

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ร้อยเอกหญิงเอมิกา กองแก้ว

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ

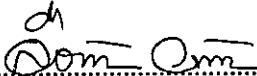
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


พฤษภาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

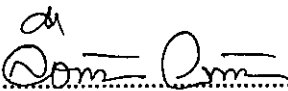
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ เอมิกา กองแก้ว ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

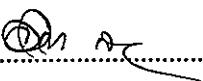
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

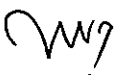
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ลือชัย วงษ์ทอง)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.วิษระ ชาคูณ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


  
..... ประธาน  
(ดร.ลือชัย วงษ์ทอง)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบถ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.วิษระ ชาคูณ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่..... 17..... เดือน..... สิงหาคม..... พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ดร.ลือชัย วงษ์ทอง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร. วัชร ชาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่องเสมอมา จนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บรรพต วิรุณราช คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ และคณะอาจารย์วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา และให้แนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานนิพนธ์เล่มนี้ รวมถึง อาจารย์ชัชวาลย์ เขมะรังสี อาจารย์จำรูญ กสิวัตร และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการประสานงานเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รศ.ดร.อรจรรย์ ผณ ตะกั่วพุง ที่ปรึกษาด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต และพันโทหญิง ดร.มลฤดี โภคศิริ เลขานุการศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ตลอดจนข้อคิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัย

ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ 22 ศูนย์นนทบุรี ทุกท่าน ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา คอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นอย่างดี มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณคณะผู้บังคับบัญชา และกำลังพล กรมกำลังพลทหารบกทหารทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

และสิ่งที่ไม่ได้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณบิดา คุณมารดา และครอบครัวซึ่งเป็นที่รักยิ่ง ที่คอยห่วงใย ให้โอกาสสนับสนุนการศึกษาเพื่อรอความสำเร็จของผู้วิจัย และเป็นแรงใจสำคัญทำให้งานนิพนธ์ครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตา แด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เอมิกา กองแก้ว

57720011: สาขาวิชา: การจัดการสาธารณะ; บข.ม. (การจัดการสาธารณะ)

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ/ การจัดการความรู้/ กรมกำลังพลทหารบก

ร้อยเอกหญิงเอมิกา กองแก้ว: ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

ของกรมกำลังพลทหารบก (FACTORS AFFECTION OF EFFECTIVENESS OF DIRECTORATE OF PERSONNEL STRAFF KNOWLEDGE MANAGEMENT) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ลือชัย วงษ์ทอง, ปร.ด. วัชร ขาคณ, ปร.ด. 119 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก 2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และ 3) ศึกษาปัจจัยคุณลักษณะขององค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กำลังพลที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 160 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน t-test ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple linear regression)

ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุมากกว่า 45 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีชั้นยศ ร้อยตรี – ร้อยเอก และมีอายุราชการระหว่าง 11-20 ปี ส่วนปัจจัยคุณลักษณะขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการวัดและประเมินผล อยู่ในระดับมากทุกด้าน และระดับประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้มากที่สุด ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ อันดับรองลงมา ด้านการเรียนรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการเข้าถึงความรู้ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ตามผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความถดถอยพหุคูณ พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการวัดและประเมินผล และด้านโครงสร้างขององค์กร มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

57720011 : MAJOR: PUBLIC MANAGEMENT;  
M.B.A. (PUBLIC MANAGEMENT)

KEYWORDS : EFFECTIVENESS/ KNOWLEDGE MANAGEMENT

LT. AMIKA KONGKAEW: FACTORS AFFECTING EFFECTIVENESS IN  
KNOWLEDGE MANAGEMENT OF DIRECTORATE OF PERSONNEL. THESIS  
ADVISORS: LUECHAI WONGTHONG, PH.D., WATCHARA YAKUN, PH.D., 119 P. 2016

The study attempts to investigate effectiveness in knowledge management of Directorate of Personnel, personal factors affecting effectiveness in knowledge management of Directorate of Personnel, and characteristics factors of organization influencing knowledge management of Directorate of Personnel. The subjects were 160 privates in Directorate of Personnel. The instrument to collect the data in this study was questionnaire. The statistics utilized to analyze the data were descriptive statistics including frequency, percentage, standard deviation, and order whist inferential statistics including T-test, F-test (One Way ANOVA), Least Significant Difference (LSD), and Multiple Linear Regression Analysis.

The findings reveal that the majority of the respondents were males, were older than 45 years old, obtained bachelor degree, were Sub Lieutenant - Captain, and have worked for 11-20 years. The study on characteristics factors of organization shows that they were at high level in overall. When considering in each factor, it was found that leadership, organization structure, organizational culture, information technology and evaluation and assessment all reached high level. The effectiveness in knowledge management of Directorate of Personnel were at high level in overall. When considering in each factor, it was found that the factors having highest effectiveness in knowledge management arranging from the greatest to the least including Knowledge Identification, learning, Knowledge Creation and Acquisition, Knowledge Sharing, Knowledge Organization, Knowledge Codification and Refinement, Knowledge Access, respectively.

The results from analyzing hypothesis show that personal factors including gender, age, education, work position, work experience did not influence effectiveness in knowledge management of Directorate of Personnel at the statistically significant level of 0.05 The

characteristics of organization including organizational culture, evaluation and assessment, and organizational structure impact on the effectiveness in knowledge management of Directorate of Personnel. It could be written in Unstandardized equation as follows:  $\hat{Y} = 0.447 + 0.172X_2^* + 0.149X_4^* + 0.347X_5^*$  as well as Standardized equation as follows  $\hat{Y} = 0.199X_2^* + 0.175X_4^* + 0.360X_5^*$ .

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้.....	9
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้.....	11
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	16
ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จการจัดการความรู้.....	25
การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก .....	33
ความเป็นมาการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก .....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	44
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	46
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4 ผลการวิจัย.....	51
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ของกรมกำลังพลทหารบก.....	54
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลต่อการจัดการความรู้ ของกรมกำลังพลทหารบก.....	61
ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	69
ส่วนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	69
ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	78
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	79
สรุปผลการวิจัย.....	79
อภิปรายผลการวิจัย.....	82
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	85
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก.....	93
ภาคผนวก ข.....	102
ภาคผนวก ค.....	106
ภาคผนวก ง.....	115
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	119



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 จำนวนประชากร .....	45
4-1 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	52
4-2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การของกรมกำลังพลทหารบก ในภาพรวม .....	54
4-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านภาวะผู้นำ.....	55
4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	57
4-5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	58
4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านการวัดและประเมินผล.....	59
4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านโครงสร้างขององค์การ .....	60
4-8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ในภาพรวม .....	61
4-9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการบ่งชี้ความรู้ .....	62
4-10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้.....	63
4-11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ .....	64
4-12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการประมวลค้นกรองความรู้.....	66
4-13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการเข้าถึงความรู้.....	66

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	67
4-15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการเรียนรู้ .....	68
4-16 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ .....	70
4-17 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุ กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้.....	71
4-18 ผลการทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษา กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้.....	72
4-19 ผลการทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบความแตกต่างของชั้นยศ กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้.....	73
4-20 ผลการทดสอบสมมติฐานการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุราชการ กับประสิทธิผลในการจัดการความรู้.....	74
4-21 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผล ในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก.....	75
4-22 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	78

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
2-1 ลำดับขั้นของความรู้.....	12
2-2 วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model).....	16
2-3 โครงสร้างการจัดหน่วย กรมกำลังพลทหารบก .....	36

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลสารสนเทศ และจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้โลกในปัจจุบันเป็นยุคของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - based economy) เป็นยุคที่ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีมาใช้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักให้กับองค์กร โดยนำมาพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อาศัยการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น หากองค์กร มีการใช้ความรู้ ซึ่งอาจเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากผู้ปฏิบัติงานหรือความรู้ที่มาจากภายนอก รวมถึงมีการใช้ประเภทความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวคน (Tacit knowledge) และประเภทความรู้ ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ให้มีลักษณะจำเพาะต่อบริบทของผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยงานหรือ องค์กรนั้น ๆ การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนา กระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น “ความรู้” จึงถือเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าซึ่งที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ โดยถือเป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 3-5)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะ และนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานรัฐอย่างอื่น และเป็นเจ้าภาพ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและจริงจัง รวมทั้งกำหนดให้มี สำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายเลขานุการ และที่ผ่านมากองรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยมาแล้ว จำนวน 2 ฉบับ คือ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2546–2550 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551–2555 โดยในปี พ.ศ.2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางและ ขอบเขตของการบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในมาตรา 11 ซึ่งกำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้ง ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์

และปรับเปลี่ยนทัศนคติของกำลังพลในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำหลักการการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงาน รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของ ข้าราชการ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกา การนี้” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546, หน้า 4) และเพื่อให้ส่วนราชการสามารถสนองตอบต่อ เจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ฯ ดังกล่าว สามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเองและของประเทศได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่คาดหวัง อย่างต่อเนื่องและจริงจัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดแนวทาง ดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการในแต่ละช่วงเวลาของปีงบประมาณ เป็นลำดับ โดยในปีงบประมาณ 2548 ส่วนราชการเริ่มต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge management), ปีงบประมาณ 2549 กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการ และดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้ และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ปีงบประมาณ 2550 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน และผลักดันการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2548) ซึ่งในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐนั้น สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ระบุการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัด การประเมินผล การปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 มิติ ด้านการพัฒนาองค์กร

กองทัพบกเป็นส่วนราชการหนึ่งได้ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามนโยบายรัฐบาลตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ด้วยการแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก โดยมีผู้บัญชาการทหารบก เป็นประธานคณะกรรมการ และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก เพื่อให้สอดคล้องและรองรับ กับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยของ ก.พ.ร. (2546-2550) โดยให้ส่วนราชการ ต้องมีการปรับเปลี่ยนและกระบวนการวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐาน

การทำงานของหน่วยงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ต่อมาในปี พ.ศ.2555 ผู้บัญชาการทหารบก ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของกองทัพบก ได้แต่งตั้งให้ เจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นผู้บริหารจัดการความรู้ของกองทัพบก (Chief knowledge officer: CKO) และได้อนุมัติแผนงานการจัดการความรู้ของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2555-2564 จำนวน 3 แผนงาน 12 แนวทางการดำเนินการ (กลยุทธ์) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ภายในหน่วย ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบก คือ “กองทัพบก เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเตรียมกำลังและใช้กำลังทางบก ในปี 2564” โดยในปี 2560-2564 ทุกหน่วยดำเนินการพัฒนาปรับปรุง และต้องมีการจัดการความรู้ภายในหน่วย อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบ และหน้าที่ด้านการศึกษา พัฒนาความรู้ของกำลังพลในกองทัพบก โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพบก เพื่อทำหน้าที่วางแผน อำนวยการ ประสานงานการจัดการความรู้ของกองทัพบกขึ้น เมื่อ 25 พฤษภาคม 2555 รวมถึงมีนโยบายโดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพบก ดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง โดยเฉพาะกรมฝ่ายเสนาธิการกองทัพบก ในฐานะฝ่ายอำนวยการของกองทัพบก

กรมกำลังพลทหารบก เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกองทัพบก โดยจัดอยู่ในส่วนบัญชาการ ในฐานะกรมฝ่ายเสนาธิการกองทัพบก ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับด้านการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับงานนโยบายและแผนกำลังพล การเตรียมพล การจัดการกำลังพล การปกครองกำลังพล การบริการ สิทธิ และขวัญกำลังพล การพัฒนาความรู้กำลังพล และการศึกษานอกเหนือจากสายงานยุทธการ งบประมาณกำลังพล การสารสนเทศกำลังพล การวิเคราะห์และประเมินค่ากำลังพล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลอื่น ๆ ทั้งปวงตลอดจนแนะนำและกำกับดูแลฝ่ายกิจการพิเศษในสายงานกำลังพล มีเจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

จากภารกิจและเหตุผลดังกล่าวข้างต้นที่จะต้องรับผิดชอบการดำเนินงานด้านการกำลังพล และด้านการศึกษาของกองทัพบก จึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล อย่างเป็นรูปธรรม แต่การดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยที่ผ่านมาพบว่า กรมกำลังพลทหารบก ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้งบุคลากรของกรมกำลังพลทหารบก ยังขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญ รวมถึงยังขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากร บางคนมองว่าเป็นการสร้างภาระงานอย่างหนึ่ง เนื่องจากงานที่ต้องรับผิดชอบเดิมมีจำนวนมากอยู่แล้ว จากปัญหาที่กล่าวมา ซึ่งผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานอยู่ใน

หน่วยงานด้านการศึกษากำลึงพลทหารบก จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก โดยศึกษาในประเด็นปัญหา ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก และปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างขององค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้ในกรมกำลึงพลทหารบก ให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ตลอดจนเป็นข้อมูลในการวางแผนประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยคุณลักษณะองค์การ
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก

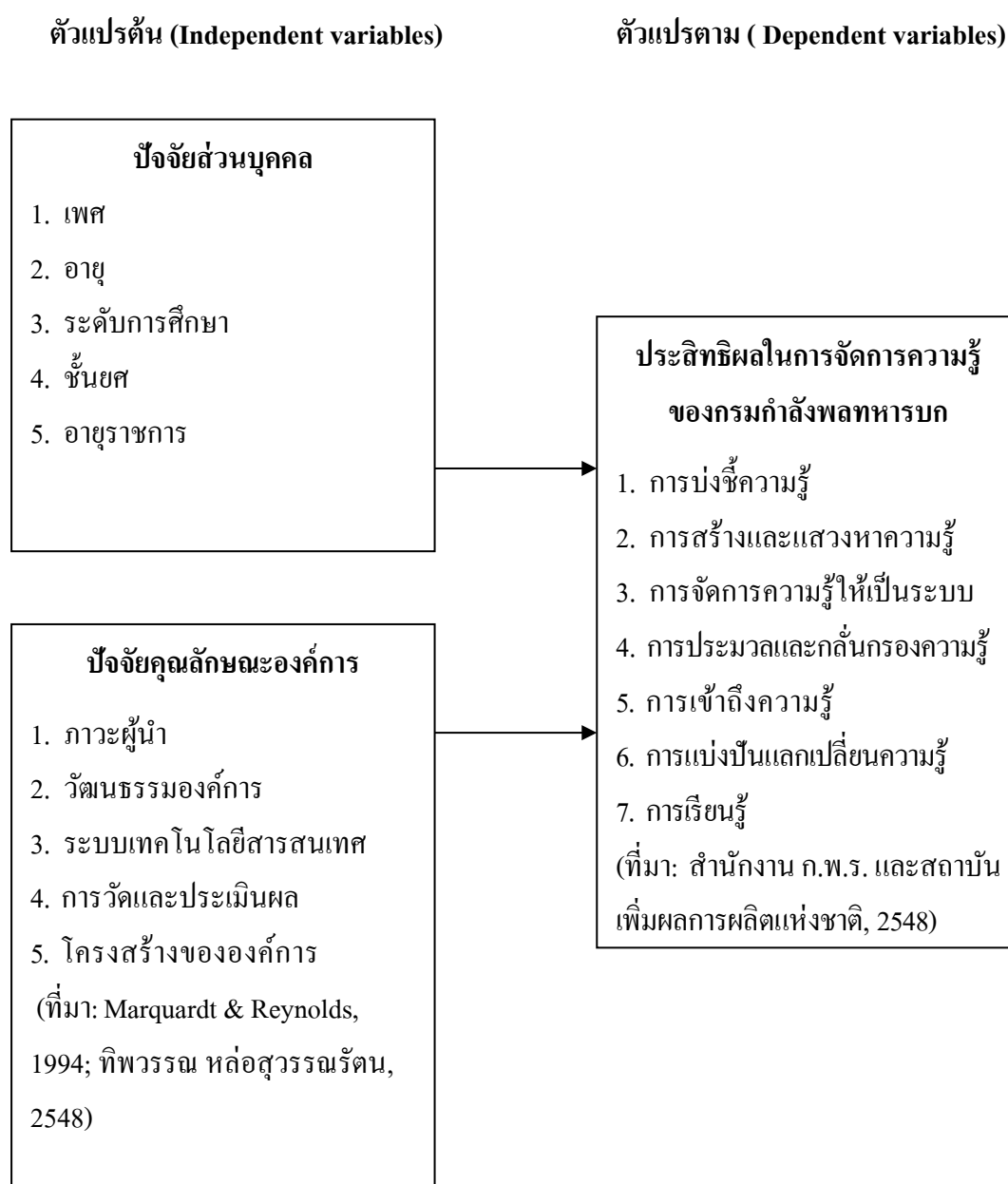
### สมมติฐานของการวิจัย

จากการที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก สามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัย ซึ่งการกำหนดกลุ่มประชากร สามารถแยกตามตัวแปรต้น ได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ ที่แตกต่างกันประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก แตกต่างกัน
2. ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และ โครงสร้างขององค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลึงพลทหารบก

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ทฤษฎี Marquardt and Reynolds(1994); ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) แล้วนำมาประยุกต์ในการกำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยคุณลักษณะองค์การ และปัจจัยส่วนบุคคลของกรมกำลังพลทหารบก ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก
3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยคุณลักษณะองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 

ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

  - 1.1 ตัวแปรต้น
    - 1.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ
    - 1.1.2 ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างองค์การ
  - 1.2 ตัวแปรตาม ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้
2. ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร
 

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ซึ่งปฏิบัติงานจริงในกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 160 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2558)
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา
 

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือน ธันวาคม 2558 - เมษายน 2559

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะทั่วไปของกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ หมายถึง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างองค์การ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหาร สังกัด กรมกำลังพลทหารบก ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายหลัก นโยบายขององค์การ นำไปสู่และเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ อาทิเช่น มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตระหนักในความรู้ เป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลได้ดี สามารถให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของกำลังพลกรมกำลังพลทหารบก ในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ให้มีความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนมีการประเมินผลการทำงานในหน่วยงาน อาทิเช่น การทำงานเป็นทีม ใฝ่เรียนรู้ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ รวมถึงเปิดโอกาสให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เครื่องมือที่สนับสนุนในการบริหารการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ มีการจัดเก็บรวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่สารสนเทศให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก มีอุปกรณ์เพียงพอต่อการใช้งานและมีประสิทธิภาพ

4. การวัดและประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมิน ติดตามที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการกำหนดตัวชี้วัด รวมถึงขีดความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการทบทวนแก้ไขข้อบกพร่อง และมีการปรับปรุงกระบวนการทุกส่วนให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

5. โครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างการแบ่งมอบหมายงาน ระบุหน้าที่ที่สำคัญตามขอบเขตความรับผิดชอบของส่วนราชการกรมกำลังพลทหารบก การตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โครงสร้างมีความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในหน่วยงานราชการร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุงระบบโครงสร้างขององค์การตามเหมาะสม และเพื่อประสิทธิผลในการทำงานให้ดีขึ้น

ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์การในการจัดการความรู้ โดยสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจถึงขั้นตอนต่าง ๆ จนเกิดเป็นกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน และพัฒนากระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง กระบวนการค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นของกรมกำลังพลทหารบก เพื่อให้วิสัยทัศน์ พันธกิจยุทธศาสตร์ของกรมกำลังพลทหารบก บรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อาทิเช่น จากแผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตงาน การประเมินผล การดำเนินการ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม ที่กระตุ้นให้กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก เกิดการเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างกันภายในองค์กร

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบ มีผู้ที่รับผิดชอบในการเก็บความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสะดวกในการนำไปใช้งานได้

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ หมายถึง เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่าย สามารถนำมากำหนดแนวทางการปฏิบัติให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อลดเวลา และเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล

5. การเข้าถึงความรู้ หมายถึง การกำหนดรูปแบบ วิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งประเภท Tacit knowledge และ Explicit knowledge เพื่อให้กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกในการหรือค้นหาความรู้ อาทิเช่น ระบบสารสนเทศ สมุดบันทึก หนังสือ คู่มือ เอกสารต่าง ๆ

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง วิธีการที่ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งประเภทความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่แฝงของกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อาทิเช่น การจัดทำเอกสาร การทำฐานข้อมูลความรู้ การจัดประชุม สัมมนา มีการสอนงาน แนะนำ ให้คำปรึกษา และระดมความคิดเห็นระหว่างกันภายในองค์กร รวมถึงจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมให้กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น การกระตุ้นและการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

กรมกำลังพลทหารบก หมายถึง ส่วนราชการที่ขึ้นตรงกองทัพบก ซึ่งจัดอยู่ในส่วนบัญชาการในฐานะกรมฝ่ายเสนาธิการกองทัพบก มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการกำลังพล และด้านการศึกษาของกองทัพบก

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ หลายท่านในประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กับสิ่งต้องการศึกษาวิจัย และนำมา เป็นแนวทางประกอบการศึกษา โดยจำแนกออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
4. ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จการจัดการความรู้
5. การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้

ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวความคิดตั้งแต่ดั้งเดิม เป็นความพยายามที่จะเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Segmentation) การปฏิบัติงาน ขององค์การเกือบโดยเด็ดขาด ทำให้ขาดความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจน ไม่อาจริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้ จึงเกิดแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดดั้งเดิม คือ แนวความคิดแบบผสมผสาน (Integration approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงและการ เสริมสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยมองภาพรวมว่ามีสิ่งใดเกี่ยวข้องในขอบเขตที่กว้างขวางและเชื่อมโยง สิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นเข้าด้วยกัน ลักษณะของแนวความคิดนี้จะไม่หลบเลี่ยงความขัดแย้งแต่จะมอง สิ่งขัดแย้ง (Conflicts) เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเผชิญและแก้ไขเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ ตลอดเวลา ดังนั้น แนวทางนี้จึงเป็นพลวัต (Dynamic) มีเป้าหมายอยู่ที่การพยายามทำงานให้สำเร็จ

วิจารณ์ พานิช (2554 อ้างถึงใน ยุพา เนินหาด, 2555) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้เพราะมีความเชื่อว่า จะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์การ การประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกกว่าองค์การมีการจัดการความรู้ อย่างได้ผลหรือไม่

อรุณ รัชธรรม (2545) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสังคม และผลผลิตขององค์การ

Etzioni (1964) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

มัทนา สุวรรณเรือง (2536, หน้า 24-27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพอใจในงานและองค์การ โดยส่วนรวมสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่ดำรงอยู่ต่อไปได้

เป้าหมายของการจัดการความรู้

ปัทมา หาญกล้า (2554) ได้กล่าวถึง เป้าหมายของการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. พัฒนาองค์กร คือ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ เช่น ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
2. พัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ความผิดพลาดลดลง ปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลและเกิดนวัตกรรม เช่น การพัฒนาผลผลิต การลดต้นทุน พัฒนาระดมความคิด และการนำแนวความคิดใหม่มาใช้จริง
3. พัฒนาคณะ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้เป็นผู้ที่เกิดการเรียนรู้ และมีความคล่องตัวในการทำงาน

จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในฐานะระบบหนึ่งของสังคมในการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้ผู้รับบริการจากองค์การพึงพอใจในงานและองค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้

การวัดประสิทธิผลขององค์การ

McCann (2004, p. 43) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นการวัดถึงการที่องค์การประสบความสำเร็จบรรลุถึง วิสัยทัศน์ โดยอาศัยกลยุทธ์หลักขององค์การ และการที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผล องค์การต้องมีทั้งความคล่องตัว (Agility) และมีความยืดหยุ่น (Resilient) จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ นอกจากนั้นการที่นักวิชาการให้คำจำกัดความของ คำว่า “ประสิทธิผล (Effectiveness) ในลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกัน ทำให้วิธีการในการวัดประสิทธิผลขององค์การมีความหลากหลายตามไปด้วย

พิทยา บวรวัฒนา (2541, หน้า 180) ได้กล่าวไว้ว่า “ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ” เพราะนักทฤษฎีองค์การเสนอแนวคิด วิธีการวิเคราะห์หรือออกเป็นหลายแนวทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การที่มีลักษณะกว้างขวางแตกต่างกันไป ดังนั้น จึงไม่มีบรรทัดฐานในการประเมินประสิทธิผลซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นสากล คือ ไม่มีเกณฑ์เพียงอย่างเดียว (Single criteria) ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ (Sonnichsen, 1999, p. 220)

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

ความหมายของความรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ซึ่งมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ได้ให้คำนิยามและความหมายเกี่ยวกับด้านการจัดการความรู้ไว้ พอสรุปประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

Marquardt (2006 อ้างถึงใน ล้ำของ เรื่องกฤษฎณ์, 2556, หน้า 8) กล่าวว่า ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์การในโลกของการทำงานปัจจุบัน ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงานของทุกองค์การ จาริตประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบขั้นตอนต่าง ๆ ขององค์การนั้น ล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

Turban avd others (2001 อ้างถึงใน ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 18) กล่าวว่า ความรู้ คือ ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบ และประมวลผล เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ การสั่งสม การเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหา ปัจจุบัน หรือการดำเนินงานได้

สุประภาดา โชติมณี (2554, หน้า 11) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการความรู้ที่ต้องการใช้ให้กับคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คำนึงนิยาม “Right knowledge right people right time”

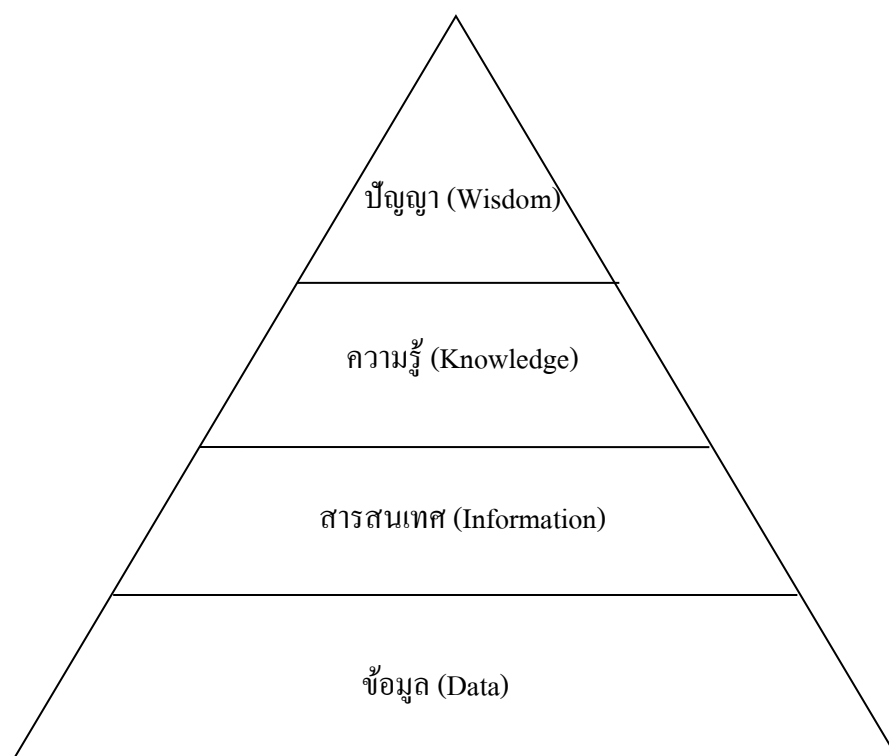
อุบลวรรณ ฌ นคร (2545 อ้างถึงใน นันทน์ภัส ไกรนรา, 2553, หน้า 7) กล่าวว่า ความรู้ คือ การรับรู้เข้าใจในกฎเกณฑ์ หรือข้อมูลที่ได้รับจากสิ่งต่าง ๆ นั้น ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหรือประสบการณ์ โดยบุคคลจะนำไปเก็บไว้ในสมอง และสามารถระลึกถึงนำมาปฏิบัติใช้ได้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำจำกัดความ ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

สรุปได้ว่า ความรู้ คือ ข้อมูล สารสนเทศ ที่ผ่านกระบวนการคิด การจัดระบบ จากความเข้าใจของบุคคลที่ได้เรียนรู้มา อาจมาจากการสังสมประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม กระบวนการ จนเกิดเป็นความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงนำไปใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

#### ลำดับชั้นของความรู้

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki, 1999 อ้างถึงใน กิริติ ชศยิ่งยง, 2549, หน้า 13) นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความรู้ในรูปแบบของปิรามิด เพื่อแสดงขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ ดังภาพที่ 2-1 ดังนี้



ภาพที่ 2-1 ลำดับชั้นของความรู้ (Knowledge pyramid) ตามแนวคิดของ ฮิเดโอะ ยามาซากิ (ที่มา: กิริติ ชศยิ่งยง, 2549, หน้า 13)

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ เป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง การแปลงข้อมูลทีผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเกิดเป็นความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ

3. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศทีผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความรู้ ความเข้าใจที่ยอมรับได้ของมนุษย์ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการสรุป ประเมินผล เพื่อแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน จนเกิดภูมิปัญญา ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

ประเภทของความรู้

กิริติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 34) ให้ทรงสนะว่า ความรู้แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังลึก หรือความรู้แบบซ่อนเร้นในแต่ละบุคคล (Implicit knowledge or tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในแต่ละบุคคลอันเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ และสามารถเข้าใจและรับรู้ได้เพียงบุคคลนั้น

2. ความรู้แจ้งชัด หรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปแบบต่าง ๆ (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมเอาไว้และถ่ายทอดออกมาให้เห็นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงาน เป็นต้น ทำให้คนอื่น ๆ สามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย

3. ความรู้โครงสร้าง หรือความรู้ที่ต่อยอดจากความรู้เดิม (Structural knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นระบบที่เกิดจากการต่อยอดความรู้เดิมของความรู้ฝังลึก หรือความรู้ชัดแจ้ง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 4) กล่าวว่า ความรู้ จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย อาจจะได้มาจากประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบ หรือเทคนิคเฉพาะของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น บางคนมีทักษะในการทำงาน มีการคิดในเชิงวิเคราะห์ หรือบางครั้งอาจเรียกว่าเป็น ความรู้ในรูปแบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เป็นความรู้ทีผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำมารวบรวม ถ่ายทอดให้อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ในรูปแบบบทฤษฎีต่าง ๆ คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบางครั้งอาจเรียกว่าเป็น ความรู้ในรูปแบบรูปธรรม

Nonaka (1994 อ้างถึงใน ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 32) กล่าวว่า ความรู้



แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ยากจะอธิบายโดยใช้คำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำ ประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝน เพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นเรื่องส่วนบุคคลมีบริบทเฉพาะ (Context – specific) ทำให้เป็นทางการ และสื่อสารได้ยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กร เป็นต้น

2. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถนำมาจัดระบบ และถ่ายโอนได้ง่าย โดยใช้วิธีดิจิทัล ซึ่งมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) สามารถแปลงเป็นรหัส โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ เอกสารต่าง ๆ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมายหลักขององค์กร กระบวนการทำงาน และความสามารถหลักขององค์กร ระดับของความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 12) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ว่า มีอยู่ด้วยกัน 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีหรือข้อเท็จจริง หรือเป็นความรู้ในเชิงการรับรู้ รู้ว่าอะไร เป็นอะไร เปรียบเสมือนความรู้ของผู้ที่เพิ่งจะจบปริญญาที่มีความรู้เฉพาะความรู้ที่จำมาจากความรู้ชัดแจ้ง เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งานก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know-how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท หรือเป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เปรียบเสมือนความรู้ของผู้ที่จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ มักพบในคนที่ทำงานมาหลาย ๆ ปี จนเกิดความรู้อัจฉริยะที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่า ทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง หรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน และสามารถนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ที่ทำงานและมีประสบการณ์จนเกิดเป็นความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง ซึ่งเป็นแรงขับมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ

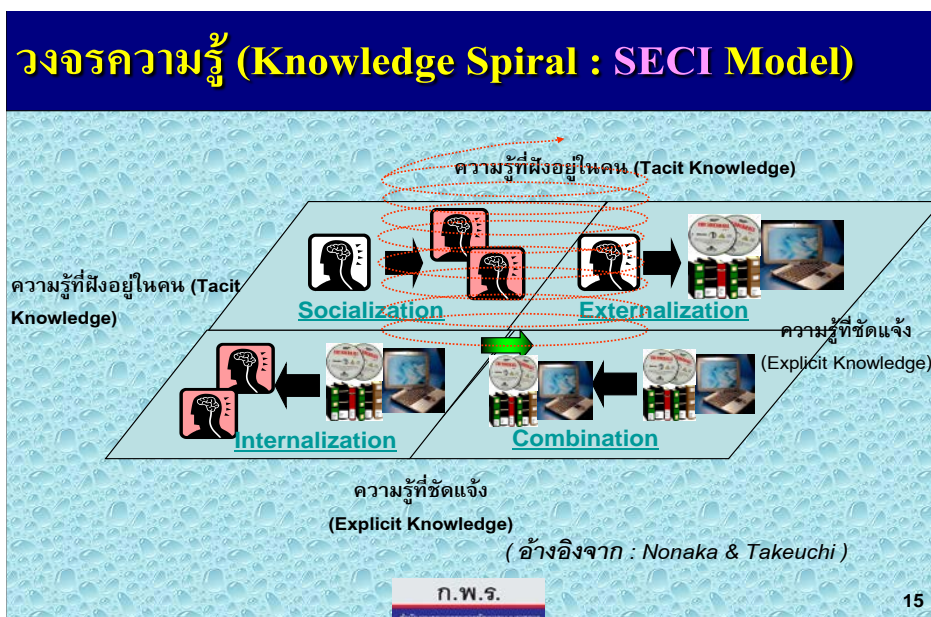
เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ กับความรู้ที่ตนได้รับ มาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบ หรือทฤษฎีใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมขึ้นมาในการทำงานได้

สรุปได้ว่า ระดับของความรู้ คือ ทุกองค์การจะมีบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในทุกระดับ อาจเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลหรือเรียกว่า ความรู้ฝังลึก กับอีกประเภทหนึ่ง คือ ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาให้กับผู้ร่วมงานเข้าใจได้ดี เช่น รูปแบบของตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน หรือเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น ถ้าหากองค์การใดมีบุคลากรที่มีระดับความรู้สูงเป็นจำนวนมาก จะสามารถพัฒนาองค์การนั้นให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

#### วงจรความรู้

Takeuchi and Nonaka (2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) กล่าวว่า วงจรความรู้ คือ ความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ไม่ชัดเจนหรือความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน สามารถเปลี่ยนแปลงถ่ายเทไปมาระหว่างกันได้ตลอดเวลาโดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ 4 รูปแบบ ซึ่ง Takeuchi กับ Nonaka เรียกว่า SECI Model หรือวงจรความรู้ ดังในภาพที่ 2-2 ดังนี้

1. การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือ การสร้างความรู้แบบไม่ชัดเจน เป็นความรู้ไม่ชัดเจน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ
2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยายความรู้แบบไม่ชัดเจนเป็นความรู้แบบชัดเจน โดยการใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ง่ายขึ้น
3. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น
4. การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบชัดเจน โดยการรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา



ภาพที่ 2-2 วงจรความรู้ (Knowledge spiral : SECI Model) (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบัน  
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

สรุปได้ว่า ความรู้ คือ สินทรัพย์ที่มีคุณค่าทางสังคม และมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร  
ซึ่งในยุคปัจจุบัน ความรู้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ เป็นพลังในการขับเคลื่อนหลักที่ทำให้การ  
ทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ได้ให้  
คำนิยามและความหมายเกี่ยวกับด้านการจัดการความรู้ไว้ พอสรุปประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

Nonaka and Takeuchi (1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการ  
สร้างความความรู้ใหม่ การเผยแพร่ความรู้ไปสู่การผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และระบบใหม่ ๆ  
ทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ประเวศ วะสี (2545 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553, หน้า 3) กล่าวว่า การจัดการ  
ความรู้ หมายถึง การสร้าง การสังเคราะห์ความรู้ การเรียนรู้ และการสร้างความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ  
จัดการให้เหมาะกับการใช้งาน และนำเอาผลจากการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับ  
ปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ กลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553, หน้า 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจนประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ในลักษณะของนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถของ องค์กรในด้าน โครงสร้างและระบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศของ องค์กร เพื่อให้เกิดการเข้าถึงการแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อให้ ความรู้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Henrie and Hedgepeth (2003 อ้างถึงใน มลฤดี โภคศิริ, 2549, หน้า 13) กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ หมายถึง ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก ความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น

Kuczaj (2001 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปัน ความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไข ปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ

สุประภาดา โชติมณี (2554, หน้า 11) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหาร จัดการความรู้ที่ต้องการใช้ให้กับคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องใช้ เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดั่งนิยาม “Right Knowledge Right People Right Time”

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, หน้า 4) การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมความคิด ประมวล ข้อมูล สารสนเทศ และประสบการณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ เผยแพร่ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

มลดดี โภคศิริ (2549, หน้า 18 - 19) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตาม เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
2. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์
3. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

Bacha (2000 อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 41-42) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้มี 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร
4. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
5. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
6. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
7. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

8. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์ จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

กระบวนการจัดการความรู้

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553, หน้า 40 - 42) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กร และการสร้าง ประสิทธิภาพให้แก่องค์กรตามเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดได้ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้

กลั่นจันทร์ เขียวเจริญ (2555, หน้า 10-11) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สำรวจความรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้

องค์ประกอบที่ 2 รวบรวมพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้

องค์ประกอบที่ 3 จัดเก็บสังเคราะห์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการประมวลและกลั่นกรองความรู้

องค์ประกอบที่ 4 ถ่ายทอด ประกอบด้วย ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ และการเรียนรู้

จาก 4 องค์ประกอบข้างต้น ทำให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอน โดยเกิดเป็นกระบวนการจัดการ ความรู้ (Knowledge management process = KMP) หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายใน หน่วยงานราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่า ความรู้อะไรบ้าง เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของ ความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) เป็นการค้นหา วิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ตำรา อินเทอร์เน็ต จากการสัมภาษณ์ผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ ที่อาจอยู่ กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับ ความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้ จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เป็นการเก็บรวบรวม เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย อาจกระทำได้โดยการเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้า

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) เป็นการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว สะดวกและทันกับความต้องการ โดยการจัดทำเป็นจดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือ Intranet ขององค์กร

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ เช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) เป็นต้น ทั้งนี้ ควรมีการปรับทัศนคติให้คนในองค์กรเห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น โดยอาจทำในลักษณะเชิญผู้รู้จากภาครัฐภาคเอกชน ภาคประชาชนและภูมิปัญญาชาวบ้านมาร่วมทำประชาพิจารณ์

7. การเรียนรู้ (Knowledge learning) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร การเรียนรู้จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้จะนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

Marquardt (1996 อ้างถึงใน ศิริทิพย์ ธิติพงษ์วิเศษ, 2552, หน้า 35 – 44) ได้นำเสนอวิธีการจัดการความรู้ไว้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรทำได้โดย

1.1.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.1.3 การให้ความรู้กับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ (External Collection of Knowledge) เพื่อความเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองภาพภายนอก เพื่อปรับเปลี่ยน และสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศภายนอกองค์การด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bench Marking)

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การจ้างบุคลากรใหม่

1.2.4 การสร้างพันธมิตร หรือความร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ รวมถึงการร่วมลงทุน

1.2.5 การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

1.2.6 การติดตามและตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีต่าง ๆ

1.2.7 การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการ คู่แข่ง

นอกจากนี้ มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึง การแสวงหาความรู้ สรุปได้ดังนี้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 98) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ขององค์การ เป็นการนำเอาความรู้ ประเภท Tacit Knowledge ที่ฝังอยู่ในคนมาเปิดเผย จนกลายเป็น Explicit Knowledge ซึ่งสามารถแสวงหาความรู้ได้จากการเข้าร่วมสัมมนา ดูงาน หรือพูดคุยกับผู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และนำมาจัดเก็บในคลังข้อมูล (Knowledge tank) เพื่อให้บุคลากรในองค์การ ได้สนทนากัน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเขียนปัญหาหรือข้อเสนอแนะ รวมถึงเสนอวิธีแก้ปัญหา

กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2546 อ้างถึงใน ศรินทิพย์ ชาติพงษ์วิชัย, 2552, หน้า 37) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ ประสบการณ์จากภายในและภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรภายในองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลต่อองค์การให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ดียิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบการแสวงหาความรู้ ดังนี้



1. การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้
  2. การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน
  3. ประเมินความพร้อม
  4. การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้
  5. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ โสตทัศนศึกษาต่าง ๆ
  6. เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง
  7. การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- สรุปได้ว่า การแสวงหาความรู้ คือ การเฝ้าหาและนำมาซึ่งความรู้ที่สามารถเพิ่มคุณค่าสร้างสรรค์พัฒนาองค์กรได้จากแหล่งความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

Devenport and Prusak (1998 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549, หน้า 78-79) กล่าวว่า การสร้างความรู้ (Knowledge acquisition) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ องค์กรสามารถสร้างความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1. การซื้อกิจการของบริษัทใดบริษัทหนึ่งหรือการจ้างคนที่มีความรู้ให้มาทำงาน
2. การให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการได้สิทธิ์ในการใช้ผลการวิจัยนั้น เพื่อประโยชน์ทางการค้า
3. การตั้งหน่วยงานการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ให้นักวิจัยมีอิสระในการค้นหาสิ่งใหม่
4. การรวมกลุ่มคนที่มีมุมมองต่างกันมาร่วมดำเนินโครงการ แก้ปัญหาและทำงานร่วมกัน
5. องค์กรแสวงหาบุคลากรที่มีความต้องการและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อการปรับตัวขององค์กร
6. จัดตั้งเครือข่ายขึ้นภายในองค์กร จากเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ เป็นเครือข่ายแบบเป็นทางการ เพื่อการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรอย่างทั่วถึง

สรุปได้ว่า การสร้างความรู้ คือ กระบวนการพัฒนาสร้างสรรค์ โดยนำเอาความรู้ซึ่งผ่านการสังเคราะห์แล้วมาพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ สร้างนวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนมีวิธีการสร้างความรู้ในหลายรูปแบบ เช่น การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนให้การสร้างความรู้ในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and retrieval) แต่ละองค์กรจะต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษาองค์ความรู้ที่มีอยู่ไว้ให้ดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกไว้ในฐานข้อมูล (Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถเข้ามาสืบค้น

ข้อมูลได้ตามที่ต้องการ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ การทดลอง วิจัย รวมถึงการสร้างและจดจำของบุคคลในการเก็บสะสมความรู้ โดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้

3.2 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามต้องการ

3.3 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ในการจัดโครงสร้างของความรู้ จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคน ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความชำนาญของผู้ใช้ มีความสามารถในการค้นคืนความรู้ การจัดให้เป็นหมวดหมู่ มีองค์ประกอบต่าง ๆ ของการเรียนรู้ที่จำเป็น และสถานที่ใช้สารสนเทศต้องถูกเก็บไว้เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน เป็นต้น

การค้นคืนความรู้ (Retrieval) องค์กรควรให้บุคลากรได้ทราบถึงช่องทางการค้นหาความรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น

รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow pages) บันทึกลงแหล่งที่มาของความรู้ในองค์กร การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม เครื่องมือการทำงานตามระดับชั้น ทรานส์ จินดาวงศ์ (2549, หน้า 100-101) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ให้เหมาะสม คือความรู้ที่ถูกกลั่นกรองและคัดเลือกด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มาจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ มีห้องสมุด หรือมุมการอ่านให้กับบุคลากร เพื่อการค้นหาเข้าถึงความรู้ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

1. มีการจำแนกรายการต่าง ๆ บนพื้นฐานในการเรียนรู้
2. อาศัยการจัดการในการส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้ชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา เหมาะสมกับความต้องการ
3. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

กิริติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 95) กล่าวว่า ในการสืบค้นความรู้ องค์กรต้องจัดช่องทางจัดหมวดหมู่สารสนเทศ เพื่อการเข้าถึงความรู้ของผู้ใช้บริการ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้ง เป็นต้น

สรุปได้ว่า การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ คือ วิธีการในการเก็บองค์ความรู้ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าไว้ให้ดีที่สุดอย่างเป็นระบบ เพื่อง่ายต่อการเข้าถึงและนำมาใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการ

#### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge transfer and utilization)

องค์กรจะเรียนรู้ได้ดีจะต้องมีรูปแบบการปฏิบัติและมีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารด้วยการบันทึก การสื่อสารภายในองค์กรด้วยวิดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ หรือเครื่องเสียง การรายงาน ข่าวประกาศ จดหมาย การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร รวมถึงการเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ อาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน การเล่าเรื่องราวต่อ ๆ กันมา ขณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 81-82) กล่าวว่า ในการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge distribution) องค์กรมีหน้าที่ประสานให้มีการเผยแพร่แบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรทั้งภายใน และภายนอก ดังนี้

1. จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
2. เชื่อมโยงความรู้กับการปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกหน้าที่ในองค์กร
3. เชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก หน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานต่าง ๆ

วิธีการเผยแพร่ความรู้ โดยการพูดคุยระหว่างบุคลากร พลังสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ ใช้เทคโนโลยีผ่านอีเมล ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนการใช้ความรู้ (Knowledge utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ องค์กรควรสนับสนุนการใช้ความรู้ เพราะเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการความรู้ โดยองค์กรควรปรับปรุงความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2547 อ้างถึงใน สิริทิพย์ ธิติพงษ์วิเศษ, 2552, หน้า 42) ได้กล่าวถึงวิธีการนำความรู้ไปใช้ สามารถสรุปวิธีการได้ดังนี้

1. วิธีการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ กระทำได้โดยการประชาสัมพันธ์หรือเป็นการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อพิมพ์ต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและองค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสารวารสาร ตำรา เป็นต้น
2. วิธีการจัดนิทรรศการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

3. วิธีการถ่ายทอดความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกำหนดให้มีวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่ประโยชน์ต่อความต้องการของบุคลากรและองค์กร

โดยสรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นการเผยแพร่ ส่งมอบความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาศัยเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ

จากกรอบแนวความคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวในข้างต้น เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละรูปแบบ แม้จะมียุทธศาสตร์ประกอบ ต่างกันแต่ก็มีเนื้อหาหลักที่คล้ายคลึงกันมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการจัดการความรู้จาก กรอบแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมวิธีการต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วน และ ชัดเจนมากที่สุด

### ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จการจัดการความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 48) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ คือ

1. ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ร่วมกันทั้งองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และการติดต่อสื่อสาร ที่จะต้องกำหนดและ แสดงออกเป็นพฤติกรรมวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน
4. เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ เช่น เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ เกิดความสะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน
5. การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การที่ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจ
6. การวัดและการประเมินผล เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ทักษะ ความรู้ และขีด ความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

7. การจัดการหลังจากที่ผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการองค์ความรู้ และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้  
 เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553, หน้า 52-61) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ภายในองค์การ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) โดยองค์การที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์การรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์การ
2. โครงสร้างองค์การ (Structure) โดยองค์การที่ยืดหยุ่น (Flexible) แบนราบ (Flattening) กระจายอำนาจ (Decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคน ทำให้คนในองค์การมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share vision and mission)
4. ผู้นำความรู้ (Work (KM) Champion/facilitator) องค์การต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดัน โครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ
5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic process) องค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์
6. ระบบการบริหารและให้รางวัล (Human resource and reward system) ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ระบบการให้รางวัลมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์การที่นำการจัดการความรู้มาใช้ต้องการระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์การทั่วไป โดยจำเป็นต้องพิจารณาลักษณะขององค์การและงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลเชิงบวกมากที่สุด คือ การจ่ายตามตัวบุคคล (Person-based pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ รวมทั้งสร้าง

วัฒนธรรมการพัฒนาความรู้และทักษะ อย่างไรก็ตาม ระบบการจ่ายตามตัวบุคคลจะไม่เกิดผลถ้าไม่พิจารณาการจ่ายตามผลงาน (Performance-based pay) ประกอบด้วยโดยที่บุคคลภายในองค์กร ที่มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ควรจะได้รางวัลจูงใจ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด เป็นต้น

7. เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยวิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้อง ในเวลาที่รวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม

8. ผู้นำ (Leader) การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร นอกจากนี้ผู้นำอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรด้วย

9. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) ชุมชนนักปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of best practice) ในการเริ่มต้นนำการจัดการความรู้มาใช้ องค์กรอาจมีการสร้างชุมชนปฏิบัติซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของพนักงานที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีกลุ่มหรือทีมงานที่สนใจในเรื่องเดียวกันและอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน ชุมชน นักปฏิบัติ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ชุมชนความรู้ (Knowledge communities) จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ทักษะในการบริหารจัดการ พรสวรรค์ทางการพัฒนา และอื่น ๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลกับการจัดการความรู้

10. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมที่เหมาะสมจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและไว้วางใจกันในการทำงานร่วมกัน หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ และยากต่อการนำไปปฏิบัติ การที่องค์กรจะอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบันได้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ขาดความไว้วางใจกัน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 164-166) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. องค์กร ต้องมีทิศทางขององค์กรในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร

2. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนการจัดการความรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้นำลูกน้องได้ รวมทั้งติดตามผลการจัดการความรู้ด้วย นอกจากนี้ในองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นหลักควรมีบุคลากรในระดับผู้นำเป็นแกนหลักในการจัดการความรู้จะช่วยในการดำเนินการมาก

3. แกนหลักในการจัดการความรู้ ต้องมีเจ้าภาพหลักเป็นหน่วยงานดูแลและบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นทิศทางเดียวกัน คณะทำงานการจัดการความรู้ ต้องเรียนรู้จากหลาย ๆ ทฤษฎีแล้วนำมาปรับใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์กรไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว การจัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา และกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคนต้องทำ โดยนำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงกับระบบการจัดการให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำได้

4. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดี มีระบบการบริหารที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินการในระยะยาวต่อไปได้ โดยจัดทำแผนการดำเนินการที่ดี มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่ชัดเจน มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทขององค์กรด้วย นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัลและให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ด้วย

5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่ มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน

6. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนพนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่

Marquart (1996 อ้างถึงใน มลฤดี โภคศิริ, 2549, หน้า 44-49) ได้กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกัน ถ้าระบบใดอ่อนแอหรือขาดไป

จะมีผลต่อระบบย่อยอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ โดยค่านึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างองค์การ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 59-62; 149) ได้เสนอแนวคิดปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key enablers) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and strategy)
2. วัฒนธรรมองค์การ (Culture)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)
4. การวัดผล (Measurements)
5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผลและประเมินผล และ โครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดการความรู้ได้ดี มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

#### ภาวะผู้นำ

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปแบบของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 163) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำในยุคการบริหารโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี มีลักษณะเฉพาะหลาย ๆ อย่าง จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ได้ โดยมีหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จสามารถทำงานร่วมกันได้ผลดีสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล
3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การมีความอดทนอดกลั้นและกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
5. การมีไหวพริบใจกว้างมีหลักธรรมประจำใจ
6. การตัดสินใจอย่างรอบคอบถูกต้องและทันเวลา
7. การรู้จักใช้ขีดความสามารถของแต่ละบุคคล และองค์การ
8. การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง



## 9. การมีบุคลิกภาพดี

กิริติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 151) กล่าวว่า ผู้บริหารทุกระดับชั้น จะต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรมีการจัดการความรู้ มีการจัดประชุม สัมมนาร่วมกัน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระบุแหล่งที่มาของความรู้ และนำแนวคิดการจัดการความรู้มาสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร สนับสนุนการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้และค้นหาผู้เชี่ยวชาญในสายงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ โดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

ภราดร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ และเป็นตัวอย่างที่ดีที่จะให้มีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม สำหรับบุคลากร ในองค์กรทุกคนจะต้องเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความรู้และนำความรู้ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่าที่สูงขึ้น

กานต์สุตา มาณะศิริานนท์ (2546 อ้างถึงใน วิลาวลัย มากุ้ม, 2549, หน้า 161) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหาร โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่าง (Change agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ชัดเจน กล้าเผชิญกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน เป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลได้ดี และสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหลักได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

### วัฒนธรรมองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 102; 125-137; 166) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ จะต้องเริ่มจากเสริมสร้างความรู้ให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร การจัดการความรู้ที่แท้จริงจะช่วยให้บุคลากรเติบโตทั้งด้านความคิด ค่านิยม ความรู้ และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานานที่จะสามารถให้บุคลากรมีความไว้วางใจกัน โดยที่ไม่ต้องใช้การบังคับ

กิริติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 62) ได้นำแนวคิดการจัดการความรู้ของ Goodfellow (1994) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรหลายแห่งได้นำกิจกรรมทางสังคมรวมไว้กับงานที่ทำอยู่ประจำ เพื่อการสร้างจริยธรรมและพัฒนาความเข้มแข็งในหมู่บุคลากร การสนับสนุนการจัดการความรู้ที่เป็นทางการ

ของผู้บริหารและวัฒนธรรมการแบ่งปันจะต้องสอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กร และถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว การให้ความร่วมมือการแลกเปลี่ยนความคิดของผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างและแบ่งปันความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและประสบการณ์ การจงใจให้ยอมรับปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีที่เป็นทางการ แต่มาจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรเกิดจากค่านิยมความเชื่อที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจมีความรักและผูกพันเกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำอย่างสร้างสรรค์เพื่อความก้าวหน้าของตนเองกลุ่มและองค์กร

#### ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 59-62 ; 153-154) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้และช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายขึ้น สามารถนำเอาความรู้มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาจัดเก็บได้อย่างเป็นระบบ เชื่อมต่อบูรณาการเข้ากับระบบเดิมขององค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และช่วยให้การจัดการความรู้ในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย

ภราดร จินดาวงศ์ (2549, หน้า 57-59) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นเกิดจากมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนที่เหมาะสม ทำให้คนในองค์กรมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ได้ดีประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้เช่น Data Warehouse เป็นต้น
2. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication technology) ช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่ายสะดวกรวดเร็วน่าสนใจจาก Intranet หรือ Internet
3. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration technology) คนในองค์กรสามารถประสานการทำงานการใช้ข้อมูลร่วมกันจาก Groupware, Web band และ Webb log

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 102-103; 140-142) กล่าวถึง ความสำคัญ ของเทคโนโลยี ทำให้การจัดการความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายมากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ช่วยในการจัดเก็บรวบรวมประมวล การเก็บรักษา เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่หลักประกันแห่งความสำเร็จ หรือความก้าวหน้า แต่ช่วยให้การจัดการความรู้นำไปแพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 97; 132-133) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างทั่วถึง เกิดกระบวนการเรียนรู้ ในการปฏิบัติงาน มีการจัดเก็บ และประมวลถ่ายถอดข้อมูลได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณ์ในการใช้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น

กล่าวโดยสรุป ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยสนับสนุนการ จัดการความรู้ ให้สามารถจัดเก็บรวบรวมประมวลเก็บรักษาเผยแพร่และนำความรู้มาใช้สร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การวัดและประเมินผล

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, หน้า 51-52 ; 59-62) กล่าวว่า การวัดผล เป็นสิ่งที่ สำคัญมากที่จะบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรช่วยให้องค์กร สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึง ปรับเปลี่ยนให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นผลจากการวัดความสำเร็จของการ จัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติ เห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาระบบการเรียนรู้
2. ทำให้เกิดการริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน
3. แสดงถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้
4. เพื่อการตัดสินใจในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เมื่อต้องมีการลงทุน เพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ
5. ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired state) ที่ตั้งไว้หรือไม่

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 154-160) กล่าวว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรทราบการดำเนินการจัดการความรู้ ว่ามีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้ เพียงใด องค์กรได้ใช้งบประมาณในเรื่องเวลาและทรัพยากรที่ใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

หากไม่มีการประเมินผลย่อมเป็นการยากที่จะทราบว่าจัดการความรู้ที่ดำเนินการนั้นคุ้มค่ากับงบประมาณหรือไม่ช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งการพัฒนาวิธีการประเมินผลกระทบของต้นทุนทางปัญญา จำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์การ

กล่าวโดยสรุป การวัดและการประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์การเป็นการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ชีตความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อการทบทวนแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทุกส่วนให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

โครงสร้างขององค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 164-166) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์การอย่างเป็นทางการ ที่ระบุถึงสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ประสานกันด้วยดีในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ภารกิจของ กรมกำลังพลทหารบก ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก พ.ศ. 2552 กำหนดให้ กรมกำลังพลทหารบก เป็นหนึ่งในกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับงานนโยบาย และแผนกำลังพล การเตรียมพล การจัดการกำลังพล การปกครองกำลังพล การบริการ สิทธิ และขวัญกำลังพลการศึกษา และพัฒนาความรู้ของกำลังพล งบประมาณการกำลังพล การสารสนเทศกำลังพล การวิเคราะห์และประเมินค่ากำลังพล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลอื่น ๆ ทั้งปวง ตลอดจนแนะนำและกำกับดูแลฝ่ายกิจการพิเศษในสายงานกำลังพล และหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของกองทัพบก และมีเจ้ากรมกำลังพลทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดย กรมกำลังพลทหารบก ได้กำหนดวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์

กรมกำลังพลทหารบก เป็นเสาหลักในการบริหารและพัฒนากำลังพลกองทัพบก  
สู่กองทัพที่เป็นเลิศในภูมิภาคอาเซียน

แผนยุทธศาสตร์/พันธกิจ

กรมกำลังพลทหารบก ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557 – 2560 ซึ่งมีพันธกิจ 6 ประการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยในการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกให้เป็นเลิศเป็นที่ยอมรับของสังคมและก้าวไกลในเวทีโลก ดังนี้

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังพล
2. พัฒนากำลังพลให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของกองทัพบก
3. พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

4. ปลุกฝังอุดมการณ์ทางทหาร และการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
5. การสร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของกำลังพลกองทัพบกให้มีผาสุก มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

#### 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังพลอัจฉริยะ

แผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบก พ.ศ. 2557 – 2564

#### วิสัยทัศน์

“กองทัพบกมุ่งจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

#### พันธกิจ

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังพลในการใช้การจัดการความรู้ไปพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แผนการจัดการความรู้ของกองทัพบก ประกอบด้วย 3 แผนงาน (ประเด็นยุทธศาสตร์)

#### 9 แนวทางการดำเนินการ (กลยุทธ์) ดังนี้

แผนงานที่ 1: การพัฒนาการบริหารจัดการและการสนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

#### 3 แนวทางการดำเนินการ (กลยุทธ์) ดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการองค์ความรู้ของกองทัพบก ได้แก่ ส่วนอำนวยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ส่วนปฏิบัติการ ส่วนสนับสนุน ส่วนพัฒนาและขยายผล ส่วนติดตามและประเมินผล

2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 แนวทางการดำเนินการ (กลยุทธ์) คือ การจัดตั้งเว็บไซต์ศูนย์การเรียนรู้กองทัพบก และหน่วยในกองทัพบก และจัดทำคลังความรู้

3. การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพบก เพื่อสร้างตระหนักรู้ความเข้าใจในความสำคัญ และการมีส่วนร่วม

แผนงานที่ 2 : การพัฒนากำลังพลให้พร้อมต่อการเรียนรู้ คือ การพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ และการพัฒนาศักยภาพของกำลังพลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทุกระดับ สามารถเป็นวิทยากรต้นแบบการจัดการความรู้ขององค์การ

แผนงานที่ 3 : การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 25 แนวทางการดำเนินการ (กลยุทธ์) คือ การจัดการความรู้ของหน่วยในกองทัพบก การสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ รวมถึงการพัฒนา การขยายผล และติดตามประเมินผล การจัดการความรู้

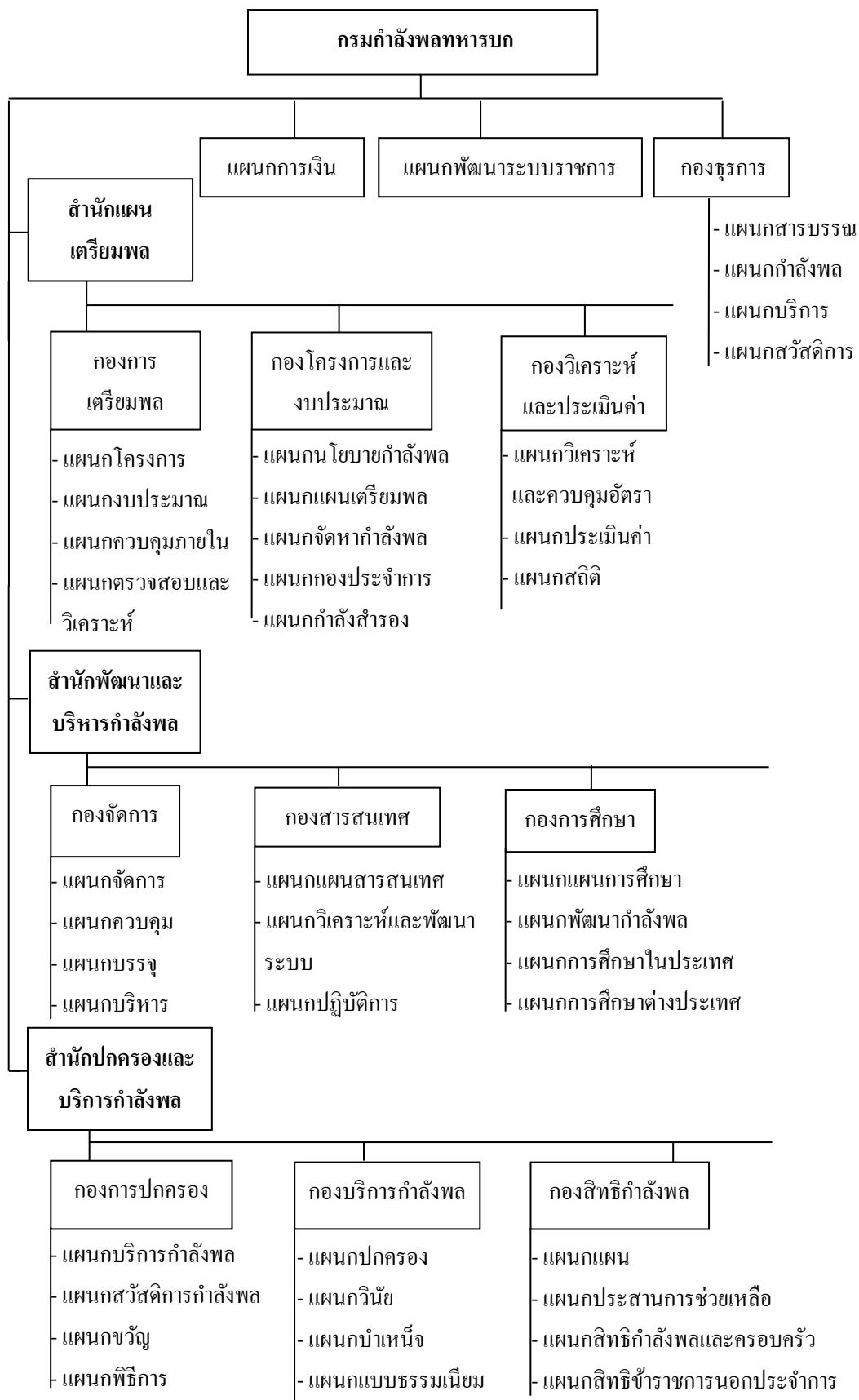
การจัดการความรู้ของกองทัพบกที่ดีที่สุด ควรมีแบ่งประเภทหมวดหมู่ขององค์ความรู้ในคลังความรู้ของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ทางทหาร
2. การจัดทำคู่มือ และแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. การสร้างบทเรียนจากการปฏิบัติงาน หรือการรบ
4. ความรู้ด้านวิชาชีพ
5. ความรู้ด้านภูมิปัญญา

สำหรับการเผยแพร่ความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกแล้วจะเผยแพร่ให้กำลังพลศึกษา เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ผ่านเว็บไซต์ศูนย์การเรียนรู้ของกองทัพบก และหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก

โครงสร้างการจัดหน่วย

โครงสร้างการจัดหน่วยของ กรมกำลังพลทหารบก มีการแบ่งมอบส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพบก ออกเป็น 3 ส่วนราชการ 9 กอง ดังแสดงภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2-3 โครงสร้างการจัดหน่วย กรมกำลังพลทหารบก

## ความเป็นมาการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

จากการปฏิรูประบบราชการไทยปี พ.ศ. 2545 ได้พยายามสนับสนุนและผลักดันการปฏิรูปปรับเปลี่ยนระบบราชการ โดยการนำแนวความคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล มาประยุกต์ใช้บนฐานความเชื่อที่ว่า หากประเทศมีการบริหารจัดการที่ดีจะนำมาสู่ความเจริญก้าวหน้าของประเทศและประโยชน์สุขแก่ประชาชนจึงได้มีการนำแนวความคิดต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ หลักความคุ้มค่า หลักที่มีประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักคุณภาพ หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักนิติรัฐ นิติธรรม เป็นต้น มาบรรจุไว้ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นมาตราที่กำหนดกรอบความคิดกว้าง ๆ ในการบริหารราชการแผ่นดินสมัยใหม่ที่เน้นหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการบริหารงานแนวใหม่ ต่อมาเมื่อมีการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาขยายรายละเอียดกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการ โดยตราในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดแบบแผนการบริหารราชการและวิธีการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติซึ่งประเด็นเรื่อง “การจัดการความรู้” ได้ปรากฏอยู่ในหมวด 3 ของการบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจของรัฐ โดยในมาตรา 11 บัญญัติไว้ว่า “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อที่จะสามารถนำมาประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงส่งเสริม และพัฒนา ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของกำลังพลในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...” ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญและต้องการให้ประเด็นเรื่องการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้มีความชัดเจนมากขึ้นจึงมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2548 ได้เห็นชอบแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เรื่องการพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นเจ้าภาพหลักในการพัฒนาระบบราชการ และดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมบุคลากร และหน่วยงานภาครัฐให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพของข้าราชการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ภูมิปัญญา การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม กระบวนการการบริหารราชการในปัจจุบันมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการภายใน กระทรวง และจังหวัด เข้าสู่รูปแบบการบริหารงานตามแนวทาง “ราชการยุคใหม่” โดยการนำ



หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงานรวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของข้าราชการวิธีการหนึ่งที่จะสามารถช่วยแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ (2555, หน้า 1-2)

ผลจากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ในปีงบประมาณ 2547 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้นำประเด็นการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรมาเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในคำรับรองการปฏิบัติราชการ และกำหนดให้กองทัพบกจัดผู้รับผิดชอบเรื่องระบบบริหารความรู้ในองค์กร โดยนับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กรปี 2548 เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ โดยระยะแรกของการจัดการความรู้ของกองทัพบก กำหนดให้กรมยุทธการทหารบก เป็นหน่วยรับผิดชอบเรื่องระบบบริหารจัดการความรู้ของกองทัพบก และให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก ดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วย ซึ่งผลการดำเนินการจัดการความรู้ในระยะแรกนั้น อาจกล่าวได้ว่า ไม่ประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เนื่องจากหลายหน่วยงานในกองทัพบก ยังไม่ได้มีการดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจังเป็นรูปธรรม กำลังพลยังขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ กรมกำลังพลทหารบกก็เช่นกัน ซึ่งจากการตรวจสอบไม่พบเอกสารหลักฐานที่สามารถยืนยันการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และจากการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องก็ได้รับคำตอบในลักษณะเดียวกัน ทั้งนี้ อาจมีสาเหตุมาจากขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และขาดการณรงค์ส่งเสริมอย่างจริงจัง เพื่อให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ กระทั่งปลายปี 2554 ผู้บัญชาการทหารบก/ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของ กองทัพบก ได้อนุมัติให้เปลี่ยนผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของ กองทัพบก จากเดิม เจ้ากรมยุทธการทหารบก เป็น เจ้ากรมกำลังพลทหารบก เพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบและหน้าที่ด้านการศึกษาและพัฒนาความรู้ของกำลังพลใน กองทัพบก และได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพบก เพื่อทำหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงานการจัดการความรู้ของ กองทัพบก ขึ้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2555 (คำสั่ง กองทัพบก (เฉพาะ) ที่ 612/55 ลง 25 พฤษภาคม 2555 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพบก) รวมถึง ได้มีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ของ กองทัพบก ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะกรมฝ่ายเสนาธิการ ในฐานะ กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพบก

จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน พบว่า การจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เริ่มมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในเดือนกุมภาพันธ์ 2554 โดยเจ้ากรมกำลังพลทหารบก ได้อนุมัติให้ดำเนินโครงการจัดการความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก (หนังสือ กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารบก ที่ 0401.9/36 ลง 14 กุมภาพันธ์ 2554 เรื่อง อนุมัติโครงการจัดการความรู้ กรมกำลังพลทหารบก) และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เพื่อทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก กำหนด แนวทางการดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึง ทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร (คำสั่ง กรมกำลังพลทหารบก ที่ 33/2554 ลง 18 มีนาคม 2554 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้) แต่การดำเนินการที่ผ่านมา ยังไม่ได้รับความร่วมมือจากกำลังพล และหน่วยงานในกรมกำลังพลทหารบกเท่าที่ควร เนื่องจาก ปัญหาขาดแคลนกำลังพลในการปฏิบัติงาน ทำให้การจัดการความรู้ถูกมองว่าเป็นการดำเนินการ ที่สร้างภาระงานซึ่งเดิมมีอยู่มากแล้วให้สูงขึ้นกว่าเดิม แต่หลังจากที่ผู้บัญชาการทหารบก/ประธาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของ กองทัพบก ได้อนุมัติให้เจ้ากรมกำลังพลทหารบก ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของ กองทัพบก และกรมกำลังพล ทหารบก รับผิดชอบระบบบริหารจัดการความรู้ของกองทัพบก ดังนั้น กรมกำลังพลทหารบก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องเร่งเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างการยอมรับการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น ในกรมกำลังพลทหารบก เพื่อเป็นแรงผลักดันการดำเนินการจัดการความรู้ในกรมกำลังพลทหารบก สัมฤทธิ์ผล

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทางด้านผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศอันเป็น ประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของข้าราชการ กรมกำลังพลทหารบก ดังต่อไปนี้

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

ยุพา เนินหาด (255) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานส่งกำลังบำรุง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มี ผลต่อสภาพการบริหารจัดการความรู้ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ของสำนักงานส่งกำลังบำรุง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และศึกษาประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนางาน ด้านการพัฒนาคน และด้านการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลโดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงที่มีอายุช่วง 40 แต่ไม่ถึง 50 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีอายุราชการ 10 ปีขึ้นไป มีระดับสภาพการบริหารจัดการความรู้และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อสภาพการบริหารจัดการความรู้และประสิทธิผลในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมากที่สุด คือ ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีผลต่อสภาพการบริหารจัดการความรู้ในรายด้าน ได้แก่ พัฒนาคคน และองค์การแตกต่างกัน สภาพการบริหารจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ และด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้

พัชรี คำรินทร์ (2553) ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับองค์การ ต่างมีประสิทธิผลในระดับค่อนข้างมาก แต่ในแต่ละกลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กลุ่มงานนักวิชาการ กลุ่มงานนักวิชาการเงินและบัญชี และกลุ่มงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ปัจจัยด้านการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมของผู้นำองค์กร ด้านระบบการบริหารและวัฒนธรรมองค์การ ด้านการสนับสนุนเทคโนโลยี สถานที่และงบประมาณ และด้านกลยุทธ์ วิธีดำเนินการแผนงานและโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างมาก

ธัญลักษณ์ พลายด้วง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และเปรียบเทียบการจัดการความรู้ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพการจ้างงานและประสบการณ์การทำงาน และศึกษาปัจจัยลักษณะขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีระดับการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. พนักงานที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีการจัดการความรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ปัจจัยลักษณะขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ของพนักงาน

ฝ่ายสนับสนุน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้ โดยรวมของพนักงานฝ่ายสนับสนุน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน ยกเว้นด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้

วีระพร วงษ์พานิช และสุเทพ ลิ้มอรุณ (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยองค์การในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงแนวทางเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่ามีปัจจัยองค์การใดบ้างที่ทำให้การจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการ พิจารณาคัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยองค์การในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำขององค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน รองลงมาตามอันดับ
2. การดำเนินการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้อยู่ในอันดับสูงสุด ด้านการเผยแพร่ความรู้ รองลงมา
3. ปัจจัยองค์การในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของสถานศึกษา มี 5 ด้าน คือ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน และด้านภาวะผู้นำขององค์กร

ศุภนัญญา พัฒนภักดี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ศึกษาปัจจัยลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ซึ่งได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวัดผล และเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ประเภทบุคลากรสายวิชาการ ประเภทบุคลากรสายสนับสนุน ตำแหน่งทางวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 259 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรมีระดับการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากเช่นกัน
2. บุคลากรที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ด้านหน่วยงานที่สังกัด ประเภทบุคลากร สายวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่าง มีระดับการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ในกรณีของ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร สายสนับสนุน อายุ และตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ระดับการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน
3. ปัจจัยลักษณะขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้โดยรวมของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน นั้นทะ บุตรน้อย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง และศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ผลการศึกษาพบว่า
  1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัย ด้านการวัดผล
  2. การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการค้นหาคำความรู้ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ และด้านการเรียนรู้ ยกเว้นการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
  3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้
  4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการวัดผล ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- ถ้ายอง เรื่องกฤษณ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาล ประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของ บุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ ศึกษาความระหว่างปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้กับการ จัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ และกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการ พัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า

1. การจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดลงไป คือ ด้านการบันทึกความรู้ ด้านการนำความรู้มาใช้ ด้านการเสาะหาความรู้ ด้านการกำหนดความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ และด้านการพัฒนาความรู้ใหม่ตามลำดับ

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยการวัดผล มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการจัดการความรู้ของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการจัดการความรู้ของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ คือการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรสร้างกระบวนการจัดการความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การส่งเสริมให้มีการอบรมภายในและภายนอกองค์การ การส่งเสริมให้มีการจัดนวัตกรรมใหม่ ๆ การพัฒนางานและทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับงานประจำ การจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงพยาบาลและเครือข่าย การจัดทำคู่มือและเอกสารที่เกี่ยวข้องเผยแพร่ โดยจัดเก็บในระบบคลังห้องสมุดการให้ความรู้และแนะนำให้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Sallis and Jones (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำและการจัดการ ทีมงานและทีมการเรียนรู้ กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กำลังพล ที่ปฏิบัติงานจริง ในสังกัดกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 160 คน (กองธุรการ กรมกำลังพลทหารบก, 2558) แบ่งออกเป็น 10 หน่วยงาน/กอง ได้แก่ กองธุรการ กองวิเคราะห์และประเมินค่า กองสารสนเทศ กองจัดการ กองโครงการและงบประมาณ กองบริการกำลังพล กองการปกครอง กองการเตรียมพล กองการศึกษา และกองสิทธิกำลังพล ดังแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากร (กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก จำนวน 10 หน่วยงาน/กอง)

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)
1	กองธุรการ	31
2	การวิเคราะห์และประเมินค่า	13
3	กองสารสนเทศ	9
4	กองจัดการ	17
5	กองโครงการ และงบประมาณ	15
6	กองบริการกำลังพล	15
7	กองการปกครอง	15
8	กองการเตรียมพล	17
9	กองการศึกษา	17
10	กองสิทธิกำลังพล	11
<b>รวม</b>		<b>160</b>

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เนื่องจากจำนวนประชากรที่ศึกษา คือ กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก มีจำนวนเพียง 160 คน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นสูงขึ้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาโดยใช้จำนวนประชากรทั้งหมด โดยไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่มีคำถามชนิดปลายปิด โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและการประเมินผล และโครงสร้างองค์การ



ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม สำหรับการเก็บข้อมูล หลังจากร่างแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. รูปแบบของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ โดยเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด มาตรฐานบัญญัติ (Nominal scale) และเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและการประเมินผล และโครงสร้างองค์การ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) การวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ (Likert scales) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
การดำเนินการมากที่สุด	5
การดำเนินการมาก	4
การดำเนินการปานกลาง	3
การดำเนินการน้อย	2
การดำเนินการน้อยที่สุด	1

วิธีการแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

ระดับ	5	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	การดำเนินการมากที่สุด
ระดับ	4	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	การดำเนินการมาก
ระดับ	3	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	การดำเนินการปานกลาง
ระดับ	2	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	การดำเนินการน้อย
ระดับ	1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	การดำเนินการที่ต่ำสุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ ลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert scales (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
มีประสิทธิผลมากที่สุด	5
มีประสิทธิผลมาก	4
มีประสิทธิผลปานกลาง	3
มีประสิทธิผลน้อย	2
มีประสิทธิผลน้อยที่สุด	1

วิธีการแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	มีประสิทธิผลมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	มีประสิทธิผลมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	มีประสิทธิผลปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	มีประสิทธิผลน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

## ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษานี้ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1.1 ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2 รศ.ดร.อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ที่ปรึกษาด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

1.3 พันโทหญิง ดร.มลฤดี โภคศิริ เลขาธิการศูนย์พัฒนาคุณภาพ รพ.ค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช

ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-object congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสอบถามในการเก็บข้อมูลจริง โดยคำถามแต่ข้อต้องมีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.5

IOC หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 1 ถึง -1 ข้อคำถามที่มีความตรงตามเนื้อหาจะมีค่า IOC เข้าใกล้ 1.00 ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 ควรจะปรับปรุงข้อคำถามใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด สามารถคำนวณได้จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทุกคน

$n$  หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่าคะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทำการทดสอบ (Try-out) จำนวน 30 ชุดกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการหาความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา

(Alpha coefficient) ที่ 0.7 (Nunnally, 1978) เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การต่อการจัดการความรู้	0.922
1. ด้านภาวะผู้นำ	0.705
2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ	0.844
3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.828
4. ด้านการวัดและประเมินผล	0.868
5. ด้านโครงสร้างขององค์การ	0.830
ประสิทธิผลในการจัดการความรู้	0.947
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	0.779
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	0.770
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	0.757
4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	0.825
5. ด้านการเข้าถึงความรู้	0.726
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	0.739
7. ด้านการเรียนรู้	0.834

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและทีมงานได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล (Questionnaire) โดยขอความร่วมมือจากกำลังพลในหน่วยงาน ทั้ง 10 หน่วยงาน/กอง เพื่อตอบแบบสอบถาม ตามจำนวนประชากรที่กำหนดไว้ จากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขปรับปรุงให้สมบูรณ์แล้วดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก จำนวน 160 ชุด ด้วยตนเอง และให้ทีมงาน จำนวน 2 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่องานวิจัยทางสังคมศาสตร์ สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ซึ่งมีลำดับขั้นการวิเคราะห์ ดังนี้

### สถิติเชิงพรรณนา

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกรมกำลังพลทหารบก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ หาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สถิติอนุมานที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกแตกต่างกัน ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ Independent sample t-test และการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้วิธี Least significant difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มประชากร

สมมติฐานที่ 2 การทดสอบสมมติฐานเพื่อพยากรณ์หาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณสองตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression Analysis) โดยเลือกวิธี Enter

เกณฑ์การแปลผล เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ระดับความสำคัญของค่าความสัมพันธ์ (R Square) เป็น 5 อันดับ ดังนี้

ช่วงที่ 1 0.81-1.00 หมายถึง มีผลหรือมีอิทธิพลสูงมาก

ช่วงที่ 2 0.61-0.80 หมายถึง มีผลหรือมีอิทธิพลสูง

ช่วงที่ 3 0.41-0.60 หมายถึง มีผลหรือมีอิทธิพลสูงปานกลาง

ช่วงที่ 4 0.21-0.40 หมายถึง มีผลหรือมีอิทธิพลสูงต่ำ

ช่วงที่ 5 0.00-0.20 หมายถึง มีผลหรือมีอิทธิพลต่ำมาก

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของ กรมกำลังพลทหารบก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 160 ชุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนประชากร
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
t	แทน	ค่าสถิติ t-test ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
F	แทน	ค่าสถิติ F-test ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
p-value	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
H <sub>0</sub>	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H <sub>1</sub>	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยคุณลักษณะองค์การของกรมกำลังพลทหารบก

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในกรมกำลังพลทหารบก จำนวน 160 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการ โดยแจกแจงความถี่ และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	87	54.38
หญิง	73	45.63
รวม	160	100.00
2. อายุ		
20-25 ปี	13	8.13
26-30 ปี	17	10.63
31-35 ปี	30	18.75
36-40 ปี	29	18.13
41-45 ปี	32	20.00
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	39	24.38
รวม	160	100.00

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	16.25
ปริญญาตรี	96	60.00
สูงกว่าปริญญาตรี	38	23.75
รวม	160	100.00
4. ชั้นยศ		
สิบตรี-สิบเอก	13	8.13
จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก	35	21.88
ร้อยตรี-ร้อยเอก	53	33.13
พันตรี-พันโท	34	21.25
พันเอก	25	15.63
รวม	160	100.00
5. อายุราชการ		
1-5 ปี	28	17.50
6-10 ปี	20	12.50
11-20 ปี	57	35.63
มากกว่า 20 ปี	55	34.38
รวม	160	100.00

จากตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ของประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก โดยการแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ จำนวน 160 คน สามารถจำแนกตามตัวแปรสรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า กำลังพล กรมกำลังพลทหารบกที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.4 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 45.6 ตามลำดับ



อายุ พบว่า กำลังพล กรมกำลังพลทหารบกที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุมากกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.4 รองลงมาอายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 ช่วงอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.8 ช่วงอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.1 ช่วงอายุ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.6 ช่วงอายุ 20-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กำลังพล กรมกำลังพลทหารบกที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.8 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.3 ตามลำดับ

ชั้นยศ พบว่า กำลังพล กรมกำลังพลทหารบกที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีชั้นยศ ร้อยตรี-ร้อยเอก คิดเป็นร้อยละ 33.1 รองลงมา จ่าสิบตรี-จ่าสิบเอก คิดเป็นร้อยละ 21.9 พันตรี-พันโท คิดเป็นร้อยละ 21.3 พันเอก คิดเป็นร้อยละ 15.6 สิบตรี-สิบเอก คิดเป็นร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

อายุราชการ พบว่า กำลังพล กรมกำลังพลทหารบกที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุราชการ 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.6 รองลงมา อายุราชการมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.6 อายุราชการ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.5 อายุราชการ 6 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การของกรมกำลังพลทหารบก

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การของกรมกำลังพลทหารบก ในภาพรวม

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ในภาพรวม	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านภาวะผู้นำ	4.00	0.55	มาก	1
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.80	0.67	มาก	3
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.78	0.65	มาก	4
ด้านการวัดและประเมินผล	3.68	0.68	มาก	5
ด้านโครงสร้างขององค์การ	3.84	0.61	มาก	2
ภาพรวมปัจจัยคุณลักษณะองค์การ	3.82	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82, SD = 0.55$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กรมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดอันดับแรก คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.00, SD = 0.55$ ) ด้านโครงสร้างขององค์กร ( $\bar{X} = 3.84, SD = 0.61$ ) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.80, SD = 0.67$ ) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.78, SD = 0.65$ ) และด้านการวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 3.68, SD = 0.68$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านภาวะผู้นำ	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ภายในองค์กร	4.04	0.73	มาก	2
2. ผู้บริหารกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.08	0.68	มาก	1
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียน	4.02	0.69	มาก	5
4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เช่น มีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์	4.03	0.71	มาก	3
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญในพื้นฐานความรู้ของแต่ละบุคคลในองค์กร สนับสนุนให้ได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่	4.01	0.76	มาก	6
6. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาหรือเรื่องงานหรือให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4.03	0.74	มาก	4

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านภาวะผู้นำ	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
7. ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ เหมาะสมกับสภาพจริง ของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ	3.82	0.77	มาก	7
ภาพรวมด้านภาวะผู้นำ	4.00	0.55	มาก	

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.55$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กรด้านภาวะผู้นำ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดอันดับแรก คือ ผู้บริหารกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 0.68$ ) อันดับรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.04$ ,  $SD = 0.73$ ) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เช่น มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.71$ ) ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานหรือให้ความรู้กับผู้ที่บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $SD = 0.74$ ) ผู้บริหารมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียน ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.69$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญในพื้นฐานความรู้ของแต่ละบุคคลในกรมกำลังพลทหารบก และสนับสนุนให้ได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.76$ ) ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เหมาะสมกับสภาพจริงของบุคลากรในกรมกำลังพลทหารบกทุกระดับ ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.77$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ  
ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. สนับสนุนให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นในการออกแบบการทำงาน หรือเปิดโอกาสให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน	3.79	0.78	มาก	3
2. บุคลากรมีความสัมพันธ์ต่องานที่ทำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.74	0.78	มาก	4
3. มีการส่งเสริมบุคลากรให้เรียนรู้ ค้นหาความรู้ มาพัฒนางานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.96	0.78	มาก	1
4. มีการประเมินผลการการทำงาน ให้รางวัลตอบแทน หรือยกย่องชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน	3.68	0.87	มาก	5
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	3.82	0.83	มาก	2
ภาพรวมด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.80	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.67$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดอันดับแรก คือ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เรียนรู้ ค้นหาความรู้ มาพัฒนางานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.96$ ,  $SD = 0.78$ ) อันดับรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ต่อการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.82$ ,  $SD = 0.83$ ) สนับสนุนให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น ในการออกแบบการทำงาน หรือเปิดโอกาสให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 0.78$ ) บุคลากรมีความสัมพันธ์ต่องานที่ทำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.78$ ) มีการประเมินผลการการทำงาน ให้รางวัลตอบแทน หรือยกย่องชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.68$ ,  $SD = 0.87$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ  
ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. มีการสนับสนุนเครื่องมือสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.71	0.81	มาก	4
2. มีเทคโนโลยีช่วยให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างทั่วถึง	3.79	0.75	มาก	2
3. มีการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บความรู้ที่สามารถค้นหาได้ง่าย เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม	3.78	0.79	มาก	3
4. มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น Internet Intranet Server ของหน่วยงาน	3.86	0.70	มาก	1
ภาพรวมด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.78	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.65$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดอันดับแรก คือ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น Internet Intranet Server ของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.86$ ,  $SD = 0.70$ ) อันดับรองลงมา ได้แก่ มีเทคโนโลยีช่วยให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 0.75$ ) มีการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บความรู้ที่สามารถค้นหาได้ง่าย เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $SD = 0.79$ ) มีการสนับสนุนเครื่องมือสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.81$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ  
ด้านการวัดและการประเมินผล

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านการวัดและการประเมินผล	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. มีระบบการประเมินผลการจัดการความรู้	3.68	0.78	มาก	3
2. มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ ความรู้ในการพัฒนางาน	3.74	0.81	มาก	1
3. มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็น ส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในหน่วยงาน เพื่อ ติดตามประเมินผล	3.64	0.81	มาก	4
4. มีการรายงานผลการตรวจประเมินการ จัดการความรู้ให้ผู้บริหารองค์การทราบ	3.62	0.80	มาก	6
5. มีการทบทวนการจัดการความรู้ ให้องค์ ความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องเหมาะสม และ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	3.73	0.72	มาก	2
6. มีการนำข้อมูลจากการตรวจประเมิน มาใช้วิเคราะห์ผู้การระบุนความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำไปพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย	3.64	0.82	มาก	5
ภาพรวมด้านการวัดและประเมินผล	3.68	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านการวัดและประเมินผล ในภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ,  $SD = 0.68$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ด้านการวัดและประเมินผล มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดอันดับแรก คือ มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.81$ ) อันดับรองลงมา ได้แก่ มีการทบทวนการจัดการความรู้ ให้องค์ความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องเหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.73$ ,  $SD = 0.72$ ) มีระบบการประเมินผลการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.68$ ,  $SD = 0.78$ ) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในหน่วยงาน เพื่อติดตามประเมินผล ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $SD = 0.81$ ) มีการนำข้อมูลจากการ

ตรวจประเมินมาใช้วิเคราะห์สู่การระบุความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำไปพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.64, SD = 0.82$ ) มีการรายงานผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารองค์กรทราบ ( $\bar{X} = 3.62, SD = 0.80$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร	ระดับการดำเนินการ			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. มีการจัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนางาน หรือปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้	3.71	0.76	มาก	4
2. มีการมอบหมายงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	3.99	0.71	มาก	1
3. มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารหรือประสานงานกับหน่วยงานอื่น	3.81	0.75	มาก	3
4. มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้งานดีขึ้น มีประสิทธิผลที่ชัดเจน	3.86	0.74	มาก	2
ภาพรวมด้านโครงสร้างองค์กร	3.84	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84, SD = 0.61$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดอันดับแรก คือ มีการมอบหมายงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.99, SD = 0.71$ ) อันดับรองลงมา ได้แก่ มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้งานดีขึ้น มีประสิทธิผลที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.86, SD = 0.74$ ) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารหรือประสานงานกับหน่วยงานอื่น ( $\bar{X} = 3.81, SD = 0.75$ ) มีการจัดโครงสร้างที่มีความ

ยึดหยุ่น สามารถพัฒนางาน หรือปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.76$ ) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ในภาพรวม

ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ ในภาพรวม	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.80	0.65	มาก	1
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.71	0.62	มาก	3
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.64	0.68	มาก	5
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้	3.55	0.71	มาก	6
ด้านการเข้าถึงความรู้	3.51	0.71	มาก	7
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.71	0.68	มาก	4
ด้านการเรียนรู้	3.74	0.74	มาก	2
ภาพรวม	3.67	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ,  $SD = 0.58$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุด อันดับแรก คือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.65$ ) อันดับรองลงมา ด้านการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.74$ ) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.62$ ) และอันดับสุดท้าย ด้านการเข้าถึงความรู้ ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.71$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของ  
กรมกำลังพลทหารบก ด้านการบ่งชี้ความรู้

ประสิทธิผลด้านการบ่งชี้ความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาความรู้ ที่จำเป็น โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง	3.78	0.76	มาก	2
2. กรมกำลังพลทหารบก มีการวางแผนการ ดำเนินการ ขอบเขตหน้าที่ที่ต้องทำ ที่ชัดเจน	3.86	0.71	มาก	1
3. กรมกำลังพลทหารบก มีการประเมินผล การดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้	3.75	0.71	มาก	3
ภาพรวมด้านการบ่งชี้ความรู้	3.80	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก  
ด้านการบ่งชี้ความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.65$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีข้อที่มี  
คะแนนสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการวางแผนการดำเนินการ ขอบเขตหน้าที่ที่  
ต้องทำที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.86$ ,  $SD = 0.71$ ) อันดับรองลงมา กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาความรู้  
ที่จำเป็น โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 3.78$ ,  
 $SD = 0.76$ ) และอันดับสุดท้าย กรมกำลังพลทหารบก มีการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้  
บรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 3.75$ ,  $SD = 0.71$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

ประสิทธิผลด้านการสร้างและ แสวงหาความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. มีการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ที่ได้จากบุคคลหรือองค์กรอื่น มารวบรวมเพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่	3.71	0.65	มาก	3
2. มีการนำเอาความรู้ที่ได้จากสื่อต่าง ๆ เช่น ตำรา หนังสือ การอบรม มาประยุกต์กับความรู้ที่มีอยู่ในที่มีอยู่เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่	3.74	0.70	มาก	2
3. มีการหาความรู้ด้านการปฏิบัติงานจาก แหล่งความรู้ภายในกองทัพบก เช่น วารสาร, หนังสือเวียน, ระเบียบ/คำสั่ง, Intranet, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์ของกองทัพบก	3.74	0.81	มาก	1
4. มีการรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ หรือทีมงาน เพื่อ แลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือหาความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.65	0.89	มาก	4
ภาพรวมด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	3.71	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.62$ ) และเมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการดำเนินการจัดการความรู้ในกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยมีข้อที่มีคะแนนสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการหาความรู้ด้านการปฏิบัติงาน จากแหล่งความรู้ภายในกองทัพบก เช่น วารสาร, หนังสือเวียน, ระเบียบ/คำสั่ง, Intranet, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์ของกองทัพบก ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.81$ ) อันดับรองลงมา มีการนำเอาความรู้ที่ได้จากสื่อต่าง ๆ เช่น ตำรา หนังสือ การอบรม มาประยุกต์กับความรู้ที่มีอยู่ในที่มีอยู่ เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.70$ ) มีการนำเอาความรู้จากประสบการณ์การทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ที่ได้จากบุคคลหรือ องค์กรอื่นมารวบรวมเพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.65$ ) และอันดับสุดท้าย มีการ

รวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ หรือทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.65$ ,  $SD = 0.89$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ประสิทธิผลด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. กรมกำลังพลทหารบก มีบุคลากรที่ รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวก ในการนำไปใช้	3.51	0.82	มาก	3
2. สามารถจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มงาน หรือระบบสารสนเทศ	3.72	0.76	มาก	1
3. สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย และ สะดวกในการนำไปใช้	3.69	0.76	มาก	2
ภาพรวมด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.64	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $SD = 0.68$ ) และเมื่อพิจารณา  
รายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ในกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมี  
ข้อที่มีคะแนนสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ สามารถจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มงาน  
หรือระบบสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.72$ ,  $SD = 0.76$ ) อันดับรองลงมา สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย  
และสะดวกในการนำไปใช้ ( $\bar{X} = 3.69$ ,  $SD = 0.76$ ) และอันดับสุดท้าย กรมกำลังพลทหารบก  
มีบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวกในการ  
นำไปใช้ ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.82$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของ  
กรมกำลังพลทหารบก ด้านการประมวลกลั่นกรองความรู้

ประสิทธิผลด้านการประมวล กลั่นกรองความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. มีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย	3.56	0.76	มาก	1
2. มีการประมวลองค์ความรู้ เพื่อนำมากำหนด แนวทางการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	3.55	0.76	มาก	2
ภาพรวมด้านการประมวลกลั่นกรองความรู้	3.55	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4-12 ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการ  
ประมวลกลั่นกรองความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.71$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีข้อที่มี  
คะแนนสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ( $\bar{X} =$   
3.56,  $SD = 0.76$ ) และอันดับสุดท้าย มีการประมวลองค์ความรู้ เพื่อนำมากำหนดแนวทางการปฏิบัติให้  
เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.55$ ,  $SD = 0.76$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของ  
กรมกำลังพลทหารบก ด้านการเข้าถึงความรู้

ประสิทธิผลด้านการเข้าถึงความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. มีการจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบของ เอกสาร เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.73	0.74	มาก	1
2. มีการกระจายความรู้เพื่อให้เข้าถึงความรู้ ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น เช่น ระบบสารสนเทศ WEBBOARD หรือ บอร์ดประชาสัมพันธ์	3.45	0.85	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ประสิทธิผลด้านการเข้าถึงความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
3. มีการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีการร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-Based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม	3.37	0.90	ปานกลาง	3
ภาพรวมด้านการเข้าถึงความรู้	3.51	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการเข้าถึงความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $SD = 0.71$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกที่อยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ มีการจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบของเอกสาร เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.73$ ,  $SD = 0.74$ ) ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการกระจายความรู้เพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย และสะดวกมากขึ้น เช่น ระบบสารสนเทศ WEBBOARD หรือ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.45$ ,  $SD = 0.85$ ) และมีการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีการร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-Based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม ( $\bar{X} = 3.37$ ,  $SD = 0.90$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของ กรมกำลังพลทหารบก ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ประสิทธิผลด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายในกรมกำลังพลทหารบก โดยการสอน แนะนำ ให้คำปรึกษา หรือระดมความคิดเห็น	3.64	0.83	มาก	3

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

ประสิทธิผลด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรในกรมกำลังพล ทหารบก มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เมื่อเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือในเวที แลกเปลี่ยนความรู้	3.74	0.79	มาก	2
3. กรมกำลังพลทหารบก มีการเผยแพร่ความรู้ ความคิดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วารสาร บทความ คู่มือปฏิบัติการ เอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์	3.74	0.75	มาก	1
ภาพรวมด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.71	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 0.68$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยมีข้อที่มีคะแนนสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการเผยแพร่ความรู้ ความคิดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วารสาร บทความ คู่มือปฏิบัติการ เอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์ ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.75$ ) อันดับรองลงมา เปิดโอกาสให้บุคลากรในกรมกำลังพลทหารบก มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เมื่อเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.79$ ) และ อันดับสุดท้าย สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกรมกำลังพลทหารบก โดยการสอน แนะนำ ให้คำปรึกษา หรือระดมความคิดเห็น ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $SD = 0.83$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของ  
กรมกำลังพลทหารบก ด้านการเรียนรู้

ประสิทธิผลด้านการเรียนรู้	ระดับประสิทธิผล			
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริม สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่	3.88	0.77	มาก	1
2. กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริมให้เรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน	3.74	0.84	มาก	2
3. กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาข้อมูล จากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และนำมาเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน	3.69	0.77	มาก	3
4. กรมกำลังพลทหารบก มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ	3.67	0.89	มาก	4
ภาพรวมด้านการเรียนรู้	3.74	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ด้านการเรียนรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.74$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีข้อที่มีคะแนนสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริม สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่ ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.77$ ) อันดับรองลงมา กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริมให้เรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD = 0.84$ ) กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาข้อมูล จากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และนำมาเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.69$ ,

SD = 0.77) และอันดับสุดท้าย กรมกำลังพลทหารบก มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X}=3.67$ , SD = 0.89) ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

กำลังพล ที่ปฏิบัติงานในกรมกำลังพลทหารบก ให้ความเห็นเห็นว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ต้องมีผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม สามารถอ่านเรียนรู้เข้าใจง่ายในภาษาที่สื่อสารเข้าใจง่ายในทุกระดับชั้น จึงจะเกิดเป็นประสิทธิผลที่แท้จริง
2. ควรมีการปรับทัศนคติด้านการจัดการความรู้ โดยถ่ายทอดให้กับกำลังพลภายในหน่วยให้ทราบถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ และปรับทัศนคติว่า การจัดการความรู้ถือว่าเป็นประโยชน์ในการทำงานไม่ใช่ภาระหรือความรับผิดชอบเพิ่มเติม
3. ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร คือ ผู้นำหรือภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักการการจัดการความรู้อย่างแท้จริง และสนับสนุน ส่งเสริม ถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรม

#### ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน โดยสามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$ : เพศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : เพศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน



ตารางที่ 4-16 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล  
จำแนกตามเพศ

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Equal variances assumed	1.781	0.184	1.408	158	0.161	0.129
Equal variances not assumed			1.431	157.997	0.154	0.129

\* p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำแนกตามเพศ โดยใช้ค่าสถิติ t-test ในการทดสอบสมมติฐานแบบ 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระแก่กัน (Independent Sample) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่าค่า p-value = 0.184 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่าเพศที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน โดยสามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-17 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุกับ  
ประสิทธิผลในการจัดการความรู้

ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ จำแนกตามอายุ	SS	df	MS	F	Sig.
Between group	2.219	5	0.444	1.341	0.250
Within group	50.987	154	0.331		
รวม	53.206	159			

\* p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่า ค่า p-value = 0.250 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน โดยสามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$ : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-18 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษา กับ ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา	SS	df	MS	F	Sig.
Between group	0.753	2	0.376	1.126	0.327
Within group	52.45	157	0.334		
รวม	53.21	159			

\* p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่า ค่า p-value = 0.327 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ชั้นยศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน โดยสามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$ : ชั้นยศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ชั้นยศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-19 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของชั้นยศกับ ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ จำแนกตามชั้นยศ	SS	df	MS	F	Sig.
Between group	0.948	4	0.237	0.703	0.591
Within group	52.258	155	0.337		
รวม	53.206	159			

\* p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำแนกตามชั้นยศ โดยใช้สถิติ F-test ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่า ค่า p-value = 0.591 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า ชั้นยศที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 อายุราชการที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน โดยสามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$ : อายุราชการที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : อายุราชการที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-20 ผลการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของอายุราชการกับ ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้

ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ จำแนกตามอายุราชการ	SS	df	MS	F	Sig.
Between group	1.755	3	0.585	1.774	0.154
Within group	51.451	156	0.330		
รวม	53.206	159			

\* p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก จำแนกตามอายุราชการ โดยใช้สถิติ F-test ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบพบว่า ค่า p-value = 0.154 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า อายุราชการที่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ใช้การวิเคราะห์สถิติด้วยวิธี Multiple linear regression

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

$H_0$ : ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

$H_1$ : ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ตารางที่ 4-21 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ตัวพยากรณ์	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย			
	B	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.477		2.185	0.300
ภาวะผู้นำ (X <sub>1</sub> )	0.80	0.076	1.017	0.311
วัฒนธรรมองค์กร (X <sub>2</sub> )	0.172	0.199	1.910	0.050*
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (X <sub>3</sub> )	0.089	0.100	1.266	0.208
การวัดและประเมินผล (X <sub>4</sub> )	0.149	0.175	2.154	0.033*
โครงสร้างขององค์กร (X <sub>5</sub> )	0.347	0.360	4.616	0.00.*
R	0.806			
R Square	0.650			
Adjusted R Square	0.638			
F, Sig.	56.760	0.000		
Std. Error of the Estimate	0.348			

\* p-value < 0.05

จากตารางที่ 4-21 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างขององค์กร มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับสูง ( $R^2=0.650$  หรือ 65%) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น ผลการทดสอบด้วยค่า F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก หมายความว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น ผลการทดสอบที่ได้จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณารายด้านของปัจจัยคุณลักษณะองค์กร พบว่า

ด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) เมื่อทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test พบว่าค่า Sig. คือ 0.311 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การด้านภาวะผู้นำ ไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

วัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ) เมื่อทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test พบว่าค่า Sig. คือ 0.050 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ( $B = 0.172$ ) แสดงว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ในทางทิศเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_3$ ) เมื่อทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test พบว่าค่า Sig. คือ 0.208 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวัดและประเมินผล ( $X_4$ ) เมื่อทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test พบว่าค่า Sig. คือ 0.033 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การวัดและประเมินผล มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ( $B = 0.149$ ) แสดงว่า การวัดและประเมินผล มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ในทางทิศเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

โครงสร้างขององค์การ ( $X_5$ ) เมื่อทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test พบว่าค่า Sig. คือ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การวัดและประเมินผล มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ( $B = 0.347$ ) แสดงว่า การวัดและประเมินผล มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ในทางทิศเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น สามารถแสดงสมการ ได้ดังนี้

$$\text{Unstandardized } \hat{Y} = 0.477 + 0.172 * X_2 + 0.149 * X_4 + 0.347 * X_5$$

เมื่อ  $\hat{y}$  = ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

$X_2$  = วัฒนธรรมองค์การ

$X_4$  = การวัดและประเมินผล

$X_5$  = โครงสร้างขององค์การ

จากสมการถดถอยที่ได้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยคุณลักษณะองค์การ เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย แล้ว ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะเพิ่มขึ้น ดังนี้

ด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้ค่า  $B = 0.172$  หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะเพิ่มขึ้น 0.172 หน่วย

ด้านการวัดและประเมินผล ได้ค่า  $B = 0.149$  หมายความว่า การวัดและประเมินผลเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะเพิ่มขึ้น 0.149 หน่วย

ด้านโครงสร้างขององค์การ ได้ค่า  $B = 0.347$  หมายความว่า โครงสร้างขององค์การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกจะเพิ่มขึ้น 0.347 หน่วย

$$\text{Standardized } \hat{y} = 0.199 * X_2 + 0.175 * X_4 + 0.360 * X_5$$

เมื่อ  $\hat{y}$  = ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

$X_2$  = วัฒนธรรมองค์การ

$X_4$  = การวัดและประเมินผล

$X_5$  = โครงสร้างขององค์การ

ดังนั้น จะต้องทดสอบสมการความถดถอยของปัจจัยคุณลักษณะองค์การมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกว่าเป็นจริงหรือไม่ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การ = 0.199

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรด้านการวัดและประเมินผล = 0.175

ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์การ = 0.360

จึงสรุปได้ว่าปัจจัยคุณลักษณะองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การวัดและประเมินผล และ โครงสร้างขององค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4-22 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	ค่านัยสำคัญ
1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก แตกต่างกัน		
1.1 เพศ	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.184
1.2 อายุ	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.250
1.3 ระดับการศึกษา	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.327
1.4 ชั้นยศ	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.591
1.5 อายุราชการ	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.154
2. ปัจจัยคุณลักษณะองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก		
2.1 ภาวะผู้นำ	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.311
2.2 วัฒนธรรมองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน $H_1$	0.050
2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1$	0.208
2.4 การวัดและประเมินผล	ยอมรับสมมติฐาน $H_1$	0.033
2.5 โครงสร้างขององค์การ	ยอมรับสมมติฐาน $H_1$	0.000

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการที่ต่างกัน ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างขององค์การ มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับสูง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน ขณะที่ปัจจัยคุณลักษณะองค์การด้านภาวะผู้นำ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ดำเนินการวิจัยโดยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และศึกษาปัจจัยคุณลักษณะองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากประชากรที่เป็นกำลังพล สังกัด กรมกำลังพลทหารบก จำนวน 160 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple linear regression analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุมากกว่า 45 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีชั้นยศ ร้อยตรี-ร้อยเอก มีอายุราชการระหว่าง 11-20 ปี

วิเคราะห์ปัจจัยคุณลักษณะองค์การของกรมกำลังพลทหารบก

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์การของกรมกำลังพลทหารบก โดยภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการวัดและประเมินผล มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณาระดับการดำเนินการแต่ละด้านของปัจจัยคุณลักษณะองค์การ พบว่า

1. ด้านภาวะผู้นำ โดยภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรกคือ ผู้บริหารกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ อันดับรองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม

ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เหมาะสมกับสภาพจริงของบุคลากรในกรมกำลังพลทหารบกทุกระดับ

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ มีการส่งเสริมบุคลากรให้เรียนรู้ ค้นหาความรู้มาพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันดับรองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ส่วนอันดับสุดท้ายคือ มีการประเมินผลการการทำงาน ให้รางวัลตอบแทน หรือยกย่องชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน

3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น Internet Intranet Server ของหน่วยงาน ฯลฯ อันดับรองลงมา คือ มีเทคโนโลยีช่วยให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อ สื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างทั่วถึง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีการสนับสนุนเครื่องมือสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. ด้านการวัดและประเมินผล โดยภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ในการพัฒนางาน อันดับรองลงมา คือ มีการทบทวนการจัดการความรู้ ในห้องความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องเหมาะสม จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีการรายงานผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารองค์กรทราบ

5. ด้านโครงสร้างขององค์กร โดยภาพรวม มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ มีการมอบหมายงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน อันดับรองลงมา คือ มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้งานดีขึ้น มีประสิทธิผลที่ชัดเจน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีการจัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนางาน หรือปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

วิเคราะห์ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อันดับหนึ่ง คือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ อันดับสองคือ ด้านการเรียนรู้ อันดับสามคือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อันดับสี่คือ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อันดับห้าคือ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับประสิทธิผลของแต่ละข้อในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก พบว่า

1. ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการวางแผนการดำเนินการ ขอบเขตหน้าที่ที่ต้องทำ ที่ชัดเจน รองลงมา คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาความรู้ที่จำเป็น โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ ได้หาความรู้ด้านการปฏิบัติงานจากแหล่งความรู้ภายในกองทัพบก เช่น วารสาร, หนังสือเวียน, ระเบียบ/ คำสั่ง, Intranet, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์ของกองทัพบก เป็นต้น รองลงมา คือ นำเอาความรู้ที่ได้จากสื่อต่าง ๆ เช่น ตำรา หนังสือ การอบรม มาประยุกต์กับความรู้ที่มีอยู่ในที่มีอยู่ในตัว เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีการดำเนินการจัดการความรู้ น้อยที่สุด คือ ท่านได้รวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ หรือทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
3. ด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า อันดับแรก คือ ท่านสามารถจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มงาน หรือ ระบบสารสนเทศ รองลงมา คือ ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย และสะดวกในการนำไปใช้ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ กรมกำลังพลทหารบก มีบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้
4. ด้านการประมวลกลั่นกรองความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับคะแนนสูงสุด คือ มีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย
5. ด้านการเข้าถึงความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก คือ ท่านมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบของเอกสาร เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น สมุดบันทึก แฟ้มเอกสาร ส่วนข้ออื่น ๆ มีการดำเนินการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากสูงสุด คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการเผยแพร่ความรู้ ความคิดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วารสาร บทความ คู่มือปฏิบัติการ เอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์ ฯลฯ

7. ด้านการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริม สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความถดถอยพหุคูณ พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ) ด้านการวัดและประเมินผล ( $X_4$ ) และด้านโครงสร้างขององค์การ ( $X_5$ ) มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และสามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ดังสมการ

$$\hat{Y} = 0.218 + 0.090X_2^* + 0.069X_4^* + 0.075X_5^*$$

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ และอายุราชการที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธัญลักษณ์ พลายด้วง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานฝ่ายสนับสนุนมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีการจัดการความรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุภณัญญา พัฒนากิติ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร สายสนับสนุน อายุและตำแหน่งทางวิชาการ มีระดับการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน และประสบการณ์ของผู้วิจัย พบว่า และกรมกำลังพลทหารบก ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีนโยบายที่จะพัฒนากำลังพลให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลสังเคราะห์ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมา

ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่กำหนดให้ “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เช่น รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อที่จะสามารถนำมาประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วิสัยทัศน์ สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของกำลังพลในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546, หน้า 4)

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และโครงสร้างขององค์กร พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการวัดและประเมินผล และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง 7 ขั้นตอน (ประกอบด้วย ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้) ตามผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และนัยสำคัญของตัวแปรที่อยู่ในสมการพยากรณ์

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการวัดและประเมินผล และด้านโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่ มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน รวมถึงโครงสร้างขององค์กร เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์กรอย่างเป็นทางการ ที่ระบุถึงสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ประสานกันด้วยดีในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) กล่าวว่า การวัดผล เป็นสิ่งสำคัญมากที่บ่งบอกถึงสถานะของกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้สามารถทบทวน แก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือเป้าหมายของ

การจัดการความรู้ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการปรับเปลี่ยน กระบวนการต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติ เห็นประโยชน์ ที่จะได้รับ จากการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธัญลักษณ์ พลายด้วง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วีระพร วงษ์พานิช และ สุเทพ ลิ้มอรุณ (2555) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยองค์การในการจัดการความรู้ที่ ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษาสังกัด สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการ วัดผลและประเมินผล มีผลต่อการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศุภนัญญา พัฒนภักดี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมี วัดอุปประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัจจัยลักษณะขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และการวัดผล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการ จัดการความรู้โดยรวมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ นันทะ บุตรน้อย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏลำปาง พบว่า ปัจจัยด้านการวัดผลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sallis and Jones (2002) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการ จัดการความรู้ในองค์การพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับประสบการณ์ ของผู้วิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้ง 3 ปัจจัยนี้ เนื่องจาก เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน สั่งการ ประสานงาน กำกับดูแลงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้งาน/กิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ด้านภาวะผู้นำ และด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทะ บุตรน้อย (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านเทคโนโลยี ไม่มีผลต่อการจัดการความรู้ และ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธัญลักษณ์ พลายด้วง (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของ พนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พบว่า ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มี

ความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้วิจัย พบว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ ถือว่ามีความสำคัญที่จะต้องดำเนินการและพัฒนาโดยภาวะผู้นำ สืบเนื่องจาก กำลังพลทหารบก เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีลักษณะการบริหารงานแบบระบบราชการทหาร ซึ่งการปฏิบัติงานต้องอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบและวินัยอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงานต้องดำเนินตามแบบแผน หลักเกณฑ์ รวมทั้ง ต้องเป็นไปตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาที่กำหนด จึงเป็นวัฒนธรรมองค์การ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังคำสั่ง นโยบายและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การที่ผู้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างข้าราชการในการติดต่อสื่อสาร ประสานความคิด การปฏิบัติกิจกรรมอย่างใกล้ชิดทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ในการจัดการความรู้ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศ สถานการณ์ ให้กำลังพลได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อจูงใจให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงในองค์การและมีผลต่อการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553) ที่กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำในการสนับสนุนทั้งด้าน นโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ ให้เกิดขึ้นแก่องค์การ นอกจากนี้ผู้นำอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้ สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มี วัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การด้วยซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ภายในองค์การประการหนึ่ง

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรส่งเสริมและสนับสนุนด้านผู้นำ/ภาวะผู้นำ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจถึงหลักการ ในการจัดการความรู้อย่างแท้จริง สามารถชักจูง หรือถ่ายทอดให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้มีแนวทาง ในการพัฒนาด้านจัดการความรู้ได้อย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นองค์ความรู้ที่สอดคล้อง/ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วย ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย และกองทัพบก



เพื่อสามารถพัฒนาศักยภาพและวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้การนำไปใช้ในองค์กร ตลอดจน  
เพิ่มความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรส่งเสริมและสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อ  
การจัดศูนย์รวมองค์ความรู้ มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่สำคัญกับการปฏิบัติการกิจในด้านต่าง ๆ  
ของกองทัพบก มีการจัดเก็บคลังความรู้ในฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เช่น รูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์  
ควบคู่กับเอกสาร เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนเสริมสร้าง ทักษะ และความรู้  
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

##### 1. ปัจจัยคุณลักษณะขององค์กร

1.1 ควรจัดการความรู้ภายในองค์กรให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตามหลักการ เป็นมาตรฐาน  
และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อกระตุ้นให้กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่ง ผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้น ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้  
ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างชัดเจน จริงจังและเป็นรูปธรรม สามารถนำมา  
ประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างถูกต้อง

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร กรมกำลังพลทหารบก ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด  
วัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สนับสนุน  
ให้กำลังพลสามารถเสนอความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันอย่างกว้างขวาง มีการ  
สร้างบรรยากาศของการเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.3 ด้านการวัดและประเมินผล กรมกำลังพลทหารบก ควรกำหนดให้การจัดการ  
ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของหน่วย และมีการนำข้อมูลจากการประเมินผล  
มาใช้พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการทำงาน และรายงานผล  
การตรวจประเมินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารองค์กรทราบ รวมถึงให้รางวัลตอบแทน หรือยกย่อง  
ชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน

1.4 ด้านโครงสร้างขององค์กร กรมกำลังพลทหารบก ควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มี  
ความยืดหยุ่น สามารถพัฒนางาน หรือปรับเปลี่ยนการเรียนรู้อิสระสอดคล้องกับสถานการณ์  
การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ เช่น การกำหนดรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการองค์ความรู้  
ของกองทัพบก ประกอบด้วย ส่วนอำนวยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ส่วนปฏิบัติการ  
ส่วนสนับสนุน ส่วนพัฒนาและขยายผล ส่วนติดตามและประเมินผล

## 2. ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

2.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้ ผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้น ควรมีการกำหนดขอบเขตความรู้ที่ชัดเจน ตลอดจนองค์ความรู้ที่จำเป็นของหน่วย มีการจัดแผนการจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนภารกิจ พันธกิจ และ/หรือประเด็นยุทธศาสตร์ของกองทัพบกได้ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ หน่วยขึ้นตรงของ กรมกำลังพลทหารบก ควรสนับสนุนให้กำลังพลภายในหน่วย นำเอาประสบการณ์ในการทำงาน การลองผิดลองถูก การแก้ไขปัญหา พัฒนา เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่ รวมทั้งให้มีการศึกษาคูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถเป็นต้นแบบที่ดีในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนปลูกฝังค่านิยมการวิเคราะห์และประเมินตนเอง ความใส่ใจที่จะแสวงหาความรู้ด้านการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างทักษะและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น

2.3 การเรียนรู้ ผู้บังคับหน่วยทุกระดับชั้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ สามารถนำมาพัฒนางานที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น มีการประเมินผลการใช้องค์ความรู้เดิม เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดความรู้ และสร้างเป็นความรู้ใหม่

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาแบบผสมผสานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือผู้ที่เชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ รวมถึงศึกษาในด้านปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก เช่น ระดับบุคคล ระดับองค์กร วิสัยทัศน์ วิธีการเรียนรู้ แรงจูงใจหรือกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และระบบการจัดการความรู้และเทคโนโลยี เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านประสิทธิผลการจัดการความรู้เพิ่มเติม โดยศึกษาลำดับขั้นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของปิรามิด ตามแนวคิดของ ทามาซากิ เพื่อแสดงขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ของหน่วยงานของตน ว่าประสิทธิผลในการจัดการความรู้อยู่ในระดับขั้นใด มีปัญหาและมีแนวทางแก้ไขอย่างไรเพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานเกิดประสิทธิผล

## บรรณานุกรม

- กองทัพบก. (2555, 25 พฤษภาคม). เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพบก. คำสั่ง (เฉพาะ) ที่ 612/55.
- กรมกำลังพลทหารบก. (2554, 18 มีนาคม). เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้. คำสั่ง ที่ 33/2554.
- กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารบก. (2554, 14 กุมภาพันธ์). เรื่อง อนุมัติโครงการจัดการความรู้ กรมกำลังพลทหารบก. ที่ 0401.9/36.
- กองธุรการ กรมกำลังพลทหารบก. (2558, 30 ธันวาคม). เรื่อง สรุปสถานภาพกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก. ที่ 0401.9/52.
- กิริติ ชัยยิ่งยง. (2549). การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย).
- กิริติ ชัยยิ่งยง. (2552). องค์การแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ. (2555). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2553). นานาพรรณสะการจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศติยา ม่วงมิ่งสุข. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- ธัญลักษณ์ พลายด้วง. (2552). การจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นันทน์ภัส ไกรนรา. (2553). การยอมรับการจัดการความรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

- นันทะ บุตรน้อย. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้งแมส โปรดักส์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). *การจัดการความรู้สู่องค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชัมชิสเต็ม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัทมา หาญกล้า. (2554). *เป้าหมายและองค์ประกอบของการจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก  
[http://region4.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=1736&filename=KM](http://region4.prd.go.th/ewt_news.php?nid=1736&filename=KM)
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
ศักดิ์โสภาคการพิมพ์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2546, 9 ตุลาคม)  
ราชกิจจานุเบกษา, หน้า 4.
- พัชรี คำรินทร์. (2553). *ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้*.  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีดับบลิวซีพรินติ้ง.
- มัทนา สุวรรณเรือง. (2536). *ประสิทธิผลของการนำนโยบายป้องกันปรามทุจริตเลือกตั้งของ  
โครงการ ท.ม.ก. ไปปฏิบัติ: กรณีวิจัยปฏิบัติการเขตเลือกตั้ง ค. จังหวัดนครราชสีมา*.  
วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิต  
วิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร.
- มลฤดี โภคศิริ. (2549). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการยอมรับการจัดการความรู้ของพยาบาลประจำการ  
สังกัดโรงพยาบาลกองทัพบก*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ยุพา เนินหาด. (2555). *ประสิทธิผลในการจัดการความรู้ กรณีศึกษา สำนักงานส่งเสริมการ  
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
ทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัชตพรรณ ดิฐกมล. (2552). *สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้ของผู้บริหารใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร*

- เขต 3. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, โครงการบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- ลำยอง เรืองกฤษณ์. (2556). *การจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงพยาบาลประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, คณะการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *ทศบดีของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ*. เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th>
- วีระพร วงษ์พานิช และสุเทพ ลีมอรุณ. (2555). *ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิลาวลัย มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษา*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภัญญา พัฒนภักดี. (2553). *การจัดการความรู้ของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะสำนักวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ศิริทิพย์ ชาติพงษ์ฉวี. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุประภาดา โชติมณี. (2554). *จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ*. กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.

- สุพิชญา รัชย์ทอง. (2554). *การจัดการความรู้ของพนักงาน บริษัท ศรีสุพรรณฟาร์ม จำกัด จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะสำนักวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเกณฑ์ □ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อรุณ รัชธรรม. (2545). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อาคม วัชรสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Goodfellow, R. (1994). *Modeling learning processes in lexical Call*. *Calico journal* 11, 3, 19-46.
- Hideo, Y. (1999). *Measurement analysis knowledge management*. Tokyo, Japan:
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *The knowledge - creation company: How janpanese campanies creation the dynamic of innovation*. New York: Oxford University.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education: Enhancing learning and education*. London: Kogan Page.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sonnichsen, R. C. (1999). *Measuring police performance*. New Brunswick, NJ: Transaction.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถาม



### รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมืองานนิพนธ์

1. ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. รศ.ดร.อรจริย์ ฌ ตะกั่วฟุ้ง ที่ปรึกษาด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
3. พันโทหญิง ดร.มลฤดี โภคศิริ เลขานุการศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล โปรดทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> ในช่องว่างตรงตามความเป็นจริง					
1. เพศ	1	1	0	0.66	ใช้ได้
ชาย					
หญิง					
2. อายุ	1	1	0	0.66	ใช้ได้
20 - 25 ปี					
26 - 30 ปี					
31 - 35 ปี					
36 - 40 ปี					
41 - 45 ปี					
มากกว่า 45 ปี					
3 วุฒิการศึกษา	1	1	0	0.66	ใช้ได้
ต่ำกว่าปริญญาตรี					
ปริญญาตรี					
ปริญญาโทขึ้นไป					
4. ชั้นยศ	1	1	0	0.66	ใช้ได้
สิบตรี – สิบเอก					
จ่าสิบตรี – จ่าสิบเอก					

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ร้อยตรี – ร้อยเอก					
พันตรี – พันเอก					
พันเอก					
5. อายุราชการ	1	1	0	0.66	ใช้ได้
1 - 5 ปี					
6 – 10 ปี					
11 - 20 ปี					
มากกว่า 20 ปี					
<b>ส่วนที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะองค์การต่อการจัดการความรู้ของ กรมกำลังพลทหารบก</b>					
6. ด้านภาวะผู้นำ					
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ภายในองค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารกำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ภายในองค์การไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เช่น มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ฯลฯ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารให้ความสำคัญในพื้นฐานความรู้ของแต่ละบุคคลในองค์การ และสนับสนุนให้ได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษา หรือเรื่องงาน หรือให้ความรู้กับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เหมาะสมกับสภาพจริงของบุคลากร ในองค์กรทุกระดับ	1	1	0	0.66	ใช้ได้
<b>7. ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>					
องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นในการออกแบบการทำงาน และเปิดโอกาสให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดพลังเกิดความผูกพัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	1	1	1.00	ปรับปรุงแล้ว
องค์กรของท่านมีการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ค้นหาความรู้ มาพัฒนางานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการประเมินผลการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน หรือยกย่องชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ เป็นทีม	1	1	0	0.66	ปรับปรุงแล้ว
<b>8. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
องค์กรของท่านสนับสนุนเครื่องมือสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1	1	0	0.66	ปรับปรุงแล้ว
องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้สะดวกยิ่งขึ้น	1	1	0	0.66	ปรับปรุงแล้ว

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บความรู้ที่สามารถค้นหาได้ง่าย เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม ฯลฯ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้หรือค้นคว้าหาความรู้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น Internet Intranet หรือ Server ของหน่วยงาน ฯลฯ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>9. ด้านการวัดและประเมินผล</b>					
องค์กรของท่านมีระบบการประเมินผลการจัดการความรู้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ในการพัฒนางาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน เพื่อติดตามประเมินผล	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการรายงานผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารองค์กรทราบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการทบทวนการจัดการความรู้ให้องค์ความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องเหมาะสมและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการนำข้อมูลจากการตรวจประเมินมาใช้วิเคราะห์สู่การระบุน้ำความรู้ที่ต้องการ เพื่อนำไปพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1.00	ปรับปรุงแล้ว

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
<b>10. ด้านโครงสร้างองค์การ</b>					
องค์การของท่านมีการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนา หรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันได้	1	1	0	0.66	ใช้ได้
องค์การของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน	1	1	0	0.66	ปรับปรุงแล้ว
องค์การของท่านมีการมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสาร หรือประสานงานกับหน่วยงานอื่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของ กรมกำลังพลทหารบก</b>					
<b>11. ด้านบ่งชี้ความรู้</b>					
องค์การของท่านมีการค้นหาความรู้ที่จำเป็นโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์การของท่านมีการวางแผนการดำเนินการ ขอบเขตหน้าที่ที่ต้องทำ ที่ชัดเจน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์การของท่านมีการประเมินผลการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>12. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>					
ท่านนำเอาความรู้จากประสบการณ์การทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ที่ได้จากบุคคลหรือองค์การอื่นมารวบรวม เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านนำเอาความรู้ที่ได้จากสื่อต่าง ๆ เช่น ตำรา หนังสือ การอบรม มาประยุกต์กับความรู้ที่มีอยู่ในที่มีอยู่ในตัวท่าน เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ท่านได้หาความรู้ด้านการปฏิบัติงาน จากแหล่งความรู้ภายในกองทัพบก เช่น วารสาร, หนังสือเวียน, ระเบียบ/คำสั่ง, Intranet, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์ของ กองทัพบก เป็นต้น/ฯลฯ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านได้รวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ หรือทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์หรือหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>13. ด้านจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>					
องค์กรของท่านมีบุคลากรที่รับผิดชอบในการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ หมวดยุ่ เพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านสามารถเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มงาน หรือระบบสารสนเทศ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย และสะดวกในการนำไปใช้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>14. ด้านการประมวลกลั่นกรองความรู้</b>					
ท่านมีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านมีการประมวลความรู้ เพื่อนำมากำหนดแนวทางการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>15. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>					
ท่านมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบของเอกสาร เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น สมุดบันทึก แฟ้มเอกสาร เป็นต้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
ท่านมีการกระจายความรู้เพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น เช่น ระบบสารสนเทศ WEBBOARD หรือ บอร์ดประชาสัมพันธ์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านได้มีการส่งความรู้ให้กับผู้รับโดยไม่มีการร้องขอหรือการกระจายความรู้แบบ Supply-Based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>16. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้</b>					
องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร โดยการสอน แนะนำ ให้คำปรึกษา หรือระดมความคิดเห็น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้กำลังพลได้พูด แสดงความคิดเห็น เมื่อท่านเข้าร่วมประชุม สัมมนา หรือในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการเผยแพร่ความรู้ ความคิด ในรูปแบบต่างๆ เช่น วารสาร บทความ คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์ เป็นต้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>13. ด้านการเรียนรู้</b>					
องค์กรของท่านมีการส่งเสริม สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สามารถนำความรู้ ไปใช้เกิดการเรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่	1	1	1	1.00	ใช้ได้
องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้เรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการ พัฒนางาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ท่านมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่าน และนำมา เผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
องค์การของท่านมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ให้กำลังพลกล้าคิด กล้าทำ พัฒนาลิ่ งใหม่ ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ</b>					
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบปลายเปิด	1	1	1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

### ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	48

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ให้เกิดประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ทั้งนี้ จึงใคร่ขอให้กำลังพล กรมกำลังพลทหารบก พิจารณาข้อความในแต่ละข้อแล้ว โปรดตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

**ส่วนที่ 4** ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ร้อยเอกหญิง เอมิกา กองแก้ว  
 นิสิตสาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 สาขาการจัดการสาธารณะ รุ่นที่ 22  
 วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านตามเป็นจริง

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) 20-25 ปี

2) 26-30 ปี

3) 31-35 ปี

4) 36-40 ปี

5) 41-45 ปี

6) มากกว่า 45 ปี

3. วุฒิการศึกษา

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ชั้นยศ

1) สิบตรี - สิบเอก

2) จำสิบตรี - จำสิบเอก

3) ร้อยตรี-ร้อยเอก

4) พันตรี – พันโท

5) พันเอก

5. อายุราชการ

1) 1-5 ปี

2) 6-10 ปี

3) 11-20 ปี

4) มากกว่า 20 ปี

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณลักษณะองค์การ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว กรุณาตอบทุกข้อ

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>					
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ภายในองค์การ					
2.	ผู้บริหารได้มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมกำลังพลทหารบก					
3.	ผู้บริหารมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเข้าร่วมเป็นสมาชิกอาเซียน					
4.	ผู้บริหารของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เช่น มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ฯลฯ					
5.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในพื้นฐานความรู้ของแต่ละบุคคล ในกรมกำลังพลทหารบก และสนับสนุนให้ ได้ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่					
6.	ผู้บริหารของท่านสามารถให้คำปรึกษาหารือเรื่องงานหรือให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
7.	ผู้บริหารมีการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และเหมาะสมกับสภาพจริงของบุคลากรในกรมกำลังพลทหารบก ทุกระดับ					

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>ด้านวัฒนธรรมองค์การ</b>					
8.	กรมกำลังพลทหารบก สนับสนุนให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นในการออกแบบการทำงาน หรือเปิดโอกาสให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน					
9.	บุคลากรในกรมกำลังพลทหารบก มีความสัมพันธ์ต่องานที่ทำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง โดยมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
10.	กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริมบุคลากรให้เรียนรู้ค้นหาความรู้ มาพัฒนางานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
11.	กรมกำลังพลทหารบก มีการประเมินผลการทำงาน และมีการให้รางวัลตอบแทน หรือยกย่องชมเชยผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน					
12.	ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
	<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
13.	กรมกำลังพลทหารบก สนับสนุนเครื่องมือสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
14.	กรมกำลังพลทหารบก มีเทคโนโลยีช่วยให้ท่านสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสื่อสารความรู้ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างทั่วถึง					
15.	กรมกำลังพลทหารบก มีการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บความรู้ที่สามารถค้นหาได้ง่าย เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูล ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม ฯลฯ					

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะองค์การ	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16.	กรมกำลังพลทหารบก มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกยิ่งขึ้น เช่น Internet Intranet หรือ Server ของหน่วยงาน ฯลฯ					
	<b>ด้านการวัดและประเมินผล</b>					
17.	กรมกำลังพลทหารบก มีระบบการประเมินผลการจัดการความรู้					
18.	กรมกำลังพลทหารบก มีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ในการพัฒนางาน					
19.	กรมกำลังพลทหารบก กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในหน่วยงานของท่าน เพื่อติดตามประเมินผล					
20.	กรมกำลังพลทหารบก มีการรายงานผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ให้ผู้บริหารองค์การทราบ					
21.	กรมกำลังพลทหารบก มีการทบทวนการจัดการความรู้ให้องค์ความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องเหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
22.	กรมกำลังพลทหารบก มีการนำข้อมูลจากการตรวจประเมินมาใช้วิเคราะห์สู่การระบุนความรู้ที่ต้องการเพื่อนำไปพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย					



ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะองค์กร	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
23.	กรมกำลังพลทหารบก มีการจัดโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนางาน หรือปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้					
24.	กรมกำลังพลทหารบก มีการมอบหมายงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
25.	กรมกำลังพลทหารบก มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารหรือประสานงานกับหน่วยงานอื่น					
26.	กรมกำลังพลทหารบก มีการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้งานดีขึ้น มีประสิทธิผลที่ชัดเจน					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับระดับประสิทธิผล

ในการจัดการความรู้ของ กรมกำลังพลทหารบก ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว กรุณาตอบทุกข้อ

ความหมายเกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีกิจกรรมบ่อยมาก/ประสิทธิผลมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีกิจกรรมบ่อย/ประสิทธิผลมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีกิจกรรมปานกลาง/ประสิทธิผลปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีกิจกรรมน้อย/ประสิทธิผลน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีกิจกรรมน้อยที่สุด/ประสิทธิผลน้อยที่สุด

ข้อ	การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการบ่งชี้ความรู้</b>						
1.	กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาความรู้ที่จำเป็น โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง					
2.	กรมกำลังพลทหารบก มีการวางแผนการดำเนินการ ขอบเขตหน้าที่ที่ต้องทำ ที่ชัดเจน					
3.	กรมกำลังพลทหารบก มีการประเมินผลการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่วางไว้					
<b>ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>						
4.	ท่านนำเอาความรู้จากประสบการณ์การทำงาน เทคนิค ต่าง ๆ ที่ได้จากบุคคลหรือองค์กรอื่นมารวบรวม เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่					
5.	ท่านนำเอาความรู้ที่ได้จากสื่อต่าง ๆ เช่น ตำรา หนังสือ การอบรม มาประยุกต์กับความรู้ที่มีอยู่ในที่ มียู่ในตัวท่าน เพื่อให้ก่อเกิดความรู้ใหม่					

ข้อ	การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6.	ท่านได้หาความรู้ด้านการปฏิบัติงาน จากแหล่งความรู้ภายในกองทัพบก เช่น วารสาร, หนังสือเวียน, ระเบียบ/คำสั่ง, Intranet, ป้ายประกาศ, เว็บไซต์ของกองทัพบก เป็นต้น/ฯลฯ					
7.	ท่านได้รวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ หรือทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>						
8.	กรมกำลังพลทหารบก มีบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้					
9.	ท่านสามารถจัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มงาน หรือระบบสารสนเทศ					
10.	ท่านสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย และสะดวกในการนำไปใช้					
<b>ด้านการประมวลค้นกรองความรู้</b>						
11.	ท่านมีการปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย					
12.	ท่านมีการประมวลองค์ความรู้ เพื่อนำมากำหนดแนวทางการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อความสะดวกรวดเร็ว					
<b>ด้านการเข้าถึงความรู้</b>						
13.	ท่านมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบของเอกสาร เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น สมุดบันทึก แฟ้มเอกสาร เป็นต้น					

ข้อ	การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14.	ท่านมีการกระจายความรู้เพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย และสะดวกมากขึ้น เช่น ระบบสารสนเทศ WEBBOARD หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์					
15.	ท่านได้มีการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีการร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-Based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น					
<b>ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>						
16.	สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกรม กำลังพลทหารบก โดยการสอน แนะนำ ให้คำปรึกษา หรือระดมความคิดเห็น					
17.	เปิดโอกาสให้บุคลากรในกรมกำลังพลทหารบก มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เมื่อท่านเข้าร่วม ประชุม สัมมนา หรือในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้					
18.	กรมกำลังพลทหารบก มีการเผยแพร่ความรู้ ความคิด ในรูปแบบต่างๆ เช่น วารสาร บทความ คู่มือปฏิบัติงาน เอกสารทางวิชาการ เว็บไซต์ ฯลฯ					
<b>ด้านการเรียนรู้</b>						
19.	กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน สามารถนำความรู้ ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้หรือประสบการณ์ใหม่					
20.	กรมกำลังพลทหารบก มีการส่งเสริมให้เรียนรู้ ทดลอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน					
21.	กรมกำลังพลทหารบก มีการค้นหาข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของท่าน					

และนำมาเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน						
ข้อ	การดำเนินการจัดการความรู้	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
22.	กรมกำลังพลทหารบก มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กำลังพลกล้าคิด กล้าทำ พัฒนาสิ่งใหม่ๆ					

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ ที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง  
ผลการตรวจอักษรวิสุทธิ

## บทที่ 1

## Plagiarism Checking Report

Created on Jun 11, 2016 at 00:18 AM

[Print Report](#)

## Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
250843	Jun 11, 2016 at 00:18 AM	57720011@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	A05 บทที่ 1.doc	Completed	0.00%

## Match Overview

Show 10 entries

Search: 

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

[First](#) [Previous](#) [Next](#) [Last](#)

## Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT	TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)
------------------------------	------------------------------

## บทที่ 2

## Plagiarism Checking Report

Created on Jun 11, 2016 at 00:50 AM

[Print Report](#)

## Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
250848	Jun 11, 2016 at 00:50 AM	57720011@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	A06 บทที่ 2.docx	Completed	1.46%

## Match Overview

Show 10 entries

Search: 

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ความมุ่งมั่นตั้งใจของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมสังคมไทยสู่ประชาคมอาเซียนในการจัดการความรู้	รัตวี นแสงงาม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	0.51%
2	สภาพการจัดการความรู้และความต้องการพัฒนาระบบความรู้ขององค์กรในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระบบบริหารคุณภาพ กรมส่งเสริมสหกรณ์การสหภาพ กระทรวงสาธารณสุข	เพ็ญใจ มลิตพงษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	0.49%
3	สภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการความรู้ของผู้นำในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3	รัตพรพร อธิกุลผล	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	0.46%

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 1 to 3 of 3 entries

[First](#) [Previous](#) [1](#) [Next](#) [Last](#)





## Plagiarism Checking Report

Created on Jun 11, 2016 at 01:00 AM

[Print Report](#)

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
250853	Jun 11, 2016 at 01:00 AM	57720011@my.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	A09 วิชา 5.docx	Completed	0.00%

### Match Overview

Show  entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
-----	-------	-----------	--------	------------------

Showing 0 to 0 of 0 entries

[First](#) [Previous](#) [Next](#) [Last](#)