ศึกษา เรียนรู้งานของโครงการหลวงฯ ได้อย่างเต็มที่ มีการนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ ให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล เช่น การประยุกต์การปลูกพืชให้เข้ากับสภาพแวดล้อมบนพื้นที่สูง เป็นต้น

มิติภาวะผู้นำขององค์การของมูลนิธิโครงการหลวงฯ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 312 ฉบับ พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์มีความคิดเห็นโดยรวมของมิติภาวะผู้นำขององค์การทั้งมิติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.44 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.547 ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้ ผู้นำของโครงการหลวงฯ มีวิสัยทัศน์และบทบาทอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทางการทำงาน เป้าหมายและนโยบายต่างๆ ในการพัฒนาต่อยอด มีการวางแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว กำหนดกลยุทธ์ และเน้นการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่สู่ชุมชน เกษตรกร และผู้สนใจทั่วไป ผ่านการอบรมสัมมนาในหัวข้อที่ได้นำไปใช้จริงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เน้นปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา สร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ระหว่างชุมชนกับโครงการหลวง สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนการดำเนินการของมูลนิธิ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนชาวไทยภูเขา

มิติวัฒนธรรมองค์การของมูลนิธิโครงการหลวงฯ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 312 ฉบับ พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์มีความคิดเห็นโดยรวมของมิติวัฒนธรรมองค์การทั้งมิติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.593 ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้ โครงการหลวงฯ และชุมชนเกษตรกรชาวไทยภูเขาที่เป็นสมาชิก มีวัฒนธรรมทางความคิด มีปรัชญา ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบวิชาชีพ มีแนวคิดตามวิถีชาวบ้าน มีความเชื่อในบรรพบุรุษ เจ้าที่เจ้าทาง เจ้าป่าเจ้าเขา ผีสาง เทวดานางไม้ มีวัฒนธรรมทางการกระทำ มีประเพณีต่างๆ ประจำชนเผ่า เช่น ประเพณีการแต่งงาน ประเพณีการไหว้บรรพบุรุษ เป็นต้น มีวัฒนธรรมการแต่งกาย วัฒนธรรมทางภาษา และมีวัฒนธรรมทางวัตถุต่างๆ ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เฉพาะกลุ่มตน อุปกรณ์การเกษตรในการประกอบอาชีพ รวมถึงเครื่องมือเครื่องไม้ในการดำรงชีวิต เช่น เตาไฟ ลักษณะที่อยู่อาศัย ขวาน มีด จอบ ปืนล่าสัตว์ เป็นต้น แต่มีการปรับเปลี่ยนตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนไป มีการเปิดรับวัฒนธรรมเมืองมากขึ้น มีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น

มิติการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงฯ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 312 ฉบับ พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์มีความคิดเห็นโดยรวมของมิติการทำงานเป็นทีมทั้งมิติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.36 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.607 ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้ โครงการหลวงฯ มีนโยบายและแนวทางการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโครงการหลวงฯ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั้งกับบุคลากรภายในโครงการและกับชุมชนในพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ โดยโครงการหลวงฯ มีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน แต่ไม่มีรูปแบบในการทำงานเป็นทีมอย่างแน่นอนตายตัว ไม่ว่าในแง่รูปแบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ ทีมงานบริหารตนเอง และทีมงานข้ามสายงาน โดยทีมงานของโครงการหลวงฯ สามารถปรับลักษณะให้มีความยืดหยุ่น สามารถรวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แลกเปลี่ยนบุคลากร ทรัพยากรต่างๆ เครื่องไม้เครื่องมือ ทดแทน เพิ่มเติมให้กันอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีความจำเป็นเร่งด่วน

มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งของมูลนิธิโครงการหลวงฯ จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 312 ฉบับ พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์มีความคิดเห็นโดยรวมของมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งทั้งมิติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.656 ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังต่อไปนี้ ชุมชนภายในโครงการหลวงฯ มีลักษณะและองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีความหลากหลาย มีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ มีความเอื้ออาทร รักท้องถิ่น มีอิสระในการ

ร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการแก้ไขปัญหาในชุมชน มีการสื่อสารเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย มีกิจกรรมสาธารณะ มีการจัดการชุมชนร่วมกัน สมาชิกในชุมชนมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและศักยภาพของตนเองและชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชุมชนอย่างโปร่งใส มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจน มีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์และมีเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 22 ท่าน ตามลักษณะ ตำแหน่งหน้าที่การทำงานในโครงการหลวงฯ ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มสายการบริหาร ประกอบด้วย กรรมการบริหาร ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ควบคุมสถานีวิจัย 2) กลุ่มสายการจัดการ ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าโครงการ หัวหน้าแผนกและผู้ประสานงาน และ 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในโครงการหลวงฯ และผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับในชุมชนและเป็นสมาชิกในโครงการหลวงฯ ในประเด็นสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ สามารถวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

มิติด้านสภาพปัญหาในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประชากรตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ในประเด็นสภาพปัญหาการต่อยอดการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า ในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงฯสามารถนำองค์ความรู้จากผลการศึกษาวิจัย ถ่ายทอดสู่บุคลากรในองค์กรจนกระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติกับเกษตรกรในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง แต่สภาพปัญหาที่พบคือ กระแสการเปลี่ยนแปลงเช่น สิ่งแวดล้อม อากาศ กระแสสังคม และเศรษฐกิจที่มีผลต่อการศึกษาค้นคว้าทดลองในการวิจัย เนื่องจากกระบวนการวิจัยมีเขตขอบเงื่อนไขด้านระยะเวลา งบประมาณในการวิจัยทำให้ไม่สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ในช่วงเวลาความต้องการนั้น พร้อมทั้งนี้สิ่งที่สำคัญคือทัศนของประชาชนในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือมีแนวโน้มในการประกอบอาชีพในนอกพื้นที่ตามบริบทสังคม และการท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคเหนือ ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ในเชิงทุนมนุษย์ของคนในชุมชนจะลดน้อยลง เป็นต้น

โดยที่ประชากรตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดการความรู้จากองค์ความรู้ นวัตกรรมทางการ

เกษตร รายงานผลการวิจัย หรือเทคนิคการเกษตร/วิชาการเกษตรมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ จัดเก็บรวบรวมสถิติผ่านกลุ่มเครือข่ายบุคลากร สมาชิกและเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ด้วยข้อจำกัดด้านอุปกรณ์การเกษตร งบประมาณ หรือจัดการการวางแผลการตลาดที่เหมาะสมทำให้การนำองค์ความรู้ทางวิชาการไปปฏิบัติได้เฉพาะกรอบมิติที่สอดคล้องกับทรัพยากรในชุมชน เงินทุน พื้นที่เพาะปลูก และตามความพร้อมของเกษตรกรเป็นสำคัญ ซึ่งเกษตรกรจะมุ่งเน้นการดำเนินการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นต้น

เช่นเดียวกับประชากรตัวอย่างสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่า การถ่ายทอดความรู้จากการจัดการความรู้ของของมูลนิธิโครงการหลวงมีความสำคัญกับเกษตรกรในพื้นที่ แต่ด้วยข้อจำกัดด้านการจัดการด้านแหล่งเพาะปลูก วัสดุอุปกรณ์ แรงงานในการผลิตทำให้ไม่สามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรไปปฏิบัติได้ตามหลักวิชาการเกษตร แต่เกษตรกร เจ้าหน้าที่ศูนย์ถ่ายทอดวิจัยสามารถประยุกต์ใช้ ปรับใช้ให้สอดคล้องกับข้อจำกับของเกษตรกรได้อย่างเหมาะสม แต่ทั้งนี้ในบางช่วงเวลาของฤดูกาลอาสาสมัครโครงการ หรือบุคลากรไม่สามารถให้คำปรึกษา แนะนำในบางพื้นที่ได้ทำให้เกษตรกรขาดโอกาสในการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร พร้อมทั้งนี้ในบางช่วงเวลาก่อนฤดูกาลเพาะปลูกบุคลากรเจ้าหน้าที่ไม่สามารถให้ข้อมูลด้านวิชาการกับเกษตรกรได้อย่างครบถ้วนทำให้เกษตรกรต้องเรียนรู้จากเอกสารหรือการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้นำชุมชนเพิ่มเติมในภายหลัง นอกจากนี้แล้วกระแสธุรกิจการเกษตรของกลุ่มภาคธุรกิจเอกชนเป็นปัจจัยสำคัญที่นำนวัตกรรมทางการเกษตรเข้ามาเพิ่มผลิตในชุมชนส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการเพาะปลูกที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะภูมิประเทศและขาดความรับผิดชอบต่อสังคมในชุมชน เนื่องจากเน้นผลิตพืชผลทางการเกษตรจนเกินไปทำให้ทรัพยากรดิน ป่าไม้ทรุดโทรมตามลำดับ

สรุปได้ว่าสภาพปัญหาในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ สามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรนำไปสู่การปฏิบัติกับเกษตรกรในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล แต่ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม กระแสสังคม และเศรษฐกิจเขตขอบเงื่อนไขด้านระยะเวลา งบประมาณในการวิจัยทำให้ไม่สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ในช่วงเวลาความต้องการ ส่งผลทำให้เกษตรกรประชาชนในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือมีแนวโน้มในการประกอบอาชีพในนอกพื้นที่หรือเน้นการท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคเหนือ ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านการจัดการด้านแหล่งเพาะปลูก วัสดุอุปกรณ์ แรงงานในการผลิตทำให้ไม่สามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรไปปฏิบัติได้ตามหลักวิชาการเกษตร นอกจากนี้แล้วกระแสธุรกิจการเกษตรของกลุ่มภาคธุรกิจเอกชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกษตรกรมุ่งเน้นการเพาะเชิง

อุตสาหกรรมการเกษตรเป็นสำคัญส่งผลทำให้ทรัพยากรดิน ป่าไม้ทรุดโทรมตามลำดับ นอกจากนี้แล้วหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาควรกำหนดแผนงานในการพัฒนาบริการวิชาการให้สอดคล้องกับโครงการหลวงอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรและอาสาสมัครโครงการหลวงสามารถให้คำแนะนำเกษตรกรได้อย่างทั่วถึงและมีความต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้การพัฒนาพื้นที่สูงในโครงการหลวงได้รับการสนับสนุนและพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการบริหารการตลาดภาคเกษตรอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง โดยดำเนินการส่งเสริมศักยภาพประชาชน ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นหรือร่วมพัฒนาแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ในชุมชน หรือนวัตกรรมที่สอดคล้องกับชุมชนให้กับเยาวชนคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อชุมชนอนุรักษ์พื้นป่าชุมชน วัฒนธรรมวิถีชีวิตให้เหมาะสมอันจะนำไปสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคคลในชุมชนและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มิติด้านเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประชากรตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ในประเด็นข้อเสนอแนะแนวทางในการต่อยอดการจัดการความรู้ของกลุ่มสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงฯ พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายการบริหารของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจุบันเกษตรกรประชาชนในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือสามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรไปปฏิบัติทำให้คุณภาพชีวิตและชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น แต่ด้วยการต่อยอดองค์ความรู้ทางเกษตร การพัฒนาคุณภาพผลผลิตทางการเกษตรจำเป็นต้องได้รับการแนะนำให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดจากบุคลากรศูนย์ อาสาสมัครโครงการแต่ด้วยข้อจำกัดในบ้างพื้นที่ห่างไกลทำให้ไม่สามารถได้รับคำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้การพัฒนาหรือการจัดการความรู้ในการถ่ายทอดความรู้ขาดหายไป ทำให้ไม่สามารถพัฒนาผลิตผลทางการเกษตรได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วนและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการทำงานอยู่เสมอ มีความพร้อมในการพัฒนาตนเองสำหรับการปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยกลไกการปกครองท้องถิ่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาสวัสดิการพื้นฐานของรัฐเช่นการคมนาคม สาธารณะสุขในชุมชน สถานศึกษา ให้มีความทั่วถึงเพียงพอต่อชุมนเป็นต้น

เช่นเดียวกับ ประชากรตัวอย่างสายการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือมองว่าการฝึกอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางวิชาการเกษตรให้กับเกษตรกรได้รับทราบอย่างทั่วถึง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ นวัตกรรมการเกษตร และการตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มสายการปฏิบัติการและผู้นำชุมชนของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือ

เห็นว่าปัจจุบันสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือสามารถเพาะปลูกพืชตามองค์ความรู้ที่มูลนิธิโครงการหลวงให้การสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การพัฒนาระบบขนส่งจากเกษตรสู่ผู้บริโภคเป็นสิ่งที่ควรพัฒนาเพื่อลดปัญหาความเสียหายของผลิตเกษตรและป้องกันปัญหาพ่อค้าคนกลาง ด้วยเหตุนี้หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านคมนาคมและการจัดสถานที่จำหน่ายผลิตผลทางเกษตรให้กับสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือด้วยเช่นกัน

สรุป ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ควรส่งเสริมให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษากับเกษตรในพื้นที่ห่างไกลให้ได้รับรู้องค์ความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่องเหมาะสม อย่างใกล้ชิดจากบุคลากรศูนย์ อาสาสมัครโครงการแต่ด้วยข้อจำกัดในบ้างพื้นที่ห่างไกลทำให้ไม่สามารถได้รับคำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง และมูลนิธิโครงการหลวงฯ ควรส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอดเวลาและเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาสวัสดิการพื้นฐานให้มีความทั่วถึง นอกจากนี้ควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือกับสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงฯ ในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือ และควรส่งเสริมให้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ความรู้ด้านการเกษตรในแหล่งให้ความรู้ในศูนย์การเรียนรู้หรือสถานีหลักอยู่ตลอดเวลาและประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้กับเกษตรกรในพื้นที่สูงอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อศึกษา 1) กระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย 2) ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย และ 3) ศึกษาสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง โดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) และเสริมด้วยวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผ่านแบบสอบถาม จากกลุ่มคณะกรรมการมูลนิธิโครงการหลวง ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมูลนิธิโครงการหลวง ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับและเกษตรกรสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวง จำนวน 22 ท่าน และกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 312 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 สรุปผลการศึกษากระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า กระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมีโครงสร้าง ขั้นตอนในการดำเนินการผ่านสถานีหลัก ศูนย์พัฒนาโครงการในพื้นที่ที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีส่วนงานของมูลนิธิโครงการหลวงสนับสนุนและมีแผนการดำเนินงานองค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่บุคลากร งบประมาณ และการจัดการอย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามวิสัยทัศน์ในการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ชัดเจน

โดยปัจจัยสำคัญในการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงประกอบด้วยสถานีวิจัย 4 แห่งที่เป็นแหล่งพัฒนางานวิชาการ งานวิจัยของมูลนิธิโครงการหลวง โดยมีศูนย์พัฒนาโครงการหลวงเป็นพื้นที่ชุมชนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูงในจังหวัดภาคเหนือตอนบน โครงการกระจายในพื้นที่สูงภาคเหนือทั้งหมด 38 แห่ง รับองค์ความรู้ทางวิชาการจากสถานีวิจัยนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้สู่เกษตรกรในพื้นที่ โดยมีบุคลากร ฝ่ายสนับสนุนในมูลนิธิโครงการหลวง ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย ฝ่ายสำนักงานทำหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครของโครงการหลวง แผนกประชาสัมพันธ์และ

การท่องเที่ยว ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนกบุคคล แผนกยานพาหนะ แผนกจัดซื้อ แผนกพัสดุ และแผนกธุรการ พร้อมทั้งนี้มีส่วนงานด้านการตลาดของโครงการหลวงที่ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การแปรรูปผลผลิต การขนส่ง และการจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาวิชาการเกษตรให้กับเกษตรกรในพื้นที่

โดยเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงมีการดำเนินการ พัฒนาวิชาการให้มีสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประชากรศาสตร์ในพื้นที่ด้วยการส่งเสริมภาคเกษตร ผ่านการสนับสนุนการทดสอบ สาธิต วิจัย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนและบุคลากรของโครงการหลวงในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีภาคเกษตรที่เหมาะสมกับในพื้นที่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพื้นที่สูงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนบนพื้นที่สูง โดยรูปแบบการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นเผยแพร่ความองค์ความรู้ด้วยวิธีการจัดการความรู้ผ่านระบบการจัดการของโครงการหลวง สถานที่ตั้งของโครงการหลวง ฝ่ายพัฒนา สถานีหลัก รูปแบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย เทคโนโลยีสื่อต่างๆ และตัวบุคคล นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติการในพื้นที่ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือ ซึ่งการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการ หรือข้อมูลเพื่อเสริมสร้างให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ทางวิชาการภาคเกษตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการตลาดด้วยความเข้าใจทำอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดการความรู้ออกเป็นส่วนย่อยๆ ของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ อันประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สำคัญตั้งแต่วิธีการดำเนินการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมความรู้ หรือการถ่ายทอดความรู้เผยแพร่ความรู้ไปสู่การปฏิบัติกับภาคเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น และผลผลิตที่สำคัญของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเกษตรกรในพื้นที่สูงสามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรพัฒนาการเพาะปลูกพืชที่เหมาะสมกับพื้นที่พื้นอุปโภค บริโภค และจัดจำหน่ายแปรรูปผลผลิตในมูลนิธิโครงการหลวงนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในพื้นที่และส่งผลทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งในการพัฒนาพื้นที่ ลดปัญหาการบุกรุกป่า การทำไร่เลื่อนลอย และการแก้ไขปัญหายาเสพติดหรือปลูกฝิ่น ทำให้บริบททางสังคม เศรษฐกิจในพื้นที่สูงมีวิถีชีวิตคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

5.1.2 สรุปผลการศึกษาระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย ตามมิติ 5 มิติได้แก่ มิติกระบวนการการจัดการความรู้ มิติภาวะผู้นำขององค์การ มิติการวัฒนธรรมองค์การ มิติการทำงานเป็นทีม และมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง ผ่านวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านแบบ

สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) และเสริมด้วยวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) พบว่า

1) มิติกระบวนการการจัดการความรู้มี 6 องค์ประกอบสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการแสวงหาข้อมูลในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยเกิดจากความร่วมมือของสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการหลวงมีการส่งบุคลากรฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บรมพัฒนาความรู้ของบุคลากรในโครงการ พร้อมทั้งนี้โครงการหลวงมีการสนับสนุนให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ผ่านกระบวนการวิจัย และใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ด้านการสร้างความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการสร้างความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ การศึกษาทดลองจากบุคลากร ฝ่าย หรือสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งนี้เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างเกษตร นักวิชาการร่วมกันเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาต่อยอดความรู้หรือสังเคราะห์ให้มีความชัดเจนนำไปปฏิบัติในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดเก็บความรู้มีการเก็บข้อมูลมีศูนย์ข้อมูลในการสืบค้นข้อมูล งานาวิจัย เอกสารวิชาการ วารสาร คู่มือ รายงานประจำปีทั้งเอกสารและไฟล์ข้อมูล มีการจัดทำระบบห้องสมุดอิเลคทรอนิคส์ จัดทำแอพพลิเคชั่นให้เกษตรกรและผู้สนใจสามารถเข้าถึงผ่านทางโทรศัพท์มือถือ พร้อมทั้งนี้มีการถ่ายทอดความรู้ไว้กับบุคลากร และมีการสั่งสมความรู้ไว้กับบุคคล นักวิชาการ เพื่อให้เกิดการสั่งสมความรู้ ภูมิปัญญากับบุคคลในท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนในองค์ความรู้ในโครงการหลวง

ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวง มีการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยผ่านกระบวนการวิจัยของนักวิชาการ และกระบวนวิจัยของประชาชนในโครงการหลวงเพื่อได้ความรู้ที่

สอดคล้องกับการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีกระบวนการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในพื้นที่กำหนดเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นจนมั่นใจ ผ่านการสังเคราะห์ ปฏิบัติจริง ดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบแผนที่มีผลลัพธ์ในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตรงความต้องการของเกษตรกรโดยตรง พร้อมทั้งนี้เกษตรกรผู้ดำเนินการยังต้องเก็บข้อมูลจากการลงแปลงเพาะปลูกจริง ให้กับนักวิชาการ ที่ปรึกษาโครงการหลวงเพื่อนำไปทำการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยต่อไป

ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง การจัดประชุมวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปมีส่วนร่วมในงานวิจัยต่างๆ ของโครงการหลวง ส่วนการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ภายในองค์การทุกเดือนเพื่ออบรม พัฒนาบุคลากร สมาชิกในโครงการหลวงอย่างสม่ำเสมอตามศูนย์ นักวิชาการสู่อาสาสมัคร เจ้าหน้าที่โครงการ สู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกรโดยตรง พร้อมทั้งมีการอบรมเชิงปฏิบัติการในการส่งเสริมความรู้ทางเกษตร และมีการฝึกอบรมวิธีการทำงานต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบ ผ่านทางเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยง และหัวหน้างานโดยตรงเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ระหว่างบุคลากรในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ด้วยการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานก่อนหน้า มีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรงตามระเบียบวิธีวิจัย การประยุกต์องค์ความรู้สอดคล้องกับกลุ่มพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย สภาพแวดล้อมบนดอยหรือบนพื้นที่สูงและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งเพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง จนกระทั่งแน่ใจว่าข้อมูลเป็นจริงและปฏิบัติการทดลองเสริม เพื่อยืนยันข้อมูลนั้นๆ และมีการอ้างอิงจากข้อมูลที่ยอมรับในสากล นอกจากนี้แล้วมูลนิธิโครงการหลวง มีกระบวนการการทวนสอบข้อมูล ความรู้ต่างๆ กับเกษตรกร บุคลากรโครงการ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ เพื่อให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ยืนยันข้อมูลความรู้นั้นๆ ว่าตรงตามหลักวิชาการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงตามที่ โครงการหลวงประเมินจากผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ตรงตามแผนที่วางไว้

2) มิติภาวะผู้นำขององค์การ มี 4 บทบาทที่สำคัญในด้านภาวะผู้นำองค์การ ได้แก่ บทบาทภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ความรู้ บทบาทภาวะผู้นำในด้านการแบ่งปันความรู้ บทบาทภาวะผู้นำใน

ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ และบทบาทภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ พบว่า ผู้นำในมูลนิธิโครงการหลวงมีด้านวิสัยทัศน์ความรู้ในการแสดงบทบาทการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย ให้มีความชัดเจนตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งโครงการหลวงมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนการดำเนินการเพื่อให้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการพัฒนาพื้นที่ พร้อมทั้งกำหนดทิศทางการพัฒนาพื้นที่สอดคล้องกับภูมิประเทศความต้องการของประชาชนในพื้นที่และประชาชนมีทัศนะไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า ผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงมีการแบ่งปันความรู้ โดยผู้บริหารมูลนิธิโครงการได้กำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การอย่างชัดเจน เช่น การจัดอบรมสัมมนาตามแผนยุทธศาสตร์ การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการส่งบุคลาการโครงการ สมาชิกหรือผู้นำองค์กรไปศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้ภายนอกหน่วยงานหรือต่างประเทศ นอกจากนี้แล้วยังใช้การสื่อสารภายในโครงการหลวงเพื่อถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเกษตรให้กับสมาชิกภายในมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ พบว่า ผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ โดยกำหนดแนวทางนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาด้านการเกษตรให้กับประชาชนในพื้นที่ด้วยทดสอบปฏิบัติจริงจากการศึกษาวิจัยต่างๆ ต้องทดสอบจนเห็นผลที่เหมาะสมก่อนนำสู่อบรมสู่บุคคลที่สนใจและการอบรมของโครงการหลวง ทำให้เกษตรกรชาวเขาช่วยเหลือตนเองได้ มีการเจริญเติบโตแบบยั่งยืน พร้อมทั้งนี้เกษตรกร เจ้าหน้าที่ นักวิชาการ หรือผู้นำชุมชนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลหรือการทวนความรู้และพัฒนางานวิจัยให้เหมาะสมกับตลาดและภูมิอากาศอย่างต่อเนื่อง

ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย พบว่า ผู้นำของมูลนิธิโครงการหลวงมีจัดการเครือข่าย โดยการกำหนดนโยบาย แนวทางการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อความร่วมมือพัฒนาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน พัฒนา ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ การประสานงานและเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายภาคีชุมชนผู้นำชุมชนในการช่วยส่งเสริมสนับสนุนประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสร่วมดำเนินการกับเครือข่ายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายทุกด้านโดยการดำเนินการแบบบูรณาการ นำทุกฝ่าย ทุกภาคส่วน มาร่วมงานกันทำงาน

3) มิติวัฒนธรรมองค์การมี 3 องค์ประกอบสำคัญในวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมทางความคิด วัฒนธรรมทางการกระทำ และวัฒนธรรมทางวัตถุ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมทางความคิด พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีลักษณะวัฒนธรรมทางความคิดดั้งเดิมของชุมชนด้วยแนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพคือ “ช่วยเขา ช่วยตัวเอง” ที่ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองซึ่งกันและกัน อย่างเรียบง่ายโดยมีวิถีความเชื่อตามวิถีชนเผ่า นับถือเจ้าป่าเจ้าเขา ทำให้สร้างค่านิยมการอนุรักษ์ รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาตินำไปสู่การธำรงคงอยู่ระหว่างวิถีชาวชุมชนในพื้นที่สูงกับทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

วัฒนธรรมทางการกระทำ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมี วัฒนธรรมทางการกระทำในยุคดั้งเดิมมีลักษณะวิถีชุมชนระบบปิดทั้งความคิด ความเชื่อ วิถีชีวิตแบบชนเผ่าการ หรือการเกษตรแบบเก่า แต่ภายหลังที่โครงการหลวงได้ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาพื้นที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ชุมชนมีวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทสังคม สภาวะเศรษฐกิจที่เหมาะสม นับตั้งแต่ชุมชนได้เปลี่ยนพันธุ์พืชตามคำแนะนำของโครงการหลวง ทำให้มีรายได้มากขึ้นคุณภาพชีวิตดีขึ้น ชุมชนมีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่เพียงพอเป็นผลอันเนื่องมาจากชุมชนมีทัศนคติสอดคล้องกับนโยบายของโครงการหลวงจึงทำให้ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี

วัฒนธรรมทางวัตถุ พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมี วัฒนธรรมทางวัตถุในลักษณะการตอบสนองคุณภาพชีวิตพื้นฐานด้วยปัจจัยสี่ที่เหมาะสมกับพื้นที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ เช่น ระบบสาธารณสุข การรักษาความสะอาดของชุมชน ระบบการศึกษา ระบบการจัดทำสหกรณ์ ระบบสาธารณูปโภคต่างๆ หรือการสื่อสาร พร้อมทั้งนี้ประชาชนในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือสามารถได้รับวัฒนธรรมวิถีชีวิตของชุมชนเมือง การปรับเปลี่ยนที่พักอาศัยให้มีความสะดวกสบาย การใช้อุปกรณ์ทางการเกษตรที่ทันสมัย ทำให้ประชาชนในพื้นที่สูงมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา

4) มิติการทำงานเป็นทีมมี 2 องค์ประกอบสำคัญในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ หลักการทำงานเป็นทีม และรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

หลักการทำงานเป็นทีม พบว่า หลักการทำงานเป็นทีมของมูลนิธิโครงการหลวงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลเป็นสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ ในการทำงานร่วมกันกับชุมชนมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา และต้องบูรณาการบริหาร

จัดการในการพัฒนาหรือร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับทุกฝ่าย พร้อมทั้งนี้ยังมีสมาชิกและอาสาสมัครที่มีความต้องการทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนชาวเขาและเพื่อโครงการหลวงโดยตรงมีการกำหนดภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

รูปแบบการทำงานเป็นทีม พบว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีมของมูลนิธิโครงการหลวงมุ่งเน้นรูปแบบเฉพาะกิจตามภารกิจ เป้าหมายที่เกิดขึ้นในโครงการหลวงมีลักษณะทีมงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยนตามภารกิจในการพัฒนาหรือการจัดการแก้ไขปัญหาทีมงานของโครงการหลวงสามารถปรับลักษณะได้รวมเร็ว มีความยืดหยุ่นสูง สามารถรวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันที ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บุคลากร ส่วนงานในโครงการหลวงให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร อุปกรณ์ ทรัพยากรต่างๆ หรือองค์ความรู้ เป็นต้น โดยที่ทีมในโครงการหลวงมีลักษณะคล้ายกับทีมต่างๆ แต่ไม่ครบองค์ประกอบทั้งหมดของทีม อาจเรียกได้ว่าเป็น “ทีมงานแบบโครงการหลวง” ซึ่งไม่ได้เป็นรูปแบบเฉพาะเจาะจง “ทีมแก้ปัญหา” จะประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ ประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีในการแก้ไขปัญหา ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและไม่มีอำนาจสั่งการ ซึ่งในโครงการทีมดังกล่าวมีอำนาจทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ “ทีมบริหารตนเอง” เป็นทีมที่ทุกคนรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งในโครงการหลวงมีทีมเหล่านี้แต่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้นโยบายในการปฏิบัติงาน “ทีมงานข้ามสายงาน” เป็นการประสานบุคคลเข้ามารวมกันจากหน้าที่หลักที่แตกต่างกัน ตั้งเป็นทีมชั่วคราว ซึ่งในโครงการหลวงมีการตั้งทีมลักษณะนี้เช่นกัน

5) การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งมี 2 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง ได้แก่ องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง และคุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของชุมชน พบว่า องค์ประกอบของชุมชนในพื้นที่โครงการหลวงเป็นชุมชนที่ความหลากหลายด้านชุมชนเผ่าที่มีวัฒนธรรมแนวคิดที่แตกต่างกันแต่จะมีลักษณะในการธำรงรักษาชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติด้วยตนเองตามวิถีชีวิตชนเผ่า โดยมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักมีความร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโครงการหลวงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนด้วยตนเอง การส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้มีความยั่งยืนมั่นคงในชุมชนและโครงสร้างขั้นพื้นฐานที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนในชุมชนได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะของชุมชน พบว่า ลักษณะของชุมชนในโครงการหลวงมีลักษณะชุมชนที่ สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน สามารถร่วมมือกันปกครองตนเอง

จัดสรรทรัพยากรธรรมชาติชุมชนร่วมกันให้เกิดความเป็นธรรมในชุมชนจัดการตน พร้อมทั้งมีวางแผนพัฒนาชุมชนร่วมกันอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีระหว่างชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

สรุปผลการสัมภาษณ์ประชากรตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มเกี่ยวกับระบบและกลไกในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ,การทำงานเป็นทีมและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็ง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์การศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1) ระบบในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย มีระบบในการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ผ่านความร่วมมือทางวิชาการของสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศจากโครงการพัฒนาวิชาการ งานวิจัย พร้อมทั้งส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในโครงการหลวงมีศักยภาพในการพัฒนางานวิจัย ทดลอง พัฒนาวิชาการเกษตร เช่นเดียวกับ2)การสร้างความรู้ที่เกิดจากผลงานวิจัยของนักวิชาการ การทดลองจากโครงการหลวงและการเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างเกษตร นักวิชาการร่วมกันจากการปฏิบัติการแบบส่วนร่วม (Participatory Action) ระหว่างนักวิชาการ เกษตรกร และองค์กรชุมชนในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในการแสวงหาสร้างความรู้ ความจริงที่ถูกต้องในการพัฒนา/เรียนรู้ร่วมกันของประชาชน เป็นต้น

เมื่อโครงการหลวงได้ชุดข้อมูลองค์ความรู้ทาววิชาการเกษตรแล้วนั้นจะมี 3)การจัดเก็บความรู้ผ่านสถานีวิจัยหลักทั้ง 4 แห่ง โดยกระจายศูนย์การเรียนรู้หรือแหล่งจัดเก็บความรู้ทางวิชาการไปยังศูนย์พัฒนาโครงการหลวงทั้ง 38 แห่ง มีการเก็บข้อมูลด้วยรายงานวิจัย เอกสารวิชาการ วารสาร คู่มือ และการจัดทำข้อมูลผ่านห้องสมุด พร้อมทั้งนี้มีการถ่ายทอดความรู้ไว้กับบุคลากร อาสาสมัครโครงการ ผู้นำชุมชน และมีการสั่งสมความรู้ ภูมิปัญญาไว้กับบุคคลให้เป็นทุนมนุษย์ในในท้องถิ่นให้มีความยั่งยืนในองค์ความรู้ในโครงการหลวง โดย 4) การวิเคราะห์และการสกัดความรู้ ผ่านกระบวนการวิจัยของนักวิชาการ และการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติจริงในพื้นที่เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นจนมั่นใจ ผ่านการสังเคราะห์ ปฏิบัติจริง ดำเนินการอย่างเป็นผสมผสานวิธีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ อย่างมีระบบแบบแผนที่มีผลลัพธ์ในทางบวกทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

เมื่อมูลนิธิโครงการหลวงมีองค์ความรู้ทางวิชาการดำเนิน 5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ให้เกษตรกรผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง การจัดประชุมวิชาการ และเผยแพร่ความรู้ผ่านศูนย์พัฒนาโครงการหลวง นักวิชาการสู่อาสาสมัคร ทีมงานเจ้าหน้าที่โครงการสู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกรโดยตรงเพื่อให้เกษตรกรมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ หรือเป็น

เกษตรกรที่มีความชำนาญ และการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการแสดงความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ (Show and Share) องค์ความรู้ ประสบการณ์การแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับโครงการหลวงและเกษตรกรได้รับทราบร่วมกัน และสุดท้าย 6)การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงนั้น พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงด้วยการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องและต่อยอดจากงานก่อนหน้า มีวิธีการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรงตามระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้การประยุกต์องค์ความรู้สอดคล้องกับกลุ่มพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย พร้อมทั้งนี้มูลนิธิโครงการหลวงมีกระบวนการสังเคราะห์และการทดสอบองค์ความรู้ตามระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบกระบวนการในการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง การนำข้อมูลไปทดลองในพื้นที่ และการทวนซ้ำข้อมูลทั้งในเชิงวิชาการ เชิงปฏิบัติการ และผลลัพธ์ที่เที่ยงตรงที่สอดคล้องกับฐานข้อมูลทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) กลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีการจัดการความรู้ในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง โดยกลไกหลักสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในประสบผลสำเร็จเกิดจากกลไกตั้งแต่ภาวะผู้นำขององค์การเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผลักดันในการพัฒนาความรู้ในโครงการหลวงและบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมระหว่างเกษตรกร บุคลากร และหน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่เกี่ยวข้องที่มีความสอดคล้องกับบริบททางภูมิรัฐศาสตร์ หรือบริบททางวัฒนธรรมทางสังคมที่มีลักษณะชุมชนดั้งเดิม พึ่งพาตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเกษตรเพาะปลูกแบบเก่า รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร และเกื้อหนุนให้วัฒนธรรมองค์กรภายในมูลนิธิโครงการสามารถส่งเสริมให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง โดยในมูลนิธิโครงการหลวงหลักการทำงานเป็นทีมที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนภารกิจ ทั้งทีมงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันนำไปสู่การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในมูลนิธิโครงการหลวงพื้นที่โครงการหลวงมาจากบริบททางสังคมในชุมชนวิถีชีวิตชนเผ่าดั้งเดิมที่เกษตรกรมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง ร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมตัดสินใจ เป็นปัจจัยเกลื้อหนุนบุคลากร อาสาสมัครโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ถ่ายทอดเผยแพร่ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเกษตรเป็นผลทำให้เกษตรกรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นชุมชนมีความเข้มแข็งจากการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

กล่าวสรุปได้ว่าระบบและกลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทยมีระบบในการจัดการความรู้ร่วมกันในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสำรวจแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงจนนำไปสู่การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ ซึ่งกลไกสำคัญการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเริ่มจากผู้นำองค์กรที่มีบทบาทในการนำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลทำให้การบริหารจัดการของบุคลากร งบประมาณ โครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ/ชุมชน เช่น เอื้ออาทร จิตสำนึกรักชุมชนสิ่งแวดล้อม การช่วยซึ่งกันและกัน และการทำการเกษตรเป็นสำคัญส่งผลทำให้การทำงานเป็นทีมของบุคลากรมูลนิธิโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ประสานงาน หรือถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคลากรเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็งเกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างมั่งคงและยั่งยืนจากการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวง

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) พบว่า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ที่มีต่อรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า เกษตรกรสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 312 คน เป็นเพศชาย 207 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 เป็นเพศหญิง 105 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ด้านข้อมูลอายุพบว่า อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ช่วงอายุ 20-40 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 ช่วงอายุ 41-60 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 และไม่พบข้อมูลช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไป ด้านข้อมูลระดับการศึกษาพบว่า การศึกษาน้อยกว่าอนุปริญญาหรือ ปวส. จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 การศึกษาระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 การศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ด้านระยะเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ ช่วงเวลา 1-5 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ช่วงเวลา 6-10 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และช่วงเวลาในการเป็นสมาชิกโครงการหลวงอินทนนท์ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ที่มีต่อรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย

พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่ความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย คือ มิติวัฒนธรรมองค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.56, S.D.=0.593) มากที่สุด รองลงมาคือ มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่โครงการหลวง ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.656) มิติภาวะผู้นำขององค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.547) มิติกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.490) มิติการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.607)

1) มิติด้านกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.490) เมื่อพิจารณาตามรายด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.640) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างความรู้ ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.653) ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ ($\bar{x}$=3.41, S.D.=0.640) ด้านการแสวงหาความรู้ ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.651) ด้านการจัดเก็บความรู้ ($\bar{x}$=3.31, S.D.=0.660) และสุดท้ายด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ($\bar{x}$=3.30, S.D.=0.720) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการแสวงหาความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.651) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงการหลวงกระตุ้นให้มีความสนใจในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเป้าหมาย เป็นต้น ($\bar{x}$=3.35, S.D.=0.705) มากที่สุด รองลงมาคือ โครงการหลวงสนับสนุนให้ติดตามแสวงหาข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอทั้งจากภายในและภายนอกโครงการ ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.803)

ด้านการสร้างความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.653) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงการหลวงเปิดโอกาสให้อ่านหนังสือบ่อยๆ มากขึ้นกว่าในอดีตก่อนเข้าร่วมกับโครงการ ($\bar{x}$=3.57, S.D.=0.819) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงมีการรณรงค์ให้ชุมชนหาความรู้ต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ($\bar{x}$=3.53, S.D.=0.867)

ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดเก็บความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.31, S.D.=0.660) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สามารถหาข้อมูลความรู้ที่ถูกต้อง เที่ยงตรงได้ตรงประเด็นตามที่ต้องการทราบได้จากชุมชนภายในโครงการ

หลวง ($\bar{x}$=3.38, S.D.=0.814) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงมีห้องสมุดหรือสถานที่อ่านหนังสือชุมชนที่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน ($\bar{x}$=3.24, S.D.=0.851)

ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการวิเคราะห์และสกัดความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.41, S.D.=0.640) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เข้าใจที่มาที่ไปของปัญหา ว่าเกิดจากสาเหตุใดและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และชุมชนยอมรับได้ ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.770) มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถสรุปคำตอบที่ถูกต้องต่างๆ ที่ต้องการทราบได้ภายในโครงการหลวงดอยอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.827)

ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.640) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในชุมชนภายในโครงการหลวงมีการจัดเวทีชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ($\bar{x}$=3.62, S.D.=0.712) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงมีส่งเสริมการจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์เป็นปัจจุบัน ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.727)

ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.30, S.D.=0.720) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ภายในโครงการหลวงที่ได้รับเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.797) มากที่สุด รองลงมาคือ ในชุมชนภายในโครงการหลวงมีหน่วยงานให้คำปรึกษาต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในชุมชน รวมทั้งให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพ ($\bar{x}$=3.24, S.D.=0.884)

2) มิติด้านภาวะผู้นำขององค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.547) เมื่อพิจารณาตามรายด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการแบ่งปันความรู้ ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.631) ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.486) และสุดท้ายด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย ($\bar{x}$=3.23, S.D.=0.785) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าด้านวิสัยทัศน์ความรู้ ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.486) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงมีความรู้ ความสามารถที่ชัดเจนและสามารถอธิบายให้ชุมชนได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{x}$=3.69, S.D.=0.591) มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำของโครงการหลวงพร้อมศึกษาหาวิธีการ

ทำงาน ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.53, S.D.=0.605)

ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าด้านการแบ่งปันความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.631) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้นำของโครงการหลวงมีการรณรงค์ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนในชุมชนโครงการหลวงอินทนนท์ได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ ($\bar{x}$=3.70, S.D.=0.664) มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้นำของโครงการหลวงได้จัดให้มีการอบรมสัมมนา สาธิต ความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเกษตร ($\bar{x}$=3.58, S.D.=0.744)

ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงมีการฝึกฝน ลงมือปฏิบัติจริง ในการสาธิตงานหรือการอบรมกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.33, S.D.=0.894) มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้นำของโครงการหลวงได้ร่วมลงมือปฏิบัติงานจริงกับบุคลากรในโครงการและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.22, S.D.=0.921)

ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการเป็นผู้จัดการเครือข่ายในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.23, S.D.=0.785) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้นำของโครงการหลวงมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์ ($\bar{x}$=3.24, S.D.=0.967) มากที่สุด รองลงมาคือผู้นำของโครงการหลวงส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชุมชนทั้งภายในและภายนอกโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.21, S.D.=0.875)

3) มิติด้านวัฒนธรรมองค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.56, S.D.=0.593) เมื่อพิจารณาตามรายด้านวัฒนธรรมทางการกระทำ ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมทางวัตถุ ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.704) วัฒนธรรมทางความคิด ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.788) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมทางความคิดพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมทางความคิดในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.788) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในปัจจุบันชุมชนมีค่านิยม ความคิดความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิตแบบแผนการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.898) มากที่สุด รองลงมาคือ ชุมชนมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิต แบบแผนการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน ($\bar{x}$=3.40, S.D.=0.873) วัฒนธรรม

ทางการกระทำพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมทางการกระทำในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.703) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชุมชนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน เช่น การวางแผนการเงินในครอบครัว การประกอบอาชีพ ความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหาการทำงาน เป็นต้น ($\bar{x}$=3.69, S.D.=0.749) มากที่สุด รองลงมาคือ ในปัจจุบันชุมชนมีพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ($\bar{x}$=3.63, S.D.=0.822)

วัฒนธรรมทางวัตถุพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมทางวัตถุในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.704) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในปัจจุบันชุมชนมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพซึ่งแสดงความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ อาทิ เครื่องมือทางการเกษตร ร้านค้า อ่างเก็บน้ำ สหกรณ์ เป็นต้น ที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน ($\bar{x}$=3.63, S.D.=0.800) มากที่สุด รองลงมาคือ ชุมชนมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน ($\bar{x}$=3.59, S.D.=0.805)

4) มิติด้านการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.607) เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่ามีการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}$=3.35, S.D.=0.654) มากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.641) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การทำงานเป็นทีม พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.35, S.D.=0.654) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าชุมชนในโครงการหลวงมีการวางเป้าหมายวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินการร่วมกันและมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.864) มากที่สุด รองลงมาคือ มีบทบาท หน้าที่ ที่ชัดเจนก่อนลงมือทำงานในโครงการต่างๆ ภายในมูลนิธิหรือภายในชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวง ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.832) ทีมงานหรือชุมชนชาวไทยภูเขาภายในโครงการหลวง มีการประชุมชี้แจงวิธีการ เป้าหมายของงาน ร่วมกัน ($\bar{x}$=3.32, S.D.=0.825) และสุดท้ายบุคลากรและชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวง มีการกำหนดเวลาของแต่ละงาน กิจกรรม อย่างชัดเจนว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อไร ($\bar{x}$=3.29, S.D.=0.864)

รูปแบบการทำงานเป็นทีมพบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบการทำงานเป็นทีมในมูลนิธิโครงการหลวงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.641) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โครงการหลวง มีทีมงานช่วยเหลือที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณชุมชนและ มีเครือข่ายนอกชุมชนที่

ยินดีให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.872) มากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรและชุมชนภายในโครงการหลวงมีการจัดตั้งทีมทำงานเฉพาะกิจ เฉพาะงานนั้นๆ เป็นกรณีๆไปจนกว่างานจะแล้วเสร็จ ($\bar{x}$=3.38, S.D.=0.789) การทำงานภายในโครงการหลวง บุคลากรและชุมชนมีการแบ่งทีมงาน สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ($\bar{x}$=3.36, S.D.=0.747) และสุดท้ายโครงการหลวง มีการตรวจสอบคุณภาพของงานโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญหรือคนในชุมชนที่มีประสบการณ์มายาวนาน ($\bar{x}$=3.34, S.D.=0.817)

5) มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่โครงการหลวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.656) เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่าองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.672) มากที่สุด รองลงมาคือ คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง ($\bar{x}$=3.46, S.D.=0.701) เมื่อพิจารณาตามรายด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งในพื้นโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.61, S.D.=0.672) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชุมชนภายในโครงการหลวงมีความรักท้องถิ่นรักชุมชน ($\bar{x}$=3.75, S.D.=0.865) มากที่สุด รองลงมาคือ ชุมชนภายในโครงการหลวงสามารถพึ่งพาตนเองได้ ด้วยความพอเพียง ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน ($\bar{x}$=3.67, S.D.=0.815) ชุมชนภายในโครงการหลวงเป็นชุมชนที่มีบุคคลที่หลากหลายมารวมกัน ($\bar{x}$=3.66, S.D.=0.829) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีเป้าหมายร่วมกันในการคำนึงถึงสาธารณะประโยชน์ของชุมชนภายในโครงการหลวงสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.910) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีจิตเอื้ออาทรต่อกัน ($\bar{x}$=3.64, S.D.=0.855) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ ($\bar{x}$=3.63, S.D.=0.911) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและมีเครือข่ายที่ดี ($\bar{x}$=3.62, S.D.=0.814) ชุมชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ($\bar{x}$=3.57, S.D.=0.887) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีอิสระในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน ($\bar{x}$=3.58, S.D.=0.939) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$=3.55, S.D.=0.920) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีการส่งเสริมสร้างผู้นำชุมชนสืบต่อกันมา ($\bar{x}$=3.53, S.D.=0.921) และสุดท้ายชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม ($\bar{x}$=3.42, S.D.=0.897)

คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง พบว่า ประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าคุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็งในพื้นโครงการหลวงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.46, S.D.=0.701) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ชุมชนภายในโครงการหลวงมีเครือข่ายกับชุมชนอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ ในการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ($\bar{x}$=3.57, S.D.=0.887) มากที่สุด รองลงมาคือ สามารถพัฒนาชีวิตความ

เป็นอยู่ของตนเอง ได้ด้วยตัวเองและความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการ ($\bar{x}$=3.54, S.D.=0.962) ชุมชนภายในโครงการหลวงมีแผนการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นชุมชนพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด ($\bar{x}$=3.52, S.D.=0.856) เชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชนภายในโครงการหลวงว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ($\bar{x}$=3.49, S.D.=0.900) สมาชิกในชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน ($\bar{x}$=3.44, S.D.=0.865) ชุมชนมีความมั่นคงปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ($\bar{x}$=3.39, S.D.=0.894) สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์และความพร้อมที่จะร่วมแก้ปัญหาของชุมชน ($\bar{x}$=3.37, S.D.=0.943) และสุดท้ายสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงานของชุมชนได้ว่าไม่มีการทุจริตคอร์รัปชั่น เพื่อหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง ($\bar{x}$=3.33, S.D.=0.894)

5.1.3 จากการศึกษาสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า ว่าสภาพปัญหาในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม กระแสสังคม และเศรษฐกิจเขตขอบเงื่อนไขด้านระยะเวลา งบประมาณในการวิจัยทำให้ไม่สามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ในช่วงเวลาความต้องการ ส่งผลทำให้เกษตรกรประชาชนในพื้นที่สูงเขตภาคเหนือมีแนวโน้มในการประกอบอาชีพในนอกพื้นที่หรือเน้นการท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคเหนือ ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านการจัดการด้านแหล่งเพาะปลูก วัสดุอุปกรณ์ แรงงานในการผลิตทำให้ไม่สามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรไปปฏิบัติได้ตามหลักวิชาการเกษตร นอกจากนี้แล้วกระแสธุรกิจการเกษตรของกลุ่มภาคธุรกิจเอกชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกษตรกรมุ่งเน้นการเพาะเชิงอุตสาหกรรมการเกษตรเป็นสำคัญส่งผลทำให้ทรัพยากรดิน ป่าไม้ทรุดโทรมตามลำดับ นอกจากนี้แล้วหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาควรกำหนดแผนงานในการพัฒนาบริการวิชาการให้สอดคล้องกับโครงการหลวงอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสามารถให้คำแนะนำเกษตรกรได้อย่างทั่วถึงและมีความต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้การพัฒนาพื้นที่สูงในโครงการหลวงได้รับการสนับสนุนและพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการบริหารการตลาดภาคเกษตรอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง โดยดำเนินการส่งเสริมศักยภาพประชาชน ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นหรือร่วมพัฒนาแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ในชุมชน หรือนวัตกรรมที่สอดคล้องกับชุมชนให้กับเยาวชนคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อชุมชนอนุรักษ์พื้นป่าชุมชน วัฒนธรรมวิถีชีวิตให้เหมาะสมอันจะนำไปสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคคลในชุมชนและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริมให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษากับเกษตรในพื้นที่ห่างไกลให้ได้รับรู้องค์ความรู้ทางวิชาการ

อย่างต่อเนื่องเหมาะสม อย่างใกล้ชิดจากบุคลากรศูนย์ อาสาสมัครโครงการแต่ด้วยข้อจำกัดในบ้างพื้นที่ห่างไกลทำให้ไม่สามารถได้รับคำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง และมูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอดเวลาและเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาสวัสดิการพื้นฐานให้มีความทั่วถึง นอกจากนี้ควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือกับสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือ และควรส่งเสริมให้มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ความรู้ด้านการเกษตรในแหล่งให้ความรู้ในศูนย์การเรียนรู้หรือสถานีหลักอยู่ตลอดเวลาและประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้กับเกษตรกรในพื้นที่สูงอย่างสม่ำเสมอ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถศึกษาตามวัตถุประสงค์และสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

5.2.1 จากการศึกษากระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงเป็นโครงตามพระราชดำริที่มุ่งช่วยชาวเขาให้ช่วยตนเองในการปลูกพืชที่มีประโยชน์ และมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น โดยมูลนิธิโครงการหลวงมีกระบวนการการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงเพื่อมุ่งส่งเสริมให้เกษตรกรในเขตพื้นที่สูงให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยการส่งเสริมภาคเกษตร ผ่านการสนับสนุนการทดสอบ สาธิต วิจัย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนและบุคลากรของโครงการหลวงในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีภาคเกษตรที่เหมาะสมกับในพื้นที่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพื้นที่ โดยรูปแบบการจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นเผยแพร่ความองค์ความรู้ด้วยวิธีการจัดการความรู้ผ่านระบบการจัดการของโครงการหลวง สถานที่ตั้งของโครงการหลวง ฝ่ายพัฒนา สถานีหลัก รูปแบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย เทคโนโลยีสื่อต่างๆ และตัวบุคคล นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติการในพื้นที่ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ ซึ่งการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการ หรือข้อมูลเพื่อเสริมสร้างให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจในองค์ความรู้ทางวิชาการภาคเกษตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการตลาดด้วยความเข้าใจทำอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดการความรู้ออกเป็นส่วนย่อยๆ ของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ อันประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สำคัญตั้งแต่วิธีการดำเนินการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมความรู้ หรือการถ่ายทอดความรู้เผยแพร่ความรู้ไปสู่การปฏิบัติกับภาค

เกษตรอย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมีแสวงหาองค์ความรู้ทางวิชาการ จากกระบวนการทดลอง วิจัย เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ หรือการจัดเก็บความรู้ทางวิชาการในรูปแบบของเอกสาร งานวิจัย ฝึกอบรม หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในกระบวนการดำเนินการของโครงการหลวง โดยมีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเกษตรเพื่อให้สมาชิกโครงการหลวงสามารถสร้างผลิตผลทางการเกษตรซึ่งเป็นภารกิจ หรือผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ พร้อมทั้งนี้ผลกระทบหรือข้อมูลทางวิชาการเกษตรที่ได้รับจากการจัดการความรู้ถูกการประเมินจัดเก็บสู่กระบวนการจัดทำวิจัย หรือการสกัดข้อมูลในการสร้างองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง โดยมีปัจจัยจากองค์กรที่สำคัญเช่นผู้นำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมขององค์กร หรือการกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย รัตนคช (2557)ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ได้อธิบายให้เห็นว่าแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ พัฒนาสถาบันได้อย่างเหมาะสมยิ่งในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ๆ และการถ่ายโอนความรู้ที่องค์การมีภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่มีความคิด สร้างสรรค์หรือภายนอกตัวบุคคลที่มีการเรียนรู้ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านองค์การ คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านบุคคล คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ และ 3) ด้านผู้นำ คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ เป็นต้น

5.2.2 จากการศึกษาระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยมีระบบในการจัดการความรู้ร่วมกันในการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสำรวจแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงจนนำไปสู่การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ ซึ่งกลไกสำคัญการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเริ่มจากผู้นำองค์กรที่มีบทบาทในการนำองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลทำให้การบริหารจัดการของบุคลากร งบประมาณ โครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ/ชุมชน เช่น เอื้ออาทร จิตสำนึกรักชุมชนสิ่งแวดล้อม การช่วยซึ่งกันและกัน และการทำการเกษตรเป็นสำคัญส่งผลทำให้การทำงานเป็นทีมของบุคลากร

มูลนิธิโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ประสานงาน หรือถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคลากร เกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็งเกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างมั่งคงและยั่งยืนจากการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวง ซึ่งเป็นไปตามมิติ 5 มิติ ได้แก่ มิติกระบวนการการจัดการความรู้ มิติภาวะผู้นำขององค์การ มิติการวัฒนธรรมองค์การ มิติการทำงานเป็นทีม และมิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งปัจจัย 5 มิติสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล โดยที่มูลนิธิโครงการหลวงมีผู้นำองค์กรที่มีวิสัยในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่วัฒนธรรมองค์กรวัฒนธรรมชุมชนเกื้อหนุนให้เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบผ่านการแสวงหาความรู้ จัดเก็บความรู้ หรือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างเกษตรกร โครงการหลวง และหน่วยงานภายนอกของประชาชนที่ดีขึ้น โดยผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมูลนิธิโครงการหลวง ทำให้ประชาชนและชุมชนเกิดความเข้มแข็ง ประชาชนสามารถปกครองตนเองในชุมชนได้อย่างมั่งคง เข้มแข็งและเกษตรกรในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตชีวิตที่ดีจากกระบวนกาจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเสริมด้วยวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงมีปัจจัยด้าน มิติวัฒนธรรมองค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง มากที่สุด รองลงมาคือ มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่โครงการหลวง มิติภาวะผู้นำขององค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง มิติกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวง มิติการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวง สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญของมูลนิธิโครงการหลวงในกระบวนการจัดการความรู้ในโครงการหลวงเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญในรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือเกิดจากวัฒนธรรมองค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวงที่ส่งผลทำให้บุคลากร นโยบาย วิสัยทัศน์เป็นในทิศทางเดียวกัน โดยที่คุณลักษณะ และองค์ประกอบของชุมชนที่มุ่งหวังพัฒนาไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่เป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญในการจัดการความรู้ในโครงการหลวง นอกจากนี้แล้วมิติภาวะผู้นำขององค์การภายในมูลนิธิโครงการหลวง กระบวนการการจัดการความรู้และการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นระบบกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจแผนการพัฒนาพื้นที่ด้วยการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงนำไปสู่การพัฒนาพื้นที่สูงเขตภาคเหนือของประเทศไทยด้วยยระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงเริ่มจากการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้จากผู้นำโครงการหลวงมีวิสัยทัศน์ในการแสวงหาความรู้จากหน่วยงานที่ชำนาญการ สถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญ และการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นบูรณาการร่วมกับแนวคิดในการพัฒนาของโครงการหลวงมีลักษณะของ

การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Development) ตั้งแต่ชาวไทยภูเขา ชุมชน องค์กรระดับท้องถิ่น สถาบันการศึกษา หรือ หน่วยงานภาครัฐ โดยมีการจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ผ่านกระบวนการจัดทำระบบฐานข้อมูลหรือการจัดการข้อมูลสารสนเทศ การค้นคว้าทดลอง จัดเก็บข้อมูลไว้ในแหล่งเรียนรู้ในการให้บริการประชาชน สื่อสิ่งพิมพ์ วารสารโครงการหลวง วีซีดี เว็บไซด์ และบุคลากร อาสาสมัครของโครงการหลวงในการให้คำแนะนำ และฝึกอบรมให้กับเกษตรในพื้นที่ในสถานีหลักต่างๆ โดยมีลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ระหว่างประชาชน/ชาวบ้าน สถาบันการศึกษา องค์กรชุมชน และหน่วยงานภาครัฐร่วมกันในการแสวงหาความรู้ ความจริงที่ถูกต้องในการพัฒนา/เรียนรู้ร่วมกันของประชาชนรู้จักชุมชน และการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงผ่านกระบวนการอบรม สัมมนา ปฏิบัติงานจริง โดยนักวิชาการ อาสาสมัคร เจ้าหน้าที่โครงการ สู่ผู้นำชุมชน สมาชิกเกษตรกรนำความรู้ที่ได้รับกระจายสู่กลุ่มเกษตร พร้อมทั้งโครงการหลวงมีการประเมินจากเจ้าหน้าที่และการรายงานผลจากเกษตรกรเป็นการสื่อสารข้อมูลแบบสองทางระหว่างเกษตรกรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผน บริหารการตัดสินใจ และรับผลประโยชน์จากโครงการหลวงบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมตามหลักกระบวนการตัดสินใจที่เป็นประชาธิปไตย สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรในการแสวงหาความรู้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเรียนรู้และการพัฒนาโดยยึดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือปรึกษาหารือในการดำเนินการร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือทีมงานในองค์กร บรรยากาศวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันทำให้ทุกคนทราบถึงทิศทางเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเถลิงศักดิ์ เสนาคำ (2557) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การไม่แสวงกำไร คือ รูปแบบภาวะผู้นำบารมี มีการใช้ ICT ในมิติการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล และบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการในมิติการจัดการการเงินและการระดมทุน โดยที่ผู้นำมีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติของการกระตุ้นปัญญาร่วมอยู่ในตัวผู้นำด้วย บทบาทที่โดดเด่นคือเป็นผู้ให้คำปรึกษาให้กับคณะผู้บริหารและพนักงาน และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและการยอมรับองค์การจากสาธารณชนโดยอาศัย เชื่อเสียง สถานะทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ที่มีอยู่ในตัวคณะกรรมการอำนวยการ โดยที่ผลการศึกษาของสมนึก เพชรช่วย[3]เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการอธิบายและทำนายพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยร้อยละ 77.20 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ หทัยวรรณ วิศว

กุลวาณิช (2557) ได้ใช้เทคนิคที่การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) พบว่า การประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบสมดุล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนที่เหมาะสมมี 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร ส่วนกระบวนการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ทักษะทางการบริหาร 3) กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม PAOR ที่เป็นพลวัติ (Dynamic) และ 4) การพัฒนาที่เป็นระบบมีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยทุกกระบวนการเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

5.2.3 สรุปผลการศึกษาสภาพปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า การพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง สามารถนำองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรนำไปสู่การปฏิบัติกับเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล แต่ข้อจำกัดด้านงบประมาณวิจัย พร้อมกับกระแสการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม กระแสสังคม และเศรษฐกิจทำให้มีแนวโน้มในการประกอบอาชีพในนอกพื้นที่หรือเน้นการท่องเที่ยวในพื้นที่ภาคเหนือ และปัญหากระแสธุรกิจการเกษตรของกลุ่มภาคธุรกิจเอกชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกษตรกรมุ่งเน้นการเพาะเชิงอุตสาหกรรมการเกษตรมากที่สุด ซึ่งการส่งเสริมให้เกษตรกรในพื้นที่โครงการหลวงมีความยั่งยืนมากขึ้นเป็นต้องอาศัย การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ภาคีเครือข่ายร่วมกันตั้งแต่พัฒนาวิชาการเกษตร การตลาด สิ่งแวดล้อม การคมนาคม สาธารณะสุขในชุมชน สถานศึกษา ตลอดจนระบบสหกรณ์ที่เข้มแข็ง เป็นต้น สะท้อนให้เห็นว่าในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงมาจากกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม โดยมีบุคลากรโครงการหลวง นักวิชาการสถาบันการศึกษา เกษตรกร ซึ่งมีข้อจำกัดด้านแหล่งเงินทุนวิจัย ระยะเวลาทำให้ใช้งบประมาณจำนวนมาก จำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานภาครัฐในการสนับสนุนร่วมดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐหรือส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมเกษตรในพื้นที่และพัฒนาระบบสาธารณูปโภคชั้นพื้นฐานให้กับเกษตรกรและสมาชิกมูลนิธิโครงการหลวงเพื่อจัดสรรทรัพยากรชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาพื้นที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของสอดคล้องกับพงศกร กาวิชัย (2550) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานโยบายเกษตรอินทรีย์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน และเทศบาลตำบลลวงเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. พบว่า รูปแบบของกระบวนการนโยบายเกษตรอินทรีย์ของทั้ง 2 แห่ง ประกอบด้วย 1. บทบาทขององค์กรปกครองท้องถิ่นต่อกระบวนการทาง

นโยบายเกษตรอินทรีย์ และ 2. วิธีการขับเคลื่อนกระบวนการนโยบายเกษตรอินทรีย์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น สำหรับปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัย ด้านโครงสร้างสถาบัน องค์กร และกลุ่มในชุมชนของทั้ง 2 แห่ง ซึ่งมี 3 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1.ด้านโครงสร้าง อำนาจ และหน้าที่ขององค์กรปกครองท้องถิ่น (อบต.แม่ทา และ ทต.ลวงเหนือ) 2.ด้านโครงสร้าง อำนาจและหน้าที่ของกลุ่ม/องค์กรชุมชน (สถาบันทรัพยากรและการเกษตรยั่งยืน และศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรตาบลลวงเหนือ) และ 3.ด้านโครงสร้างอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงาน/กลุ่มอื่นภายในชุมชน และเช่นเดียวกับผลการศึกษาของอติญาณ์ ศรเกษตริน และคณะ(2557) พบว่ากระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดกระบวนการคิด การทำงานอย่างมีระบบ และเกิดการเรียนรู้ต่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ผลจากการทำงานร่วมกันส่งผลให้ตลาดมีการพัฒนามากขึ้น ควรสร้างความตระหนักแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและสร้างความตระหนักของภาคประชาชนเกี่ยวกับอาหารปลอดภัย

องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า กระบวนการบริหารงานของมูลนิธิโครงการหลวงในเขตพื้นที่สูงทางภาคเหนือของประเทศไทยมีโครงสร้าง ขั้นตอนในการดำเนินการผ่านสถานีหลัก ศูนย์พัฒนาโครงการในพื้นที่ที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีส่วนงานของมูลนิธิโครงการหลวงสนับสนุนและมีแผนการดำเนินงานองค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่บุคลากร งบประมาณ และการจัดการอย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามวิสัยทัศน์ในการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวงกำหนดไว้ชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการบริหารจัดการของมูลนิธิโครงการหลวงมีการดำเนินการพัฒนาวิชาการให้มีสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะของภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประชากรศาสตร์ในพื้นที่ ด้วยการส่งเสริมภาคเกษตร ผ่านการสนับสนุนการทดสอบ สาธิต วิจัย มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนและบุคลากรของโครงการหลวงในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีภาคเกษตรที่เหมาะสมกับในพื้นที่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพื้นที่สูงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนบนพื้นที่สูง

ซึ่งระบบและกลไกการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทยมีระบบในการจัดการความรู้ร่วมกันในการดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสำรวจแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงจน

นำไปสู่การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ ซึ่งกลไกสำคัญการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงเริ่มจากผู้นำองค์กรที่มีบทบาทในการนำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลทำให้การบริหารจัดการของบุคลากร งบประมาณ โครงการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ/ชุมชน เช่น เอื้ออาทร จิตสำนึกรักชุมชนสิ่งแวดล้อม การช่วยซึ่งกันและกัน และการทำการเกษตรเป็นสำคัญส่งผลทำให้การทำงานเป็นทีมของบุคลากรมูลนิธิโครงการหลวงสามารถสื่อสาร ประสานงาน หรือถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคลากรเกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็งเกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งอย่างมั่งคงและยั่งยืนจากการพัฒนาพื้นที่สูงของมูลนิธิโครงการหลวง

จากการศึกษากระบวนการ ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงมีลักษณะของการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมผ่านรูปแบบขั้นตอนของการทดสอบ สาธิต วิจัย และสิ่งแวดล้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยรูปแบบการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงผ่านโครงการหลวงด้วยการถ่ายทอดความรู้เผยแพร่ความรู้ไปสู่การปฏิบัติกับภาคเกษตรอย่างเป็นรูปธรรม โดยมูลนิธิโครงการหลวงพัฒนาความรู้ภาคเกษตรที่เหมาะสมกับในพื้นเริ่มจากการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้จากผู้นำโครงการหลวงมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ระหว่างประชาชน/ชาวบ้าน องค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐในการดำเนินโครงการร่วมกันผ่านที่ตั้งโครงการหลวง รูปแบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์/สื่อต่างๆ นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติการในพื้นที่ สะท้อนให้เห็นว่าในการจัดการจัดการความรู้ในโครงการหลวงมีรูปแบบการจัดการเชิงระบบตั้งแต่ผู้นำองค์กร การบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของประชาชนในชุมชน องค์กรท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมทำให้การพัฒนาพื้นที่ร่วมกันของคนในชุมชนพร้อมทั้งมีการแสวงหาความรู้ เก็บความรวมและถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ โดยที่วัฒนธรรมองค์กร บทบาทผู้นำมูลนิธิโครงการเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรในการแสวงหาความรู้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การเรียนรู้และการพัฒนาโดยยึดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือปรึกษาหารือในการดำเนินการร่วมกันของบุคลากรในองค์กรชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันทำให้ทุกคนทราบถึงทิศทางเป้าหมายในการพัฒนาการเกษตรไปในทิศทางเดียวกัน

ซึ่งรูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือของประเทศไทยประกอบด้วย มิติวัฒนธรรมองค์การ มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่ มิติภาวะผู้นำขององค์การ มิติกระบวนการการจัดการความรู้ และมิติการทำงานเป็นทีม โดยมูลนิธิโครงการหลวงมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ไปสู่เกษตรกรชุมชนในพื้นที่สูงภาคเหนือ สามารถอธิบายตามรูปภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่สูงภาคเหนือ

จากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการบริหารงาน ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำขององค์การ การวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเข้มแข็ง การทำงานเป็นทีม และกระบวนการการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้ในองค์กรโดยกระบวนหรือกลไกสำคัญในการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพที่สำคัญได้แก่ กระบวนการบริหารและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันระหว่างองค์กร เกษตรกร บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแสวงหาความรู้ทางวิชาการร่วมกัน

การพัฒนาองค์ความรู้และการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมในการพัฒนาบุคลากร องค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

การจัดการความรู้ คือ ในการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการดำเนินการร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กรร่วมกันตั้งแต่การแสวงหาความรู้ การสังเคราะห์สกัดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรและองค์กร เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และสร้างสามารถศรัทธา บรรยากาศในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญในการพัฒนาสู่การทำงานเป็นทีมในองค์กรทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และมีทัศนคติในการจัดการความรู้ให้ไปในทิศทางเกี่ยวกันกับองค์กร

ภาวะผู้นำขององค์กร คือ การจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางองค์กรในการพัฒนาที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีบารมีในการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรศรัทธาและปฏิบัติตามนโยบายในการแสวงหาความรู้ สังเคราะห์ความรู้ หรือถ่ายทอดความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัฒนธรรมองค์กร คือ ระเบียบแบบแผน ค่านิยม แนวทางปฏิบัติ หรือบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยหรือสอดคล้องกับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรจนมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเข้มแข็ง คือ คุณลักษณะที่เหมาะสมสามารถบริหารจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้เหมาะสมตั้งแต่บุคลากรมีความรับผิดตอบต่อตนเอง องค์กร นึกถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

การทำงานเป็นทีม คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรฝ่ายต่างๆ มีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบชัดเจนตั้งแต่แผนงาน การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผล หรือการพัฒนา โดยสมาชิกในองค์กรเข้าใจเป้าหมายในการปฏิบัติอย่างชัดเจน ความร่วมมือร่วมใจกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การถ่ายทอดความรู้ และแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจนทำให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์กร

ระบบและกลไกในการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการดำเนินการร่วมกันหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร บุคลากร สมาชิกในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดำเนินการ การประเมินผล หรือการรับผลประโยชน์ร่วมกัน พร้อมทั้งการจัดทำรายงานวิจัย การทดสอบ สาธิต เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ วิธีการ หรือแนวทางที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร โดยมีการจัดทำ

ฐานข้อมูล ศูนย์ปฏิบัติข้อมูล การจัดเก็บรูปแบบเอกสาร รายงานวิจัย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะการสะสมองค์ความรู้ผ่านการถ่ายทอดสู่บุคลากรหรือการพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ในองค์กร เป็นต้น

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงในพื้นที่ดอยอินทนนท์มีระบบ กลไกที่มีคุณลักษณะ อัตลักษณ์ที่เด่นชัดในการจัดการความรู้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และสกัดความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในลักษณะของการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร บรรยากาศในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีมในองค์กร และความเข้มแข็งของชุมชน อันเป็นรูปแบบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในพื้นที่ดอยอินทนนท์

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) รัฐบาลควรกำหนดพันธกิจ นโยบายด้านเกษตรอุตสาหกรรมในระดับจุลภาคและมหาภาคให้เกิดการผลิตสินค้าการเกษตรที่มีคุณภาพและส่งเสริมการบริโภคภายในประเทศและต่างประเทศมี การจัดการตลาด การขนส่ง หรือการส่งออกพืชผลทางการเกษตรอย่างเป็นระบบ

2) รัฐบาลควรส่งเสริมนโยบายพัฒนาการเกษตรในพื้นที่สูงภาคเหนือผ่านองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรที่ได้จากการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวง

3) รัฐบาลควรร่วมส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผลิตผลทางการเกษตรให้ได้รับคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

4) รัฐบาลควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการเกษตรในเขตพื้นที่สูงภาคเหนือให้เป็นแหล่งผลิตสินค้าการเกษตรที่สำคัญในระดับประเทศและในเขตภูมิภาค

5.3.2 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) มูลนิธิโครงการหลวงควรปรับปรุงกระบวนการบริหารงานในมูลนิธิโครงการหลวงให้ครอบคลุมพื้นที่ในเขตภาคเหนือ เช่นการเพิ่มศูนย์พัฒนาโครงการหลวง จำนวนบุคลากรอาสาสมัครในการถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ให้เพียงพอต่อพื้นที่ที่ต้องการพัฒนา และการจัดเก็บองค์ความรู้ทางวิชาการในรูปแบบเอกสาร อบรม ทดลอง วิจัย ควรส่งเสริมให้เกษตรกรเป็นทุนมนุษย์ที่

มีความเชี่ยวชาญทางการเกษตร และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เกษตรกรในชุมชนจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างต่อเนื่อง

2) มูลนิธิโครงการหลวงควรปรับปรุงระบบ กลไกในการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงควรพัฒนามิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บุคลากร อาสาสมัครให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่สูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อเนื่องสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรในการให้คำแนะนำ ถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการกับเกษตรกร โดยเฉพาะการปรับรูปแบบการทำงานเป็นทีมของบุคลากร อาสาสมัครให้มีสะดวก รวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติ การถ่ายทอดเผยแพร่ความรู้ที่กระชับ ชัดเจน เหมาะสมกับภารกิจในแต่ละโครงการและสอดคล้องกับขั้นตอนในการจัดการความรู้ในมูลนิธิโครงการหลวงอย่างเหมาะสม

2.1) มูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากร อาสาสมัครให้มีศักยภาพในการทำงานเป็นทีมให้มีความต่อเนื่อง

2.2) มูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริมการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในโครงการหลวงหรือการสื่อสารจากโครงการหลวงสู่ภายนอก ควรมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3) มูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริม พัฒนาทุกศูนย์พัฒนาโครงการหลวงภายใต้มูลนิธิโครงการหลวง ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับชุมชนและผู้ที่สนใจให้ได้ เพื่อเป็นการกระจายความรู้สู่การนำไปปฏิบัติจริงของชุมชน ไม่ว่าในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ หรือศักยภาพของบุคลากรภายในในการนำความรู้ไปเผยแพร่

2.4) มูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร อาสาสมัครโครงการหลวงให้เป็นบุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์

2.5) มูลนิธิโครงการหลวงควรส่งเสริมศักยภาพประชาชน ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นหรือร่วมพัฒนาแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ในชุมชน หรือนวัตกรรมที่สอดคล้องกับชุมชนให้กับเยาวชนคนรุ่นใหม่ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อชุมชนอนุรักษ์พื้นป่าชุมชนวัฒนธรรมวิถีชีวิตให้เหมาะสมอันจะนำไปสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคคลในชุมชนและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั้งยืน

3) มูลนิธิโครงการหลวงควรแสวงหาแนวทางในการพัฒนาต่อยอดการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงกับหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาควรกำหนดแผนงานในการพัฒนาบริการวิชาการหรือการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับโครงการหลวงอย่างเหมาะสมต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการบริหารการตลาดภาคเกษตรอย่างเหมาะสม

3.1) หน่วยงานภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมนำองค์ความรู้ทางวิชาการของมูลนิธิโครงการหลวงนำไปเผยแพร่สร้างสื่อการเรียนรู้ จัดทำแหล่งฐานข้อมูลทางวิชาการทางเกษตรเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการในพื้นที่สูงสู่พื้นที่อื่นๆ

3.2) หน่วยงานภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการศึกษาถอดบทเรียนองค์ความรู้วิชาการเกษตรของมูลนิธิโครงการหลวงนำไปส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่อื่นๆ หรือจัดทำเป็นเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ให้กับประชาชนที่สนใจได้ศึกษา

3.3) หน่วยงานภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษาต่อยอดองค์ความรู้วิชาการเกษตรของมูลนิธิโครงการหลวงที่ได้จาการจัดกาความรู้ในพื้นที่สูงภาคเหนือ เพื่อสร้างนวัตกรรมทางการเกษตร เทคโนโลยีเหมาะสมในการเกษตรในพื้นที่สูง

3.4) มูลนิธิโครงการหลวงควรปรับปรุงพัฒนาศูนย์พัฒนาโครงการหลวง ส่วนงานในโครงการหลวงเพื่อยกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบครบวงจร เนื่องจากองค์ความรู้ทางวิชาการเกษตรควรจัดเข้าสู่ระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กรและนอกองค์กร

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยในสถานีวิจัยเกษตรอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อเปรียบเทียบกับสถานีเกษตรหลวงดอยอินทนนท์ ว่ามีความคิดเห็นและแนวทางในการจัดการความรู้แตกต่างหรือเหมือนกันในมิติใดบ้าง

2) ควรศึกษาวิจัยในสถานีวิจัยเกษตร โครงการพัฒนาการเกษตรในประเทศอื่นๆ อาทิ ประเทศกัมพูชา ลาว พม่า หรือเวียดนามเพิ่มเติม เพื่อเปรียบเทียบกับสถานีเกษตรหลวงดอยอินทนนท์ ว่ามีความคิดเห็นและแนวทางในการจัดการความรู้แตกต่างหรือเหมือนกันในมิติใดบ้าง

3) ควรศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ในโครงการหลวงว่ามูลนิธิโครงการหลวงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและถ่ายทอดความรู้วิชาการเกษตรสู่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลได้อย่างไร

4) ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในโครงการในพระราชดำริอื่นๆ ว่ามีความคิดเห็นและแนวทางในการจัดการความรู้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับมูลนิธิโครงการหลวงหรือไม่ อย่างไร

5) ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในลักษณะโครงการในพระราชดำริอื่นๆ ว่ามีความคิดเห็นและแนวทางในการจัดการความรู้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับมูลนิธิโครงการหลวงหรือไม่ อย่างไร

บรรณานุกรม

กฤษณา ภูรังษี. (2551). *การวิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทนการผลิตไม้ดอกเมืองหนาวบางชนิดในพื้นที่โครงการหลวง.* เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

กวี วงศ์พุฒ. (2539). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บี.เค.อินเตอร์ปรินส์.

กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.

กุณฑิกา สงวนศักดิ์ศิริ. (2559). *รูปแบบการจัดการความรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ซัคเซส มีเดีย"

เขมกร ไชยประสิทธิ์. (2550). *ตัวแบบองค์กรการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชน.* เข้าถึงได้จาก http://www.thailis.or.th/tdc

คณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตภายใต้. (2546). *คณะกรรมการนโยบายสังคมแห่งชาติ.* กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

จิรวุฒิ ศรีแก้ว. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับจรรยาบรรณธุรกิจของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ไปรษณีย์ไทยจำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

จุฬาลักษณ์ มหาแสน. (2559). *ความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับความเข้มแข็งของชุมชนเทศบาลตำบลภูปอ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ชาดา ศักดิ์รุ่งพงศากุล. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐบาลและเอกชนของไทย.* เข้าถึงได้จาก http://www.thailis.or.th/tdc

ชาดา ศักดิ์รุ่งพงศากุล. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐบาลและเอกชนของไทย.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัญฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .

ชุมพร ปัจจุสานนท์โชติกา วิทยาวรากุล และธรรมนิตย์ สุมันตกุล. (2555). *โครงการ ศึกษาความเป็นไปได้และเตรียมความพร้อมเข้าเป็นภาคอีนุสัญญา MARPOL 73/78 ภาคผนวก VI ว่าด้วยกฎข้อบังคับเกี่ยวกับการป้องกันมลพิษทางอากาศจากเรือ* (รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์. (2540). *ธรรมธาตุ ธรรมชาติแห่งสรรพสิ่ง.* กรุงเทพฯ: ศยาม.

ณรงค์ บุญแก้ว. (2540). *การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมการเกษตรจากศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่.* วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

ดิลก ถือกล้า. (2547). แนวคิดโดยสรุปของภาวะผู้นำแบบ Managerial Grid. *วารสารคน*, *25*(1), 83-88.

เดโชพล เสมือนใจ. (2541). *ความคาดหวังของเกษตรกรจากการส่งเสริมการเกษตรของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่.เชียงใหม่.* วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เถลิงศักดิ์ เสนาคา. (2557). บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการอำนวยการ รูปแบบภาวะผู้นำ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อผลการดำเนินงานขององค์การ : กรณีศึกษาองค์การไม่แสวงกำไรในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 33*(5), 336-349.

ทิพย์ภากร กันธวงค์. (2554). *กระบวนการ รูปแบบ และเนื้อหาการเผยแพร่ความรู้การพัฒนาของแกนนำภาคประชาชนในเขตภาคเหนือตอนบน.* เข้าถึงได้จาก http://www.thailis.or.th/tdc

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: แซทโฟร์ พริ้นติ้ง.

ทิศนา แขมมณี. (2522). *"ทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ในการสอน" กลุ่มสัมพันธ์: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 2.* กรุงเทพฯ: บูรพาศิลป์การพิมพ์ .

ทิศนา แขมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธรรมนิตย์ สุมันตกุล. (2551). *แบบกฎหมายเกี่ยวกับคณะกรรมการ* [เอกสารประกอบการการบรรยายโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักกฎหมายกฤษฎีการุ่นที่ 3]. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

ธวัชชัย ชมภูมาศ. (2561). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.* วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

เธียรชัย เอี่ยมวรเมธ. (2536). *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย.* กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.

นรินทร์ องค์อินทรี และธนิกานต์ มาฆะศิรานนท์. (2549). *การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

นฤมล พฤกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). การจัดการความรู้. *รังสิตสารสนเทศ, 6*(1), 64.

นันท์สภรณ์ อภิศักดิ์กุล. (2548). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2542). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญรอง สายน้อย. (2546). *การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงห้วยลึก อำเภอเชียงดาว จังหวัด เชียงใหม่.* เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2552). องค์การกับการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ NIDA Development Journal*, *49*(1), 101-143.

ประทีป บินชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประพันธ์ ผาสุกยืด. (2541). *ทางเลือกทางรอด.* กรุงเทพฯ: เอเอาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์พับบลิเคชั่น.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. (2549). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO.* กรุงเทพฯ: ใยไหม.

พงศกร กาวิชัย. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนานโยบายเกษตรอินทรีย์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน และเทศบาลตำบลลวงเหนือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต, 5*(1), 142-154.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *จิตวิทยาทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

พสุ เดชะรินทร์. (2547). *Balanced Scorecard รู้สึกในการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัทธนันท์ ชาญกิจ. (2554). *การบริหารจัดการระบบการจัดการความรู้.* เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ.* นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

พิสมัย สุภัทรานนท์. (2538). *บริหารทีมงาน.* กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

เพชรดา ชุนอ่อน. (2551). *พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชกับโครงการหลวง.* เข้าถึงได้จาก http://www.thailis.or.th/tdc

ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ภราดร สื่อมโนธรรม. (2540). *การดำเนินงานโครงการส่งเสริมการปลูกผักบนพื้นที่สูง มูลนิธิโครงการหลวง.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภราดร สุรีย์พงษ์. (2552). *ระบบการจัดการความรู้สำหรับคลัสเตอร์อุสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษาของคลัสเตอร์หัตถกรรมในประเทศไทย.* วิทยนิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม. (2560). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. เข้าถึงได้จาก http://www.eto.ku.ac.th/s-e/main-th.html

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. คณะรัฐศาสตร์. (2553). *รูปแบบการพัฒนาองค์การเรียนรู้มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์.* กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

มูลนิธิโครงการหลวง. (2556). *ข้อมูลโครงการหลวง.* เข้าถึงได้จาก http://www.royalprojectthailand.com/logo

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

รังสรรค์ เครือคำ. (2550). *การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการพัฒนาการเกษตรยั่งยืนบนพื้นที่สูงในโครงการหลวง จังหวัดเชียงใหม่.* ม.ป.ท: ม.ป.พ.

รังสรรค์ เครือคำ. (2554). พัฒนา: หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. *วารสารโครงการหลวง, 15*(1), 53-58.

รัชนี ผิวทอง . (2545). *พฤติกรรมการดูแลสุขภาพของนักศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครเหนือ.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรรณพร ไกรเลิศ. (2544). *องค์กรกระจายอำนาจ : The 3 Keys To Empowerment.* กรุงเทพฯ: เออาร์ บิซิเนส เพรส.

วริศนันท์ ศรีเอกบุญรอด และพฤทธ์สรรค์ สุทธิไชยเมธี. (2561). ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และคุณลักษณะผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี. *วารสารการบริหารท้องถิ่น, 11*(1), 78-94.

วลัยพร สิงห์คาฟู. (2555). *การจัดการความรู้หน่วยวิจัย งานบริหารงานวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ วิทยาลัยศิลปะ สื่อและเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.* การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วัฒนา โอภานนท์อมตะ. (2557). *รูปแบบองค์การบริหารธุรกิจไทยเพื่อสังคมที่ยั่งยืน : กรณีศึกษาบริษัทบางจากปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2543). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน.* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

วันชัย วัฒนศัพท์ และบรรพต ต้นธีรวงศ์. (2550). *การจัดการความขัดแย้ง และการ "ขอโทษ".* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่21.* กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2535). *ความลับองค์การ: พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีไลท์.

วิรุณสิริ ใจมา และประภาพรรณ ไชยานนท์. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของกลุ่มเกษตรกรปลูกดอกเก๊กฮวยของศูนย์พัฒนาโครงการหลวงสะโงะ จังหวัดเชียงราย. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, *12*(1), 91-116.

วิสาขา ภู่จินดา. (2555). *ตัวแบบในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม. (2536). *การทำงานเป็นทีม.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ศิลาวัฒน์ ชัยวงศ์. (2560). การพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงเกษตรตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยชุมชนมีส่วนร่วมในพื้นที่จังหวัดลำปาง. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง,* 6(2), 135-146.

สนิทสุดา เอกชัย และภัควดี วีระภาสพงษ์. (2549). *เยียวยาแผ่นดิน.* กรุงเทพฯ: แผนงานร่วมศึกษากรณี 3 จังหวัดภาคใต้.

สมชาติ กิจยรรยง. (2543). *บริการครองใจลูกค้า.* กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.

สมชาย รัตนคช. (2559). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 27*(1), 144-150.

สมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิทธิ์พงค์พิทยา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2, 3, 4, และ 6. *วารสารสมาคมนักวิจัย, 22*(1), 193-204.

สมพงษ์ ยิ่งเมือง, วรชัย เยาวปาณี, วีระชัย คอนจอหอ และปานจิตร์ หลงประดิษฐ์. (2556). ตัวแบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 6*(1), 33-42.

สมยศ นาวีการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สรียา วิจิตรเสถียร. (2557). การพัฒนาแบบฟอร์มและกระบวนการจัดทำบัญชีครัวเรือนตามแนวเศรษฐกิจแบบพอเพียง. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี Suranaree Journal of Social Science*, *1*(8), 95-118.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2536). *ทฤษฎีสังคมวิทยา: เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *ทฤษฎีสังคมวิทยา เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์เบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2551). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. (2546). *ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง.* กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พริ้นเตอร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: บุ๊คลิ้งค์.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วารสารศึกษาศาสตร์, *28*(1), 140-153.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี.* กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. (2548). *การบริหารจัดการทีมงาน.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2547). *องค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้ง 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. *ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12* (น.183-184). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

หทัยวรรณ วิศวกุลวาณิช. (2557). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้การบริหารแบบสมดุล : กรณีศึกษาโรงเรียนกาญจนะวิทยา จังหวัดชลบุรี. *วารสารสักทอง : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 20*(2), 29-42.

อติญาณ์ ศรเกษตริน. (2557). กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาตลาดสดตามเกณฑ์มาตรฐานตลาดสดน่าซื้อ: กรณีศึกษาตลาดสดกอบกาญจน์ ต.ตลาด อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้, 1*(1), 65-76.

อภิชาติ ใจอารีย์. (2559). การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมแบบพหุภาคีเพื่อการจัดการป่าชุมชนอย่างยั่งยืน : กรณีศึกษาชุมชนบ้านพุเตย จังหวัดกาญจนบุรี. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร, 36*(1), 111-113.

อมรรัตน์ หนูสิงห์. (2559). *การศึกษารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

อรพินท์ บุญสิน และอิสระ สุวรรณบล. (2556). ตัวแบบเชิงสาเหตุทุนทางปัญญา ความรู้เชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 6*(2), 457-474.

อัครพล นิมมลรัตน์. (2554). *แบบจำลองการจัดการความรู้สำหรับการบ่มเพาะธุรกิจในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). *การวางแผนการศึกษา.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอมอร กฤษณะรังสรรค์ . (2555). *พฤติกรรมการใช้เวลาของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

Adler, A.N. (1999). A study of teachers' perceptions of school-based management's impact on teacher empowerment. *Dissertation Abstracts International, 60*(11), A-168.

Barker, A. M. (1992). *Transformational nursing leadership: A vision for the future*. New York: National League for Nursing Press.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the excutives.* Boston, MA: Harvard University Press.

Bar-On., R. (1997). *Transformational nursing leadership: A measure of emotional intelligence (Technical manual).* Toronto: Multi-Health System.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness trough transformational leadership.* Thousand Oaks: Sage.

Bateman, T., & Zeitham, C. P. (1990). *Management: Function and strategy*. Homewood Ill: Irwin.

Bearo, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. (1989). *Creating and excellent school :Some new management techniques.* London: Routledge.

Bekendam, C. C. (1997). Dimensions of emotional intelligence: Attachment, affect regulation, alexithymia and empathy. *Dissertation Abstracts International, 58*(4-B), 2109.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change.* New York: Harper and Row.

Boles, W..H., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to educational leadership.* New York: Harper & Row.

Campbell, R. F.Corbally, J. E., & Nystrand, R. O. (1983). *Introduction to educational administration* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Daff, R. L. (1999). *Leadership theory and practice.* Fort worth: Tax Dryden Press.

Davis, K. (1967). *Human relation at work.* New York: McGraw-Hill.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). The new corporate cultures. Cambridge: Basic Books.

Dension, D. R. (1990). Toward a theory of organization culture and effectiveness. Retrieved from http://karhen.home.xs4all.nl/Papers/M%26A/Denison%20and%20Mishra%20.

Dejnozka, E. L. (1983). *Education administration glossary.* Westport, CT: Greenwood.

Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Fiedler, F. A. (2002). *Theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw–Hill Book.

Fiedler, F. E., & Cheremers, M. M. (1974). *Leadership and effective management.* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Fullan, M. (1991). *The moral imperative of school leadership.* Thousand Oaks: Corwin Press.

Green, M. F. (1988). *Leaders for a new era strategies for higher education.* New York: Macmillan.

Hall, P., & Norris, P. (1993). Learning for leadership. *Leadership & Organization Journal, 14* (7), 35-40.

Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administrators*. New York: Macmillan.

Hasting, B., & Lawton. (1986). *Evaluation to improve learning.* New York: McGraw-Hull.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior questionnaire. In R. M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.)*, Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6–38). Columbus, OH: Bureau of Business .

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* New York: Prentice –Hall.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership in dynamics: A practical guide to effective relationships.* New York: Free Press.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization: Software of the mind.* New York: McGraw-Hill.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* (3), 321-338.

Jaco, A. G. (1982). Leadership: perspective in theory and research. *Manangement Science, 18*, 315.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Likert, R. (1967). The method of constructing and attitude scale. In M. Fishbeic (Ed.), *Attitude theory and measurement* (pp. 90-95). New York: Wiley & Son.

Likert, S. (1961). *New patterns of management.* New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning.* Boston, MA: Nicholas Brealey.

Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization.* New York: IRWIN.

Morphet, E. L., Johns, R. L., & Reller, T. (1967). *Educational administration* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N J: Prentice –Hall.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). The learning company: A strategy for sustainable development (2nd ed.). Berkshire: McGraw-Hill.

Porter, L. W., & Steer, R. M. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

Sergiovanni, T.J., & Moore, J. H. (1989). *Schooling for tomorrow.* Boston, Ma: Allyn &Bacon.

Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Journal of Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339 - 358.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). *Management* (3rd ed.). Texas: Amacon.

Yammario, F. J., Spangerler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly, 4* (1), 81-102.

Yukl . G. A. (1989). *Leadership in organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G., & van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology,* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

SIAM UNIVERSITY

ที่ สน ๐๒๑๐.๗/๕๓

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กทม. ๑๐๑๖๐

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอประทานอนุญาตศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาพื้นที่สูงของโครงการหลวงเพื่องานวิจัยระดับปริญญาเอก

ทูล ประธานมูลนิธิโครงการหลวง

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ อนุมัติให้ นายพิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์ เลขทะเบียน ๕๕๑๙๒๐๐๐๐๕ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จัดทำดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย" (Knowledge Management Effectiveness Model of Royal Project Foundation in Development of Northern Thailand) เบอร์โทรติดต่อ ๐๘๑-๘๙๖-๓๙๖๖ อีเมล์ pisit@pathomfur.com โดยมี ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์ เป็นที่ปรึกษาร่วม

บัณฑิตวิทยาลัยฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า มูลนิธิโครงการหลวง เป็นแบบอย่างของการพัฒนาพื้นที่สูง จึงเป็นกรณีศึกษาที่เป็นประโยชน์ทางด้านงานวิจัยได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอประทานอนุญาตศึกษาความสำเร็จของโครงการหลวง เป็นกรณีศึกษาในการจัดทำงานวิจัยดังกล่าวและข้อมูลที่ได้มาจะนำมาใช้ในงานวิชาการศึกษาเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ควรมิควรแล้วแต่จะโปรด

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและรัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ
โทรศัพท์ ๐๒-๘๖๗-๘๐๗๐ หรือ ๐๒-๘๖๗-๘๐๐๐ ต่อ ๕๓๑๑, ๕๓๒๑
โทรสาร ๐๒-๘๖๘-๖๖๖๑, ๐๒-๘๖๘-๕๐๒๒
E-mail: phd_m1@siam.edu

ที่ สน ๐๒๑๐.๗/๕๑

บัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและ
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม
๓๘ ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กทม. ๑๐๑๖๐

๒ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอประทานอนุญาตสัมภาษณ์

ทูล ประธานมูลนิธิโครงการหลวง

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ ขอประทานอนุญาตให้ นายพิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์ นักศึกษามหาวิทยาลัยสยาม หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เลขทะเบียน ๕๕๑๙๒๐๐๐๐๕ เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๑-๘๙๖-๓๙๖๖ อีเมล์ pisit@pathomfur.com ซึ่งจัดทำดุษฎีนิพนธ์ในหัวข้อ "รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่พื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย" (Knowledge Management Effectiveness Model of Royal Project Foundation in Developing of Northern Thailand) โดยมี ศ.พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เป็นที่ปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์ เป็นที่ปรึกษาร่วม ขอประทานอนุญาตสัมภาษณ์กลุ่มเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิโครงการหลวง ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

<u>กลุ่มสายบริหาร</u>

๑.	นายสุทัศน์	ปลื่มปัญญา	หัวหน้าฝ่ายสำนักงานและฝ่ายพัฒนา
๒.	นายวิจิตร	ถนอมถิ่น	ผู้ควบคุมสถานีวิจัย มูลนิธิโครงการหลวง
๓.	ดร.ณรงค์ชัย	พิพัฒน์ธนวงศ์	ผู้อำนวยการ ฝ่ายตลาดมูลนิธิโครงการหลวง รักษาการ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๔.	รศ.ดร.ดนัย	บุณยเกียรติ	รองผู้อำนวยการฝ่ายตลาด มูลนิธิโครงการหลวง

<u>กลุ่มหัวหน้าแผนก/หัวหน้าโครงการ/ผู้ประสานงาน</u>

๑.	ดร.อัญชัญ	ชมภูพวง	ผู้ประสานงานและส่งเสริมผัก มูลนิธิโครงการหลวง
๒.	นายสมชาย	เขียวแดง	ผู้อำนวยการสถานีเกษตรหลวงอ่างขาง/อินทนนท์
๓.	นางวารุณี	สุริยะ	หัวหน้าโครงการหัตถกรรม
๔.	นายชัยวัฒน์	ชุ่มปัน	เจ้าหน้าที่กาแฟ ส่วนกลางมูลนิธิโครงการหลวง
๕.	นางพรนันทน์	เทพหัสดิน ณ อยุธยา	หัวหน้าแผนกประชาสัมพันธ์และท่องเที่ยว มูลนิธิโครงการหลวง
๖.	นส.พ.นพพร	วายุโชตุ	ผู้จัดการแผนกขาย มูลนิธิโครงการหลวง

<u>กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน</u>

๑.	นายเมธัส	กิจโอภาส	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายตลาด (บริหาร) มูลนิธิโครงการหลวง
๒.	นางศิริพร	อ่อนประเสริฐ	เจ้าหน้าที่ธุรการ มูลนิธิโครงการหลวง
๓.	นางสายชม	ธเนศนิตย์	เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์และท่องเที่ยว มูลนิธิโครงการหลวง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์และขออนุญาตมา ณ โอกาสนี้

ควรมิควรแล้วแต่จะโปรด

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการและรัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ
โทรศัพท์ ๐๒-๘๖๗-๘๐๗๐ หรือ ๐๒-๘๖๗-๘๐๐๐ ต่อ ๕๓๑๑, ๕๓๒๑
โทรสาร ๐๒-๘๖๘-๖๖๖๑, ๐๒-๘๖๘-๕๐๒๒
E-mail: phd_m1@siam.edu

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามความถูกต้องเชิงเนื้อหา

» **รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ**

1. ผศ.ดร.จิดาภา ถิรศิริกุล
2. ผศ.ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง
3. ดร.พนัส คุณหบัณฑิต
4. ดร.อรรถไกร พันธ์ภักดี
5. ดร.วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ

» **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

การคำนวนหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

31/5/2016

มิติ	คะแนน IOC จากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	ผศ.ดร.จิตาภา	ผศ.ดร.อนุพงษ์	ดร.พนัส	ดร.อรรถไกร	ดร.วุฒิ	
กระบวนการจัดการความรู้ภายใน						
มูลนิธิโครงการหลวง						
1	1	0	1	1	1	**0.80**
2	1	1	1	1	1	**1.00**
3	1	1	1	1	0	**0.80**
4	1	1	1	1	1	**1.00**
5	1	1	1	1	1	**1.00**
6	1	0	1	1	1	**0.80**
7	1	1	0	1	1	**0.80**
8	1	1	1	0	1	**0.80**
9	1	1	1	1	1	**1.00**
10	1	1	1	1	1	**1.00**
11	1	1	1	1	1	**1.00**
12	1	1	1	1	1	**1.00**
ภาวะผู้นำขององค์การของ						
มูลนิธิโครงการหลวง						
1	1	1	0	1	1	**0.80**
2	1	1	1	1	1	**1.00**
3	1	1	1	1	1	**1.00**
4	1	1	1	0	1	**0.80**
5	1	1	1	1	1	**1.00**
6	1	1	1	1	1	**1.00**
7	1	1	1	1	1	**1.00**
8	1	1	1	1	1	**1.00**
วัฒนธรรมองค์การของ						
มูลนิธิโครงการหลวง						
1	1	1	1	1	1	**1.00**
2	1	1	1	1	1	**1.00**
3	1	1	1	1	1	**1.00**
4	1	1	1	1	1	**1.00**

การคำนวนหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

31/5/2016

มิติ	คะแนน IOC จากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	ผศ.ดร.จิตาภา	ผศ.ดร.อนุพงษ์	ดร.พนัส	ดร.อรรถไกร	ดร.วุฒิ	
5	1	1	1	1	1	**1.00**
6	1	1	1	1	1	**1.00**
การทำงานเป็นทีมภายใน						
มูลนิธิโครงการหลวง						
1	1	1	1	0	1	**0.80**
2	1	1	1	1	1	**1.00**
3	1	1	1	0	1	**0.80**
4	1	1	1	1	1	**1.00**
5	1	1	0	1	1	**0.80**
6	1	1	1	1	1	**1.00**
7	1	1	1	1	1	**1.00**
8	1	1	1	1	1	**1.00**
การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง						
ของมูลนิธิโครงการหลวง						
1	1	1	1	1	1	**1.00**
2	1	1	1	1	1	**1.00**
3	1	1	1	0	1	**0.80**
4	1	1	1	1	1	**1.00**
5	1	1	1	1	1	**1.00**
6	1	1	1	1	1	**1.00**
7	1	1	1	1	1	**1.00**
8	1	1	1	1	0	**0.80**
9	1	1	1	1	1	**1.00**
10	1	1	1	1	1	**1.00**
11	1	1	1	1	1	**1.00**
12	1	1	1	1	0	**0.80**
13	1	1	1	1	1	**1.00**
14	1	1	1	1	1	**1.00**
15	1	1	1	1	1	**1.00**
16	1	1	1	1	1	**1.00**

การคำนวนหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

31/5/2016

มิติ	คะแนน IOC จากผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
	ผศ.ดร.จิดาภา	ผศ.ดร.อนุพงษ์	ดร.พนัส	ดร.อรรถไกร	ดร.วุฒิ	
17	1	1	1	1	1	**1.00**
18	1	1	1	1	1	**1.00**
19	1	1	1	1	1	**1.00**
20	1	1	1	1	1	**1.00**

ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aa1	167.9667	1887.895	.839	.991
aa2	167.9333	1892.409	.767	.991
ab1	167.9667	1880.585	.800	.991
ab2	167.7667	1884.323	.747	.991
ac1	167.8000	1894.166	.687	.991
ac2	167.7667	1890.806	.786	.991
ad1	167.8667	1890.189	.747	.991
ad2	168.0000	1888.207	.849	.991
ae1	167.9333	1887.375	.799	.991
ae2	167.7333	1903.030	.686	.991
af1	168.0000	1888.828	.740	.991
af2	167.9333	1886.961	.804	.991
ba1	167.8333	1890.282	.805	.991
ba2	167.8000	1897.131	.742	.991
bb1	167.9667	1893.757	.798	.991
bb2	168.1333	1877.361	.870	.991
bc1	168.0333	1877.689	.826	.991
bc2	168.1333	1863.292	.888	.991
bd1	168.2000	1864.993	.897	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
bd2	168.1667	1870.764	.873	.991
ca1	168.0333	1881.551	.840	.991
ca2	167.9000	1884.438	.826	.991
cb1	167.9333	1884.202	.777	.991
cb2	168.0333	1878.585	.816	.991
cc1	167.9333	1879.789	.860	.991
cc2	168.0667	1869.375	.876	.991
da1	167.9667	1882.585	.805	.991
da2	167.9667	1878.240	.827	.991
da3	167.9000	1878.162	.812	.991
da4	167.9667	1888.723	.828	.991
db1	167.9333	1884.754	.832	.991
db2	168.0333	1890.585	.793	.991
db3	168.0667	1879.582	.845	.991
db4	167.9667	1877.344	.810	.991
ea1	168.1333	1878.257	.829	.991
ea2	168.1000	1875.403	.848	.991
ea3	167.9000	1879.197	.858	.991
ea4	167.8667	1877.844	.836	.991
ea5	167.9667	1878.930	.848	.991
ea6	168.0000	1878.621	.805	.991
ea7	168.0333	1883.275	.819	.991
ea8	168.0000	1884.966	.818	.991
ea9	167.9667	1887.068	.781	.991
ea10	167.9667	1880.033	.806	.991
ea11	168.0000	1875.103	.818	.991

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ea12	167.9333	1870.133	.856	.991
eb1	167.9000	1873.886	.808	.991
eb2	167.9667	1870.447	.835	.991
eb3	167.9667	1867.068	.897	.991
eb4	167.9333	1873.237	.875	.991
eb5	168.0333	1875.068	.829	.991
eb6	167.9667	1872.102	.842	.991
eb7	168.1000	1869.059	.865	.991
eb8	167.7000	1880.286	.740	.991

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

» **แบบสัมภาษณ์**

- กลุ่มสายบริหาร
- กลุ่มสายการจัดการ
- กลุ่มสายปฏิบัติการและชุมชน

» **แบบสอบถาม**

- เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของมูลนิธิโครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำนวน 312 คน

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) กลุ่มสายการบริหาร
3. ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยการนำเสนอข้อมูลที่ได้รับมานั้นจะเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของท่านแต่อย่างไร ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย

   ส่วนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลและคุณลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินการมิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในมิติต่างๆ

   ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด สัมภาษณ์เพื่อถามความคิดเห็น รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยเพื่อพัฒนาชุมชนในมูลนิธิโครงการหลวงให้ยั่งยืน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จนครบทุกส่วน

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

250359

การวิจัยเรื่อง

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) กลุ่มสายการบริหาร

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลและคุณลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินการมิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในมิติต่างๆ อย่างไร

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

1.1.1 มูลนิธิโครงการหลวง มีวิธีการอย่างไร ในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์

.....

.....

.....

1.1.2 ในการดำเนินการการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ผ่านมาพบปัญหาอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ด้านการสร้างความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง สามารถสร้างความรู้รวมถึงวิธีการจัดการการทำงานใหม่ๆ จากภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง มีเทคนิคอย่างไรในการจัดเก็บความรู้ มิให้สูญหายและง่ายต่อความสืบค้นความรู้อย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์

.....

.....

.....

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง มีขั้นตอนในการวิเคราะห์และสกัดความรู้อย่างไร เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นจริงเหมาะสมกับชุมชนภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์

.....

.....

.....

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

1.5.1 มูลนิธิโครงการหลวง มีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มบุคคลเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

1.5.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมา ในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ พบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่ความรู้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง – มูลนิธิโครงการหลวง สามารถตรวจสอบความรู้อย่างไร เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้เหมาะสมหรือประยุกต์ให้เข้ากับกลุ่มบุคคลและพื้นที่เป้าหมายในสภาพการปัจจุบัน

.....

.....

.....

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ – ผู้บริหารของโครงการหลวงแสดงบทบาท การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชุมชนในพื้นที่อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

2.2.1 ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบอุปสรรคใดบ้างที่เป็นปัญหาต่อการแบ่งปันความรู้

.....

.....

.....

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

2.3.1 ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริงได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมาผลการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริง เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย – ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาประสานสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้อย่างไร

.....

.....

.....

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

3.1.1 โครงการหลวงมีปรัชญา แนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายในโครงการในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์อย่างไร

.....

.....

.....

3.1.2 มีการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนชาวไทยภูเขา หลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

3.2.1 โครงการหลวงมีการวางแนวทางเกี่ยวกับพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์อย่างไร

.....

.....

.....

3.2.2 พฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ของชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

3.3.1 โครงการหลวงมีการวางแนวทาง/นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาด้านวัตถุที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ อย่างไร

.....

.....

.....

3.3.2 การพัฒนาในด้านวัตถุเกี่ยวกับ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ของชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ มีการปรับเปลี่ยนหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. มิติการทำงานเป็นทีม

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

4.1.1 โครงการหลวงมีนโยบายและหลักการอย่างไรในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโครงการหลวงอินทนนท์ หรือส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชนในโครงการในการพัฒนาชุมชน

.....

.....

.....

4.1.2 การดำเนินการที่ผ่านมา ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดในการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม – โครงการหลวงมีวิธีการดำเนินการทำงานอย่างไรบ้าง เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงานและเป้าหมายโดยรวมของชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ ในแง่รูปแบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ ทีมงานบริหารตนเอง และทีมงานข้ามสายงาน

.....

.....

.....

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

5.1 องค์ประกอบของชุมชน

5.1.1 ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือโดยเฉพาะในการจัดการความรู้ของโครงการหลวงอินทนนท์ได้นำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้มีองค์ประกอบ ดังนี้ หรือไม่เพียงใด

5.1.1.1 ชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล

.....

5.1.1.2 ชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ

.....

5.1.1.3 มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น

.....

5.1.1.4 มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน

.....

5.1.1.5 ใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

5.1.1.6 มีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย

.....

5.1.1.7 มีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน

.....

5.1.1.8 มีการบริหารจัดการภายในชุมชน

.....

5.1.1.9 มีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

.....

5.1.1.10 ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม

.....

5.1.2 ชุมชนมีอุปสรรคในการพัฒนาองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5.2 ลักษณะของชุมชน

5.2.1 การพัฒนาชุมชนในโครงการหลวงมีลักษณะที่แสดงถึงความเป็นชุมชนโครงการหลวง ลักษณะดังต่อไปนี้ หรือไม่อย่างไร

5.2.1.1 สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน

.....

5.2.1.2 สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน

.....

5.2.1.3 ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

.....

5.2.1.4 ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน

.....

5.2.1.5 สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน

.....

5.2.1.6 มีแผนการดำเนินการของชุมชน

.....

5.2.1.7 มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก

.....

5.2.1.8 ภายในชุมชนของท่าน พบปัญหาใด และมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็นใดเพิ่มเติม

.....

5.2.2 การพัฒนาชุมชนในลักษณะปัจจัยดังกล่าวนั้นก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมต่อชุมชนอย่างไร

.....

.....

.....

<u>ตอนที่ 2</u> ท่านมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความท้าทายและแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือของโครงการหลวงอินทนนท์ รวมทั้งข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) <u>กลุ่มสายการจัดการ</u>
3. ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยการนำเสนอข้อมูลที่ได้รับมานั้นจะเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของท่านแต่อย่างไร ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย

   <u>ส่วนที่ 1</u> สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลและคุณลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินการมิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในมิติต่างๆ

   <u>ส่วนที่ 2</u> เป็นคำถามปลายเปิด สัมภาษณ์เพื่อถามความคิดเห็น รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยเพื่อพัฒนาชุมชนในมูลนิธิโครงการหลวงให้ยั่งยืน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จนครบทุกส่วน

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

การวิจัยเรื่อง

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) กลุ่มสายการการจัดการ

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลและคุณลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินการมิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในมิติต่างๆ อย่างไร

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

1.1.1 มูลนิธิโครงการหลวง มีวิธีการช่องทางอย่างไร ที่สามารถช่วยบุคคลากรในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์

.....

.....

.....

1.1.2 ในการดำเนินการแสวงหาความรู้ที่ผ่านมาพบปัญหาอุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.2 ด้านการสร้างความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง สามารถสร้างความรู้รวมถึงวิธีการจัดการการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยให้บุคคลากรภายในโครงการดำเนินการได้ดีขึ้น จากภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง มีเทคนิคอย่างไรในการจัดเก็บความรู้ มิให้สูญหาย และง่ายต่อความสืบค้นความรู้ได้สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์

.....

.....

.....

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง มีขั้นตอนในการวิเคราะห์และสกัดความรู้อย่างไร เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง เป็นจริงเหมาะสมกับชุมชนภายในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ก่อนนำไปเผยแพร่สู่ภายนอก

.....

.....

.....

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

1.5.1 มูลนิธิโครงการหลวง มีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มบุคคลเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

1.5.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่ความรู้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.5.3 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการแก้ไขอย่างไรกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น

.....

.....

.....

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง – มูลนิธิโครงการหลวง สามารถตรวจสอบความรู้อย่างไร เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้เหมาะสมหรือประยุกต์ให้เข้ากับกลุ่มบุคคลและพื้นที่เป้าหมายในสภาพการปัจจุบันกรุณายกตัวอย่าง

.....

.....

.....

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ – จากประสบการณ์ของท่านเกี่ยวกับโครงการหลวง ท่านเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวงแสดงบทบาท การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบาย ให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชุมชนในพื้นที่อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

2.2.1 ท่านเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา แบ่งปันให้ความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์การอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2.2.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบอุปสรรคใดบ้างที่เป็นปัญหาต่อการแบ่งปันความรู้

.....

.....

.....

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

2.3.1 ท่านเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการส่งเสริมการนำความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติจริงได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมาผลการนำความรู้เพื่อไปปฏิบัติจริง เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย – ท่านเห็นว่า ผู้บริหารของโครงการหลวง มีการกำหนดนโยบายและบทบาทในการสร้างเครือข่ายกับองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาประสานสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยงเครือข่ายความรู้อย่างไร

.....

.....

.....

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

3.1.1 ท่านเห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีปรัชญา แนวคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ภายในโครงการในการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์อย่างไร

.....

.....

.....

3.1.2 วัฒนธรรมทางความคิดของชุมชน มีการปรับเปลี่ยนหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

3.2.1 ท่านเห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีพฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพอย่างไร

.....

.....

.....

3.2.2 พฤติกรรมการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

3.3.1 ท่านเห็นว่า ชุมชนในโครงการหลวงมีโครงสร้างหรือวัสดุอุปกรณ์ทางวัตถุอย่างไร ที่แสดงถึงความเป็นโครงการหลวง

.....

.....

.....

3.3.2 โครงสร้างลักษณะวัตถุดังกล่าว มีการปรับเปลี่ยนลักษณะรูปแบบโครงการ การใช้งานหลังจากที่โครงการหลวงเข้ามาดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

4. มิติการทำงานเป็นทีม

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

4.1.1 ท่านเห็นว่า โครงการหลวงมีนโยบายและหลักการอย่างไรในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโครงการหลวงอินทนนท์ หรือถึงส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับชุมชนในโครงการในการพัฒนาชุมชนของเขา

.....

.....

.....

4.1.2 การดำเนินการที่ผ่านมา การทำงานเป็นทีมของชุมชน ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดหรือประสบปัญหาใด

.....

.....

.....

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

4.2.1 ท่านเห็นว่า โครงการหลวงมีวิธีการดำเนินการทำงานอย่างไรบ้าง เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของงานและเป้าหมายโดยรวมของชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์ ในแง่รูปแบบการทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ ทีมงานบริหารตนเองและทีมงานข้ามสายงาน

.....

.....

.....

4.2.2 การดำเนินการที่ผ่านมาการทำงานเป็นทีมของชุมชน ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือประสบปัญหาใด

.....

.....

.....

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

5.1 องค์ประกอบของชุมชน

5.1.1 ท่านเห็นว่า ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือโดยเฉพาะในการจัดการความรู้ของโครงการหลวงอินทนนท์ได้นำไปสู่การพัฒนาชุมชนให้มีองค์ประกอบเหล่านี้หรือไม่เพียงใด

5.1.1.1 ชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล

.....

5.1.1.2 ชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ

.....

5.1.1.3 มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น

.....

5.1.1.4 มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน

.....

5.1.1.5 ใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

5.1.1.6 มีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย

.....

5.1.1.7 มีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน

.....

5.1.1.8 มีการบริหารจัดการภายในชุมชน

.....

5.1.1.9 มีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

.....

5.1.1.10 ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม

.....

5.1.2 ในการดำเนินการพัฒนาพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

5.2 ลักษณะของชุมชน

5.2.1 ท่านเห็นว่า การพัฒนาชุมชนในโครงการหลวง ทำให้ชุมชนมีลักษณะเป็นชุมชนดังนี้ หรือไม่ อย่างไร

5.2.1.1 สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน

.....

5.2.1.2 สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน

.....

5.2.1.3 ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

.....

5.2.1.4 ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน

.....

5.2.1.5 สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน

.....

5.2.1.6 มีแผนการดำเนินการของชุมชน

.....

5.2.1.7 มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก

.....

5.2.1.8 ภายในชุมชนของท่าน พบปัญหาใด และมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็นใดเพิ่มเติม

.....

5.2.2 การพัฒนาลักษณะของชุมชนนั้นก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวมต่อชุมชนอย่างไร

.....

.....

.....

<u>ตอนที่ 2</u> ท่านมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความท้าทายและแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือของโครงการหลวงอินทนนท์ รวมทั้งข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย
2. ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน
3. ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยการนำเสนอข้อมูลที่ได้รับมานั้นจะเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของท่านแต่อย่างไร ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย

   ส่วนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลและคุณลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินการมิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในมิติต่างๆ

   ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด สัมภาษณ์เพื่อถามความคิดเห็น รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยเพื่อพัฒนาชุมชนในมูลนิธิโครงการหลวงให้ยั่งยืน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จนครบทุกส่วน

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

การวิจัยเรื่อง

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชน

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลและคุณลักษณะเกี่ยวกับการดำเนินการมิติการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในมิติต่างๆ อย่างไร

1. มิติกระบวนการการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

1.1.1 โครงการหลวงมีช่องทางวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ ในการหาข้อมูล ความรู้ต่างๆ จากภายในมูลนิธิโครงการหลวง และจากแหล่งข้อมูลความรู้ภายนอกได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.1.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมา พบปัญหาอุปสรรคในประเด็นดังกล่าวหรือไม่

.....

.....

.....

1.2 ด้านการสร้างความรู้ – โครงการหลวงมีช่องทางวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์นำความรู้จากมูลนิธิโครงการหลวงไปใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาต่อยอดความรู้ต่อไป ได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

1.3.1 บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์สามารถสืบค้นข้อมูลความรู้จากมูลนิธิโครงการหลวงได้โดยสะดวก รวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

1.3.2 ท่านพบอุปสรรคใดในชุมชน มีเป็นปัญหาด้านการจัดเก็บความรู้

.....

.....

.....

1.4 ด้านการวิเคราะห์และการสกัดความรู้ – มูลนิธิโครงการหลวง มีส่วนส่งเสริมในการวิเคราะห์และสกัดความรู้แก่บุคลากรและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ฯ เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ เป็นจริงก่อนนำไปเผยแพร่

.....

.....

.....

1.5 ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้

1.5.1 มูลนิธิโครงการหลวง มีวิธีการในการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้สู่บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1.5.2 การดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่อย่างไร

.....

.....

.....

1.5.3 ท่านคิดว่าควรมีวิธีการแก้ไขเช่นไร

.....

.....

.....

1.6 ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง – บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ สามารถประยุกต์ความรู้และนำความรู้นั้นๆ จากมูลนิธิโครงการหลวง มาปรับใช้ได้ในการดำเนินชีวิตจริงหรือไม่อย่างไร กรุณายกตัวอย่าง

.....

.....

.....

2. มิติภาวะผู้นำขององค์การ

2.1 ด้านวิสัยทัศน์ความรู้

2.1.1 จากประสบการณ์ของท่านเกี่ยวกับโครงการหลวง ท่านเห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวง (อาทิ หัวหน้าฝ่าย , ผอ.สถานี/ศูนย์ฯ) มีบทบาทอย่างไร ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่โครงการหลวงจะพัฒนาและให้ความรู้กับชาวบ้านในพื้นที่

.....

.....

.....

2.1.2 ท่านเห็นว่า ผู้นำชุมชนในพื้นที่ได้มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเกี่ยวกับความรู้ ร่วมกับโครงการหลวง อย่างไร

.....

.....

2.1.3 ท่านเห็นว่า ในการดำเนินการที่ผ่านมา มีปัญหาอุปสรรคประเด็นดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.1.4 ท่านมีข้อคิดเห็นอย่างไรในการพัฒนาปรับปรุงประเด็นดังกล่าว

.....

.....

.....

2.2 ด้านการแบ่งปันความรู้

2.2.1 ท่านเห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน สนับสนุนให้มีการจัดอบรม สัมมนา ให้ความรู้แก่ผู้ที่สนใจทั้งภายในและภายนอก หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.2.2 ท่านเห็นว่า ในการจัดอบรมสัมมนาที่ผ่านมา ควรมีการพัฒนาปรับปรุงด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

2.3 ด้านการเป็นนักฝึกฝนปฏิบัติความรู้

2.3.1 ท่านเห็นว่า ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน มีการส่งเสริมการนำความรู้ที่มาอยู่ทั้งภายในและภายนอกโครงการ นำมาใช้พัฒนาในการปฏิบัติงานจริงภายในโครงการหลวงอย่างไร

.....

.....

.....

2.3.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมาพบปัญหาใดที่เป็นอุปสรรคต่อกิจกรรมดังกล่าว

.....

.....

.....

2.4 ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย – ผู้นำของโครงการหลวงและผู้นำชุมชน มีส่วนช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในโครงการหลวงและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ มีโอกาสในการร่วมงานกับเครือข่ายองค์การต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมายทุกด้านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. มิติวัฒนธรรมองค์การ

3.1 วัฒนธรรมทางความคิด

3.1.1 ในชุมชนของท่านในอดีตก่อนที่โครงการหลวงจะเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับ การดำรงชีวิต และ ประกอบอาชีพ อย่างไร

.....

.....

.....

3.1.2 และเมื่อภายหลังโครงการหลวงเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีการปรับเปลี่ยน ค่านิยม ความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับ การดำรงชีวิต และ ประกอบอาชีพ หรือไม่ อย่างไร และเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

3.2 วัฒนธรรมทางการกระทำ

3.2.1 ในชุมชนของท่านภายใต้โครงการหลวงมีระเบียบวิธี การประพฤติปฏิบัติ ที่เป็นการกระทำเฉพาะกลุ่มเกิดขึ้นใหม่หรือไม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เมื่อเทียบกับอดีตก่อนโครงการหลวงจะเข้ามาดำเนินการในพื้นที่

.....

.....

.....

3.2.2 ในชุมชนของท่าน มีวิธีในการถ่ายทอดวัฒนธรรมอย่างไร

.....

.....

.....

3.3 วัฒนธรรมทางวัตถุ

3.3.1 ท่านเห็นว่า โครงการหลวงก่อให้เกิดวัฒนธรรมทางวัตถุหรือลักษณะของเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ที่เป็นรูปธรรม มีความทันสมัย พอเหมาะพอดี กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของคนในชุมชนของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.3.2 ท่านพบอุปสรรคปัญหาในการถ่ายทอดวัฒนธรรมหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างลักษณะของวัตถุดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4. มิติการทำงานเป็นทีม

4.1 หลักการทำงานเป็นทีม

4.1.1 โครงการหลวงมีนโยบายและแนวทางการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในโครงการหลวงร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีมทั้งกับบุคลากรภายในโครงการและกับชุมชนในพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนาชุมชนในพื้นที่โครงการหลวงอินทนนท์ หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

4.1.2 ในการดำเนินการที่ผ่านมา พบปัญหาอุปสรรคในประเด็นดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

4.1.3 ในชุมชนมีการแก้ไขปัญหาประเด็นดังกล่าวอย่างไร และท่านมีข้อคิดเห็นอย่างไรในการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

4.2 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

4.2.1 บุคลากรและชุมชนในพื้นที่ดำเนินการในโครงการหลวงอินทนนท์ มีรูปแบบ และวิธีการดำเนินการทำงานอย่างไรบ้าง เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ในแง่ของทีมงานเพื่อการแก้ปัญหา ทีมงานบริหารตนเอง และทีมงานข้ามสายงาน

.....

.....

.....

4.2.2 ท่านมีข้อแนะนำในการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

5. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง

5.1 องค์ประกอบของชุมชน – ในชุมชนชาวไทยภูเขาของท่านในอดีตก่อนที่โครงการหลวงจะเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนของท่านมีองค์ประกอบเหล่านี้ หรือไม่อย่างไร

5.1.1 ชุมชนมีความหลากหลายของบุคคล

.....

5.1.2 ชุมชนมีเป้าหมายร่วมกัน ยึดประโยชน์สาธารณะ

.....

5.1.3 มีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รักท้องถิ่น

.....

5.1.4 มีอิสระในการร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมตัดสินใจ ภายในชุมชน ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน

.....

5.1.5 ใช้ทรัพยากรภายในชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

5.1.6 มีการติดต่อสื่อสาร เรียนรู้เชื่อมโยงเป็นเครือข่าย

.....

5.1.7 มีกิจกรรมสาธารณะของชุมชน

.....

5.1.8 มีการบริหารจัดการภายในชุมชน

.....

5.1.9 มีการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

.....

5.1.10 ชุมชนมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม

.....

5.1.11 เมื่อโครงการหลวงเข้ามาดำเนินการในพื้นที่ ชุมชนมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการดำเนินชีวิตอย่างไร

.....

5.1.12 ในการดำเนินการพัฒนาพบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้หรือไม่อย่างไร

.....

5.2 ลักษณะของชุมชน – ท่านเห็นว่า ชุมชนชาวไทยภูเขาของท่านในโครงการหลวงมีลักษณะในปัจจัยใดดังต่อไปนี้ที่แสดงถึงความเป็นชุมชนโครงการหลวง และปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อชุมชนอย่างไร

5.2.1 สมาชิกมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการพัฒนาชุมชน

.....

5.2.2 สมาชิกพร้อมที่จะร่วมมือกันจัดการปัญหาของตนและชุมชน

.....

5.2.3 ชุมชนเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ

.....

5.2.4 ชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการประเมินผลร่วมกัน

.....

5.2.5 สมาชิกมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการของชุมชน

.....

5.2.6 มีแผนการดำเนินการของชุมชน

.....

5.2.7 มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาภายนอก

.....

5.2.8 ภายในชุมชนของท่าน พบปัญหาใด และมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงในประเด็นใดเพิ่มเติม

.....

<u>ตอนที่ 2</u> ท่านมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นความท้าทาย และแนวทางการปรับปรุงพัฒนา ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ภาคเหนือของโครงการหลวงอินทนนท์ รวมทั้งข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยและให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด
2. ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์ในการนำไปเป็นแนวทางในการหารูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยการนำเสนอข้อมูลที่ได้รับมานั้นจะเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของท่านแต่อย่างไร ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย

   <u>ส่วนที่ 1</u> สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

   <u>ส่วนที่ 2</u> สอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

   <u>ส่วนที่ 3</u> เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อถามความคิดเห็น ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทยเพื่อพัฒนาชุมชนในมูลนิธิโครงการหลวงให้ยั่งยืน

<u>เกณฑ์การประเมิน</u>

ระดับที่ 1	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ระดับที่ 4	เห็นด้วยมาก
ระดับที่ 2	เห็นด้วยน้อย	ระดับที่ 5	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับที่ 3	เห็นด้วยปานกลาง		

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบแบบสอบถามฉบับนี้จนครบทุกส่วน

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

การวิจัยเรื่อง

รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย

แบบสอบถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานและบุคคลที่เป็นสมาชิกในชุมชนโครงการหลวงอินทนนท์

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลที่เป็นสมาชิกชุมชนโครงการหลวง

1. เพศ

   ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

   ( ) ต่ำกว่า 20 ปี ( ) 20-40 ปี

   ( ) 41-60 ปี ( ) 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

   ( ) น้อยกว่าอนุปริญญาหรือ ปวส. ( ) อนุปริญญาหรือ ปวส.

   ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่า ปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานในโครงการหลวง (ระบุ) .....

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือเป็นสมาชิกในโครงการหลวงอินทนนท์

   ( ) 1-5 ปี ( ) 6-10 ปี

   ( ) 11-15 ปี ( ) 15 ปีขึ้นไป

<u>ตอนที่ 2</u> แบบสอบถามเกี่ยวกับมิติต่างๆ ในการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง

2.1 มิติกระบวนการการจัดการความรู้ภายในมูลนิธิโครงการหลวง

(5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด)

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**ด้านการแสวงหาความรู้** โครงการหลวงกระตุ้นให้ท่านมีความสนใจในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อาทิ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา การปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเป้าหมาย เป็นต้น						
2	โครงการหลวงสนับสนุนให้ท่านติดตามแสวงหาข่าวสารความรู้ต่างๆ ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอทั้งจากภายในและภายนอกโครงการ						
3	**ด้านการสร้างความรู้** โครงการหลวงเปิดโอกาสให้ท่านอ่านหนังสือบ่อยๆ มากขึ้นกว่าในอดีตก่อนท่านเข้าร่วมกับโครงการ						
4	ในชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีการรณรงค์ให้ชุมชนหาความรู้ต่างๆ เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น						
5	**ด้านการจัดเก็บความรู้** ในชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีห้องสมุดหรือสถานที่อ่านหนังสือชุมชนที่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน						
6	ท่านสามารถหาข้อมูลความรู้ที่ถูกต้อง เที่ยงตรงได้ตรงประเด็นตามที่ท่านต้องการทราบได้จากชุมชนภายในโครงการหลวงของท่าน						
7	**ด้านการวิเคราะห์และสกัดความรู้** ท่านสามารถสรุปคำตอบที่ถูกต้องต่างๆ ที่ท่านต้องการทราบได้ภายในโครงการหลวงดอยอินทนนท์						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ท่านเข้าใจที่มาที่ไปของปัญหา ว่าเกิดจากสาเหตุใดและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ท่านและชุมชนยอมรับได้						
9	**ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้** ในชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีการจัดเวทีชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่						
10	ในชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีส่งเสริมการจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์เป็นปัจจุบัน						
11	**ด้านการประยุกต์และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง** ในชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีหน่วยงานให้คำปรึกษาต่างๆ เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในชุมชน รวมทั้งให้คำปรึกษาในการประกอบอาชีพ						
12	ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ภายในโครงการหลวงที่ท่านได้รับเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน						

2.2 มิติภาวะผู้นำขององค์การของมูลนิธิโครงการหลวง

(5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด)

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**ด้านวิสัยทัศน์ความรู้** ผู้นำของโครงการหลวงมีความรู้ ความสามารถ ที่ชัดเจนและสามารถอธิบายให้ชุมชนได้รับทราบอย่างชัดเจน						
2	ผู้นำของโครงการหลวงพร้อมศึกษาหาวิธีการทำงาน ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงชุมชนในโครงการหลวงอินทนนท์						
3	**ด้านการแบ่งปันความรู้** ผู้นำของโครงการหลวงมีการรณรงค์ส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาและคนในชุมชนโครงการหลวงอินทนนท์ได้ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ						
4	ผู้นำของโครงการหลวงได้จัดให้มีการอบรม สัมมนา สาธิตความรู้ต่างๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเกษตร						
5	**ด้านการฝึกฝนการปฏิบัติความรู้** ผู้นำของโครงการหลวงมีการฝึกฝน ลงมือปฏิบัติจริง ในการสาธิตงานหรือการอบรมกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการหลวง						
6	ผู้นำของโครงการหลวงได้ร่วมลงมือปฏิบัติงานจริงกับบุคลากรในโครงการและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์						
7	**ด้านการเป็นผู้จัดการเครือข่าย** ผู้นำของโครงการหลวงมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานใต้บังคับบัญชาและชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ของโครงการหลวงอินทนนท์						
8	ผู้นำของโครงการหลวงส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชุมชนทั้งภายในและภายนอกโครงการหลวง						

2.3 มิติวัฒนธรรมองค์การของมูลนิธิโครงการหลวง

(5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด)

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**วัฒนธรรมทางความคิด** ชุมชนของท่านมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิต แบบแผนการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน						
2	ในปัจจุบันชุมชนของท่านมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ในเรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิต แบบแผนการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน						
3	**วัฒนธรรมทางการกระทำ** ชุมชนของท่านมีพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน เช่น การวางแผนการเงินในครอบครัว การประกอบอาชีพ ความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหาการทำงาน เป็นต้น						
4	ในปัจจุบันชุมชนของท่านมีพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน						
5	**วัฒนธรรมทางวัตถุ** ชุมชนของท่านมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเมื่อโครงการหลวงเข้ามาพัฒนาชุมชน						
6	ในปัจจุบันชุมชนของท่านมีอุปกรณ์การดำรงชีพรวมถึงโครงสร้างทางวัตถุในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพซึ่งแสดงความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวงอินทนนท์ อาทิ เครื่องมือทางการเกษตร ร้านค้า อ่างเก็บน้ำ สหกรณ์ เป็นต้น ที่นำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งในชุมชน						

2.4 มิติการทำงานเป็นทีมภายในมูลนิธิโครงการหลวง

(5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด)

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**หลักการทำงานเป็นทีม** ท่านมีบทบาท หน้าที่ ที่ชัดเจนก่อนลงมือทำงานในโครงการต่างๆ ภายในมูลนิธิหรือภายในชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวง						
2	ทีมงานหรือชุมชนชาวไทยภูเขาภายในโครงการหลวง มีการประชุมชี้แจง วิธีการ เป้าหมายของงาน ร่วมกัน						
3	บุคลากรและชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการหลวง มีการกำหนดเวลาของแต่ละงาน กิจกรรม อย่างชัดเจนว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อไร						
4	ชุมชนในโครงการหลวงมีการวางเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินการร่วมกันและมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น						
5	**รูปแบบการทำงานเป็นทีม** บุคลากรและชุมชนภายในโครงการหลวง มีการจัดตั้งทีมทำงานเฉพาะกิจ เฉพาะงานนั้นๆ เป็นกรณีๆไปจนกว่างานจะแล้วเสร็จ						
6	การทำงานภายในโครงการหลวง บุคลากรและชุมชนมีการแบ่งทีมงาน สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน						
7	โครงการหลวง มีการตรวจสอบคุณภาพของงาน โดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญหรือคนในชุมชนที่มีประสบการณ์มายาวนาน						
8	โครงการหลวง มีทีมงานช่วยเหลือที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณชุมชน และ มีเครือข่ายนอกชุมชนที่ยินดีให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ						

2.5 มิติการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งของมูลนิธิโครงการหลวง

(5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด)

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	**องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง** ชุมชนภายในโครงการหลวงเป็นชุมชนที่มีบุคคลที่หลากหลายมารวมกัน						
2	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีเป้าหมายร่วมกันในการคำนึงถึงสาธารณะประโยชน์ของชุมชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน						
3	ชุมชนภายในโครงการหลวงมีจิตเอื้ออาทรต่อกัน						
4	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีความรักท้องถิ่น รักชุมชน						
5	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีอิสระในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อชุมชน						
6	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านสามารถพึ่งพาตนเองได้ด้วยความพอเพียง ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน						
7	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ						
8	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึง รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ						
9	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีการจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง						
10	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและมีเครือข่ายที่ดี						
11	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีการส่งเสริมสร้างผู้นำชุมชนสืบต่อกันมา						
12	ชุมชนของท่านมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตและสังคม						
13	**คุณลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง** ท่านเชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชนของท่านภายในโครงการหลวงว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ						

ข้อที่	รายการ	ระดับความเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
14	ท่านสามารถพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง ได้ด้วยตัวท่านเองและความเป็นชุมชนชาวไทยภูเขาในโครงการของท่าน						
15	สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์และความพร้อมที่จะร่วมแก้ปัญหาของชุมชน						
16	ท่านคิดว่าชุมชนของท่านมีความมั่นคง ปลอดภัยในการดำเนินชีวิต						
17	ท่านสามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการทำงานของชุมชนของท่านได้ว่าไม่มีการทุจริตคอร์รัปชั่น เพื่อหาผลประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง						
18	สมาชิกในชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน						
19	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีแผนการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นชุมชนพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด						
20	ชุมชนภายในโครงการหลวงของท่านมีเครือข่ายกับชุมชนอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ ในการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน						

<u>ตอนที่ 3</u> ท่านในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนชาวไทยภูเขาในพื้นที่ดำเนินการของโครงการหลวงอินทนนท์ ท่านพบปัญหาใดในชุมชนของท่านที่เป็นปัญหาเร่งด่วน และขอแนะนำในการปรับปรุงปัญหานั้นๆ เพื่อพัฒนาชุมชนฯ ให้ยั่งยืน รวมทั้งข้อคิดเห็นในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่อง อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างภาพถ่ายเก็บข้อมูล

ภาพที่ 1 การสัมภาษณ์หัวหน้าสำนักงานและฝ่ายพัฒนา มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ควบคุมสถานีวิจัย มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 3 การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายตลาด มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 4 การสัมภาษณ์ผู้ประสานงานและส่งเสริมผัก มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 5 การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานีเกษตรหลวงอ่างขาง ดอยอินทนนท์

ภาพที่ 6 การสัมภาษณ์หัวหน้าโครงการหัตถกรรม มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 7 การสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกยานพาหนะ มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 8 การสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกประชาสัมพันธ์และท่องเที่ยว มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 9 การสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกขาย มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 10 การสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (บริหาร) มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 11 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์และท่องเที่ยว มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 12 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สถานีฯ อินทนนท์

ภาพที่ 13 การสัมภาษณ์นักวิชาการผัก มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 14 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธุรการ มูลนิธิโครงการหลวง

ภาพที่ 15 การสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ธุรการ สถานีฯ อินทนนท์

ภาพที่ 16 การสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงดอยอินทนนท์ จำกัด

ภาพที่ 17 การสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านหลวง

ภาพที่ 18 การสัมภาษณ์นายกสมาคมม้ง

ภาพที่ 19 การสัมภาษณ์ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 7 ตำบลบ้านหลวง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายพิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์

วัน เดือน ปี เกิด 22 พฤศจิกายน 2505

สถานที่เกิด จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา ปี 2549 ศิลปศาสตร์บัณฑิต แขนงวิชาไทยคดีศึกษา สาขาวิชาศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปี 2552 ปริญญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาไทยคดีศึกษา สาขาวิชาศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปี 2561 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์ และ จิดาภา ถิรศิริกุล. รูปแบบประสิทธิผลการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย. **วารสารการบริหารปกครอง**. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): หน้า 444-457. (TCI กลุ่ม 1 / คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ / ISSN:2286-9328)

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์ , ยุวัฒน์ วุฒิเมธี , พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์ และ จิดาภา ถิรศิริกุล. การพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนเข้มแข็งจากการจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวง. **รัฐศาสตร์ปริทรรศน์**. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2561): หน้า 112-125. (TCI กลุ่ม 2 / ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ / ISSN:2286-7244)

พิสิษฐ์ พงศาปรมัตถ์. การจัดการความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงในการพัฒนาพื้นที่เขตภาคเหนือของประเทศไทย. **ในรายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ มศว วิจัย ครั้งที่ 11**, หน้า 137-144. วันที่ 30 มิถุนายน 2561 ณ อาคารนวัตกรรม ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ / ISBN:978-616-296-163-2)