



ปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ :
ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค
**Antecedent and Consequence Factors of the Success of Knowledge Management
Implementation in Public Organization : A Comparative Study between
Central Organization and Provincial Organization**

พสุดี พลพิชัย
Pasuvadee Polpichai

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration
Prince of Songkla University
2554
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ
ภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค
ผู้เขียน นางสาวสุวดี พลพิชัย
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ 2) ศึกษาความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ 3) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค 4) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลขององค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการและพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติในองค์การส่วนกลาง จำนวน 330 คน 2) ข้าราชการและพนักงานราชการที่ปฏิบัติในองค์การส่วนภูมิภาค จำนวน 330 คน โดยได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่กำหนดสัดส่วน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เส้นทางแบบมีตัวแปรแฝง และการวิเคราะห์กลุ่มพหุโดยใช้โปรแกรม LISREL 8.53 รวมทั้งทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค โดยใช้สถิติ t-test

ผลการศึกษา พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี คือ χ^2 (df = 394) 759.58, p-value = 0.00, χ^2 /df = 1.93, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99 และ NFI = 0.99 ผลการวิจัย พบว่า การยอมรับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 0.30 และ 0.18 ตามลำดับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 66 นอกจากนี้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 แบ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 และการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของ

กระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 ซึ่งความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ สามารถอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 73

ผลการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค พบว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ไม่พบความแปรเปลี่ยนของโมเดล แต่พบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค จำนวน 1 อิทธิพล คือ อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

Thesis Title	Antecedent and Consequence Factors of the Success of Knowledge Management Implementation in Public Organization : A Comparative Study between Central Organization and Provincial Organization
Author	Miss Pasuvadee Polpichai
Major Program	Public Administration
Academic Year	2010

ABSTRACT

This study aimed to investigate 1) antecedent factors of the success of knowledge management implementation in public organization; 2) the success of knowledge management implementation on the knowledge management process in public organization; 3) to compare the success levels of knowledge management implementation in public organizations between central and provincial organizations; and 4) to test the invariability of the model and influential coefficients of public organizations in the central part and provinces. The subjects of study were government officials and employees of Department of Agricultural Extension, Department of Health, and Department of Mental Health. The subjects were divided into two groups: 1) 330 government officials and employees working for the central organizations; and 2) 330 government officials and employees working for the provincial organizations. The subjects were selected with a non-proportional quota sampling method. The data were collected through a questionnaire. Latent variable path analysis was conducted; LISREL 8.53 was employed for multiple group analysis; and t-test was used in comparing the means of the success levels of the knowledge management implementation between the central and provincial organizations.

The results of the study revealed that the model was in congruence with the empirical data at a good level, that was χ^2 (df = 394) 759.58, p-value = 0.00, $\chi^2/df = 1.93$, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99 and NFI = 0.99. It was found that adoption of innovation, organizational culture, and information technology had statistically significant direct effects on the success of knowledge management implementation at 0.05 and the influential coefficients were 0.39, 0.30 and 0.18, respectively. The transformational leadership did not have statistically significant direct effects on the success of the knowledge management implementation. This factor could explain 66

percent of the success of the knowledge management implementation. Additionally, it was found that the transformational leadership had a statistically significant total effects on the success of the knowledge management implementation at 0.05 with the influential coefficient of 0.35. The indirect effects through organizational culture was statistically significant at 0.05 with the influential coefficient of 0.24. Social support had statistically significant indirect effects on the success of the knowledge management implementation through transformational leadership and organizational culture at 0.05 with the influential coefficient of 0.31 and the success of the knowledge management implementation had statistically significant direct effects on the consequences of the success of the knowledge management implementation at 0.05 with the influential coefficient of 0.86. The success of the knowledge management implementation could explain 73 percent of the consequences of the knowledge management implementation.

The result of the comparison between the success levels of the knowledge management implementation of the central organizations and that of the provincial organizations revealed that the mean of the success of the knowledge management implementation of the central organizations was higher than that of the provincial organizations.

In testing the invariability of the model of the antecedent and consequence factors of the success of knowledge management implementation in public organization both the central and provincial organizations, no invariability was found. However, the difference of coefficient was found in one influence which was the influence of the success of the knowledge management implementation on the consequences of the success of the knowledge management implementation.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่	
1 บทนำ	1
ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา	1
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	111
สมมุติฐานการวิจัย	111
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	112
ขอบเขตของการวิจัย	113
กรอบแนวคิดในการวิจัย	113
นิยามศัพท์เฉพาะ	117
2 วิธีการวิจัย	121
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	121
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	125
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	125
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	131
การเก็บรวบรวมข้อมูล	136
การวิเคราะห์ข้อมูล	137
3 ผลการวิจัย	138
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	139
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	141
ผลการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูล	144
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต	149
	(8)

สารบัญ (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ	156
ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	164
ผลการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	172
4 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	174
สรุปผลการวิจัย	175
การอภิปรายผลการวิจัย	177
ข้อเสนอแนะ	188
บรรณานุกรม	191
ภาคผนวก	210
1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	211
2 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	213
3 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	223
4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	238
5 คำสั่งและผลการวิเคราะห์หลังจากปรับแบบจำลอง	253
ประวัติผู้เขียน	301

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้	28
2	แนวทางแก้ไขวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้	65
3	จำนวนประชากรในองค์การภาครัฐ	121
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลาง	122
5	จังหวัดที่เป็นเมืองหลัก/เมืองศูนย์กลางความเจริญในแต่ละภูมิภาคหรือจังหวัดที่เป็นสถานที่ตั้งของสำนักงานหรือศูนย์ขององค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	123
6	กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในแต่ละองค์การ	124
7	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนภูมิภาค	124
8	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	132
9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าความเชื่อมั่น	134
10	จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	142
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปร ความโต้ง และค่า p -value of χ^2 ของกลุ่มรวม ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค	146
12	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในแบบจำลองปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ	150
13	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาขององค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	153
14	ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ ก่อนและหลังการปรับโมเดล	157
15	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ หลังการปรับโมเดล	159
16	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : องค์การส่วนกลาง	166
17	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : องค์การส่วนภูมิภาค	169

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
18	เปรียบเทียบปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	170
19	เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	171
20	เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	172
21	เปรียบเทียบระดับปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค	172

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	14
2	ความสัมพันธ์ของสารสนเทศและความรู้	15
3	การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ	16
4	ระบบการทำงานของความรู้	19
5	องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้	23
6	ความสัมพันธ์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	93
7	ขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะ	97
8	กรอบแนวคิดในการวิจัย	116
9	ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐที่ประสบความสำเร็จหลังการปรับโมเดล	158
10	ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : องค์การส่วนกลาง	165
11	ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : องค์การส่วนภูมิภาค	168

บทที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงจากเดิม ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากปัจจัยกดดันต่างๆ ได้แก่ การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระแสโลกาภิวัตน์ด้านการตลาดและการแข่งขัน การลดการควบคุม การเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของโลก การรุกของผู้ประกอบการรายใหญ่ และที่สำคัญ คือ การเติบโตของภาคบริการและงานที่ต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน (Dessler, 2000 : 12-24) ซึ่งดรักเกอร์ (Drucker, 1994 : 53) กล่าวว่ายุคศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมาเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรงมากที่สุดที่เคยมีมา เพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ และในศตวรรษที่ 21 นั้น ดรักเกอร์ (Drucker, 2000 : 41) กล่าวว่าผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการบริหารต้องบรรลุให้ได้ คือ การเพิ่มผลผลิตของงานที่ต้องใช้ความรู้ (Knowledge Work) และผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งในยุคนี้สินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์การทุกประเภทก็คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ถือเป็นสินทรัพย์ที่เป็นทุนและต้องทำให้เติบโต (ปีทมวารณ สิงห์ศรี, 2550 : 1)

ความเจริญรุ่งเรืองและการพัฒนาในด้านต่างๆ จึงเกิดขึ้นจากการสั่งสมความรู้และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนา เราแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้รู้และนำสิ่งที่รู้มาจัดเก็บและเผยแพร่ ถ้าความรู้นั้นอยู่กับผู้ใดผู้หนึ่งสั่งสมไว้เป็นจำนวนมาก เราก็เรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ การสั่งสมไว้กับบุคคลเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่ง กล่าวคือถ้าสูญสิ้นบุคคลนั้นความรู้นั้นก็สูญสิ้นไป จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงในสหรัฐอเมริกา พบว่าความรู้ในองค์การจะอยู่ที่ “คน” 42% นอกนั้นอยู่ในรูปของเอกสารและระบบเทคโนโลยีต่างๆ ในขณะที่จากการสำรวจในประเทศไทย ปรากฏว่าความรู้จะอยู่ที่ตัวคนสูงประมาณ 70-80% เนื่องจากเราขาดการเขียนบันทึกลงบนสื่อในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบันทึกเรื่องราวและสิ่งที่เป็นความรู้ไว้เป็นเอกสารเพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสศึกษา เรียนรู้ ทุกวันนี้ต้องยอมรับว่าแหล่งความรู้มีมากมายมหาศาลและกระจายอยู่ทั่วโลก เราเรียกขุมความรู้นี้ว่า World Knowledge ความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นทุกวัน จนทุกวันนี้เรามีสิ่งที่

ช่วยกระจายความรู้ การสร้าง การบันทึก การนำไปใช้ทำได้ง่ายและกว้างขวางมากยิ่งขึ้นส่งผลให้เกิดการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมากมายมหาศาล

ความท้าทายในเรื่องการบริหารและการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งนี้เพราะสภาพการทำงานในยุคต่อจากนี้จะเกี่ยวข้องกับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ และการประยุกต์ใช้งานต่างๆ การดำเนินการภายในองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญที่จะจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ได้ทั้งหมดแต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสังเกตและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างการทำงานในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Based Society) มองความรู้ว่าเป็น “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) หรือทุนความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าหรือมูลค่า (Value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใช้ทุนทางปัญญานำไปสร้างคุณค่า มูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมได้ โดยเฉพาะในองค์กรต่างๆ เมื่อพนักงานได้ลาออกหรือเสียชีวิตโดยที่ไม่ได้มีการจัดเก็บความรู้ของบุคคลนั้นไว้จะทำให้ความรู้ที่ได้สั่งสมมาสูญหายไป ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้ความรู้เหล่านั้นยังคงอยู่ในองค์กรต่อไปและไม่ให้ความรู้อยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้นองค์กรจะอยู่รอดได้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ หากมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและการแก้ปัญหาให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ความรู้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างกำไรและเป็นปัจจัยที่หาซื้อไม่ได้ ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการบางทฤษฎีจึงถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 2)

ความสนใจด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เริ่มเมื่อประมาณกลางทศวรรษที่ 1980 ได้พัฒนามาจนกระทั่งทศวรรษที่ 1990 โดยมองเรื่องนี้เป็นกลยุทธ์และนำไปใช้ได้จริงโดยมีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางมากขึ้น ทำให้แนวคิดด้านการจัดการความรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์ด้านความรู้ในหลายองค์กร โดยเริ่มต้นจากแนวคิดของโนนากะ (Nonaka, 1991 : 13 - 29) ที่เขียนบทความวิชาการชื่อ “The Knowledge Creating Company” ลงใน Harvard Business Review เมื่อปลายปี ค.ศ. 1991 และได้ตีพิมพ์เป็นหนังสือในปี ค.ศ. 1995 แนวคิดนี้ที่ได้รับความนิยมสูงสุดในปี ค.ศ. 1995 - 1996 ส่งผลให้ผู้นำทางธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยมีผู้ศึกษาวิจัยรวมทั้งตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้ก็เป็นจำนวนมากอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันและนำไปปรับใช้ในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งต่างก็มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ

ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกงาน การสอนหน้างาน รวมทั้งการนำความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน ออกมาจัดเก็บไว้ (จิรประภา อัครบวร, 2549 : 85) เพื่อต่อยอดความรู้โดยการสร้างนวัตกรรม ใหม่และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2547 : 2)

การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นผลมาจากการบูรณาการความรู้สาขาต่าง ๆ ได้แก่ มานุษยวิทยา จิตวิทยา การจัดการ สังคมวิทยา ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทคโนโลยีสารสนเทศและบรรณารักษศาสตร์ และจากผลของการพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตได้ช่วยทำให้ระบบความร่วมมือและการเผยแพร่ความรู้ ในระดับกว้างทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น แม้วองค์กรหลายแห่งจะมีการตื่นตัวในการใช้ระบบสารสนเทศ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังจะเห็นจากรายงานขององค์กรต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลและ สารสนเทศจำนวนมาก แต่ปรากฏการณ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่าองค์กรเหล่านั้นมีความรู้ที่จะ นำไปใช้แก้ปัญหาหรือนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง สารสนเทศจะต้องมีการพัฒนา ไปเป็นความรู้เพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้ที่ดีและเหมาะสม จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550 : 22)

การจัดการความรู้จึงเป็นยุทธศาสตร์ทางปัญญาของสังคมไทย ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ ความรู้เพื่อสร้างความรู้และเชื่อมโยงความรู้สู่สถานการณ์จริงให้ได้ผลที่ประเมินได้โดยจะต้องจัด ให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อยกระดับความรู้และการปฏิบัติให้ดี ยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และต้องพัฒนาจิตใจให้เป็นคนดีขึ้นด้วย การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการ จัดการทางปัญญาของมนุษย์นั่นเอง ในการแข่งขันทั้งระดับองค์กรและระดับประเทศจึงเป็น การแข่งขันทางปัญญา ซึ่งได้นำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุผลตามเป้าหมายอันใดภายใต้ปัญหา กิจกรรมและสถานการณ์ที่ มีหรือเกิดขึ้น ซึ่งถ้าหากจะต้องแก้ปัญหาหรือหาคำตอบให้กับสถานการณ์อันใดอันหนึ่ง สิ่งแรก ที่ต้องทำก่อนที่จะจัดการหรือดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั่นคือ การจัดการกับความรู้ให้เกิดปัญญา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (ประเวศ วะสี, 2546 : 14)

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เพียงการสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น แต่เป็นการสื่อสารในลักษณะที่เป็นเครือข่ายในการจัดการความรู้ โดยการนำความรู้และข้อมูล ในองค์กรผ่านกระบวนการกระจายและใช้ความรู้ร่วมกัน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่ การใช้ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่ซ่อนเร้นเท่านั้น แต่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเติบโตของ ความรู้และสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันอย่างต่อเนื่อง (ปิยรัตน์ กาญจน ฉัตรวิภา, 2550 : 4) การจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญและสามารถสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันให้กับองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การจัดการความรู้ในองค์กรเอกชนหลายองค์กรในประเทศไทย เช่น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง

จำกัด (มหาชน) บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไอบีเอ็ม เป็นต้น พยายามที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีของการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ จากนั้นความพยายามเหล่านี้ได้กลายมาเป็นความรู้ขององค์กรเพื่อจัดเก็บไว้สำหรับพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามาเรียนรู้ต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นการรักษาความรู้ไม่ให้สูญหายไปกับพนักงานคนใดคนหนึ่งที่ได้ออกจากองค์กรไป ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าและนำมาซึ่งผลตอบแทนที่สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 5)

ในบริบทของระบบราชการ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเห็นความสำคัญและผลักดันให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยมีการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการวัดการประเมินผลทุกปี ด้วยการกำหนดเป็นตัวชี้วัดในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานราชการ การให้ความสำคัญและผลักดันการจัดการความรู้สู่ราชการอย่างเป็นรูปธรรมเชิงนโยบาย เริ่มตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการเมื่อปีพ.ศ. 2544 เพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่โดยใช้เทคนิควิธีการบริหารสมัยใหม่ที่มีการใช้ในภาคเอกชนมาปรับใช้ในระบบราชการ ทั้งนี้มีเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งเพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยราชการ สามารถตอบสนองการพัฒนาประเทศและสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนั้นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ระบุให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550 : 103)

ดังนั้นหน่วยราชการต่างๆ จะต้องเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานจากหน่วยงานของตนเองเป็นหลักไปสู่การเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ ภาครัฐกิจ ภาคการศึกษา และภาคประชาคม วิธีการทำงานจะต้องเปลี่ยนจากคนเดียว (Individual) ไปเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนและกลุ่มคน (Relationship) โดยมีเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน คือ การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการยกระดับจากข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) ไปเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดความรู้ไปเรื่อยๆ โดยจะต้องคำนึงว่าความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึงความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ และ 70 - 80 % ของความรู้ที่มีอยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่

ในสมองของคน (Tacit Knowledge) ซึ่งยากต่อการเล่าให้คนอื่นทราบและความรู้ที่ใช้ในการทำงาน เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นเรื่องขององค์การ ผู้นำ และข้าราชการเองที่จะต้องนำความรู้ที่สะสมอยู่ในบุคคล ออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2546 : 1 - 2)

ในการพัฒนาระบบราชการไทยปัญหาสำคัญประการหนึ่ง คือยังไม่มี การนำ การจัดการความรู้มาใช้อย่างจริงจัง ทั้ง ๆ ที่มีความรู้มากมายที่มีอยู่ในองค์การและความรู้มักหมด ไปพร้อมกับบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุออกไป ดังนั้น หากสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไม่ว่า เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่ซ่อนเร้นออกมาแบ่งปันหรือกระจายให้กับบุคลากรในองค์การได้ อย่างเป็นระบบก็สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการเพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้บริการได้ (วิจารณ์ พานิช, 2546 : 19-20)

การจัดการความรู้ในระบบราชการจึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญและเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถ เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการและสามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมหรือแนวความคิด ใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้ แม้ว่าการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐจะกำหนดเป็นแผนหรือนโยบายที่ แต่ละองค์การจะต้องปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ แต่การจัดการ ความรู้ขององค์การภาครัฐมีทั้งองค์การที่ประสบความสำเร็จที่สามารถเป็นตัวอย่างให้กับองค์การ อื่น แต่บางองค์การการจัดการความรู้เป็นเพียงนโยบายแต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์กับ องค์การอย่างแท้จริง

ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุและผลของ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัย ต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งวิเคราะห์ผลของความสำเร็จ ของกระบวนการจัดการความรู้ ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยนและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการ จัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งการศึกษาวิจัย ที่เกี่ยวข้องในอดีตจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การ เช่น ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550 : 143) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ ศึกษาเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ เช่น พาขวัญ ลอสะอาด (2548 : 90) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชน จังหวัดนครนายก โดยงานวิจัยดังกล่าวขาดการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่นที่ เกี่ยวข้อง หรือไม่ก็เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการความรู้แต่ไม่ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจากตัวอย่างงานวิจัยดังกล่าวสนใจที่จะศึกษาใน ส่วนของระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ จัดการความรู้เท่านั้น แต่ขาดการศึกษาในส่วนของผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการ

จัดการความรู้ กล่าวคือ ตัวอย่างงานวิจัยข้างต้นเป็นการศึกษาความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้แบบแยกส่วน โดยขาดการเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะเป็นการศึกษาที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบ (David Easton, 1990 : 275 - 291) ที่อธิบายว่าแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จะแตกต่างจากงานวิจัยข้างต้น คือ ผู้วิจัยจะศึกษาในส่วนของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นจะวิเคราะห์ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ รวมไปถึงศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยให้งานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปร 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับนวัตกรรม ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ได้แก่ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผลของการศึกษาในส่วนนี้จะทำให้ทราบว่าจะขั้นตอนหรือกระบวนการใดที่มีความสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดีในองค์การเพื่อที่องค์การจะได้กระตุ้นให้เกิดกระบวนการดังกล่าวให้เพิ่มขึ้น และตัวแปรตาม ได้แก่ ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับผลลัพธ์ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร เมื่อแต่ละองค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สามารถเป็นต้นแบบหรือเป็นแบบอย่างให้กับองค์การที่ต้องการมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ โดยเลือกกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิตเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากทั้ง 3 องค์การได้รับการยกย่องจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมให้เป็น Best Practices สำหรับองค์การภาครัฐที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้ง 3 องค์การเป็นองค์การตัวอย่างสำหรับองค์การอื่น ๆ ในการนำเสนอแนวทางของการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในงานมหกรรม

การจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 3 (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550 : 107) โดยทั้ง 3 องค์การมีแนวทางในการจัดการความรู้ ดังนี้

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรมหนึ่งในระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้โดยลักษณะงานจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยเพื่อส่งมอบความรู้ให้กับเกษตรกรทั่วประเทศเพื่อให้เกษตรกรสามารถพัฒนาชุมชนได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ดังนั้นบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตรจึงต้องพัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้เข้ามาช่วยเพื่อทำให้เกิดความรู้เป็นระบบ กรมส่งเสริมการเกษตรจึงเป็นกรมหนึ่งที่นำเสนอใจในการศึกษาการจัดการความรู้ว่าสามารถที่จะพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหลัก

กรมอนามัยเป็นอีกกรมหนึ่งที่มีความตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกรมหนึ่งที่เป็นเครือข่ายของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในการค้นหาวิธีการจัดการความรู้ที่ดีในระบบราชการโดยกรมอนามัยมีหน้าที่ในการพัฒนานโยบายและแผนด้านสุขภาพ การจัดการด้านแผนงาน คน งบประมาณ และกำกับดูแลประสานงานสาธารณสุขในพื้นที่ การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ดังนั้นหน่วยงานนี้จึงเป็นศูนย์กลางทางด้านการใช้ความรู้ การนำการจัดการความรู้มาช่วยในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญและกรมอนามัยให้ความสำคัญ

กรมสุขภาพจิตเป็นกรมที่ได้รับการยอมรับในเรื่องของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์การ และเป็นอีกกรมหนึ่งที่เป็นเครือข่ายของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหารได้ให้ความสนใจและสนับสนุนในเรื่องของการจัดการความรู้ในองค์การอย่างจริงจัง โดยกรมสุขภาพจิตมีหน้าที่ในการศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพ รวมถึงถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกันและบำบัดรักษาสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต ดังนั้นภารกิจของกรมสุขภาพจิตจึงจำเป็นต้องใช้การจัดการความรู้มาช่วยสนับสนุนภารกิจของกรม เนื่องจากกรมสุขภาพจิตเป็นองค์การที่เน้นวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการให้กับผู้ปฏิบัติงานและประชาชนเป็นสำคัญ (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 6-7)

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาแตกต่างจากงานวิจัยที่ศึกษาในอดีต โดยครั้งนี้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการและพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต การศึกษาในลักษณะดังกล่าวจะอธิบายถึงระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐได้ครอบคลุมทั้งองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมือนหรือแตกต่างกันในองค์การภาครัฐสังกัดเดียวกันระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิกานั้นเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นทั้งองค์การหรือเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นเฉพาะการปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบ

สมรรถนะของแต่ละองค์การทำให้สามารถรับรู้เกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยขององค์การของตน เพื่อจะได้ทำการปรับปรุง พัฒนาให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้สำเร็จโดยศึกษาจากองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาในส่วนนี้จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการกระจายนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของแต่ละองค์การว่ามีการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมในทุกส่วนของการปฏิบัติงานหรือไม่ และควรให้ความสำคัญกับปัจจัยใดที่จะทำให้ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับเดียวกันทั้งองค์การ รวมทั้งเป็นตัวอย่างหรือกรณีศึกษาสำหรับองค์การอื่นๆ ที่ต้องการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจากการทบทวนงานวิจัย พบว่า มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐโดยศึกษาจากองค์การเดียวกันกับการศึกษาในครั้งนี้ เช่น ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 157) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต แต่เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของการจัดการความรู้

ในส่วนของการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้จะทำให้้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร และเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของ้องค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานของ้องค์การ เนื่องจากจะเป็นการแสดงให้เห็นว่า้องค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในแง่ปฏิบัติ คือ ในส่วนของการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้องค์การทราบว่าปัจจัยใดที่ควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ใน้องค์การประสบความสำเร็จ การศึกษาความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้องค์การเห็นความสำคัญของการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน้องค์การจนประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้เกิดการบริการที่ดี ก่อให้เกิดการบริหารและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ให้บริการ บุคลากร และ้องค์การ การศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้องค์การทราบจุดเด่น จุดด้อยของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ใน้องค์การให้ดียิ่งขึ้น สำหรับประโยชน์ในแง่ทฤษฎี คือ การวิจัยดังกล่าวจะเป็นการศึกษา

เพื่อตรวจสอบว่าความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบหรือไม่

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบในการศึกษา โดยได้แบ่งเนื้อหาของกรอบการทบทวนเอกสารออกเป็น 8 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้เป็นการแสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายและประเภทของความรู้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความรู้

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในส่วนของความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็นการทบทวนเอกสารเพื่อกำหนดนิยามศัพท์ในการวิจัยต่อไปและการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่ออธิบายกรอบในการศึกษาวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ และวิธีการวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายและองค์ประกอบของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้มาอธิบายเพิ่มเติมในบริบทของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อสร้างเป็นแบบวัดสำหรับการวิจัยต่อไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งในส่วนของกรอบการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวัดและความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรดังกล่าว

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศและการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัด และความสัมพันธ์กับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในส่วนของการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายและองค์ประกอบเพื่ออธิบายความหมายและแนวคิดของตัวแปรดังกล่าวให้ชัดเจนและนำมากำหนดเป็นนิยามศัพท์ สำหรับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการวัดและความสัมพันธ์กับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของตัวแปรดังกล่าวที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

7. แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการอธิบายใน ส่วนของการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

8. สภาพทั่วไป โครงสร้างองค์การ และการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมา โครงสร้าง และแนวทางการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต เพื่ออธิบายถึงลักษณะโครงสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ : ความหมาย และประเภทของความรู้

1.1 ความหมายของความรู้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้คำนิยามของความรู้ไว้หลากหลาย เช่น น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 68) กล่าวว่า ความรู้ คือ ผลผลิตของสารสนเทศซึ่งประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทฤษฎี หลักการ และกรอบแนวคิดต่างๆ รวมถึงทักษะและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งใช้เพื่อการตัดสินใจในการทำงาน โดยสารสนเทศมีอยู่ในแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น สื่อรูปแบบต่างๆ ห้องสมุดหรือศูนย์ข้อมูลและระบบสารสนเทศในเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกระบบ ซึ่งบุคคลหรือองค์การจะได้รับประโยชน์จากสารสนเทศโดยนำมาผ่านกระบวนการทางความคิด และวิจารณ์ พานิช (2547 : 10) สรุปว่าเป็นการยากมากที่จะให้คำนิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ของคำว่า “ความรู้” เพราะความรู้มีความหมายหลายนัยและหลายมิติความรู้อาจหมายถึงสิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งงอกงามมากขึ้นหรือความรู้สามารถรวมความถึงสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้และจะเกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น

1.2 ประเภทของความรู้

โนนากะ (Nonaka, 1991 : 26-29) กล่าวว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.2.1 ความรู้โดยนัยหรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคล แสดงออกเป็นทางการและสื่อสารกันให้ผู้อื่นรับรู้ได้ยากเป็นการรับรู้เฉพาะบุคคล ความรู้โดยนัย ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1.2.1.1 มิติเกี่ยวกับเทคนิค ซึ่งรวมทักษะที่ไม่เป็นทางการหรือวิธีการที่จะกระทำสิ่งต่างๆ

1.2.1.2 มิติเกี่ยวกับการรับรู้หรือความรู้ความเข้าใจประกอบด้วย รูปแบบของจิตใจ ความเชื่อและการยอมรับเกี่ยวกับสิ่งที่มีอยู่ และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความรู้โดยนัยนี้จัดเป็นความรู้ที่มีความเป็นส่วนตัวสูงหรือเป็นความรู้ส่วนบุคคล ซึ่งความรู้ในลักษณะนี้ยากในการทำให้เป็นแบบแผน แต่จากการศึกษาองค์ประกอบในประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จพบว่า มีการเปลี่ยนรูปความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนโดยพยายามดึงความคิดของแต่ละบุคคลออกมาและถ่ายทอดเป็นข้อมูลและระบบความรู้หรืออาจถ่ายทอดโดยใช้กระบวนการต่างๆ ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นทีม การสนทนาแบบเผชิญหน้ากัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคลเพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่ในองค์การ ประสบการณ์ ความชำนาญ มุมมอง ความเชื่อ เป็นต้น

1.2.2 ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบ ถูกบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ ในรูปแบบของเอกสาร เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย

โดยสรุป ความรู้ หมายถึงสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นในองค์การจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลาหรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่ในรูปเอกสารหรือสื่อต่างๆ ที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจกันได้ง่าย

2. ความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ยาก เกิดขึ้นมาจากประสบการณ์หรือพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ : ความหมาย และองค์ประกอบของการจัดการความรู้

การศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้จะกล่าวถึงความหมายและองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดนอกจากนี้วิจารณ์ พานิช (2546 : 5) ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่ไม่ใช่การจัดการความรู้เพราะการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์การ และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้จะเป็นดัชนีบอกว่้องค์การมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์การ กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์การ การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การนำ “ความรู้” มา “จัดการ” แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้นมาก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549 : 6) ให้ความหมายการจัดการความรู้ คือ กลไกหรือเครื่องมือที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งทั้ง 2 งานนี้ควรอยู่ในกรอบงานพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HR) โดยมีจุดประสงค์ของงานทั้ง KM และ LO คือการพัฒนาตัวบุคลากร จึงควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่างๆ และเมื่อองค์การพัฒนาไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แล้ว องค์การควรพัฒนาคนให้เป็นคนดีและคนเก่งและวางแนวทางรักษาคคนเหล่านั้นให้ทำงานกับองค์การต่อไป

นภดล สุขสำราญ (2546 : 11) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการอย่างมีระบบในการสร้างความชัดเจนให้กับความรู้ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องเนื่อง นับตั้งแต่การสร้าง การรวบรวม การผสมผสาน การนำมาใช้ และการทำประโยชน์ ซึ่งเท่ากับเป็นการแปรสภาพความรู้ส่วนบุคคลไปสู่ความรู้ขององค์การ

ศุภวรรณ รูปงาม (2549 : 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ขณะเดียวกันการจัดการความรู้เป็นกระบวนการวงจรต่อเนื่องทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

สมชาย นำประเสริฐชัย (2548 : 11-15) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการ การบริหารความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการแต่ละบุคคลหรือองค์กรล้วนแต่มีเป้าหมายที่เหมือนหรือแตกต่างกัน

เรียวกะ โทยามะ (Ryoko Toyama, 1995 : 23) การจัดการความรู้ คือ การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กร อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

เวิร์ลแบงก์ (World Bank, 2007 : 31) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติงานขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management (EFQM, 2007 : 48) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนกจัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เชสเคิล (Chascale, 2003 : 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การติดต่อสื่อสารโดยยึดหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุดและแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการทำงานในอดีต แล้วนำกลับมาใช้ใหม่

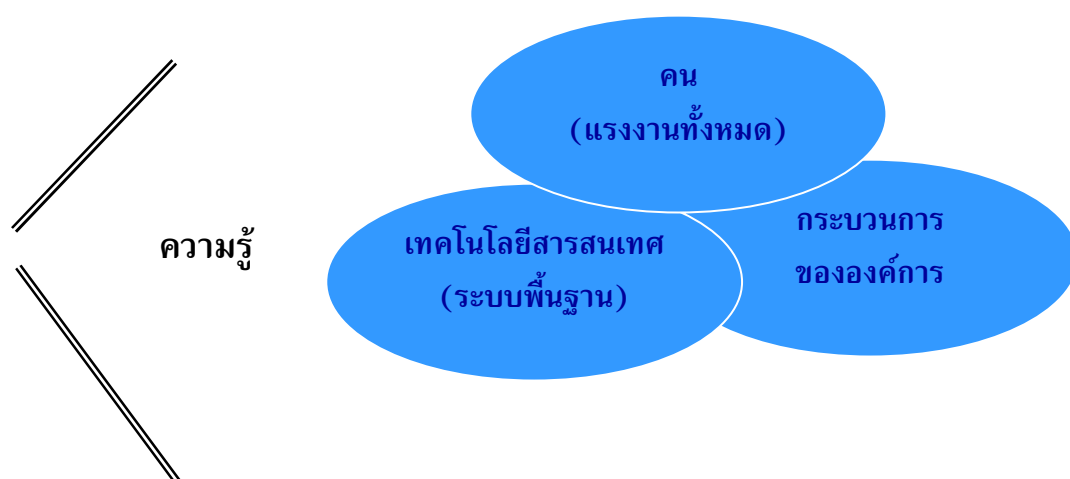
ไบเจียส (Beijerse, 2007 :54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ปัจจัยการสร้างความรู้เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะหลัก การจัดการความรู้ช่วยให้ระบบข้อมูลภายในองค์กรมีความง่ายต่อการจัดการและการนำไปใช้

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการในการรวบรวม สร้าง และเผยแพร่ข้อมูลความรู้ที่มีอยู่อย่างจัดกระจายในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนสู่คน และคนสู่ข้อมูลข่าวสาร ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เป็นเครื่องมือที่เพิ่มมูลค่าของกิจการองค์กร กลุ่มคนหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือ

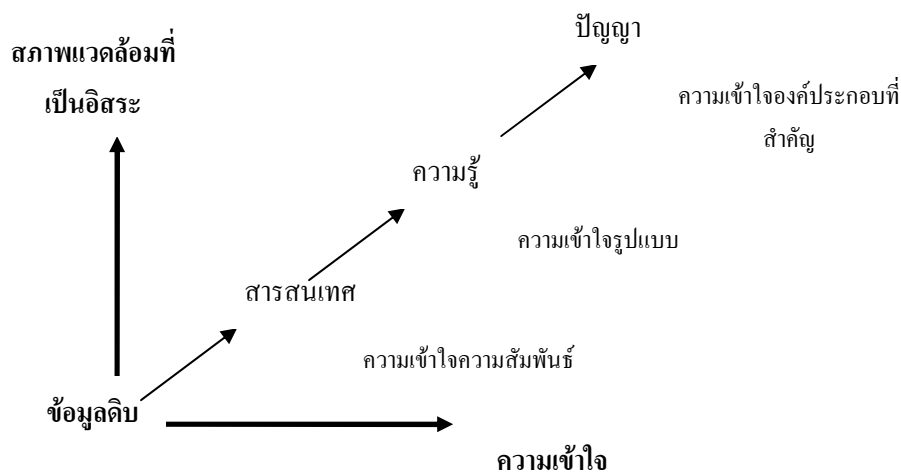
นวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิตา วิเชียรปัญญา, 2547 : 32-33) (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 27) แอนเดอร์สัน (Andersen, 2005 : 42) และการทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (People) กระบวนการ (Organizational Processes) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Awad and Ghaziri, 2004 : 2-3, อ้างถึงใน น้ำทิพย์ วิกาวิน, 2547 : 17-21) ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา : แอดวาด และกาซิริ (Awad and Ghaziri, 2004 : 2-3, อ้างถึงใน น้ำทิพย์ วิกาวิน, 2547 : 18

1. ด้านคน หมายถึงความสามารถของคนในองค์กรต้องมุ่งเน้นในเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะแม้ว่าองค์กรจะมีการบริหารจัดการระบบการทำงานต่างๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงานก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งบางทฤษฎีเน้นเรื่องการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพราะหัวใจการจัดการความรู้ คือการรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับข้อมูลดิบ (Data) สารสนเทศ (Information) และปัญญา (Wisdom) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ของสารสนเทศและความรู้

ที่มา : เดอะเคเอ็ม คอนเซ็ป (The KM Concept, 2003 : 23, อ้างถึงใน น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 19)

2. ด้านกระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนการจัดการโดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก เพื่อเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำมาผลิตและเผยแพร่ การบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจนว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไรหรือต้องการผลลัพธ์อะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured/Information Internal Knowledge 2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน 3) ระบบเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา 4) วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน ดังภาพประกอบ 3

เครือข่ายภายในบริษัท



ภาพประกอบ 3 การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร
ที่มา : วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ, 2549 : 13

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคน กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ : ความหมาย องค์ประกอบ และวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

3.1 ความหมาย องค์ประกอบของความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ องค์กรแต่ละองค์กรจะมีวิธีการ ตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสำเร็จของการจัดการความรู้ องค์กรประกอบ และวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย โดยในส่วนของความหมายของความสำเร็จของการจัดการความรู้สามารถแยกออกได้เป็น 2 แนวคิดหลัก ดังนี้

แนวคิดที่ 1 นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยมองความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ องค์กร

การปฏิสัมพันธ์ และบุคคลภายในองค์กร ในส่วนของนักวิชาการที่มองความสำเร็จของการจัดการ ความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 16) ได้อธิบายไว้เกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับ Strategy คือ การดำเนินการให้เกิดองค์ความรู้ในองค์การทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ มีการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบและการกระตุ้นให้คนในองค์การแสวงหา ถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ธีระวัฒน์ ทับทิมศรี (2550) ได้ให้นิยามของความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่า คือ การนำความรู้ ภายในองค์การไปประยุกต์ใช้กับการทำงานแล้วทำให้บรรลุถึงเป้าหมายตามความต้องการที่ตั้งไว้ และเกิดความสุขและKlynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG, 2003 : 48) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงแค่การรวบรวมความรู้และการเผยแพร่เท่านั้น แต่สิ่ง ที่สำคัญ คือต้องทำอะไรให้องค์การสามารถใช้ความรู้ดังกล่าวได้ง่ายทุก ๆ วัน และเป็นข้อมูลที่ ถูกต้อง ทันเวลา ผู้ใช้งานสามารถใช้ได้รวดเร็วตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถช่วยตอบคำถามหรือ เป็น feedback ในการทำงาน บ่อยครั้งที่การจัดการความรู้ขององค์การและระดับความต้องการ ขององค์การเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันและเป็นสิ่งที่ไม่สมบูรณ์ทำให้เกิดอันตรายในการนำมาใช้ใน องค์การ ซึ่งสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือจะต้องทำให้เกิดความรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถใช้ความรู้ได้ ตามต้องการและทำให้เกิดการนำไปใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ

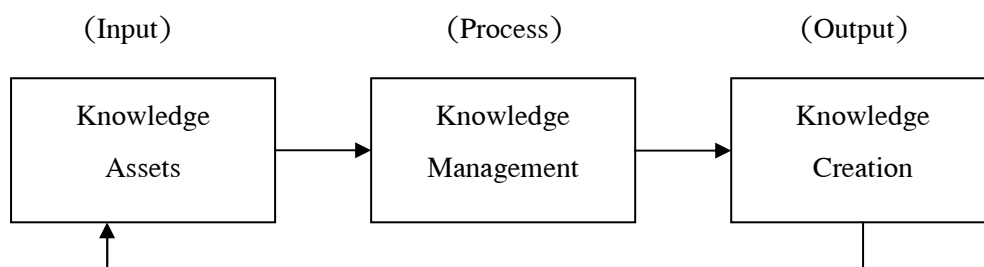
ในส่วนของนักวิชาการที่มองความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 16) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ เกิดจากการที่องค์การมีกระบวนการ Sharing คือ การส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้ที่ถูกจัดการอย่างเป็นระบบในองค์การให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การโดยพัฒนาให้เกิดอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแดน (Dan, 2004 : 59) ที่อธิบายว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่ได้เกี่ยวกับการ จะเริ่มทำอะไรให้ดีที่สุดหรือจะวัดหรือจะใช้เครื่องมืออะไรในการวัด แต่สิ่งที่ถูกต้อง คือสิ่งที่ทำ ทั้งหมดเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์การและบุคคลในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่ร่วมกันคิด และร่วมกันเปลี่ยนแปลงซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการ ความรู้ และมาร์ชอน และมิทรอฟ (Mason and Mitroff, 1973 : 63) กล่าวว่า การถ่ายทอด ความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคน

องค์ประกอบสุดท้ายเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในองค์การ นักวิชาการที่กล่าวถึง ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในส่วนนี้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 16) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจาก Measuring คือ การดำเนินการ ให้เกิดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพเป็นส่วนในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์และวัดความสำเร็จได้จากระบบการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ บุคลากรมีขีดความสามารถ (Competency) เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2551 : 43) กล่าวว่า

ความสำเร็จของการจัดการองค์ความรู้ที่ดีจะต้องสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทุนทางด้านความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากปัญญาของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างไม่รู้จักหมดและ ดาร์วิน เจ สโนวเดน (David J. Snowden, 2000 : 67) อธิบายว่า หัวใจแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ต้องเกิดอยู่ในทุกส่วนขององค์กรหรือเรียกว่าฉาบติดอยู่กับทุกส่วนขององค์กรโดยไม่แยกออกมาเป็นส่วนเฉพาะและเริ่มต้นจากคนขององค์กรเองเพื่อให้สามารถดึงพลังปัญญาของคนในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์แก่องค์กรให้ได้มากที่สุด ให้คิดว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของทุกคน ทุกฝ่าย ทุกแผนกในองค์กร ซึ่งการจัดการความรู้จะเกิดการเรียนรู้เมื่ออยากรู้และต้องการใช้งานและเกิดจากความเต็มใจไม่ใช่กะเกณฑ์หรือการบังคับ

แนวคิดที่ 2 นักวิชาการได้ให้ความหมายของความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยอธิบายว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) เช่น ลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 1-4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกรอบแนวคิดสำหรับการเข้าใจงานความรู้ ความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีและงานวิจัยทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (A Proposed Framework for Understanding Knowledge Work Implication for HRD Theory and Research) ได้มองการบริหารจัดการความรู้ว่ามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบ (System Theory) โดยการศึกษาวิจัยของลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 1-4) ได้นำเสนอกรอบแนวความคิดเพื่อความเข้าใจความรู้ที่ดียิ่งขึ้นโดยอธิบายการปรากฏออกมาของทรัพย์สินทางความรู้ การจัดการความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และค่านิยมจำนวนมาก ลี และจาค็อบจะนำแบบจำลองเกี่ยวกับความคิดและค่านิยมสำหรับงานความรู้ตามพื้นฐานทฤษฎีระบบและนำเสนอการอธิบายความเกี่ยวข้องของนิยามที่ได้รับการเสนอ สำหรับทฤษฎีและงานวิจัยทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมไว้ด้วย

การศึกษาได้มีการนำเสนอความหมายเกี่ยวกับความรู้ ชนิดของความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ การจัดการความรู้และการออกแบบความรู้โดยประมวลจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงมากมายพร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบภาพรวมของความรู้ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบ กล่าวคือ การใส่ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์เข้าไปในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะได้รูปแบบของความรู้ใหม่ๆออกมา ซึ่งความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้หมุนวนกลับเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์กรเพื่อการศึกษาค้นพบและจัดการต่อไป ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ระบบการทำงานของความรู้ (System of Knowledge Work)

ที่มา : ลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 4)

นอกจากนี้ลี และจาค็อบ (Lee and Jacobs, 2003 : 4) ได้นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เนื่องจากความรู้ไม่สามารถจับต้องได้ การวัดผลผลิตของงานความรู้จึงยังเป็นข้อโต้แย้งกันในหมู่นักวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการศึกษาทางนี้ลึกลงไป โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงานและความคุ้มค่าที่แสดงหลักฐานชัดเจนของประสิทธิผลของงานความรู้ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างการเชื่อมต่อที่ดีกว่าระหว่างงานวิจัยกับการฝึกหัดในหัวข้องานความรู้ได้ อีกทั้งผลที่ได้รับของความรู้ไม่ได้ผลิตเป็นสินค้าหรือบริการสุดท้ายที่ต้องการเชื่อมต่อกระบวนการทำงานซึ่งกันและกัน ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องการสร้างระบบที่มงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยคนทำงานความรู้หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้วิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องการศึกษางานที่ดีกว่าออกแบบสำหรับงานความรู้ เช่น ทีมงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับวงจรความรู้ที่ข้อมูลจะไหลเวียนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง คือไหลเชื่อมต่อกันทั้งองค์การของเจเนเนตรมณีนาค และคณะ (2546 : 42) และวิจารณ์ พานิช (2548 : 11) ที่นำเสนอขั้นตอนในการบริหารจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน พร้อมทั้งอธิบายเกี่ยวกับภาพของความเชื่อมโยงและการไหลเวียนความรู้ ดังนี้

1. การเสาะหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งความรู้จากเอกสารตำราและความรู้ภายในบุคคล
2. การสร้างความรู้ ซึ่งจัดเป็นแนวคิดการจัดการความรู้ที่สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดคุณประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์การโดยสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์การ
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เหล่านี้มาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่ม องค์การหรือเครือข่ายด้วยกัน
4. การใช้ความรู้ เนื่องจากแม้จะเกิดความรู้มากมาย แต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ก็ไม่มีความหมาย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เห็นว่าเนื่องจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้าน ซึ่งเชื่อมโยงกันเป็นกระบวนการ ดังนั้นความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้จึงมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้มองว่าปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการยอมรับนวัตกรรม และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้จะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ทำให้เกิดเป็นความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ หมายถึงการที่องค์การนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์การโดยดำเนินการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้ที่สำเร็จนั้น ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

3.2 วิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่ละองค์การจะมีวิธีการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น

พาขวัญ ลออะอาด (2548 : 50-51) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความรู้ และการใช้ความรู้ จำนวน 36 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4 ระดับ คือ (3) เป็นประจำ (2) บ่อยครั้ง (1) บางครั้ง (0) ไม่เคย

กสิมา สังวรประเสริฐ (2549 : 44-45) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของพนักงานในองค์การที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ที่มีต่อการจัดการความรู้ โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำคัญและระดับปัญหาในการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้ในองค์การ จำนวน 35 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

4. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ : ความหมาย องค์ประกอบ และวิธีการวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

4.1 ความหมายของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ผ่านมา เอกสารและงานวิจัยจะกล่าวถึงลักษณะหรือขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้กล่าวถึงความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวคือ องค์การจะต้องมีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและชัดเจนจนกลายเป็นกิจวัตรเพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับปรุงและนำกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จ

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตและมีลักษณะความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ดังนั้น หากองค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์การเกิดการปฏิบัติงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย เช่น คูสซา (Kucza, 2001 : 11) กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ และแทร็ป (Trapp, 1999 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวัง การจัดการความรู้เป็นแนวความคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ให้นิยามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวไว้ในส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการความรู้

4.2 องค์ประกอบของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ในส่วนขององค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ได้มีนักวิชาการระบุถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 21) ได้เสนอองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ คือ

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ (Generative) การสร้างความรู้เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ โดยรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้

3. การจัดเก็บและการค้นคว้าความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรจะต้องเก็บรักษาส่งที่องค์กรเรียกว่าความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

คัมมิงส์ และวอร์ลีย์ (Cummings and Worley, 2001 : 526-528) ได้ให้ขั้นตอนของการจัดการความรู้ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำเนิดของความรู้ (Generating Knowledge) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่าที่สุดสำหรับองค์กร เป็นกลไกที่ถูกออกแบบสำหรับการเพิ่มขึ้นของคลังความรู้เป็นขั้นตอนที่เริ่มพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์ การแข่งขันขององค์กรว่ากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้สามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด

2. การบริหารจัดการความรู้ (Organizing Knowledge) เป็นขั้นตอนของการดึงคุณค่าความรู้ไปเป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรสามารถดึงไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว ผู้จัดการความรู้ต้องพัฒนาเครื่องมือและวิธีการสำหรับการจัดการความรู้ที่มี 2 กลยุทธ์ คือ การประมวลรวบรวมความรู้ (Codification) และการนำความรู้เข้ามาใส่ตน (Personalization)

3. การแพร่กระจายความรู้ (Distributing Knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการออกแบบการจัดการความรู้ โดยผู้จัดการความรู้ต้องพิจารณาหลายวิธีในการแพร่กระจายความรู้จัดเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1 วิธี Self-Directed Methods โดยให้สมาชิกควบคุมและริเริ่มการแพร่ความรู้รวมถึงฐานข้อมูลสำหรับเก็บความรู้และระบบแหล่งที่ตั้งที่ช่วยสมาชิกค้นหาได้ ถ้าเขาต้องการฐานข้อมูลมีหลายชนิด เช่น ข้อมูลลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ เป็นต้น Locator System สามารถวางขอบเขตจากง่ายไปยาก การถ่ายโอนของวิธีการนี้จะเกี่ยวข้องกับ Pull and Push ของระบบด้วย คือสมาชิกสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการและต่อมาก็สามารถแพร่กระจายความรู้ที่หาได้แก่สมาชิกโดยใช้การส่งไปหาพวกเขาได้เอง

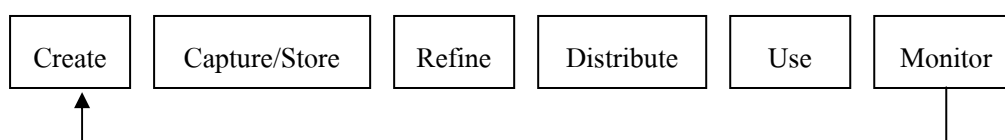
3.2 วิธี Knowledge Services and Networks เป็นการส่งมอบความรู้โดยจัดหาผู้ช่วยเฉพาะและจัดการช่องทางความรู้ออกจากองค์กร การบริหารจัดการความรู้มีหลายระบบสนับสนุนแพร่กระจายความรู้ รวมถึงมีหน่วยงานเฉพาะและบทบาทที่ช่วยในการไหลของข้อมูลและจัดการเข้าไปในรูปแบบที่เป็นประโยชน์ เช่น หน่วยงานความรู้ ผู้จัดการความรู้ เป็นต้น เครือข่ายความรู้แบบการเชื่อมโยงกับสมาชิกในองค์กรให้แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้กันและกัน อาจใช้ Chat Room หรือใช้อินทราเน็ตก็ได้

3.3 วิธี Facilitated Transfer เกี่ยวข้องกับบุคคลเฉพาะผู้ที่สนับสนุนการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งจะถูกรวมในการช่วยสมาชิกหาและถ่ายทอดความรู้เช่นเดียวกับการเข้าฐานความรู้และบริการความรู้อื่น ๆ รวมทั้งต้องมีบทบาทการเปลี่ยนแปลงช่วยสมาชิกในการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างองค์กร

เทอร์บัน และเอรอนสัน (Turban and Aronson, 2001 : 40) ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการ คือ

1. การสร้างความรู้
2. การจัดและเก็บความรู้
3. การเลือกหรือกรองความรู้
4. การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การติดตาม/ตรวจสอบ

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้

ที่มา : เทอร์บัน และเอรอนสัน (Turban and Aronson, 2001 : 40)

คูสซา (Kucza, 2001 : 13) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of Need) และการกำหนดความต้องการ (Identification of Requirements)

2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการ ความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว

3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ

4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ คือ มีการระบุถึงความคิดใหม่ๆ การประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวม การประเมินและการคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และการสร้างความรู้

5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย คือ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย ๆ คือ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

พริบ รับ และโรมฮาร์ดท์ (Probst, Raub and Romhardt, 2000 : 97) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกความต้องการในความรู้แต่ละชนิดที่พนักงานต้องการ

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการจัดหาความรู้ตามความต้องการของพนักงาน

3. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการพัฒนาความรู้และสร้างเป็นความรู้ใหม่ๆ

4. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ (Knowledge Sharing/Distribution) เป็นการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ที่กระจายสู่ภายนอก

5. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้ (Knowledge Retention) เป็นการเก็บรักษาความรู้ไว้ในรูปแบบต่างๆ

แทร็ป (Trapp, 1999 : 21-22) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a Holistic Approach to Knowledge Management) มี 9 องค์ประกอบ คือ

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การบ่งชี้ถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการนำมาซึ่งประโยชน์ของความรู้

2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกถึงความรู้ที่ต้องการจัดเก็บลงในฐานข้อมูลหรือแฟ้มเก็บสะสมงานเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน

3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ขององค์การจากแหล่งภายนอกองค์การอาจจะเป็นความรู้ใหม่หรือเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงในการใช้ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการ คือนำความรู้จากภายนอกองค์การรวมเข้ากับความรู้ที่อยู่ในองค์การในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศและต้องให้พนักงานสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้

4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการปรับเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การให้สามารถดำเนินการต่อไปจนสร้างเป็นฐานของความรู้ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มทักษะใหม่และเพิ่มความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความรู้เป็นโครงสร้างที่สลับซับซ้อนระหว่างคนกับเทคโนโลยี

5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution) การเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้สามารถช่วยให้ทุกคนได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างสูงสุดเท่าที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและทันเวลาโดยอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นตัวกระจายความรู้และข้อมูลต่างๆ

6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) ความรู้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการนำความรู้ใหม่นั้นมาใช้ประโยชน์ในองค์การหรืออาจเป็นการนำความรู้เก่ามาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้

7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Preservation) เป็นการเก็บรักษาและรวบรวมความรู้ไว้ โดยให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และสืบค้นความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ อาจเป็นไว้ในตัวบุคคลหรือรูปแบบของปัญญาประดิษฐ์ก็ได้

8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation/Review) การวัดความก้าวหน้าและคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งอาจวัดได้ 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การสร้างใหม่ การพัฒนาและมนุษย์หรืออาจวัดที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์การก็ได้

9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling) เป็นการติดตามความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ

นักวิชาการที่กล่าวถึงกระบวนการของการจัดการความรู้ที่แตกต่างออกไปจากนักวิชาการข้างต้น เช่น โพลานยี และโนนากะ (Polanyi and Nonaka, 1991 : 61) ผู้ที่ริเริ่มแนวคิดในการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ได้กล่าวว่าความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะกันได้อย่างต่อเนื่องกับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ตามแนวคิดของ โนนากะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 53 อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนุ่น วิเชียร, 2548 : 28) จากกระบวนการดังกล่าวการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ

1. Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง
2. Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge
3. Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ
4. Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดยโนนากะและทาเคชิเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือการจัดให้คนมีปฏิสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในคน (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์ ตามมาด้วย (Externalization) ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ในคนออกมาเป็นความรู้ในกระดาษ (Explicit Knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่ายผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ในกระดาษเข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination ก็จะได้ความรู้ในกระดาษที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น กระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI คือ Internalization ซึ่งเป็นการจารึกความรู้ในกระดาษไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนหรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้นเป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด (วิจารณ์ พานิช, 2546 : 4)

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว Singapore Productivity and Standard Boars (PSB) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ได้แก่ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ที่เรียกว่า

กระบวนการ GREAT ซึ่งจะครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการ คือการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กรโดยสังเกตได้ว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นวงจรย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง กระบวนการ GREAT กล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เสนอโดยโกศล ดีศีลธรรม โดยแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้ (ธีรรัตน์ มหาทรัพย์, 2551 : 20)

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาวเพื่อการแข่งขันแข็งแกร่งให้กับธุรกิจโดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัยที่ไม่ได้แสดงออกในรูปแบบของเอกสารแต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรโดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit Knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)

2. การจัดการและการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization and Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบของแต่ละแนวคิดมีความคล้ายคลึงกันในด้านของความหมาย โดยมีหลักสำคัญอยู่ที่การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ โดยการสืบค้นและนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาจำแนกรวบรวมและจัดเก็บไว้ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการค้นหา จากนั้นนำความรู้เหล่านั้นมาปฏิบัติหรือใช้ประโยชน์จนทำให้เกิดเป็นกระบวนการในการสร้างเป็นความรู้ใหม่และนำความรู้เก็บไว้ในองค์กรต่อไป ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้

No.	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	Anderson and APQC (1996)	Marquardt (1996)	Cummings and Worley (2001)	Turban and Aronson (2001)	Kucza (2001)	Probst and Other (2000)	Trapp (1999)
1.	Identification of Needs for Knowledge					✓		
2.	Knowledge Transfer/Distribution/Sharing	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3.	Knowledge Acquisition		✓				✓	✓
4.	Knowledge Creation	✓	✓		✓	✓		
5.	Knowledge Storage and Retrieval		✓		✓	✓		
6.	Knowledge Usage	✓	✓		✓		✓	✓
7.	Knowledge Generating			✓				
8.	Knowledge Organization	✓		✓				
9.	Knowledge Refine				✓			
10.	Knowledge Monitor				✓			

ตาราง 1 (ต่อ)

No.	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	Anderson and APQC (1996)	Marquardt (1996)	Cummings and Worley (2001)	Turban and Aronson (2001)	Kucza (2001)	Probst and Other (2000)	Trapp (1999)
11.	Knowledge Identification	✓					✓	✓
12.	Knowledge Update					✓		
13.	Knowledge Development						✓	✓
14.	Knowledge Goal							✓
15.	Knowledge Evaluation/Review							✓
16.	Knowledge Controlling							✓
17.	Knowledge Pull					✓		
18.	Knowledge Push					✓		
19.	Knowledge Retention						✓	
20.	Knowledge Preservation							✓
21.	Knowledge Collection	✓				✓		

ตาราง 1 (ต่อ)

No.	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	Anderson	Cummings and	Turban and	Probst and
-----	-------------------------------	----------	-----------------	---------------	---------------

	and APQC (1996)	Marquardt (1996)	Worley (2001)	Aronson (2001)	Kucza (2001)	Other (2000)	Trapp (1999)
22. Knowledge Adapt	✓				✓		

ที่มา : นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร, 2548

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงการที่องค์การนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยการรวบรวม เผยแพร่ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การจนเกิดเป็นความชำนาญ ซึ่งบุคลากรและองค์การสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการที่องค์การระบุความรู้ที่ต้องการ
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ
3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นกระบวนการในการจัดเก็บและรักษาความรู้ขององค์การไว้ในรูปแบบต่างๆ และสามารถสืบค้นความรู้ดังกล่าวได้ตามความต้องการอย่างถูกต้องและทันเวลา
4. การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution/Sharing) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์การและการแบ่งปันความรู้ให้กระจายทั่วทั้งองค์การ ทั้งแบบที่เป็นที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
5. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) เป็นการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือนำความรู้เก่าที่บุคลากรมีมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
6. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการนำความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การมาปรับใช้กับความรู้ของบุคลากรแต่ละคนหรือเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในอดีต

4.3 วิธีการวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 64) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดของแอนเดอร์สัน และ American Productivity and Quality Center (Anderson and APQC, 1996 : 64) มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 21) พร็อบ และคณะ (Probst and Other, 2000 : 56) และแทร็ป (Trapp, 1999 : 21-22) โดยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การจัดเก็บและการสืบค้น

ความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer /Distribution /Sharing) การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) และการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) จำนวน 30 ข้อ โดยวัดความคิดเห็นเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale 5 ระดับ คือ (5) เป็นประจำ (4) บ่อยครั้ง (3) เป็นบางครั้ง (2) นาน ๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

เบญจวรรณ และคณะ (2550 : 64) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการความรู้มี 5 ด้าน ประกอบด้วย การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การเผยแพร่ความรู้การเก็บความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 35 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ (5) เป็นจริงมากที่สุด (4) เป็นจริงมาก (3) เป็นจริงปานกลาง (2) เป็นจริงน้อย (1) ไม่เป็นจริงเลย

ปัทมวรรณ สิงห์ศรี (2550 : 75) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพใน ส่วนของประเด็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ มี 11 ด้าน ประกอบด้วย การตรวจสอบความรู้ขององค์การ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การจัดหาหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การจัดเก็บความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การถ่ายโอนหรือการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการวัดและการประเมินผลความรู้ จำนวน 33 ข้อ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีทั้งข้อคำถามที่เป็นเชิงบวก คือ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ปานกลาง (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และข้อคำถามที่เป็นเชิงลบ คือ (5) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) ไม่เห็นด้วย (3) ปานกลาง (2) เห็นด้วย (1) เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดเกี่ยวกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้จากแนวคิดของแอนเดอร์สัน และ American Productivity and Quality Center (Anderson and APQC, 1996 : 64) มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996 : 21) พร็อบ และคณะ (Probst and Other, 2000 : 56) และแทร็ป (Trapp, 1999 : 21-22) และดัดแปลงจากแบบสอบถามของนันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 64) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

แบบวัดเกี่ยวกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ โดยแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีข้อความจำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบวัดเป็นการวัดความถี่ในการปฏิบัติแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) บ่อยที่สุด(5) บ่อยมาก (4) บ่อย (3) บางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

5. แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ : ความหมาย องค์ประกอบ วิธีการวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

5.1 ความหมายของผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ ผลลัพธ์ ซึ่ง The American Productivity and Quality Center (APQC, 2008 : 64) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ อาจจะเกี่ยวข้องกับการรักษาความรู้และการดำเนินการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับธุรกิจเพื่อเพิ่มผลกำไร เป็นต้น นอกจากนี้ พรณีย์ สวนเพลง (2550 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จจะก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือการต่อยอดองค์ความรู้เดิมและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และก่อให้เกิดประโยชน์ทางการค้า

นอกจากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายไว้แล้วยังมีความหมายของผลลัพธ์ ซึ่งเป็นนิยามศัพท์ปฏิบัติการของการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

นันทรัตน์ ศรีนนุวิเชียร (2548 : 10) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ได้ให้ความหมายของผลลัพธ์ในการจัดการความรู้ในลักษณะของประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล หมายถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีการบริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยใช้แบบสอบถามประสิทธิผลกลุ่มงานการพยาบาลที่สร้างตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1991 : 63) และวิจารณ์ พาณิช (2547 : 18) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ข้อ คือ

1. การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ หมายถึงผลของการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการที่มีความพร้อม มีความเต็มใจในการให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้านสุขภาพและได้รับความสะดวกรวดเร็วอย่างทั่วถึง

ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย รวมทั้งนำข้อเสนอแนะและข้อเรียกร้องต่าง ๆ จากผู้ให้บริการ มาพัฒนาและปรับปรุงแบบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

2. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึงระดับความสามารถของกลุ่มการพยาบาลในการนำวิธีการที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้พยาบาลประจำการสามารถปฏิบัติกรพยาบาลอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมีการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนด้านทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม

3. การพัฒนาความรู้และความสามารถ หมายถึงระดับความสามารถของบุคลากรทางการพยาบาลที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการและด้านวิชาการ

4. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึงผลผลิตหรือบริการทางการพยาบาลของกลุ่มงานการพยาบาลในการใช้ทรัพยากรทั้งทางด้านบุคคล เวลา และวัสดุ อุปกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 125) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ได้ให้ความหมายของผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ หมายถึงเมื่อนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาในองค์กรจะทำให้เกิดผลลัพธ์ ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึงการทำงานของข้าราชการที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีแก่องค์กรและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดเอาไว้ รวมทั้งมีความมั่นใจในการตัดสินใจในงานมากยิ่งขึ้น ผลการทำงานดีขึ้น เสนอผลงานให้กับองค์กรมากขึ้น ประชาชนมีความพึงพอใจในการบริการและลดเวลาในการทำงาน เป็นต้น

2. รูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงการจัดการความรู้ทำให้องค์การมองเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีมากขึ้น และทำให้องค์การสร้างระบบหรือเครือข่ายข้อมูลโดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ มากขึ้นเพื่อการค้นคว้า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือการใช้ความรู้โดยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น มีการใช้อินเตอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ เพื่อพัฒนางานใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆ ช่วยในการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลขององค์กร เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ข้อมูลอยู่อย่างเป็นระเบียบไม่สูญหายและสามารถนำมาใช้ได้อย่างสะดวก

5.2 องค์ประกอบของผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการ

ความรู้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ นักวิชาการแต่ละท่านได้ระบุถึงองค์ประกอบของผลลัพธ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ในทางธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์การที่มีเป้าหมายเชิงสังคมหรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึงเป้าหมาย 4 ประการ (นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร, 2548 : 48-49) คือ

1. ตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์การ

2. มีนวัตกรรม (Innovation) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม

3. มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (Competency) อย่างเต็มที่ มีการสร้างขีดความสามารถขององค์การและของพนักงาน ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์การและในพนักงาน

4. มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง Output สูงโดยที่ Input ต่ำ

นอกจากนี้นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 49) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าผลของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม

2. พนักงานเกิดการพัฒนา การเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเองเกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้

3. ความรู้ของบุคคลและขององค์การได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้ “พร้อมใช้”

4. องค์การหรือหน่วยงานมีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ฮอย และมิสกี (Hoy and Miskey, 1991 : 63) มองว่าผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ คือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยได้สร้างแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เรียกว่า “An Integrated Model” โดยการคัดเลือกเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1. การปรับตัว (Adaptation) เป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้หรือสภาพการณ์ภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม

การเมือง องค์กร รวมถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพภายนอก เกณฑ์ที่ใช้วัดการปรับตัวแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และความสามารถในการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) องค์กรทุกองค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์และจะใช้ทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมายแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลงาน และการจัดทรัพยากร

3. การบูรณาการ (Integration) องค์กรเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องบูรณาการด้วยกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่าง ๆ ให้ระบบมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกันเพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นคงและอยู่รอด เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจ บรรยากาศ องค์กรแบบเปิด และการติดต่อสื่อสารแบบเปิด

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านบุคคลซึ่งมีความหลากหลาย ด้านเป้าหมายและคุณค่าที่ยึดถือ ฉะนั้นเพื่อให้สมาชิกองค์กรเป็นพลังร่วมและเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์การอยู่รอด องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่า เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน

วิจารณ์ พานิช (2547 : 18) กล่าวว่า การจะบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

2. นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้

3. ชีตความสามารถ (Competency) ของพนักงานและขององค์กร

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1991 : 63) และวิจารณ์ พานิช (2547 : 18) เพื่อนำมาประยุกต์ในการศึกษาวิจัย โดยสรุปได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ หมายถึงผลของการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและทำให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็วอย่างทั่วถึง และสามารถเข้าถึงบริการได้โดยง่าย
2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึงผลของการปฏิบัติงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด
3. การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร หมายถึงระดับความสามารถของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
4. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึงการที่องค์กรนำวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับองค์กร

5.3 วิธีการวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

นันทรัตน์ ศรีนุณีเชียร (2548 : 65) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามที่วัดเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1991 : 63) และวิจารณ์ พานิช (2547 : 18) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล 4 ด้าน คือ การตอบสนองความต้องการ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพในการทำงาน จำนวน 28 ข้อ โดยวัดความคิดเห็น เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) เห็นด้วยน้อย (1) เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 129-130) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัยและกรมสุขภาพจิต โดยแบบสอบถามที่วัดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ มี 2 ด้าน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบสอบถามวัดระดับการปฏิบัติ ตั้งแต่ 1-10

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดจากแนวคิดของฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1991 : 63) และวิจารณ์ พานิช (2547 : 18) และจากแบบสอบถามของนันทรัตน์ ศรีนุณีเชียร (2548 : 65) แบบวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีข้อความจำนวน 28 ข้อ เป็นแบบวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

5.4 ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้กับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 85-86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร ตัวแปรอิสระ คือ 1) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุถึงความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การเคลื่อนย้าย/กระจาย/แบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ และการสร้างความรู้ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างบันดาลใจ กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ นวัตกรรมทางการพยาบาล การพัฒนาความรู้และความสามารถ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 338 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับกลางกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 562

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 158-159, 218) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ตัวแปรอิสระ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์องค์การ การสร้างระบบแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและค้นคว้าความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการระดับปฏิบัติการ ระดับ 3-6 จากกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต จำนวน 600 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลลัพธ์ คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการศึกษา พบว่า กระบวนการจัดการความรู้กับผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกรมส่งเสริมการเกษตรมี 3 ตัวแปร คือการจัดเก็บ

ความรู้การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 31.07 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 125 .046 และ .303 ตามลำดับ สำหรับกรมอนามัย พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามมี 3 ตัวแปร คือ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 46.10 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 130 .334 และ .593 ตามลำดับ และกรมสุขภาพจิต พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การสร้างและค้นคว้าความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยสามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 50.80 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .240 .215 และ .384 ตามลำดับ ซึ่งสรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานจะพบว่า เมื่อมีการสนับสนุนทั้ง 4 ตัวแปรของการจัดการความรู้ ได้แก่ การประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างและค้นคว้าความรู้ที่มากขึ้นจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6.1 การสนับสนุนทางสังคม : ความหมาย ประเภท วิธีการวัดการสนับสนุนทางสังคม และการสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.1.1 ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม

การสนับสนุนทางสังคมเป็นตัวแปรหนึ่งที่นักวิชาการให้ความสนใจ จึงมีผู้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม ดังนี้

แคปแลน คาสเซล และกอร์ (Kaplan, Cassel and Gore, 1997 : 50-51) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นความพึงพอใจต่อความจำเป็นพื้นฐานทางสังคมในแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมในสังคมของคนนั้น ๆ ได้แก่ การได้รับความรัก การยกย่อง การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและการได้รับความปลอดภัย

คาห์น (Kahn, 1979 : 77-78) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างมีจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความผูกพันในแง่ดีจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านเงินทอง สิ่งของ หรืออื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเกิดเพียงอย่างเดียวหรือมากกว่าหนึ่งอย่าง

แชร์เฟอร์ และคณะ (Schaefer et al, 1981 : 11-26) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นการที่บุคคลรับรู้การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากบุคคลที่มีการติดต่อกันในสังคมซึ่งให้การสนับสนุนทางสังคมกัน 3 ด้าน คือ ด้านอารมณ์ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านวัตถุประสงค์ของ

ทอยส์ (Thoits, 1982 : 145-159) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นการที่บุคคลในเครือข่ายของสังคมได้รับการช่วยเหลือด้านอารมณ์ และสังคม สิ่งของหรือข้อมูลซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเจ็บป่วยและความเครียดได้

บาร์เรอร์รา (Barrera, 1976 : 70) ได้ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงความใกล้ชิด การช่วยเหลือโดยให้สิ่งของแรงงาน การให้คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับและการมีส่วนร่วมทางสังคม

แคปแลน (Caplan, 1976 : 39-42) ได้ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงสิ่งที่บุคคลได้รับโดยตรงจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลอาจเป็น ข่าวสาร เงิน กำลังงาน หรือทางอารมณ์ ซึ่งอาจเป็นแรงผลักดันให้ผู้รับไปสู่เป้าหมายที่ผู้รับต้องการ

คอบบี้ (Cobb, 1976 : 300) ได้ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงการสนับสนุนทางสังคมเป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ทำให้บุคคลเชื่อว่ามีคนรักและสนใจ มีความยกย่องและมองเห็นคุณค่า รู้จักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความผูกพันซึ่งกันและกัน

มาร์ค (Mark, 1982 : 20) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนไม่เฉพาะแต่ความช่วยเหลือทางด้านวัตถุประสงค์และความมั่นคงทางอารมณ์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของผู้อื่นด้วย

ทอลดอร์ฟ (Tolsdorf, 1976 : 147) ได้ให้ความหมายการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงเป็นการช่วยเหลือที่สม่ำเสมอในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่บุคคลได้รับจากบุคคลอื่น ซึ่งความช่วยเหลือนั้นได้ช่วยให้บุคคลได้ไปถึงซึ่งเป้าหมายเฉพาะของตนหรือแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้

บุญเยี่ยม ตระกูลวงษ์ (2528 : 567) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงสิ่งที่ผู้รับสนับสนุนได้รับการช่วยเหลือด้านข่าวสาร วัตถุประสงค์ของ

หรือการสนับสนุนด้านจิตใจจากผู้ให้การสนับสนุน ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มแล้วมีผลทำให้ผู้รับนำไปปฏิบัติในทิศทางที่ผู้รับต้องการ ซึ่งหมายถึง การมีสุขภาพอนามัยที่ดี

จินตนา ยูนิพันธ์ (2529 : 4) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม นั้น เป็นการวิจัยทางจิตวิทยาสังคมที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมมนุษย์ การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เป็นที่รัก เป็นที่ต้องการ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เป็นภาวะวิกฤตหรือมีความเครียดเกิดขึ้น การสนับสนุนทางสังคมที่เพียงพอจากแหล่งสนับสนุนที่บุคคลนั้น มีอยู่จะช่วยบรรเทาความรุนแรงหรือเป็นการป้องกันไม่ให้ความเครียดนั้นมากระทบจนเกิดความผิดปกติ

นอกจากนี้ยังมีความหมายของการสนับสนุนทางสังคมในเชิงนิยาม ศัพท์ปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ชูลีพร วิเศษศักดิ์ (2549 : 8-9) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสนับสนุนทางสังคม บุคลิกภาพ ความเครียด และพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 4 ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงการที่เจ้าหน้าที่ตำรวจรับรู้ได้ถึงความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านต่างๆ โดยพิจารณาจากแหล่งการสนับสนุน 3 แหล่ง คือ

1. การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา หมายถึงการได้รับการสนับสนุนทางสังคมทางด้านอารมณ์และสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านวัตถุสิ่งของจากผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับรองสารวัตรจนถึงระดับหัวหน้าสถานี
2. การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน หมายถึงการได้รับการสนับสนุนทางสังคมทางด้านอารมณ์และสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านวัตถุสิ่งของจากเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจร
3. การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวหรือภรรยา หมายถึงการได้รับการสนับสนุนทางสังคมทางด้านอารมณ์และสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านวัตถุสิ่งของจากครอบครัว เช่น พ่อแม่ พี่น้อง ญาติสนิทหรือภรรยา

ยุวดี กฤษวัฒนาภรณ์ (2537 : 9) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสนับสนุนทางสังคมของครอบครัวที่มีต่อผู้สูงอายุในเคหะชุมชน ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงสิ่งที่ผู้สูงอายุได้รับจากครอบครัวในด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ เช่น การได้รับความรัก ความใกล้ชิด สนับสนุน การดูแลเอาใจใส่ ความรู้สึกผูกพัน เป็นต้น
2. การสนับสนุนทางด้านการยอมรับและเห็นคุณค่า เช่น การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับในการแสดงออก การให้อภัย ความรู้สึกเป็นเจ้าของในครอบครัวของตนเอง เป็นต้น

3. การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร เช่น การได้รับข่าวสารด้านต่าง ๆ หรือคำแนะนำด้านต่าง ๆ

4. การสนับสนุนทางสังคมด้านสิ่งของเงินทอง เช่น การได้รับการช่วยเหลือด้านเงินทอง ข้าวของเครื่องใช้ ตลอดจนบริการทางการแพทย์และการรักษาพยาบาล

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 10) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคม หมายถึงความช่วยเหลือที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการติดต่อสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและหัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน ซึ่งได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเดียวกัน หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถประเมินตนเองได้ตามแนวคิดของทอยส์ (Thoits, 1986) ซึ่งมี 3 องค์ประกอบคือ

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์สังคม หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงาน โดยได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ การยอมรับ เห็นคุณค่าและการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา/หรือผู้ร่วมงาน โดยได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการบริหาร ได้รับความแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการตัดสินใจและแก้ปัญหา รวมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงตนและการปฏิบัติงาน

3. การสนับสนุนด้านทรัพยากร หมายถึงการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับความช่วยเหลือด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และแรงงานจากผู้บังคับบัญชา ได้รับการช่วยเหลือแบ่งปันทรัพยากรเพื่อการบริหารจากหัวหน้าหอผู้ป่วยอื่นและได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการแบ่งเบาภาระงาน

6.1.2 ประเภทของการสนับสนุนทางสังคม

จาค็อบสัน (Jacobson, 1986 : 252) แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลรู้สึกสบายใจ และเชื่อว่าเขาได้รับความรัก ความเอาใจใส่ ความยกย่องนับถือจนเกิดความมั่นใจ

2. การสนับสนุนทางด้านสติปัญญา (Cognitive Support) หมายถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่จะสนับสนุนที่จะช่วยให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่างๆ และสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. การสนับสนุนทางด้านสิ่งของ (Materials Support) หมายถึง การให้วัตถุ สิ่งของ และบริการต่างๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาบางอย่างได้

เฮาส์ (House, 1981 : 16-18) แบ่งประเภทของการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) เป็นความรู้สึกเห็นใจ การให้การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ การยอมรับ ยกย่อง และเห็นคุณค่าเป็นการแสดงถึงความรักและความผูกพันที่มีต่อกัน

2. การสนับสนุนด้านการประเมินเปรียบเทียบ (Appraisal Support) เป็นการรับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปประเมินตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจและรู้สึกเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น

3. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Support) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง การให้คำแนะนำ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

4. การสนับสนุนด้านสิ่งของหรือบริการ (Instrumental Support) เป็นการให้ความช่วยเหลือในรูปวัตถุ สิ่งของ หรือแรงงาน

แชร์เฟอร์ และคณะ (Schaefer et al, 1981 : 126) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) หมายถึง ความผูกพันใกล้ชิดทำให้บุคคลรู้สึกได้รับความรักหรือได้รับการดูแลเอาใจใส่

2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Support) หมายถึงการได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้บุคคลสามารถนำไปแก้ปัญหาหรือเป็นข้อมูลป้อนกลับทำให้บุคคลรับรู้ถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติของตน

3. การสนับสนุนด้านวัตถุสิ่งของ (Tangible Support) หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือด้านวัตถุสิ่งของ เงินทอง และบริการต่างๆ ที่จำเป็น

ทอยส์ (Thoits, 1982 : 147) ได้แบ่งชนิดของการสนับสนุนทางสังคมตามลักษณะของความจำเป็นพื้นฐานทางสังคมไว้ 2 ประเภทดังนี้

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม (Socioemotional Aid) เป็นการได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ ความใกล้ชิดสนิทสนมผูกพัน การได้รับการยกย่องเห็นคุณค่าและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตลอดจนมีความรู้สึกปลอดภัย

2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Aid) เป็นการที่บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการวางแผนแก้ปัญหา รวมทั้งการให้คำแนะนำ การปรึกษาหารือ การให้ข้อเสนอแนะ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

3. การสนับสนุนด้านทรัพยากร (Instrumental Aid) ได้แก่ การได้รับความช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เงินทอง หรือแรงงาน ทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามปกติ

คอบบี้ (Cobb, 1976 : 93) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ชนิด คือ

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support) เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคคลเชื่อว่าเขาได้รับความรักและการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งมักจะได้จากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและมีความผูกพันลึกซึ้งต่อกัน

2. การสนับสนุนด้านการยอมรับและเห็นคุณค่า (Esteem Support) เป็นข้อมูลที่บอกให้ทราบว่า บุคคลนั้นมีคุณค่า บุคคลอื่นยอมรับและเห็นคุณค่าด้วย

3. การสนับสนุนด้านการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Support or Network Support) เป็นการบอกให้ทราบว่า บุคคลนั้นเป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของเครือข่ายทางสังคมและมีความผูกพันซึ่งกันและกัน

คาห์น (Kahn, 1979 : 85) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 ชนิด คือ

1. ความผูกพันด้านอารมณ์ (Affection) เป็นการแสดงถึงอารมณ์ในทางบวกของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะแสดงออกในลักษณะของความผูกพัน การยอมรับ การเคารพหรือด้วยความรัก

2. การยืนยันและรับรองพฤติกรรมของกันและกัน (Affirmation) เป็นการแสดงออกถึงการเห็นด้วย การยอมรับในความถูกต้องเหมาะสมทั้งในการกระทำและในความคิดของบุคคล

3. การให้ความช่วยเหลือ (Aid) เป็นการปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น โดยการให้สิ่งของหรือการช่วยเหลือโดยตรง การช่วยเหลือนั้นอาจเป็นวัสดุหรือเงินหรือข้อมูลและเวลา

นอร์แบค และทิลเดน (Norbeck and Tilden, 1988 : 173-178) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1. การสนับสนุนด้านจิตใจและอารมณ์ (Psycho-Emotional Support) เป็นการสนับสนุนด้านความไว้วางใจ คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสาร และสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า

2. การสนับสนุนเชิงรูปธรรม (Tangible Support) เป็นการสนับสนุนโดยการให้ความช่วยเหลือโดยตรงและการให้เครื่องมือสิ่งของรวมทั้งการช่วยเหลือด้านเงิน

วิส (Weiss, 1974 : 17-26) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 5 ชนิด คือ

1. ความใกล้ชิดทำให้บุคคลรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่นช่วยไม่ให้ความรู้สึกโดดเดี่ยว
2. การมีส่วนร่วมทางสังคม ทำให้บุคคลรู้สึกมีเป้าหมายมีความเป็นเจ้าของและได้รับการยอมรับว่าตนมีคุณค่าต่อกลุ่ม
3. พฤติกรรมการดูแลรับผิดชอบ เป็นการสนับสนุนที่ผู้ใหญ่ให้ความรักรับผิดชอบต่อความเจริญเติบโตและความผาสุกสบายของผู้เยาว์ ทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นและผู้อื่นพึ่งพาได้
4. การได้รับการยอมรับ เป็นการได้รับการยอมรับในสถาบันครอบครัวหรือเพื่อน เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมแสดงบทบาททางสังคม
5. การได้รับความช่วยเหลือ เป็นการได้รับความช่วยเหลือด้านคำแนะนำ ชี้แนะหรือได้รับกำลังใจเพื่อสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของทอยส์ (Thoits, 1982 : 145-159) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลากรในองค์กรได้รับการช่วยเหลือด้านอารมณ์และสังคม สิ่งของหรือข้อมูล หรือด้านทรัพยากร ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคคลากรสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเครียดได้รวดเร็ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม (Socioemotional Aid) หมายถึง การที่บุคคลากรในองค์กรได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ ความใกล้ชิดสนิทสนมผูกพัน การได้รับการยกย่องเห็นคุณค่าและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตลอดจนมีความรู้สึกปลอดภัย
2. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Aid) หมายถึง การที่บุคคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการวางแผนแก้ปัญหา รวมทั้งการให้คำแนะนำ การปรึกษาหารือ การให้ข้อเสนอแนะ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ
3. การสนับสนุนด้านทรัพยากร (Instrumental Aid) หมายถึง การที่บุคคลากรในองค์กรได้รับความช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เงินทอง หรือแรงงาน ทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามปกติ

6.1.3 วิธีการวัดการสนับสนุนทางสังคม

ชูลีพร วิเศษศักดิ์ (2549 : 68) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสนับสนุนทางสังคม บุคลิกภาพ ความเครียด และพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

จรรยาสังกัตกองบังคับการตำรวจนครบาล 4 เครื่องมือที่ใช้วัดการสนับสนุนทางสังคม คือ แบบสอบถามจำนวน 28 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ยุวดี กฤษวัฒนากรณ์ (2537 : 9) ได้ทำการศึกษา เรื่องการสนับสนุนทางสังคมของครอบครัวที่มีต่อผู้สูงอายุในเคหะชุมชน เครื่องมือที่ใช้วัดการสนับสนุนทางสังคม คือ แบบสอบถามจำนวน 60 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 77) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเขavnอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เครื่องมือที่ใช้วัดการสนับสนุนทางสังคม คือ แบบสอบถามจำนวน 23 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มากที่สุด (4) มาก (3) ปานกลาง (2) น้อย (1) น้อยที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการสนับสนุนทางสังคมของทอยส์ (Thoits, 1982 : 145-159) และจากแบบสอบถามของนวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 77) โดยมีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

6.1.4 การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากกรอบแนวคิดได้กำหนดให้การสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นพฤติกรรมองค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารงาน โดย การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545 : 86) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขavnอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ ตัวแปรอิสระ คือ 1) เขavnอารมณ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถภายในตนเอง ความสามารถระหว่างบุคคล ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการจัดการความเครียด ความสามารถในการจูงใจตนเองและภาวะอารมณ์ 2) การสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร

การสนับสนุนด้านทรัพยากร ตัวแปรตาม คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ 15 แห่ง จำนวน 245 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า การสนับสนุนทางสังคมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นปัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .52 .50 .47 .44 .41 และ .41 ตามลำดับ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การสนับสนุนทางสังคมส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : ความหมาย แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในช่วง 2 ศวรรษที่ผ่านมา พบว่า มีผู้สนใจทำการศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก มีการวิจัยรวบรวมข้อมูลทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม หน่วยงานราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในผู้นำทุกระดับ จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-7)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้เริ่มต้นจากการศึกษาของเบิร์นส (Burns, 1978 : 21) และบาส (Bass, 1997 : 39) อันเนื่องมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในยุคปัจจุบัน (ตวงรัตน์จินตชาติ, 2546 : 8) โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้

หลากหลาย เช่น เบิร์นส์ (Burns, 1978 : 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันยกระดับแรงจูงใจ และจริยธรรมของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น เป็นผู้นำที่ยึดมั่นผูกพัน มีวิสัยทัศน์และสามารถเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสำนึกของความต้องการ และให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass, 1997 : 39) ที่ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึงผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำเร็จ คุณค่าของจุดหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงาน องค์กร นโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น และแซนเลอร์ (Sanler, 1997 : 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยคำนิยามและวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นความเหมาะสมของบริบท การบริหารจัดการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามบนพื้นฐานของความไว้วางใจ นอกจากนี้มีนักวิชาการของไทยที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ผลิออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามสูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักในการกิจของตน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลเกินกว่าความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

นอกจากนี้ยังมีความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงนิยามศัพท์ปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

เบญจวรรณ และคณะ (2550 : 8) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลว่า หมายถึงความสามารถและบุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่กระตุ้นให้อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และมีความพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 11-12) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล หัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการกระตุ้นพยาบาลประจำการเพื่อให้ปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์

1.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานที่จะสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพฝันที่สามารถเป็นไปได้ เป็นสภาพอนาคตที่องค์กรและผู้ปฏิบัติงานปรารถนา สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้ น่าเชื่อถือและเป็นภาพในอนาคตที่ดึงดูดใจ

1.2 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานใช้วิธีการใช้วาจา ศิลปะ สโลแกน อุปมาอุปไมย สัญลักษณ์และคำขวัญเพื่อสร้างและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์

1.3 การปลูกฝังค่านิยม หมายถึงความสามารถของหัวหน้างานที่จะปลูกฝังหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดที่บุคคลยึดถือหรือให้คุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และจะกลายเป็นจุดหมายในที่สุด

2. การสร้างบารมี หมายถึงความสามารถของหัวหน้างานที่ทำให้พยาบาลประจำการนับถือผูกพัน จงรักภักดี เชื่อฟัง เกิดความไว้วางใจ และรู้สึกตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรโดยใช้ลักษณะพิเศษของตน ได้แก่ ใจดี ยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ มีความมั่นใจในตนเองส่งเสริมให้พยาบาลประจำการได้พัฒนาตนเอง เต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำ

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล หมายถึงความสามารถของตามหัวหน้าหน่วยงานในการเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล การจูงใจและตอบสนองความต้องการพยาบาลประจำการมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคลใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นความเป็นเอกบุคคคลโดยการติดต่ออย่างเป็นกันเอง

4. การกระตุ้นปัญญา หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการกระตุ้นให้พยาบาลประจำการตระหนักถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่และวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิดและดุลพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

5. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการที่ใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจ ไร้อารมณ์ ทำให้พยาบาลประจำการเกิดความร่าเริงมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้พยาบาลประจำการทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง และจะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของหัวหน้าหน่วยงาน

6.2.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส (Burns)

เบิร์นส (Burns, 1978 : 27) เป็นบุคคลแรกที่พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง เบิร์นสมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามโดยมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองและแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงานจากผู้ตาม กล่าวได้ว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยมีผลลัพธ์ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำจะมีความตระหนักในความต้องการของผู้ตามและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามมีจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่ อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาคเพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kohlberg, 1963 : 28)

ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นสจะมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

6.2.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass)

บาส (Bass, 1985 : 39) ได้นำแนวคิดของเบิร์นส (Burns, 1978 : 21) มาขยายต่อและได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) บาสนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง

ในตอนแรก บาสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด บาส (Bass, 1985 : 39) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และบาส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในปี ค.ศ. 1999 บาส อโวลิโอ และจุง (Bass, Avolio and Jung, 1999 : 441-462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำโดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่มประกอบด้วยบริษัทธุรกิจราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 3,786 คน โดยสัมภาษณ์ถึงลักษณะผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับแล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือ การประเมินภาวะผู้นำขึ้นมาใหม่รวมกับการปรับข้อคำถามจากแบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLO) ที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของบาส (Bass, 1985 : 39) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยองค์ประกอบของการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบเดียวกันเนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์กันถึง .80-.90 (Bass, Avolio, and Jung, 1999 : 444) แล้วนำมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว บาส อโวลิโอ และจุง จึงได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 องค์ประกอบเช่นเดียวกับการศึกษาของบาส ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-Inspirational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามเห็นตามและเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้นเช่นเดียวกับการศึกษาของเฮ้าส์ (House, 1994 : 319, อ้างถึงใน นันทรัตน์ ศรีนุ่น

วิเชียร, 2548 : 42) พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็เลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูงจนยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถือลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วยแต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตามเพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้านการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้อยึดมั่นและสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้องค์การก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตนหรือการริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ (ปรางทิพย์ อุจะรัตน์, 2541 : 32)

3. การคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล (Individualized Consideration)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล บางคนอาจต้องการดูแลอย่างใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วจะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ (ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์, 2545 : 40)

6.2.4 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ

ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้ออกกลุ่มได้ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ปิยวรรณ แป้นปลื้ม, 2550 : 43-45)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกันกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำให้สิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเอง มีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการ

กับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามรู้ว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่

ทำทนายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-19) มีผู้ศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์ เช่น

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550 : 12-13) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการกับงานและคนในชุมชนที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำชุมชนมีอิทธิพลต่อคนในชุมชน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของคนในชุมชนให้สูงขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้คนในชุมชนมองการไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของชุมชน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงการรับรู้ตนเองของผู้นำชุมชนว่าสามารถทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในชุมชนและเป็นที่เคารพยกย่อง นับถือไว้วางใจ สามารถถ่ายทอดแนวคิด วิธีการหรือวิสัยทัศน์ให้คนในชุมชนสามารถเข้าใจได้ ผู้นำชุมชนสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ เป็นผู้ที่ไม่แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำชุมชนสามารถเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน และทำให้คนในชุมชนมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำชุมชน รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงการรับรู้ตนเองของผู้นำชุมชนว่าสามารถทำให้คนในชุมชนเกิดแรงจูงใจภายในตนเองในการที่จะอุทิศตนเพื่อกลุ่มและชุมชน ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ มีมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน ให้กำลังใจคนในชุมชนหากพบว่าประสบปัญหาหรือเกิดความท้อแท้ ผู้นำชุมชนจะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีและส่งเสริมให้คนในชุมชนคิดในทางบวกเสมอ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงการรับรู้ตนเองของผู้นำชุมชนว่าสามารถส่งเสริมให้คนในชุมชนได้ใช้สติปัญญา ความคิดใหม่ๆ ในการทำงานหรือแก้ปัญหาไม่ยึดติดอยู่กับวิธีการเก่าๆ ส่งเสริมให้คนในชุมชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น พิจารณาปัญหาในแง่มุมต่างๆ กัน มีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานที่เพียงพอ มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำชุมชนจะมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงการรับรู้ตนเองของผู้นำชุมชนว่าสามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ดำเนินการโดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจความแตกต่างหรือความต้องการของแต่ละ

บุคคลมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เปิดโอกาสให้ซักถาม และสื่อสารแสดงความคิดเห็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำชุมชนจะคอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่คนในชุมชน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-19) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำองค์การ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นมี ศักยภาพมากขึ้น ซึ่งผู้นำจะทำหน้าที่ในการชักนำผู้ร่วมงานให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ องค์การที่เป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจ มีความศรัทธา และนับถือในตัวผู้นำโดยการที่ ผู้นำองค์การมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่ออยู่ในภาวะวิกฤต รวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตาม ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำองค์การ ในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจโดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวาในการทำงานมีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก ผู้นำมีการระบุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ที่ชัดเจนและแสดงความเชื่อมั่น ความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำองค์การ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ใหม่ๆ และมองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงการที่ผู้นำองค์การ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลโดยการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ซึ่งผู้นำจะทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงในการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงมีการสื่อสารแบบสองทางโดย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามและแสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการการเป็น ผู้นำ

6.2.5 วิธีการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบญจวรรณ และคณะ (2550 : 62) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวง

สาธารณสุข เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือแบบสอบถามจำนวน 29 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เป็นจริงมากที่สุด (4) เป็นจริงมาก (3) เป็นจริงปานกลาง (1) เป็นจริงน้อย (1) ไม่เป็นจริงเลย

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550 : 83) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือแบบสอบถาม จำนวน 28 ข้อ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-19) เป็นแบบสอบถามวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เป็นจริงมากที่สุด (4) เป็นจริงมาก (3) เป็นจริงปานกลาง (2) เป็นจริงน้อย (1) ไม่จริงเลย

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 98) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ แบบสอบถามจำนวน 36 ข้อโดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำของเบนนิส และนานุส (Bennis and Nanus, 1985 : 3-10) บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 4-15) และบาส (Bass, 1985 : 39) โดยทำการวัดความถี่ในการปฏิบัติ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เป็นประจำหรือเกือบทุกครั้ง (4) บ่อยครั้ง (3) เป็นบางครั้ง (2) นานๆ ครั้ง (1) ไม่เคยเลย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-19) และจากแบบสอบถามของปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550 : 83) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย โดยมีข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ เป็นการวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) จริงที่สุด (5) จริง (4) ค่อนข้างจริง (3) ค่อนข้างไม่จริง (2) ไม่จริง (1) ไม่จริงที่สุด

6.2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากกำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ยังกำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้โดย

ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้จึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การเพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันตามสมมติฐานหรือไม่

พรพิรุณ คุณีพงษ์ (2545 : 46) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ระดมความร่วมมือผูกพัน สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การปรับตัว/ผู้ประกอบการ เน้นภารกิจ เน้นการมีส่วนร่วม ระบบราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในสวนสัตว์ดุสิต จำนวน 106 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง โดยรวมและรายด้าน คือสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ระดมความร่วมมือผูกพัน สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .82 .76 .78 และ .74 ตามลำดับ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ

6.2.7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

เบญจวรรณ และคณะ (2550 : 77-78, 83-85) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล 2) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของเบิร์นส์ (Burns, 1978 : 21-29) และบาส (Bass, 1985 : 39) ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ อาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขในปีการศึกษา 2549 จำนวน 310 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

กับการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .39

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม (2550 : 146-149) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง วาระในการดำรงตำแหน่ง 2) การรับรู้ปัจจัยชุมชนมี 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐานในชุมชน ด้านการติดต่อสื่อสารในชุมชน ด้านการมีส่วนร่วมในชุมชน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2-7) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ในชุมชน มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ และการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ นายกองคการการบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ จำนวน 285 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .027 .221 และ .338 ตามลำดับ และสามารถอธิบายตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ในชุมชน โดยรวมได้ร้อยละ 55.0

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 122-130) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ตัวแปรอิสระ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของเบนนิสและนาอูส (Bennis and Nanus, 1985 : 16-31, อ้างถึงใน Yukl, 1994 : 24-30) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยมการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) วัฒนธรรมองค์การใช้แนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 42-58) ประกอบด้วย 8 ด้าน คือด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคคล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้าน

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านความเสี่ยงในงาน 3) การเพิ่มอำนาจในงาน ใช้แนวคิดของคานเตอร์ (Kanter, 1997 : 40) ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับอำนาจ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร และด้านการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถ และทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชย และรางวัลในการปฏิบัติงาน ตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 13-19) มี 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ สร้างหลักการความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ร่วมกับกิจกรรมพัฒนา พัฒนาพยาบาลระดับกลางเป็นแกนนำ เปลี่ยนองค์การเป็นแบบพหุบริษัท สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือพยาบาลระดับหัวหน้างานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี จำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .71

ฟาริดา ฮาซานาลิ (Farida Hasanali, 2003 : 5-6) ได้เสนอบทความเรื่อง Critical Success Factors of Knowledge Management อธิบายว่า ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ Buckman Laboratories ได้ศึกษาบริษัทเคมีแห่งหนึ่งที่เป็นเลิศในการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานในบริษัทหลายที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้นำองค์กรจะทำการส่งข้อความเพื่อเป็นการเตือนหรือกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้น เช่น คุณไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เพียงพอ เราสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง ซึ่งการส่งสัญญาณเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดี สอดคล้องกับการปฏิบัติของผู้บริหารธนาคารโลกที่ให้การสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความช่วยเหลือด้านโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติไม่ใช่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้นแต่หมายถึงการเชื่อมต่อกับทั่วโลกและยังคงปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าผู้นำองค์กรจะมีบทบาทที่จะส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในขั้นแรก ให้การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6.3 วัฒนธรรมองค์การ : ความหมาย วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ รูปแบบ วิธีการวัดวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยบอบ บัคแมน (Bob Buckman) CEO ของบริษัท Buckman Laboratories กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยตรง สิ่งสำคัญที่จะช่วยองค์การบรรลุเป้าหมายในการจัดการความรู้ คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากการบริหารอย่างเต็มที่คนจึงจะเห็นความสำคัญ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลายแต่ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับและใช้กันโดยทั่วไป คือ วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน (Schein, 1990 : 1, อ้างถึงใน ปิยรัตน์ กาญจนจัตรา, 2550 : 67) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติฐานร่วมกันที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปรับตัว โต้ตอบสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มและสามารถนำข้อสมมติฐานนี้มาเป็นแนวทางในการทำงานได้ดีเพียงพอจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มและได้ทำการถ่ายทอดให้กับสมาชิกผู้มาใหม่ให้รับรู้ และคิดค่านึงว่าสมมติฐานนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องพึงปฏิบัติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา นอกจากนี้ดีล และเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1982 : 584) ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นวิถีทางที่พวกเราใช้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้กันที่นี่ โดยเน้นที่พฤติกรรมการกระทำร่วมกันของคนในองค์การ ในส่วนของนักวิชาการที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นการรับรู้หรือเป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เช่น ลิทวิน และสติริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 43-52) โดยได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อมในองค์การ และพริทชาร์ด และคาราสิค (Pritchard and Karasick, 1973 : 61) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในองค์การที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของ

สมาชิกในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและเป็นพื้นฐานเพื่อแสดงสถานการณ์และการกระทำ รวมทั้งเป็นแรงกดดันของการขึ้นนำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยนอกจากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้ไว้แล้วยังมีความหมายของวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นนิยามศัพท์ปฏิบัติการของผู้ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จันทนา สุขธนะรักษ์ (2550 : 12-13) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ได้ให้ความหมายของการจัดการวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการจัดการให้มีคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่บุคลากรรับรู้ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นการรับรู้ถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในปริมาณงานและรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะทำให้งานลดหรือเพิ่มความท้าทายหรือความสำเร็จได้ตามความคาดหวังหรือลักษณะของโครงสร้าง

2. ด้านความรับผิดชอบในงานบุคคล หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการรับรู้เกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจบุคคลที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกกว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นไปด้วยดี มีความเข้าใจในงาน

3. ด้านความอบอุ่น หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการทำให้ความรู้สึกของบุคคลในองค์การ เป็นผู้ร่วมที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. ด้านการให้รางวัล หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการทำให้บุคคลรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบาย การพิจารณาความดีความชอบ

5. ด้านความขัดแย้ง หมายถึงการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกันรวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจำเป็นจะต้องอดทนพร้อมที่จะร่วมมือช่วยกันแก้ไขปัญหา

6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานทำให้ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานในการทำให้การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ คำนิยม

ของสมาชิกในองค์กร และในที่ทีมงานในองค์กรเป็นทางการไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น

8. ด้านความเสี่ยง หมายถึงความสามารถของหัวหน้าหน่วยงาน ทำให้ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานหรืองานที่ทำ เป็นงานที่มีความเสี่ยง ความท้าทาย

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 122) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงแบบแผนของการแสดงออกทางสังคมของมนุษย์ ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคมทำให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนความรู้ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นรูปแบบ (Pattem) ของการกระทำ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นบรรทัดฐานที่บุคคลภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมโดยเมื่อองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.3.2 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับการจัดการความรู้

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือการมีการสนับสนุนการเรียนรู้ โดยกระตุ้นให้บุคคลและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน สร้างโอกาสในการเรียนรู้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพภายในองค์กร ในทางปฏิบัตินั้นการสนับสนุนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นตลอดเวลาทุกสถานที่ ด้วยวิธีที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 82) ซึ่งในการเรียนรู้ของบุคคล กูร์กิวมินโน และกูร์กิวมินโน (Guglielmino and Guglielmino, 1994 : 82) เสนอว่า องค์กรควรจัดเตรียมทรัพยากรเหล่านี้ไว้เพื่อเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน คือ

1. มีการอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้โดยง่าย เช่น On-Line Dialog System หรือเครือข่ายสื่อสารระหว่างองค์กรเดียวกัน ซึ่งอยู่ต่างอาคารก็สร้างเครือข่าย Intranet ซึ่งสอดคล้องกับมาร์ควอดต์ และเรย์โน (Marquardt and Reynolds, 1994 : 82) ที่มีแนวคิดเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าต้องมีการนำเทคโนโลยีและเครือข่ายมาสนับสนุนการเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง และสร้างเครือข่ายทีมงานและเปลี่ยนสารสนเทศให้พัฒนาอย่างเป็นระบบ

2. มีการรวบรวมรายชื่อเรื่องของโสตทัศนูปกรณ์ที่เป็นประโยชน์ เช่น วิดีโอ แผ่นฟิล์ม เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเปิดหาเรื่องที่น่าสนใจศึกษา

3. การมีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และโปรแกรมซอฟต์แวร์ที่เป็นประโยชน์ เช่น โปรแกรม Computer-Based Training

4. มีแฟ้มข้อมูลกลางที่บรรจุรายชื่อบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ เรื่องต่าง ๆ เป็นพิเศษขององค์กรเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลของพนักงานที่อยู่ต่างสาขากัน

5. มีแฟ้มข้อมูลกลางที่รวบรวมรายชื่อสถาบันฝึกอบรมหรือหลักสูตร ฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้พนักงานทราบ

6. มีหน่วยงานรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาและแนวทางการใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดไว้ให้

7. จัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ ที่ปรารถนาที่จะเรียนรู้ เช่น องค์กรควรมีห้องอ่านหนังสือ ห้องดูวิดีโอ ห้องสำหรับฟังเทป นอกจากนี้ควรมีการจัดห้องประชุมสัมมนาขนาดเล็กไว้หลายห้อง เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างการเรียนรู้ในการสนับสนุนการเรียนรู้ควรมี การสนับสนุนเรื่องของแนวทางที่จะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถทำให้เกิด การเรียนรู้โดยสนับสนุนให้บุคคลมีลักษณะที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้รับการสนับสนุน จากองค์กรโดยการเตรียมเทคโนโลยี และทรัพยากรเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแนวทางในการจัดระบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ดีล และแคนเนดี้ (Deal and Kennedy, 1982 : 122) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของวัฒนธรรมแห่งความรู้ (Knowledge Management) โดยมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ และการถ่ายโอนความรู้
2. ความรู้ที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ ความรู้จะถูกถ่ายโอนจาก คนหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ และมีการประเมินคุณค่าที่ขึ้นอยู่กับปัญหาที่พบในการนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้

3. การเห็นคุณค่าความหลากหลายของความรู้
4. การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการโดยผู้บริหารเป็น ผู้ฝึกสอน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจแทนการออกคำสั่งและการควบคุม รวมทั้งต้องเป็น ผู้อำนวยความสะดวกและประสานงาน

5. การให้ความสำคัญกับตารางความรู้เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งใดที่ เรารู้ว่ารู้ สิ่งใดที่เราไม่รู้ และสิ่งใดที่เราไม่รู้ที่เราไม่รู้

ดังนั้นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด อย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ แต่เป็นปัจจัยที่สร้างให้มียากที่สุด วัฒนธรรม ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือต้องมีความโน้มเอียง

ด้านบวกต่อความรู้ ต้องไม่มีตัวขัดขวางความรู้ในวัฒนธรรมขององค์กร และต้องจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Davenport and Prusak, 1998 : 28) วิธีการที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การทำงานเป็นทีมการสลับเปลี่ยนงาน การสร้างวิธีการเข้าถึงความรู้ ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

การจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและยากต่อการนำไปปฏิบัติโดยเฉพาะองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความไว้วางใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้วัฒนธรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ หากองค์กรต้องการอยู่รอด ในสถานการณ์ปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็น และต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในเวลาอันสั้น หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เวลาและต้องการรูปแบบที่หลากหลายเพื่อสร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปที่ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและฐานคติขององค์กรด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2548 : 5)

ตาราง 2 แนวทางแก้ไขวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์/ความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษาหรือ ทำงานเป็นทีมและหมุนสลับเปลี่ยนงาน
การหวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายโอนความรู้แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก
ความสามารถในการรับรู้มีจำกัด	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่นให้เวลาการเรียนรู้จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
ความเชื่อว่าความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล
ไม่อดทนต่อความรับผิดชอบหรือไม่ชอบขอความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาด สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 5

6.3.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมีมิติที่หลากหลาย ประกอบด้วย กายภาพ พฤติกรรม ค่านิยม ความรู้สึก และการจูงใจ (Hawkins, 1997 : 417) หากพิจารณาในระดับลึกลับวัฒนธรรมเป็นระดับของความหมายที่ได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนหรือกลุ่มคนในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งระบบนี้เป็นการรวบรวมรูปแบบ การจัดกลุ่ม และภาพลักษณ์ อันจะช่วยให้บุคคลสามารถตีความสถานการณ์ต่างๆ ได้ (DeLong and Fahey, 2000 : 265-276) ในขณะที่โครเบอร์ และ คลักฮอร์น (Crober and Clukhorn, 1998 : 58) กล่าวว่า วัฒนธรรมประกอบด้วย รูปแบบทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน (Explicit and Implicit) ของพฤติกรรมและถ่ายทอดโดยการใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ อันแสดงถึงความโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรม ประกอบด้วย แนวคิด ค่านิยม ระบบ วัฒนธรรมจะเป็นผลมาจากการกระทำของมนุษย์และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขจากการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย (ชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง, 2550 : 48)

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเดนิสัน และมิชา (Danison and Mishra, 1995 : 204-223) ในบริษัท พบว่า มีความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ คือยึดรูปแบบเดียว (Involvement) สอดคล้องกัน (Consistency) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และเน้นภารกิจ (Mission) พบว่า รูปแบบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การ หากองค์การมีการยึดรูปแบบการดำเนินงานแบบเดียวกันก็จะได้รับการสนับสนุนของนักจิตวิทยาและมีความผูกพันกับเป้าหมายของบริษัท หากพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมเป็นแบบสอดคล้องกันในระดับสูง เป็นการคำนึงถึงค่านิยม พฤติกรรม ระบบและความหมาย ซึ่งการประสานงานและการควบคุมภายในองค์การแสดงถึงความสำเร็จขององค์การและสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การโดยผ่านข้อตกลงและระบบการควบคุมของค่านิยม หากวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นความสามารถในการปรับตัวก็จะมีเปลี่ยนแปลงระดับสูงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ท้ายที่สุดวัฒนธรรมที่รูปแบบเน้นภารกิจจะเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งขึ้น (Danison and Mishra, 1995 : 216) นอกจากนี้เดนิสัน และมิชาเสนอการจำแนกรูปแบบทางวัฒนธรรมโดยเน้นที่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบเสถียรภาพและมีทิศทางที่ชัดเจน (Stability and Direction) กับลักษณะโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (Change and Flexibility) ดังนั้นองค์การที่เน้นปัจจัยภายนอกสูงก็จะมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นความสามารถในการปรับตัว และวัฒนธรรมเน้นภารกิจอย่างเข้มแข็งหรือวัฒนธรรมองค์การที่เน้นปัจจัยภายในสูงก็จะมีวัฒนธรรมเป็นแบบยึดรูปแบบเดียวกันและสอดคล้องกันในเรื่องการปฏิบัติงานและเน้นกฎระเบียบองค์การหรือหากค่านิยมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะเป็นแบบยึดรูปแบบเดียวกันและมีความสามารถในการปรับตัว หากเสถียรภาพและมีทิศทางขององค์การที่ชัดเจนก็จะมีรูปแบบเน้นภารกิจและความสอดคล้องในการปฏิบัติงานการจำแนกรูปแบบดังกล่าวเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพขององค์การ

ฮาลพิน และครอฟท์ (Halpin and Croft, 1963 : 70-72)

ได้แบ่งลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การและบรรยายคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็น 6 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบเปิด หมายถึงวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกดี เป็นที่เคารพรักใคร่และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อย ๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบกฎข้อบังคับยังมีความสำคัญ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงาน แต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลการปฏิบัติที่ดีได้ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นวัฒนธรรมที่ดีที่สุด

2. วัฒนธรรมองค์การแบบอิสระเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ และผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างความสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ดี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี คอยช่วยเหลือเป็นครั้งคราว แสดงความกรุณาปราณีเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าแบบเปิด

3. วัฒนธรรมองค์การแบบควบคุมเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะที่ผู้บริหารจะเน้นผลงานคอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจและพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลาทำให้ความสัมพันธ์ในหมู่คณะดีแต่ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมีน้อย ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน แต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของคนอื่น

4. วัฒนธรรมองค์การแบบสนิทสนมเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะของผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎระเบียบหรือการนิเทศงานทำให้บุคลากรขาดความสามัคคีในการทำงาน บุคลากรไม่ค่อยทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงานหรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานผู้บริหารละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณา ไม่พยายามทำลายจิตใจของบุคลากร

การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ดังนั้น บุคลากรจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ปฏิบัติหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. วัฒนธรรมองค์การแบบรวมอำนาจเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะที่ผู้บริหารได้บริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคลากร แต่มักประสบความล้มเหลวเพราะบุคลากรไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรยังแบ่งเป็นกลุ่มและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องรู้อ้างเล็กน้อยเท่านั้นทำให้บุคลากรเกิดความรำคาญพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. วัฒนธรรมองค์การแบบปิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะที่ผู้บริหารได้บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกของความเป็นผู้นำ และประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตร และขาดความภาคภูมิใจในผลของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับบุคลากรมีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผลเพราะมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่างขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อบุคลากร วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg, 1991 : 72-73) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 แบบ และบรรยายคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบไว้ ดังนี้

1. เน้นการใช้อำนาจจะมีลักษณะโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัด และใช้อำนาจในการตัดสินใจ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้น การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกันด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะเพื่อความก้าวหน้าในงานของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น

2. เน้นการทำงานตามบทบาทจะมีลักษณะเน้นที่กฎระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบและจะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. เน้นผลงานจะมีลักษณะเน้นที่เป้าหมายในการทำงานเป็นสำคัญ การใช้อำนาจส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญและไม่จำเป็นต้องมีถ้าไม่ช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. เน้นผู้ปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบบนี้เป็นการสนองต่อความต้องการและคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคคล องค์การคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของตนเอง

นอกจากนี้ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 43-52) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ คือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ โดยพิจารณาถึงลักษณะหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ 3 ประเภท ซึ่งจะแตกต่างกันตามการกระตุ้นของแรงจูงใจ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จ มีลักษณะที่สำคัญ คือ
 - 1.1 เน้นความรับผิดชอบของบุคคล
 - 1.2 มีการคำนวณความเสี่ยงในงาน และนวัตกรรมที่เกิดขึ้น
 - 1.3 การให้รางวัลและการยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน
 - 1.4 สร้างความประทับใจให้แก่บุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสัมพันธ์ มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 2.1 การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในที่งาน และสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มอย่างเปิดเผยและจริงใจ
 - 2.2 ให้การส่งเสริมและสนับสนุนแก่บุคลากรทุกระดับ
 - 2.3 ให้ความสำคัญอิสระในงานและจัดโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อนหรือที่มีการบีบบังคับน้อย
 - 2.4 ให้การยอมรับบุคลากรทุกคนว่าเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม
3. วัฒนธรรมที่มุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 3.1 มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นต้น
 - 3.2 ให้มีการยอมรับในบุคลากรที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบและตำแหน่งที่สูงกว่า
 - 3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในการจัดการกับความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

แนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ได้นำมาพัฒนาทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ โดยอธิบายว่า ระบบองค์การนั้นจะเน้นถึงปัจจัยที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องอยู่ ได้แก่ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ โครงสร้างของสังคม ภาวะผู้นำ การบริหารงาน กระบวนการตัดสินใจและความต้องการของสมาชิกในองค์การ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้เกิดองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้และถือเป็นวัฒนธรรมองค์การโดย

การรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 45-48) กล่าวถึงมีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ องค์ประกอบของวัฒนธรรมด้านนี้เป็นความรู้สึกของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ เป็นการรับรู้ถึงข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ในปริมาณงาน และรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจจะทำให้งานลดหรือเพิ่มความท้าทาย หรือความสำเร็จการจูงใจในด้านความต้องการมีอำนาจของบุคคลจะเกิดความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการจัดลำดับชั้นของโครงสร้างสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในตำแหน่งหรือสถานภาพของบุคคล โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะมีลักษณะเป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชาหรือมีกฎระเบียบแสดงให้ชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมองค์การนั้นควรให้ทุกกลุ่มทุกระดับขององค์การได้มีส่วนร่วมในงาน ดังนั้นโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจึงมีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในงานของสมาชิกและก่อให้เกิดการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันด้วย

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีการตัดสินใจ บุคคลมีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นไปด้วยดี มีความเข้าใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน มีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณงาน มีความพึงพอใจในงาน และปฏิบัติเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

3. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกัน การเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพให้ความอบอุ่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความอบอุ่น การสนับสนุนเกื้อกูลกันจะช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้มแข็งอดทน รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีในการร่วมมือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์การ

4. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการได้รับรางวัลเนื่องจากการปฏิบัติงานดี การได้รับความยุติธรรมจากนโยบาย การพิจารณาความดีความชอบในสถานการณ์ของการทำงานในองค์การการจัดวัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง คำหนึ่งถึงการปฏิบัติงานเป็นหลัก และการประเมินที่ยุติธรรมจะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จขึ้นเพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคลทำให้ลดความกลัวที่จะ

ล้มเหลว การที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจะเป็นวัฒนธรรมที่ดีกว่าวัฒนธรรมไม่ยอมรับหรือการลงโทษ

5. ด้านความขัดแย้งและความอดทนต่อความขัดแย้ง เป็นความรู้สึกของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา ความคิดเห็นที่แตกต่างกันรวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานนั้น องค์ประกอบด้านนี้เป็นการวัดความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน และหน่วยงานที่มีการแข่งขันกันภายใน ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด มีการเผชิญหน้าของบุคลากรเสมอ ซึ่งจำเป็นจะต้องอดทนพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน องค์ประกอบด้านนี้จะวัดความรู้สึกความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานและองค์ประกอบของบรรยากาศอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเร็จ สิ่งกระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความสำเร็จนี้อาจจะเรียกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน องค์การใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไปจะส่งผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และก่อให้เกิดการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันได้

7. ด้านเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดีของกลุ่ม องค์ประกอบด้านนี้นิยมเรียกกันว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การและในทีมงาน ในองค์การที่เป็นทางการไม่เพียงเป็นที่ทำงานของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น คุณลักษณะของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญ การปฏิบัติงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งพบว่าการเน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม การเพิ่มเอกลักษณ์ของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลดการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวทำให้เกิดความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี

8. ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานหรืองานที่ทำเป็นงานที่มีความเสี่ยง ความท้าทาย องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การด้านนี้เป็นการวัดความรู้ถึงการเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในงานและในองค์การ สร้างความท้าทายให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ต้องการความสำเร็จในงานองค์การที่ไม่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ทำท้าทายจะทำให้ขาดแรงจูงใจในด้านความสำเร็จในงานที่จะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การในด้านนี้ลดลงด้วย

จากรูปแบบลักษณะองค์การที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกันออกไปซึ่งขึ้นอยู่กับองค์การจะเลือกนำแนวคิดใดมาปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การแต่ละแห่ง ดังนั้นการศึกษาวิจัยใน

ครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 43-52) ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ โดยประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างขององค์การ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับการปกครอง กฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศและรับรู้ถึงข้อจำกัดของงานแต่ละประเภท รวมทั้งปริมาณงานและรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่อาจจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการงุนงงในด้านความต้องการมีอำนาจเพื่อการยอมรับในตำแหน่งหรือสภาพของบุคลากรตามลักษณะโครงสร้างขององค์การ

2. ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีความเข้าใจในงาน มีส่วนร่วมในงาน มีความเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณของงาน และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า

3. ด้านความอบอุ่น หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน

4. ด้านการให้รางวัล หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรู้สึกได้ว่าการได้รับรางวัลจากองค์การเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมจากนโยบายขององค์การ

5. ด้านความขัดแย้ง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้ได้ถึง การเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งรับรู้เกี่ยวกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ตึงเครียด จึงจำเป็นที่จะต้องอดทนเพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหา

6. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรู้สึกได้ถึงการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขององค์การและมีความเข้าใจที่ตรงกัน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีค่านิยมและการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทำให้เกิดความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

8. ด้านความเสี่ยง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรู้สึกได้ถึง ความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรือรู้สึกว่าการทำเป็นงานที่มีความเสี่ยงมีความท้าทาย

6.3.4 วิธีการวัดวัฒนธรรมองค์การ

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 98-99) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี โดยปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เครื่องมือที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การ คือ แบบสอบถามจำนวน 26 ข้อ โดยวัดความถี่ในการปฏิบัติเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ไม่แน่ใจ (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 129) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต โดยในส่วนที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เครื่องมือที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์การ คือแบบสอบถามจำนวน 16 ข้อ โดยวัดระดับการปฏิบัติเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งการตอบออกเป็น 2 ส่วน คือให้ตอบเป็นการปฏิบัติมี 2 ระดับ คือ (1) เคย (2) ไม่เคย และให้ตอบเป็นระดับการปฏิบัติ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 1-10

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 43-52) และจากแบบสอบถามของจันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 98-99) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี โดยมีข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ ลักษณะแบบวัดเป็นการวัดความถี่ในการปฏิบัติแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

6.3.5 วัฒนธรรมองค์การกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

จันทนา สุขธนารักษ์ (2550 : 122-126) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ตัวแปรอิสระ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ เบ็นนิส และนาฮูส (Bennis and Nanus, 1985 : 16-31, อ้างถึงใน Yukl, 1994 : 24-30) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) วัฒนธรรมองค์การใช้แนวคิดของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968 : 43-52) ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความรับผิดชอบของบุคคล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านความเสี่ยงในงาน 3) การเพิ่มอำนาจ

ในงานใช้แนวคิดของคานเตอร์ (Kanter, 1977 : 56-55) ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับอำนาจ ได้แก่ การช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร และด้านการได้รับโอกาส ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงานตัวแปรตาม คือการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของโนนาเกะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 : 23-28) มี 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ สร้างหลักการความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดการความรู้ร่วมกับกิจกรรมพัฒนาพัฒนาพยาบาลระดับกลางเป็นแกนนำ เปลี่ยนองค์กรเป็นแบบพหุวิชาชีพสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลระดับหัวหน้างานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี จำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ คือการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเสี่ยงในงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .58 ด้านโครงสร้างขององค์การมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .55 ด้านการให้รางวัลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .53 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .48 ด้านความขัดแย้งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .44 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .37 ด้านความรับผิดชอบในงานบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .34 ส่วนด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .21

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 157-158, 215-217) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ตัวแปรอิสระ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ องค์กร การสร้างระบบแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและค้นคว้าความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ตัวแปรตาม คือผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือข้าราชการระดับปฏิบัติการระดับ 3-6 จากกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต จำนวน 600 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์

กับการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้โดยรวม ประกอบด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 30.60 36.60 และ 39.70 ตามลำดับ โดยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้โดยรวม ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของ 3 หน่วยงาน เท่ากับ .553 .630 และ .605 ตามลำดับ

คาวินดา มาตี (Kavindra Mathi, 2004 : 44-46) ได้ศึกษาเรื่อง Key Success Factors For Knowledge Management ตัวแปรอิสระ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) การจัดการอย่างเป็นระบบของการจัดการความรู้ 3) กลยุทธ์ ระบบ และโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยี 4) ประสิทธิภาพและระบบของกระบวนการ 5) การวัดผล ตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานในบริษัททางตอนใต้ของประเทศเยอรมัน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ จำนวน 186 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ คือ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในระดับค่อนข้างสูง โดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

อากราวาล (Agrawal, 2001: 113) จากสถาบัน Indian Institute of Management Bangalore ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Creating Organization Culture for Knowledge Management เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การของประเทศอินเดีย รวมทั้งการศึกษาเจาะจงถึงความจำเป็นต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อการจัดการและการจูงใจกลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้ โดยศึกษาเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างไม่เป็นทางการในกลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจและความพอใจของกลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้ การสื่อสารภายในองค์การและการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ฟาริดา ฮาซานาลิ (Farida Hasanali, 2003 : 7) ได้เสนอบทความเรื่อง Critical Success Factors of Knowledge Management อธิบายว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนรวมของประสบการณ์ในองค์การ ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ มีลักษณะดังนี้ คือ 1) รูปแบบของการจัดการความรู้จะต้องมีขั้นตอนที่ไม่ทำให้พนักงานเพิ่มเวลาในการทำงานและต้องไม่เพิ่มภาระงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น 2) การให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงาน

เกิดแรงบันดาลใจที่จะยอมรับ และเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยพนักงานคาดหวังว่า การจัดการความรู้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นระบบ รักษาความรู้ นำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ได้จริงและเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือให้เกิดการจัดการความรู้ที่ดี 3) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดกระบวนการหรือเทคโนโลยี ที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดการความรู้ 4) เมื่อกำหนดให้มีการจัดการความรู้ต้องทำให้พนักงาน และผู้รับบริการเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยจะต้องทำให้พนักงานทำซ้ำจนเกิดความคุ้นเคย และให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นหลังจากเกิดการจัดการความรู้ในองค์การ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรม องค์การส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ : แนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการความรู้ วิธีการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

6.4.1 แนวคิดเทคโนโลยีสารสนเทศ

โกศล ดีศีลธรรม (2546 : 15) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่” ในเรื่องของบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้ก้าวหน้า เป็นสภาวะของธุรกิจแบบเก่าที่กำลังก้าวอย่างสู่รูปแบบโลกธุรกิจแบบใหม่หรือที่เรียกกันว่า E-World ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้เฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพและพลังการแข่งขันให้กับธุรกิจโดยมีความรู้และความสามารถหลักขององค์การเป็นที่ตั้งความสำเร็จขององค์การจึงมักขึ้นอยู่กับปัจจัยความสามารถในการรวบรวมพัฒนา และการกระจายองค์ความรู้ รวมทั้งการร่วมใช้สารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคลากรโดยมีระบบสารสนเทศเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ดำเนินไปได้โดยสะดวก ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น โทรศัพท์ไปจนถึงเทคโนโลยีสื่อสารที่ช่วยเหลือการบริหารจัดการความรู้ในด้านการสืบค้นความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการกระจายความรู้ไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึงกันทั้งในและนอกองค์การ จุดมุ่งหมายหลักของเทคโนโลยีสื่อสาร คือ การนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือในเอกสารรายงานต่างๆ ออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ลักษณะ เสงสุนทร (2549 : 71) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่ดันทันจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 อย่างเข้าช่วย ได้แก่

1. Business Intelligence ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ เพื่อเป็นประโยชน์กับองค์กร เช่นเดียวกับการทำ E-Business เช่น นำข้อมูลที่รวบรวมมาทั้งหมด จากรูปแบบต่างๆ มาทำการ Mining เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเทคโนโลยีตรงนี้ ได้แก่ OLAP หรือ Data Mining เป็นต้น

2. Collaboration เป็นการผสมผสานการใช้ Tool หลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกันในการจัดเก็บข้อมูล เช่น Excel Word และ Text File เนื่องจากข้อมูลจำนวนมากถูกจัดเก็บในรูปแบบที่ต่างกันตามความเหมาะสม เช่น ข้อมูลนิ่งหรือข้อมูลที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ย่อมใช้ Tool ในการจัดการที่ต่างกัน

3. Knowledge Transfer เป็นวิธีการถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ E-Learning ว่าทำอย่างไรถึงจะให้ผู้ใช้ระบบมีความเข้าใจในข้อมูลเหล่านี้หรือทำอย่างไรให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้งานของพนักงานที่ลาออกไปแล้วได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว เช่น เรียนรู้ระบบหน้าที่ต่างๆ หรือเรียนรู้งานและวิธีการแก้ปัญหาในงานนั้นที่พนักงานคนเก่าได้บันทึกไว้

4. Knowledge Discovery เป็นการหาวิธีการที่เข้าถึงส่วนต่างๆ ที่ไม่เคยเข้าได้มาก่อน ซึ่งข้อมูลที่สำคัญบางอย่างอยู่ใน Platform ที่เข้าถึงยากสำหรับทุกคนหรือถูกกันด้วย Password เช่น SAP ดังนั้นจึงต้องหาวิธีสกัดข้อมูลเหล่านั้นออกมาในรูปแบบที่เข้าถึงได้ทุกคน

5. Expertise Location ช่วยในการหาว่าใครในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด เนื่องจากการเก็บข้อมูลบุคคลในองค์กรและผลงานของคน ๆ นั้น ย่อมสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ว่าใครชนิดเรื่องอะไร

ในส่วนของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีในแง่ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้กล่าวถึงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ เช่น บุญดี บุญญาภิก และคณะ (2547 : 13) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) เป็นความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตจะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้สะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีจะช่วยทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังมีส่วนสำคัญทำให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และช่วยให้ข้อมูลถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับควิน (Quinn, 1996 : 67) ที่ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้าและการสื่อสารด้วยองค์ความรู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตน จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ยังคงใช้เครื่องมือแบบเก่า ในขณะที่ฮอลแซพเพิล (Holsapple, 2002 : 33) ได้เสนอ

ว่า การจัดการความรู้สมัยใหม่ไม่สามารถแยกจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เนื่องจากนักวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักเป็นนักวิจัยการจัดการความรู้ อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ของความรู้ ช่วยการวัดควบคุม ประสานงานด้านความรู้และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้มีความถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่เหมาะสม และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 16) ได้เสนอขั้นตอนความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

1. การสร้างความรู้โดยใช้ระบบเกี่ยวกับงานด้านความรู้ (Knowledge Work Systems) เช่น Computer Aided Design
2. การประมวลความรู้โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)
3. แบ่งปันความรู้โดยใช้การประชุมอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการตารางเวลาการส่งอีเมลล์หรือการใช้อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
4. การเผยแพร่ความรู้ เช่น การใช้เว็บหรือการใช้ฐานข้อมูลเพื่อเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วยังมีความหมายที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นนิยามศัพท์ปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550 : 61) ได้ทำการศึกษาเรื่องระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานว่า หมายถึงการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือทางฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายเพื่อรองรับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น คลังข้อมูล ฐานข้อมูล และโครงข่าย เป็นต้น

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 123) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ได้ให้ความหมายของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นโดยบุคลากรต้องสามารถใช้สื่อได้หลายช่องทาง และในสภาพความเป็นจริงบุคลากรในองค์กรจะต้องใช้การสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยในการแพร่กระจายหรือแบ่งปันความรู้ต่างๆ ให้แก่กัน เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต อีเมลล์ กรู๊ปแวร์ E-Learning ระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

6.4.2 เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้

เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ ที่นำมาจัดการความรู้อย่างที่กล่าวมาแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศได้มีบทบาทสำคัญกับการจัดการความรู้ในปัจจุบันอย่างมากโดยเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคคลเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และสามารถค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยทำให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดอุปสรรคในเรื่องระยะทาง เช่น กรู๊ปแวร์ (Group Ware) ต่างๆ และการแบ่งปันภาพหน้าจอ (Screen Sharing)

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการข้อมูลความรู้ต่างๆ

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน และจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546 : 105) นอกจากนี้ไมร์ (Maier, 2002 : 71) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และตระหนักถึงความรู้ที่มีอัตราเพิ่มสูงขึ้น การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมในสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้ก่อให้เกิดเครื่องมืออย่างมากมาสำหรับประยุกต์ใช้เพื่อการสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร ตัวอย่าง ICT ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. Intranet Infrastructure : เตรียมการเกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น อีเมลล์ เทเลคอนเฟอร์เรนซ์ เช่นเดียวกับการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การค้นหา และการค้นคืนข้อมูลเอกสาร

2. Document and Content Management System : จัดการเกี่ยวกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์หรือเนื้อหาสาระของเว็บ ทั้งนี้โดยครอบคลุมแต่ละลำดับขั้นทุกโครงสร้างของเอกสาร

3. Workflow Management System : สนับสนุนกระบวนการจัดการโครงสร้างและจัดการเกี่ยวกับการดำเนินการไหลของงาน

4. Artificial Intelligence Technologies : สนับสนุนการค้นหา และการค้นคืน การจัดทำโครงร่างผู้ใช้ และการจัดเป็นชุดของโครงร่างเอกสาร และ Web Mining

5. Business Intelligence Tools : สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งปรับเปลี่ยนองค์การเล็ก ๆ และข้อมูลเชิงแข่งขันไปยังเป้าหมายของความรู้และความต้องการที่จะบูรณาการข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะถูกจัดเตรียมโดย Data Warehouse

6. Visualization Tool : ช่วยในการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คน และ กระบวนการ

7. Groupware : เป็นการสนับสนุนการบริหารเวลาการอภิปรายการประชุมหรือการประชุมปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน

8. E-Learning System : เป็นการนำเสนอสารการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงให้กับพนักงานโดยวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสอน และ/หรือกระบวนการเรียนรู้

6.4.3 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการความรู้

โกศล ดีศีลธรรม (2546 : 16-18) ได้อธิบายถึงบทบาทของเทคโนโลยีที่มีต่อการจัดการความรู้ โดยกล่าวว่า เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เรียกว่า Know Ware จะประกอบไปด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้

1. Collaborative Computing Technologies เป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกันหรือเรียกกันว่ากรุปแวร์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) โดยมีผลิตภัณฑ์อย่าง Lotus Notes/Domino เป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งปัจจุบันได้มีผู้ผลิตรายอื่นที่ผลิตเครื่องมือในการสนับสนุนการทำงานดังกล่าว เช่น MeetingPlace, QuickPlace, E-Room หรือ PlaceWare เป็นต้น

2. Knowledge Management Suites เป็นโซลูชันแบบครบชุด ที่รวมฟังก์ชันของการสื่อสารการทำงานร่วมกันและเทคโนโลยีการจัดเก็บในชุดเดียวกัน ซึ่งทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกได้ เป็นการเสริมสมรรถนะของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สูงขึ้น

3. Knowledge Server ประกอบด้วยซอฟต์แวร์หลักของการจัดการความรู้ที่ช่วยในการสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น อินทราเน็ตองค์การอินเทอร์เน็ตฐานข้อมูลและระบบไฟล์

4. Enterprise Knowledge Portals หรือ EKPs ที่เปรียบเสมือนประตูเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ที่มีการพัฒนาจากแนวคิดของระบบสารสนเทศผู้บริหาร (EIS) ระบบฐานข้อมูล และเว็บเบราว์เซอร์โดยมีการทำงานในรูปแบบการบูรณาการข้อมูล (Data Integration) กลไกการรายงานและการทำงานร่วมกัน ในขณะที่การจัดการความรู้ได้ดำเนินการโดยเซิร์ฟเวอร์ ซึ่ง EKPs จะรวบรวมข้อมูลและกระจายไปสู่ผู้ใช้ รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูล ดังนั้น EKPs จึงเป็นเสมือนชุมชนวิจัยภายในองค์กร ปัจจุบัน EKPs ได้มีผู้วางจำหน่ายในตลาดหลายราย อย่างเช่น Autonomy, Brio, Core Change, Data Channel, Data Ware,

Introspect, IBM/Lotus และ Open Text เป็นต้น รวมทั้ง Microsoft ก็ได้รวมฟังก์ชันดังกล่าวในผลิตภัณฑ์ Window 2000, Office 2000, Exchange 2000 และเทคโนโลยี Commerce Server เป็นต้น

5. Electronic Document Management System (EDM) เป็นระบบทำงานในการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบการทำงานร่วมที่สนับสนุนให้ผู้ใช้เข้าถึงเอกสารที่ต้องการโดยผ่านทางเว็บเบราว์เซอร์บนอินเทอร์เน็ตขององค์กร ระบบ EDM จึงช่วยในการจัดการเอกสารและการไหลของงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

6. Knowledge Management Systems in Extensible Markup Language (XML) เทคโนโลยีดังกล่าวไม่เพียงลดงานเอกสารกระดาษเท่านั้น แต่ได้ผนวกการถ่ายทอดความรู้และการทำงานร่วมระหว่างคู่ค้าภายในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ภายใต้โครงสร้างข้อมูลมาตรฐานแบบ XML ในรูปแบบภาษาสากลที่สามารถสื่อสารกับระบบที่หลากหลายทำให้จัดขอบเขตของการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรได้

นอกจากนี้โกศล ดีศีลธรรม (2546 : 19) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบสารสนเทศกับการจัดการความรู้ว่าระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสนับสนุนการไหลของข้อมูลความรู้ขององค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศที่ออกแบบในการสนับสนุนดังกล่าว มีดังนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation Systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและการประสานการไหลของสารสนเทศขององค์กร

2. ระบบงานความรู้ (Knowledge Work Systems) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพ (Professional) ที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทางเพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นทรัพย์สินในองค์กร

3. ระบบการทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group Collaboration Systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการสร้าง และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีม

เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่กว้างและยากที่จะให้คำจำกัดความเนื่องจากมีลักษณะที่ไม่หยุดนิ่งจึงไม่มีทฤษฎีรองรับที่ชัดเจน ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึงระบบฐานข้อมูล ระบบการสื่อสารและเครื่องมือทางฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร และช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) หมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้นและสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญและค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการผ่านทางอินเทอร์เน็ตและอินเตอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology)

หมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) หมายถึง

เทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดเก็บและจัดการกับความรู้ต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสามารถรองรับความต้องการของบุคลากรในการใช้งาน

6.4.4 วิธีการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550 :74) ได้ทำการศึกษาเรื่องระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ เครื่องมือที่ใช้วัดในส่วนของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ คือแบบสอบถามจำนวน 4 ข้อ โดยวัดความคิดเห็นเป็นแบบสอบถามโดยคำตอบของคำถามจะมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะอยู่ในรูปมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยคำถามเชิงบวกมี 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ปานกลาง (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนคำถามเชิงลบมี 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (4) เห็นด้วย (3) ปานกลาง (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 129) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต เครื่องมือที่ใช้วัดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ข้อโดยวัดระดับการปฏิบัติ ซึ่งการตอบแบบสอบถามแบ่งออก 2 แบบ คือ ให้ตอบเป็นการปฏิบัติ คือ เคย = 1 และไม่เคย = 2 และระดับของการปฏิบัติ ซึ่งมีระดับปฏิบัติตั้งแต่ 1-10

The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 2003 : 131) เป็นเครื่องมือการวัดการจัดการความรู้ที่พัฒนาโดย American Productivity and Quality Center (APQC) สหรัฐอเมริกาโดยวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ 5 ด้าน คือ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ในส่วนของการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เป็นการวัดระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มีในระดับที่ดีมาก (4) มีระดับที่ดี (3) มีระดับปานกลาง (2) มีน้อยมาก (1) ไม่มีเลย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดเพื่อวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยดัดแปลงจากแบบวัดของ The Knowledge Management Assessment Tool

(KMAT, 2003 : 131) เนื่องจากมีข้อคำถามที่ครอบคลุมองค์ประกอบของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และดัดแปลงจากแบบสอบถามของปีทมาวรรณสิงห์ศรี (2550 : 74) ที่ทำการศึกษาเรื่องระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ โดยมีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ เป็นแบบวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

4.5 เทคโนโลยีสารสนเทศกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ปีทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550 : 143-154) ได้ทำการศึกษาเรื่องระบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์ประกอบ มี 8 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำองค์การ บุคลากรที่ใช้ความรู้ และการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน ตัวแปรตาม ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ มี 11 ด้าน ได้แก่ การตรวจสอบความรู้ขององค์การ การกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดหาหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การจัดเก็บความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การถ่ายโอนหรือการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการวัดและประเมินผลความรู้ ตัวแปรกลาง ประกอบด้วย ปัจจัยด้านหน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานระดับคณะวิชา และหน่วยงานสนับสนุนวิชาการระดับฝ่าย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือผู้บริหารระดับฝ่าย สำนักหรือคณะวิชา อาจารย์ เจ้าหน้าที่พนักงานของมหาวิทยาลัยพายัพ จำนวน 274 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษา พบว่า เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .703

ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 157, 182-186) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ตัวแปรอิสระ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ องค์การ การสร้างระบบแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและค้นคว้าความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ตัวแปรตาม คือผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ

ข้าราชการระดับปฏิบัติการระดับ 3-6 จากกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และ กรมสุขภาพจิต จำนวน 600 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศกับการจัดการความรู้โดยรวม คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลการศึกษา พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ซึ่งพบเพียง 2 หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมการเกษตรและกรมสุขภาพจิต โดย ตัวแปรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 30.60 และ 36.60 ตามลำดับ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้โดยรวม ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .211 และ .204 ตามลำดับ

คาวินดา มาตี (Kavindra Mathi, 2004 : 49-50) ได้ศึกษา เรื่อง Key Success Factors for Knowledge Management ตัวแปรอิสระ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) การจัดการอย่างเป็นระบบของการจัดการความรู้ 3) กลยุทธ์ ระบบ และโครงสร้างพื้นฐาน ของเทคโนโลยี 4) ประสิทธิภาพและระบบของกระบวนการ 5) การวัดผล ตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานในบริษัททางตอนใต้ของประเทศเยอรมัน ตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ จำนวน 186 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ คือการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้าง พื้นฐานด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ โดยกล่าวว่าหากเทคโนโลยีที่ใช้ใน การจัดการความรู้ไม่มีความพร้อมจะส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบกับปัญหาตั้งแต่ขั้นตอน แรกของกระบวนการ ดังนั้นองค์การควรมีการออกแบบและให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีควบคู่ กับการจัดการความรู้

เบนสัน (Benson, 1997 : 42) ได้สรุปงานวิจัยที่ American Society for Training and Development ได้ทำการสำรวจใน 5 ประเด็น คือ 1) เรื่องใดที่อยู่ใน ความสนใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ผู้รับผิดชอบและหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การจัดการความรู้ 3) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ปัญหาสำหรับแนวคิดเรื่ององค์การ ใเอื้อการเรียนรู้ 5) ข้อเสนอแนะในการนำเรื่ององค์การใเอื้อการเรียนรู้ ในส่วนของเทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีที่ใช้บ่อยที่สุดสำหรับการสนับสนุนการสื่อสารและการเรียนรู้ขององค์การ คือ E-mail ร้อยละ 60 กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 40 การประชุมทางวิดีโอร้อยละ 36 อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 34 และการประชุมทางไกลร้อยละ 17 แสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการจัดการ ความรู้เนื่องจากทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเก็บรวบรวม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในองค์การ

ฟาริดา ฮาซานาลิ (Farida Hasanali, 2003 : 9-10) ได้เสนอ บทความเรื่อง Critical Success Factors of Knowledge Management อธิบายว่าหากองค์การขาด โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีทำให้องค์การไม่สามารถจะแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ดีเท่าที่ควร การจัดการความรู้ไม่ใช่การนำเอา software มาใช้เท่านั้นแต่จะต้องมีเวทีให้พนักงานได้มีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ กล่าวคือ 1) ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้เพื่อให้เชื่อมโยงกับเทคโนโลยีภายในองค์การ โดยการกำหนดสิ่งที่จะเป็นเพื่อก่อให้เกิด กระบวนการดังกล่าว 2) ความพึงพอใจของพนักงานในการดึงข้อมูลที่จำเป็นและเกี่ยวเนื่องกับ การปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่พนักงานทุกคนต้องการ ดังนั้นเทคโนโลยีจะต้องสามารถเชื่อมต่อให้ ข้อมูลได้ทุกที่และรวดเร็ว 3) ควรมีเวทีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ไม่เป็นทางการมากนัก เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่จะใช้ในการจัดการความรู้ 4) ความเพียงพอ และเหมาะสมของเทคโนโลยีและผู้มีความรู้ในด้านเทคโนโลยี จะต้องเป็นศูนย์กลางในการสอน ให้คำแนะนำและดูแลเกี่ยวกับการสื่อสาร เชื่อมต่อภายในองค์การ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า เทคโนโลยี สารสนเทศส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย จึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของ กระบวนการจัดการความรู้

6.5 การยอมรับนวัตกรรม : ความหมาย คุณลักษณะของนวัตกรรม วิธีการวัดการยอมรับนวัตกรรม และการยอมรับนวัตกรรมกับความสำเร็จของกระบวนการ จัดการความรู้

6.5.1 ความหมายของการยอมรับนวัตกรรม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ให้ความหมาย ของการยอมรับนวัตกรรมไว้หลากหลาย ดังนี้ โรเจอร์ (Roger, 1983 : 5) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือความคิด การกระทำ หรือสิ่งที่คุณคณหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่โดย อาจเป็นเรื่องเล็กๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะความคิดนั้นจะเป็นสิ่งใหม่นับตั้งแต่เริ่ม ใช้หรือถูกค้นพบครั้งแรกหรือไม่ก็ตาม ขึ้นอยู่กับการที่คุณคณรับรู้ว่าเป็นของใหม่หรือไม่โดย ความเห็นของคุณคณเองจะเป็นผู้ตัดสินการตอบสนองของคุณคณที่มีต่อสิ่งนั้น ถ้าคุณคณเห็นว่า ความคิดนั้นเป็นสิ่งใหม่สำหรับตน ความคิดนั้นก็ป็นนวัตกรรม

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2534 : 32) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ว่าหมายถึงสิ่งใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ และได้ให้เกณฑ์ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็น นวัตกรรมไว้ดังนี้

1. จะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน อาจเป็นของเก่าใช้ไม่ได้ผลในอดีต แต่นำมาปิดฝุ่น ปรับปรุงใหม่ หรือเป็นของปัจจุบันที่นำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น
 2. มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้ โดยพิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนที่นำใส่เข้าไปในกระบวนการและผลลัพธ์ มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการใหม่ให้เหมาะสมก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
 3. มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่าสิ่งใหม่นั้นจะช่วยแก้ปัญหา และการดำเนินการบางอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม
 4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน หากสิ่งใหม่นั้นได้รับการเผยแพร่และยอมรับจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินอยู่ในขณะนี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งใหม่นั้นเป็นนวัตกรรมต่อไป แต่จะเปลี่ยนสภาพเป็นเทคโนโลยีอย่างเต็มที่
- นอกจากนี้ยังมีความหมายของการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งเป็นนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ ดังนี้

ดลลัชชัย เกษมสันต์ (2545 : 6) ได้ทำการศึกษาเรื่องความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO การยอมรับนวัตกรรม และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 กล่าวว่า การยอมรับนวัตกรรม ISO หมายถึงแนวทางการดำเนินการระบบคุณภาพให้ประสบความสำเร็จได้แก่

1. ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น หมายถึงการที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมที่รับเข้ามานั้นดีกว่า มีประโยชน์มากกว่าความคิดเดิม อาจดีกว่าในด้านเศรษฐกิจ ความเชื่อในสังคม ความสะดวกสบาย หรือความพึงพอใจ
2. ความเข้ากันได้ หมายถึงการที่นวัตกรรมนั้นมีลักษณะที่เข้ากันได้กับค่านิยมประสพการณ์ในอดีต และความต้องการของผู้ยอมรับนวัตกรรมนั้น ความคิดใหม่หรือนวัตกรรมที่ไม่สามารถเข้ากันได้กับค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้นย่อมได้รับการยอมรับช้ากว่านวัตกรรมที่เข้ากันได้กับค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้น
3. ความสลับซับซ้อน หมายถึงการที่ผู้รับนวัตกรรมเห็นว่านวัตกรรมนั้นมีความสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจและการนำไปใช้ นวัตกรรมที่ง่ายต่อการเข้าใจย่อมง่ายต่อการยอมรับมากกว่านวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อนต้องใช้เวลาต่อการยอมรับ
4. ความสามารถนำไปทดลองใช้ หมายถึงการที่นวัตกรรมนั้นสามารถนำไปทดลองใช้ได้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของบุคคลทำให้มีการยอมรับง่ายขึ้น
5. ความสามารถสังเกตได้ หมายถึงการที่ผลของนวัตกรรมนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งการที่สามารถมองเห็นได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งนวัตกรรมก็จะถูกยอมรับได้ง่ายขึ้น

6.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม

แนวคิดกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (A Model of The Innovation Decision Process) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Roger, 1983 : 84)

1. **ขั้นความรู้ (Knowledge)** เป็นระยะที่บุคคลได้รับรู้ว่ามีแนวคิดหรือนวัตกรรมเป็นครั้งแรก และเริ่มมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น โดยสามารถแบ่งความรู้ในขั้นตอนนี้ได้เป็น 3 ประเภท คือ ความรู้ว่ามีนวัตกรรม (Awareness Knowledge) ความรู้วิธีการใช้นวัตกรรม (How to Knowledge) และความรู้เกี่ยวกับหลักการของนวัตกรรม (Principles Knowledge) บุคคลจะมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคลในด้านต่างๆ สรุปได้เป็น 3 ด้าน คือ (Roger and Shoemaker, 1971 : 56)

1.1 สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง มีสถานภาพทางสังคมสูง มีรายได้ดีจะเป็นผู้ที่รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้เร็วกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ มีสถานภาพทางสังคมต่ำ และมีรายได้ต่ำ

1.2 พฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ผู้ที่เปิดรับสื่อมวลชนติดต่อกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) และมีการเข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคมต่างๆ จะเป็นผู้ที่รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้เร็วกว่าผู้ที่มีลักษณะตรงข้าม

1.3 บุคลิกภาพแบบเปิด ผู้ที่มีความสนใจเรียนรู้ ติดต่อกับงานกว้างขวาง ไม่รังเกียจการติดต่อสัมพันธ์กับคนจะเป็นผู้ที่รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้เร็ว ผู้ที่มีความรู้เรื่องนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องยอมรับนวัตกรรมนั้นมาใช้เสมอเพราะการยอมรับนวัตกรรมนั้นยังขึ้นอยู่กับลักษณะอย่างอื่น เช่น ทศนคติและความเชื่อ นอกจากนี้ผู้ที่มีความรู้เรื่องนวัตกรรมถ้าไม่เห็นว่าการนวัตกรรมนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อตนก็จะตัดสินใจไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้น

2. **ขั้นการจูงใจ (Persuasion)** ในขั้นนี้บุคคลจะมีการสร้างความรู้สึกที่ชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมนั้น ในขั้นนี้จะเป็นเรื่องของอารมณ์หรือความรู้สึก โดยบุคคลจะมีการแสวงหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นว่าเหมาะสมกับตนเองในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่อย่างไรเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการตัดสินใจต่อไป

3. **ขั้นการตัดสินใจ (Decision)** เป็นขั้นตอนของการเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม โดยอาศัยข้อมูลจาก 2 ขั้นตอนที่ผ่านมา คือ ขั้นความรู้และขั้นการจูงใจ ถ้าบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น มีความรู้สึกชอบและเห็นประโยชน์ บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมนั้น

4. **ขั้นการนำไปใช้ (Implementation)** ในขั้นนี้เป็นเรื่องของปฏิบัติ คือเมื่อบุคคลตัดสินใจที่จะยอมรับนวัตกรรมนั้นไปใช้ บุคคลจะต้องรู้ว่าจะสามารถได้นวัตกรรมนั้นจากไหนและอย่างไร เมื่อนำไปใช้จะเกิดปัญหาอย่างไร และยังมีความหมายรวมถึงการนำนวัตกรรมนั้น ๆ ไปดัดแปลงรูปแบบและกระบวนการของนวัตกรรมแต่ละชนิด

5. ขั้นตอนยืนยัน (Confirmation) เป็นขั้นตอนที่บุคคลแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจหลังจากที่ได้ตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรม โดยข้อมูลที่ได้อาจเป็นผลให้บุคคลเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเมื่อได้รับข้อมูลที่ขัดแย้งกับข้อมูลเดิมที่ได้รับมาโดยบุคคลจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้งลง

6.5.3 คุณลักษณะของนวัตกรรม (Characteristic of Innovation)

บุคคลจะยอมรับนวัตกรรมหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกชอบและการมองเห็นประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น โดยโรเจอร์ (Roger, 1983 : 84) กล่าวถึงคุณลักษณะของนวัตกรรม (Characteristic of Innovations) ที่มีผลต่อการยอมรับไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (Relative Advantage) หมายถึงการที่ผู้รับนวัตกรรมคิดว่านวัตกรรมที่รับเข้ามานั้นดีกว่า มีประโยชน์มากกว่าความคิดเดิม อาจดีกว่าในด้านเศรษฐกิจ ความเชื่อถือในสังคม ความสะดวกสบาย หรือความพึงพอใจ การมองเห็นประโยชน์ด้านรูปธรรม (Objective) ไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญ คือการที่บุคคลนั้นเห็นว่านวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ต่อตนเอง และยังมีผู้เห็นคุณค่าของนวัตกรรมมากขึ้นเท่าใด การยอมรับก็เพิ่มเร็วขึ้นเท่านั้น

2. ความเข้ากัน (Compatibility) หมายถึงการที่นวัตกรรมนั้นมีลักษณะที่เข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต และความต้องการของผู้ยอมรับนวัตกรรม ความคิดใหม่หรือนวัตกรรมที่ไม่สามารถเข้ากันได้กับค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคมนั้น

3. ความสลับซับซ้อน (Complexity) หมายถึงการที่ผู้รับนวัตกรรมเห็นว่านวัตกรรมนั้นมีความสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติ นวัตกรรมที่ง่ายต่อการเข้าใจย่อมง่ายต่อการยอมรับมากกว่านวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อนต้องใช้เวลาในการยอมรับ

4. ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Triability) หมายถึงการที่นวัตกรรมนั้นสามารถนำไปทดลองใช้ได้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของบุคคลทำให้มีการยอมรับง่ายขึ้น

5. ความสามารถสังเกตได้ (Observability) หมายถึงการที่ผลของนวัตกรรมนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งการที่สามารถมองเห็นผลได้ง่ายและไวนี้ นวัตกรรมก็ถูกยอมรับได้ง่ายขึ้น

สรุปได้ว่า การยอมรับนวัตกรรม หมายถึงการที่บุคคลากรยอมรับความคิด การกระทำ สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะสิ่งนั้นจะถูกคิดค้นขึ้นมาเป็นครั้งแรกหรือไม่ก็ตาม โดยการนำเอาวิธีการ หลักการไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ โดยคุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีผลต่อการยอมรับมีลักษณะ ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น (Relative Advantage) หมายถึงการที่บุคคลากรยอมรับนวัตกรรมโดยคิดว่านวัตกรรมที่รับเข้ามานั้นดีกว่า มีประโยชน์มากกว่าความคิดเดิม

และการยอมรับนวัตกรรมดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ส่งผลให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้น

2. ความเข้ากัน (Compatibility) หมายถึงการที่บุคลากรยอมรับนวัตกรรมเนื่องจากมีลักษณะของนวัตกรรมสามารถเข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต

3. ความสลับซับซ้อน (Complexity) หมายถึงการที่บุคลากรเห็นว่านวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อนเป็นสิ่งที่ยากแก่การเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นนวัตกรรมที่ง่ายต่อการเข้าใจย่อมได้รับการยอมรับมากกว่านวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อน

4. ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ (Trialability) หมายถึงการที่บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมนั้นมาทดลองใช้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมได้ง่ายขึ้น

5. ความสามารถสังเกตได้ (Observability) หมายถึงการที่บุคลากรคำนึงถึงผลของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งการที่สามารถมองเห็นผลได้ง่ายและไวนี้ นวัตกรรมก็ถูกยอมรับได้ง่ายขึ้น

6.5.4 วิธีการวัดการยอมรับนวัตกรรม

ดลลัชชัย เกษมสันต์ (2545 : 46) ได้ทำการศึกษาเรื่องความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO การยอมรับนวัตกรรม และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 เครื่องมือที่ใช้วัดเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม คือแบบวัด จำนวน 40 ข้อ ลักษณะเป็นการวัดความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) เห็นด้วยมากที่สุด (4) เห็นด้วยมาก (3) เห็นด้วยปานกลาง (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดตามแนวคิดของโรเจอร์ (Roger, 1983 : 82-83) และดัดแปลงจากแบบสอบถามของดลลัชชัย เกษมสันต์ (2545 : 46) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO การยอมรับนวัตกรรม และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 โดยมีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยมากที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด

6.5.5 การยอมรับนวัตกรรมกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ในส่วนของการยอมรับนวัตกรรมกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรดังกล่าวที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นงานวิจัยของดลลัชนี เกษมสันต์ (2545 : 78-85) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO การยอมรับนวัตกรรมและพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรบางตัวของงานวิจัยดังกล่าวมีส่วนที่ใกล้เคียงกับตัวแปรความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในองค์กรเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับเอกสารเพื่อใช้เป็นหลักฐานหรือเอกสารอ้างอิงในการตรวจสอบวิธีการหรือกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร ดังนั้น ขั้นตอนในการจัดทำระบบเอกสารจะมีลักษณะและวิธีการที่คล้ายคลึงกับการจัดการความรู้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นว่างานวิจัยดังกล่าวสามารถเป็นตัวอย่างงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับนวัตกรรมกับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ดลลัชนี เกษมสันต์ (2545 : 78-85) ได้ทำการศึกษาเรื่องความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO การยอมรับนวัตกรรม และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 ตัวแปรอิสระ คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO มี 5 ด้าน ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของมาตรฐาน ISO ความรู้เกี่ยวกับลักษณะของมาตรฐาน ISO ความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของ ISO ความรู้เกี่ยวกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO และความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการของมาตรฐาน ISO 2) การยอมรับนวัตกรรม ISO มี 5 ด้าน ประกอบด้วย ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ความเข้ากันได้ ความสลับซับซ้อน ความสามารถนำไปทดลองใช้ได้และความสามารถสังเกตได้ 3) พฤติกรรมการมีส่วนร่วมการจัดทำ ISO ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานในองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO และองค์กรที่กำลังดำเนินการเพื่อขอการรับรองมาตรฐาน ISO ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน จำนวน 467 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับนวัตกรรม ISO กับความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO คือ การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก ผลการศึกษา พบว่า การยอมรับนวัตกรรม ISO 9000 มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์โลจิสติกเท่ากับ .099 และยอมรับนวัตกรรมนวัตกรรม ISO 14000 ความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14000 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์โลจิสติกเท่ากับ .101

พริมกุมาร์ และ พล็อตเตอร์ (Premkumar and Plotter, 1992 : 50) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Determinants of EDI Adoption in the Transportation Industry เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม : การยอมรับเทคโนโลยี Case (Computer Aided Software Engineering) พบว่า ตัวแปรที่สามารถแยกผู้ที่ยอมรับออกจากผู้ที่ไม่ยอมรับนวัตกรรม คือ ความยอดนิยมของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ระดับความเชี่ยวชาญทางสารสนเทศ การรับรู้ว่าเทคโนโลยีนั้นมีประโยชน์มากกว่าการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ และความเชื่อในประสิทธิภาพของเทคโนโลยี

ธอง และ แยป (Thong and Yap, 1995 : 32) ได้ทำการศึกษาเรื่อง IT Adaption by Small Firm เป็นการศึกษาการยอมรับนวัตกรรมในองค์กรขนาดเล็ก พบว่า ตัวแปร 3 ตัวที่ส่งผลต่อการยอมรับนวัตกรรม คือ ผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ทักษะคนที่ดีที่มีต่อการยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมกับการจัดการความรู้ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ผู้วิจัยจึงทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนวัตกรรมกับความสำเร็จของการบริหารจัดการในองค์กร ซึ่งพบว่า การยอมรับนวัตกรรมส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

7. แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐที่ประสบความสำเร็จ : ศึกษาเปรียบเทียบองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค โดยศึกษาจากกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ในส่วนของศึกษาระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคจะเป็นการศึกษาเปรียบเทียบเพื่อศึกษาว่าความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานทั้งองค์การหรือเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นเฉพาะการปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องใช้แนวคิดในการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่ออธิบายการศึกษาดังกล่าว

เบ็ง คาร์ลอฟ (2544 : 9) กล่าวว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยทำให้องค์กรรู้จักตัวเอง วิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตัวเองว่าเป็นอย่างไร การเปรียบเทียบสมรรถนะ มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การเฝ้าดู และการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับผู้ที่ดีกว่าเรา

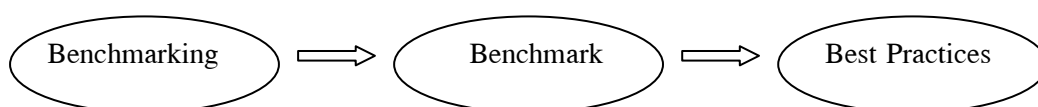
หรือดีที่สุดที่มีความแตกต่างกันอย่างไร จากนั้นองค์การทำการกำหนดเป้าหมายทิศทาง วิธีการที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การอยู่ในระดับแนวหน้าหรือดีกว่าคนที่ดีที่สุดในปัจจุบัน

การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นวิธีการที่มีแนวคิดที่เริ่มต้นในประเทศจีนมากกว่า 2500 ปีที่แล้ว ตัวอย่างของแนวคิดดังกล่าวค้นพบได้จากคัมภีร์ในการทำสงครามของซุนหวู่ (Sun Tzu's rules) ซึ่งประวัติศาสตร์ของจีนได้บันทึกยุทธวิธีในการทำสงครามข้อหนึ่งของท่านซุนหวู่ที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” นั้นหมายความว่าในการทำสงครามนั้นหากเรารู้จักกองทัพของข้าศึกดีและในขณะเดียวกันเราก็รู้จักกองทัพของเราดีด้วยแล้ว เราไม่จำเป็นต้องกังวลกับผลสุดท้ายของการทำสงครามเลย แนวคิดการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยอาศัยแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานของเราเองเพื่อวิเคราะห์หาช่องว่าง ข้อเด่น ข้อด้อย เพื่อกำหนดประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาองค์การมีการพัฒนากระบวนการมาเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการดังกล่าวยังดำเนินการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1979 บริษัทผลิตเครื่องถ่ายเอกสารซีร็อกซ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาในเรื่องส่วนแบ่งทางการตลาดและมีปัญหาในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขายและผลกำไรของบริษัทอย่างมาก ทางบริษัทจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างเต็มรูปแบบ โดยทำการเปรียบเทียบสมรรถนะกับบริษัทฟูจิ ซีร็อกซ์ ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งเปรียบเทียบกระบวนการทำงานบางกระบวนการกับบริษัทอื่นๆ ที่เป็นผู้นำทางธุรกิจและมีผลการปฏิบัติที่ดีในกระบวนการนั้นๆ ผลของการเปรียบเทียบดังกล่าวทำให้บริษัทซีร็อกซ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถวิเคราะห์ช่องว่างข้อเด่น ข้อด้อย ในกระบวนการดำเนินงานของตนเองและทำการปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของกระบวนการปฏิบัติที่พบในขณะนั้นด้วยความมุ่งมั่นที่จะกลับมาเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจเครื่องถ่ายเอกสารอีกครั้ง ผลการดำเนินงานทำให้บริษัทซีร็อกซ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จอย่างมากจนสามารถแย่งชิงและยึดครองส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องถ่ายเอกสารมาได้เกือบทั้งหมดจนได้รับรางวัล Malcom Baldrige National Quality Award ซึ่งนับเป็นรางวัลเกียรติยศที่ได้รับจากทางการของประเทศสหรัฐอเมริกาและรางวัลดังกล่าวได้กำหนดให้การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นเกณฑ์หนึ่งที่หน่วยงานที่ต้องการได้รับรางวัลดังกล่าวจะต้องปฏิบัติเพื่อแสดงว่าหน่วยงานนั้นมีการจัดคุณภาพเป็นที่ยอมรับ (Camp, 1989 : 16)

7.1 ความหมายของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะหลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยบุญดี บุญญาภิกิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-In-Class คือเก่งที่สุดหรือดี

ที่สุทธระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็ Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็ Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 : 11

การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่น ภายใต้กฎกติกาสากลโดยมีแนวคิดที่ว่า องค์กรไม่ได้เก่งทุกเรื่อง ยังมีองค์กรอื่นที่เก่งมากกว่าในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรอื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม จะช่วยประหยัดเวลาและลดเวลาการลองผิดลองถูก การเปรียบเทียบสมรรถนะจึงเป็นเส้นทางลัดสู่ความเป็นเลิศอย่างก้าวกระโดดผลที่ได้รับจากการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุด และมีวิธีปฏิบัติอย่างไร วัตถุประสงค์ของการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือการแสวงหาตัวอย่างวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม รวมถึงการทำความเข้าใจกับกระบวนการและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้้องค์กรต่างๆ จะปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนโดยเลือกสรร และนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเหล่านี้ไปใช้ในกระบวนการทำงานซึ่งไม่ใช่เป็นการลอกเลียนแบบแต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

7.2 ประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 56-58) ได้แบ่งประเภทของการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษา

และวิเคราะห์ ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ (Prototype) ในการพัฒนาการเปรียบเทียบสมรรถนะ ในรูปแบบอื่นต่อไป

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งชั้นที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อให้ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงานเพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม และการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากการเปรียบเทียบสมรรถนะตามหน้าที่จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรม สะดวกในการกำหนด และตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุด (Best Practice) ในแต่ละหน้าที่และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลัก ๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มข้นก่อนกระจายหรือขยาย ผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร

4. การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างๆ ของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 14) ได้แบ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการเปรียบเทียบสมรรถนะว่ามีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร โดยจะครอบคลุมในด้าน

-Performance Benchmarking หรือ Result Benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร

-Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเรา ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด

-Product Benchmarking หรือ Customer Satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า ว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในสินค้าลักษณะใด

-Strategy Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบต่ออย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรไปเลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับ อันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบกับเราว่า กลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบกับเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

-Internal Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน

-Competitive Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบสมรรถนะกับผู้ที่เป็คู่แข่งของเราโดยตรง

-Industry Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

- Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking โดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะมีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำการเปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้ จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร วัฒนธรรม และการบริหารงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

7.3 กระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

เบ็ง คาร์ลอฟ (2544 : 33-34) ได้แบ่งลำดับขั้นของกระบวนการในการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติเป็น 5 ช่วงด้วยกัน ซึ่งการเปรียบเทียบสมรรถนะมิใช่เป็นเพียงแค่การนำข้อมูลที่สำคัญ ๆ มาเปรียบกันเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการเพียรรักษาพันธสัญญา (Commitment) จากทุก ๆ คนในองค์กรให้มีความมุ่งมั่นร่วมกันได้อย่างสูงยิ่ง

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจเลือกว่าจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะเรื่องใด ซึ่งได้แก่

1. ระบุถึงความต้องการและเป้าหมายขององค์กร
2. สํารวจผังการปฏิบัติงานโดยรวมภายในองค์กร
3. วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญ ที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในการเปรียบเทียบสมรรถนะรวมถึงวิธีการที่จะวัดค่าสิ่งต่าง ๆ ในกระบวนการนั้น ๆ

4. ตัดสินใจว่าเราต้องการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 ระบุชื่อคู่เปรียบเทียบในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

1. ตัดสินใจว่าจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะในลักษณะใด (ภายในหรือภายนอก)

2. ค้นหาบริษัทที่ควรนำมาเป็นแม่แบบ

3. ลองติดต่อบริษัทคู่เปรียบเทียบเพื่อขอความร่วมมือในการร่วมกันทำ

โครงการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4. ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ที่ปวง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นในช่วงเวลา

นั้น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

1. ร่างแบบสอบถาม รวมถึงคำจำกัดความและคำอธิบายต่าง ๆ

2. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญจากองค์กรของเรา

3. รวบรวมข้อมูลจากองค์กรของคู่เปรียบเทียบและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ

เท่าที่จะทำได้

4. ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (ยืนยันและทบทวนเพื่อความเชื่อถือได้

ของข้อมูล)

5. ปรับปรุง แก้ไขตัวแปรที่ไม่ได้ต้องการจะนำมาเปรียบเทียบ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์

1. จัดลำดับและเรียงเรียงประเภทของข้อมูล

2. วิเคราะห์หาช่วงห่าง (Gap) ของสมรรถนะด้านต่างๆ พร้อมทั้งระบุ

สาเหตุที่เป็นผลให้เกิดช่วงห่างนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติการเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์

1. สร้างการยอมรับเป็นการภายในสำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา

2. รวมเอาผลลัพธ์ที่ได้เข้าไว้ในแผนธุรกิจ

3. เตรียมแผนการเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพจากข้อมูลการเปรียบเทียบ

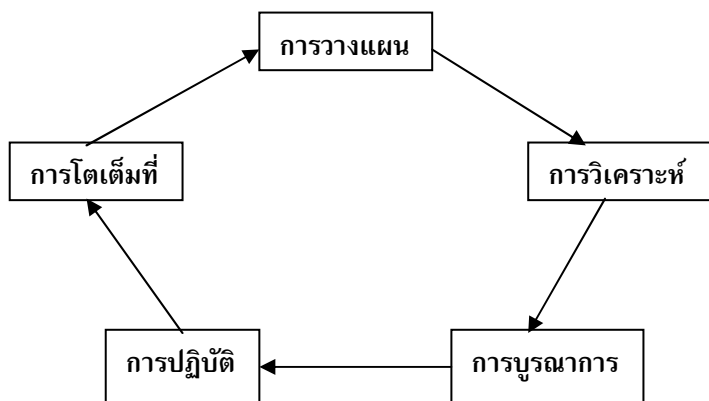
สมรรถนะ

4. ออกแบบกระบวนการงานใหม่อีกครั้งหนึ่งเพื่อแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหา

และพัฒนากระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. นำกระบวนการที่ได้รับการออกแบบใหม่เข้าใช้งาน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2544 : 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544 : 59

อธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทางการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำการเปรียบเทียบสมรรถนะเข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

7.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปรียบเทียบสมรรถนะ

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545 : 22-23) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การเปรียบเทียบสมรรถนะประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถนะจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
2. การฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมงานเข้าใจกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบ

3. การเปรียบเทียบสมรรถนะควรเป็นกิจกรรมที่ทำเป็นทีมโดยมีผู้เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานนั้น ๆ
 4. ทีมงานที่ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่สามารถนำผลจากการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้
 5. กระบวนการการเปรียบเทียบสมรรถนะต้องมุ่งเน้นที่การปฏิบัติที่เป็นเลิศมากกว่ามุ่งเน้นวัดผลการปฏิบัติงาน
 6. การเปรียบเทียบสมรรถนะต้องมีการจัดระบบวางแผนและการจัดการที่ดีเพราะเป็นวิธีการที่มีโครงสร้างที่จำเป็นต้องมีการวางแผนและการติดตามที่ดี
 7. ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อทำให้การเปรียบเทียบสมรรถนะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยถือเป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการพัฒนาองค์กร
 8. องค์กรต้องเต็มใจแบ่งปันข้อมูลกับผู้ร่วมทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ ทั้งที่เป็นหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร
 9. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและควรปรับปรุงกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะในระหว่างดำเนินการเช่นกัน
- เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และเปรียบเทียบปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ระหว่างองค์กรส่วนกลางและองค์กรส่วนภูมิภาคเพื่อตรวจสอบว่าหน่วยงานใดที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็น Best Practice ดังนั้นจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความแตกต่างของผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความแตกต่าง รวมไปถึงจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. สภาพทั่วไป โครงสร้างองค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐ

8.1. กรมส่งเสริมการเกษตร

8.1.1 ประวัติความเป็นมา

กรมส่งเสริมการเกษตรก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2510 รวมเป็นเวลา 50 ปี ความเป็นมาของกรมส่งเสริมการเกษตรเริ่มแรกได้ขอตั้งเป็นสำนักงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเป็นแผนที่วางไว้ก่อนการจัดตั้งขึ้นเป็นกรม โดยการจัดตั้งเป็นสำนักงานดังกล่าวเพื่อเป็นการปูพื้นฐานองค์กรในเรื่องของการวางแผนงาน วางแผนอัตรากำลังคน การปรับปรุงวิชาการ การเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ ตลอดจนรูปแบบของการบริหาร และการแก้ไขพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม

ต่อมาเมื่อคณะรัฐมนตรีได้ทราบถึงผลความก้าวหน้าในการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการเกษตร จึงเห็นสมควรจัดตั้งขึ้นเป็นกรม โดยในวันที่ 1 กรกฎาคม 2509 ได้

เสนอต่อคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร โดยใช้ชื่อว่า กรมแพร่ขยายการเกษตร โดยโอนงานส่งเสริมการเกษตรจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มารวมอยู่ในกรมนี้ เมื่อผ่านการพิจารณาจากคณะที่ปรึกษา ฯ แล้วชื่อกรมได้เปลี่ยนจาก กรมแพร่ขยายการเกษตรเป็น กรมบริการเกษตร ส่วนเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคให้ยุบเลิกสิทธิกรมจังหวัด อำเภอเป็นเกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ ต่อมากระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม เพื่อขออนุมัติและขอให้คณะที่ปรึกษาทบทวนช่วยพิจารณาก่อนส่งร่างรัฐธรรมนูญใน ฐานะรัฐสภา พร้อมกันนั้นได้เปลี่ยนชื่อจาก กรมบริการเกษตรเป็นกรมส่งเสริมการเกษตรในที่สุด

8.1.2 นโยบาย ยุทธศาสตร์ และอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการนำองค์การ คือ กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์การนำในการพัฒนาและส่งเสริมครอบครัวเกษตรกรให้อยู่ดีกินดี อย่างยั่งยืน โดยมีพันธกิจในการบรรลุวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. วิจัยและพัฒนาด้านการส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
2. ส่งเสริมและประสานการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี

ด้านการผลิต การแปรรูป และการตลาดสินค้าการเกษตร

3. ส่งเสริมและพัฒนากลุ่มยุวเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่ม พ่อบ้านเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร

4. ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนขั้นพื้นฐาน และขั้นก้าวหน้า ให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. ให้บริการทางการเกษตรแก่ประชากร

กรมส่งเสริมการเกษตร มีภารกิจในการเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร ในการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่าสินค้าการเกษตร การกำหนดมาตรการและแนวทางในการส่งเสริมการเกษตร การควบคุมสินค้าและผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการถ่ายทอด เทคโนโลยีการเกษตรสู่เกษตรกร เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงในการผลิตและการประกอบ อาชีพการเกษตร โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและองค์การเกษตรกร
2. ฝึกอาชีพเกษตรกร และให้บริการด้านวิชาการ เครื่องมืออุปกรณ์

ทางการเกษตร

3. พัฒนา ส่งเสริม และประสานการถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิต และการจัดการผลผลิต การประมง แลปศุสัตว์แก่เกษตรกร

4. ปฏิบัติการอื่นใดตามกฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของ กรมส่งเสริมการเกษตร หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

8.1.3 โครงสร้างองค์การของกรมส่งเสริมการเกษตร
กรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดโครงสร้างส่วนราชการและ
การแบ่งภายใน ดังนี้

ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองคลัง
4. กองแผนงาน
5. กองพัฒนาการเกษตรพื้นที่เฉพาะ
6. กองวิจัยและพัฒนาส่งเสริมการเกษตร
7. ศูนย์สารสนเทศ
8. สำนักขยายเมล็ดพันธุ์พืช
9. สำนักพัฒนาเกษตรกร
10. สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี
11. สำนักส่งเสริมและจัดการสินค้าเกษตร
12. สำนักพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร

หน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค

1. สำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตที่ 1-6
2. ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร ได้แก่ พืชสวน 12
ศูนย์พันธุ์พืชเพาะเลี้ยง 10 ศูนย์ผึ้ง 5 ศูนย์จักรกลเกษตร 4 ศูนย์ยางพารา 1 ศูนย์
3. ศูนย์ส่งเสริมเยาวชนเกษตรกร 1 ศูนย์
4. ศูนย์ส่งเสริมการเกษตรที่สูง 6 ศูนย์
5. ศูนย์บริหารศัตรูพืช 9 ศูนย์
6. ศูนย์ขยายเมล็ดพันธุ์พืช 23 ศูนย์

ส่วนราชการภายใน

1. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน

ราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่

1. สำนักงานเกษตรจังหวัด 76 จังหวัด
2. สำนักงานเกษตรอำเภอ 879 อำเภอ

8.1.4 แนวทางการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร

การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ.
2548 โดยการเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรประกอบกับ

เทคนิคการจัดการความรู้สอดคล้องกับภารกิจและบริบทของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ต้องทำหน้าที่ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการเกษตร ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและองค์การเกษตรกร และให้บริการส่งเสริมอาชีพการเกษตรจึงได้จัดตั้งทีมจัดการความรู้ ขึ้นโดยการสรรหาทีมงานด้วยความสมัครใจจากสำนัก/กองต่างๆ ในราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งได้อาสาสมัครเป็นทีมจัดการความรู้ จำนวน 19 คน และเชิญสถาบันเสริมสร้างความรู้แห่งประเทศไทย (สคส.) มาเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ วิธีการเริ่มต้นของการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์การ ทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
2. เลือกจังหวัด 9 จังหวัดเพื่อเป็นจังหวัดนำร่องในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร
3. จุดประสงค์ของการดำเนินการในจังหวัดนำร่อง 9 จังหวัด (Knowledge Vision) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการส่งเสริมเกษตรกรให้มีอาชีพที่มั่นคงและพึ่งตนเองได้

ในปี พ.ศ. 2549 กรมส่งเสริมการเกษตรได้ประกาศนโยบายให้ทุกหน่วยในสังกัดดำเนินการจัดการความรู้ โดยกระบวนการดังนี้

1. เพิ่มจังหวัดนำร่อง 9 เป็น 18 จังหวัด โดยใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) และสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ไว้ว่า การส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตรภายใต้โครงการส่งเสริมการผลิตพืชปลอดภัยและได้มาตรฐานซึ่งเป็นกลยุทธ์ศาสตร์ส่งเสริมการเกษตร
2. สำนัก/กอง ในส่วนกลาง ดำเนินการจัดการความรู้ตามพันธกิจของหน่วยงาน
3. จัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ 18 จังหวัดนำร่องและสำนัก/กอง/เขต
4. การดำเนินการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานจะต้องมีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและกำหนด วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ (Knowledge Vision) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และคลังความรู้ (Knowledge Asset) ที่ชัดเจน
5. จัดทำเว็บไซต์ ซึ่งภายในเว็บไซต์ มีรายละเอียด คือการจัดทำทะเบียนผู้รู้และแหล่งข้อมูล การจัดการคลังข้อมูลด้านเทคโนโลยีการผลิตพืชปลอดภัยด้านกระบวนการ และความรู้ระดับเกษตรกร
6. จัดทำห้องเรียนการจัดการความรู้

7. จัดทำการประชุมสัมพันธ การประสานงาน การจัดกิจกรรม ตลาดนัดความรู้ การจัดประกวดคำขวัญ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การฝึกทักษะการจดบันทึก และอื่นๆ เพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้

8. มีการติดตามและประเมินผล

การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรในปี พ.ศ. 2550 เริ่มต้นจากการสัมมนาสร้างความรู้ความเข้าใจและพัฒนาแกนนำในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมการเกษตร โดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย คือ

1. การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแนวคิด/หลักการของการจัดการความรู้และแนวปฏิบัติในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในกระบวนการส่งเสริมการเกษตร
2. สร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรในปี พ.ศ. 2550
3. พัฒนาทีมแกนหลักในการนำการจัดการความรู้ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลและองค์การ

การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรในปี พ.ศ. 2550 ผู้บริหารได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานย่อยนำการจัดการความรู้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร งาน และองค์การที่สนองต่อภารกิจของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ และ 76 จังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรได้ประกาศนำการจัดการความรู้ไปเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน คือโครงการศูนย์เรียนรู้การเกษตรยั่งยืน โครงการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน และงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

การดำเนินงานในปี พ.ศ. 2550 เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่ผ่านมา กรมส่งเสริมการเกษตรจึงได้วางกรอบในปี พ.ศ. 2550 ไว้ดังนี้

1. ในระดับพื้นที่ เน้นการใช้ประโยชน์จากจังหวัดนำร่องเดิม 18 จังหวัด เพื่อขยายผลให้ครอบคลุมรวมทั้ง 76 จังหวัดทั่วประเทศ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ส่วนในระดับสำนัก/กอง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสำนัก/กองที่มีประสบการณ์ดำเนินงานมาแล้ว 1 ปี
2. ใช้กลไกของสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตในการหนุนเสริมให้ทุกจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการพัฒนาบุคลากรของสำนักส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรเขตให้เป็นแกนหลักในการดำเนินงานของแต่ละเขต เวทีสรุปบทเรียนการดำเนินงานและกิจกรรมของจังหวัดในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing)

3. ใช้เวทีเรียนรู้ตามระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นหลักเพื่อพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในทุกระดับตั้งแต่ระดับอำเภอ เครือข่ายระหว่างอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับเขต คือ ระหว่างจังหวัด และระดับประเทศ

4. การผลักดันในเชิงนโยบาย โดยกรมส่งเสริมการเกษตร ประกาศเป็นนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนให้ทุกหน่วยงานย่อนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน คน และองค์การ รวมถึงการผลักดันการจัดการความรู้ให้มีการวัดผลถึงระดับหน่วยงานย่อย และการสนับสนุนงบประมาณในการขับเคลื่อนเวทีเรียนรู้ของบุคลากรตามระบบส่งเสริมการเกษตร

5. การสร้างแรงจูงใจ โดยการให้รางวัล สำหรับหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ และผลงานเป็นที่ประจักษ์

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการเกษตรได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะขยายผลให้ครอบคลุมและเกิดขึ้นจริงเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทำให้กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการทำงาน และการส่งเสริมการเกษตรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากมีการจัดการความรู้ กรมส่งเสริมการเกษตร สามารถบรรลุเป้าหมายในการหาแบบแผนที่เป็นเลิศในการปฏิบัติ (Best Practice) ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในระดับหน่วยงานและกลุ่มเกษตรกร บุคลากรในกรมส่งเสริมการเกษตร สามารถพัฒนาขีดความสามารถ พัฒนาวิธีคิด วิธีการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

ปัจจัยที่สนับสนุนให้กรมส่งเสริมการเกษตรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ การทำงานให้การจัดการความรู้เป็นเนื้อเดียวกันกับการทำงาน โดยไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น และต่อยอดให้เข้มข้น เปิดใจกว้าง ไม่หวงวิชา ให้เกียรติ ให้ความรู้ นอกจากนั้นแล้ว จะต้องสร้างกระบวนการต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม กระบวนการมีส่วนร่วม การสื่อสารสองทาง การสร้างเวทีต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เป็นต้น

8.2 กรมอนามัย

8.2.1 ประวัติความเป็นมา

กรมอนามัยได้รับการโปรดเกล้าจากพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ให้ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2549 ตั้งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 9 ตอนที่ 19 วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2495 โดยเปลี่ยนชื่อกรมจากกรมสาธารณสุข เป็นกรมอนามัย ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2549 เป็นวันสถาปนากกรมอนามัยจากนั้นเป็นต้นมา

กรมอนามัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุขได้พัฒนามาเป็นเวลายาวนาน มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่การบริหารจัดการและการแบ่งส่วนราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การปกครองและสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ด้านสุขภาพอนามัยของประชาชน ตลอดจนสภาพปัญหาสาธารณสุขที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งปี พ.ศ. 2539 ได้มีการประกาศให้พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอนามัย ในกระทรวง สาธารณสุข พ.ศ. 2539 โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมอนามัย และแบ่งส่วนราชการให้ สังกัดกรมอนามัย พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการที่กรมอนามัยใช้อยู่ในปัจจุบัน

8.2.2 นโยบาย ยุทธศาสตร์ และอำนาจหน้าที่ของกรมอนามัย

กรมอนามัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการนำองค์การ ดังนี้ องค์การ หลักในการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยกำหนดพันธกิจใน การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การดังนี้

1. การพัฒนา ผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดนโยบายและกฎหมายที่ จำเป็นในการส่งเสริมสุขภาพของประเทศ
2. การผลิต พัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการส่งเสริม สุขภาพ มีคุณภาพและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนไทย
3. การถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีการส่งเสริมสุขภาพ ให้กับเครือข่ายรวมถึงการผลักดันและสนับสนุนให้เครือข่ายส่งเสริมสุขภาพให้เป็นไปตาม มาตรฐานและกฎหมาย เพื่อให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมสุขภาพที่ดีและมีคุณภาพ
4. การพัฒนาระบบการส่งเสริมสุขภาพให้เข้มแข็ง รวมถึงระบบที่ เกี่ยวข้องโดยการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเพื่อนำมาสู่การพัฒนา นโยบาย กฎหมายและระบบ อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

กรมอนามัยมีภารกิจในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี โดยมิ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมอนามัยมีดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุขและกฎหมาย อื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี สร้างเสริมสุขภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพ รวมทั้งการประเมินผลกระทบต่อ สุขภาพ
3. กำหนดและพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ รวมทั้ง การรับรองมาตรฐานการสร้างเสริมสุขภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพ
4. พัฒนาระบบและกลไกเครือข่ายในการเฝ้าระวัง และ การประเมินผลกระทบต่องานในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับโครงการหรือกิจการใดๆ

5. พัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย
ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

6. ถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้และเทคโนโลยีการสร้างเสริม
สุขภาพและการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพและการประเมินผลต่อสุขภาพแก่หน่วยงานภาครัฐ
ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคประชาชน

7. ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถและการมีส่วนร่วมใน
การสร้างเสริมสุขภาพการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ และการประเมินผลกระทบต่อ
สุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน

8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่
ของกรมอนามัยหรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

8.2.3 โครงสร้างองค์การของกรมอนามัย

กรมอนามัยได้กำหนดแบ่งส่วนราชการภายใน โดยแบ่งเป็นกลุ่ม
ภารกิจ 3 กลุ่มและหน่วยงานภายใน 2 หน่วยงาน ดังนี้

กลุ่มภารกิจพัฒนาองค์การความรู้และเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. กองทันตสาธารณสุข
2. กองโภชนาการ
3. กองอนามัยการเจริญพันธุ์
4. กองออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ
5. กองสุขาภิบาลชุมชนและการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ
6. กองสุขาภิบาลอาหารและน้ำ

กลุ่มภารกิจบริหารกลยุทธ์

1. สำนักส่งเสริมสุขภาพ
2. สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม
3. ศูนย์อนามัยที่ 1-2
4. ศูนย์บริการกฎหมายสาธารณสุข

กลุ่มภารกิจอำนวยการ

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองคลัง
3. กองการเจ้าหน้าที่
4. กองแผนงาน
5. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

8.2.4 วัฒนธรรมองค์การของกรมอนามัย

กรมอนามัยได้กำหนดวัฒนธรรมขององค์การโดยตั้งชื่อว่า “HEALTH” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

H = Health Model เป็นต้นแบบสุขภาพ การดูแลรักษาสุขภาพของตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น

E = Ethics มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่แสวงหาประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

A = Achievement มุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง

L = Learning เรียนรู้ร่วมกัน มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางานร่วมกัน

T = Trust เคารพและเชื่อมั่น มีความเคารพในสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น

H = Harmony เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และยอมรับผลสำเร็จของทีมงานร่วมกัน

8.2.5 แนวทางการจัดการความรู้ของกรมอนามัย

กรมอนามัยได้ดำเนินการจัดการความรู้ โดยเริ่มจาก

1. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ โดยมีรองอธิบดีกรมอนามัยเป็นประธาน และมีคณะกรรมการจากทุกหน่วยงานในสังกัดและคณะทำงานส่งเสริมกิจกรรมเพื่อให้กรมอนามัยก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. จัดตั้งศูนย์ความรู้ มีบทบาทหน้าที่เป็นแหล่งรวบรวม แลกเปลี่ยน และสืบค้นความรู้ของระบบการจัดการความรู้ โดยเป็นส่วนสนับสนุนและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และการจัดการความรู้ ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งเชื่อมต่อศูนย์ความรู้ของกอง สำนัก และศูนย์อนามัย ซึ่งเป็นหน่วยงานของกรมอนามัย และสนับสนุนกรมอนามัยให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กำหนดกลยุทธ์และสร้างกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยมีกิจกรรมต่างๆ เช่น การประกาศเป็นนโยบายที่สำคัญของกรมอนามัย การลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการปี พ.ศ. 2550 การประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมจัดทำเกณฑ์การจัดการความรู้ การประเมินผลและการยกย่องชมเชย

4. กำหนดความรู้ที่ต้องการในองค์การ และนำมาจัดเก็บให้เป็นระบบ ทั้งความรู้ในระดับบุคคล และระดับองค์กร และทำการเผยแพร่อย่างเป็นระบบ โดยมีวิธีการดังนี้ เยี่ยมชมกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่สังกัด ประมวลรายชื่อบุคคล กลุ่มคน

วิธีการปฏิบัติงาน ผลงานและนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ จัดเก็บและเผยแพร่ในรูปแบบของเอกสาร และ E-File

5. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพระบบการจัดการความรู้ขององค์การ โดยการสร้างบรรยากาศ/ช่องทางการไหลเวียนของความรู้ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดความรู้ในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ โดยมีวิธีการ ดังนี้ ฝึกทักษะปฏิบัติการจัดการความรู้ผ่าน Web Blog จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีตลาดนัดความรู้ กรมอนามัยปี พ.ศ. 2550 ใน 4 ประเด็นสำคัญ คือ การบริหารเพื่อการจัดการความรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การค้นหาและพัฒนา ศักยภาพคุณอำนวยและคุณลิขิต การจัดเก็บขุมความรู้และแก่นความรู้

6. สนับสนุนการเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์การ กับกิจกรรมการจัดการความรู้ภายนอก เพื่อเป็นกลไกในการสร้างเสริมทักษะและพัฒนาขีดความสามารถทีมแกนนำการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมอนามัยและทีมกลางให้เข้มแข็งโดยมีวิธีการ ดังนี้ เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้การจัดการความรู้กับภาคีและเครือข่าย ทั้งในและนอกจังหวัดของกรมอนามัย ศึกษาดูงานกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่นที่เป็น Best Practice Model

7. สรุปบทเรียนการจัดการความรู้เพื่อการประมวล สังเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อม กระบวนการ ผลลัพธ์และผลกระทบจากบทเรียนการจัดการความรู้ปี พ.ศ. 2550 โดยมีวิธีการ ดังนี้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ของคณะทำงาน คณะกรรมการการจัดการความรู้ ผู้แทนจากหน่วยงานย่อยในสังกัดกรมอนามัย จัดการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ ทั้งโดยการประเมินตนเองและคณะทำงาน

8.3 กรมสุขภาพจิต

8.3.1 ประวัติความเป็นมา

เดิมชื่อโรงพยาบาลคนเสียจริตต่อมาได้โอนย้ายไปขึ้นกับกรมแพทย์ สุขาภิบาล กรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาล ในปี พ.ศ. 2448 และโอนย้ายไปขึ้นกับกองตรวจ การบำบัดโรค กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย ปี พ.ศ. 2546 ได้มีการพัฒนาด้าน การบำบัดรักษา แบบตะวันตกมากขึ้น รวมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ทางจิตเวชศาสตร์ สุขภาพจิต และจิตวิทยา ตลอดจนขยายงานสุขภาพจิตไปยังสถาบันการศึกษาด้วยและในปีเดียวกันได้เปลี่ยน ชื่อจากโรงพยาบาลคนเสียจริตไปเป็นโรงพยาบาลโรคจิตธนบุรี ในปี พ.ศ. 2476 ได้โอนย้ายไป ขึ้นอยู่กับกองสาธารณสุขพระนคร กรมสาธารณสุขในวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2482 จึงได้จัดตั้ง กองสุขภาพจิตขึ้นโดยสังกัดอยู่ในกรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย มีสำนักงานอยู่ที่โรงพยาบาล สมเด็จพระเจ้าพระยา มีหน้าที่ควบคุมดูแลโรงพยาบาลโรคจิตทั้งหมด และต่อมาได้โอนกองสุขภาพจิต มาสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข และเปลี่ยนชื่อเป็นกองโรงพยาบาลโรคจิตและเป็น กองสุขภาพจิตเมื่อปี พ.ศ. 2515 โดยลำดับ

8.3.2 การดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตเนื่องจากการมีผู้ป่วยทางจิตเพิ่มขึ้น และโรงพยาบาลจิตเวชมีจำนวนไม่สัมพันธ์กับผู้ป่วย จึงเริ่มมีการดำเนินการป้องกันส่งเสริมสุขภาพจิต ควบคู่ไปกับการบำบัดรักษา โดยได้ดำเนินการขยายบริการที่มีอยู่ให้สมบูรณ์แบบตามโรงพยาบาล มีการสร้างแบบตามโรงพยาบาล และศูนย์สุขภาพจิตขึ้นใหม่หลายแห่ง ต่อมา มีการพัฒนางานสุขภาพจิตให้กว้างขวางขึ้น เช่น การจัดทำโครงการจิตเวชชุมชนขึ้น เน้นการผสมผสานงานสุขภาพจิตเข้ากับระบบบริการสาธารณสุขทั่วไปเพื่อตรึงผู้ป่วยให้อยู่ในชุมชน

ในปี พ.ศ. 2520 ได้มีการนำแนวคิดของการสาธารณสุขมูลฐาน มาพัฒนางานสุขภาพจิต โดยจัดทำเป็นโครงการผสมผสานงานสุขภาพจิตกับการให้บริการสาธารณสุขขั้นมูลฐาน และขยายผลการดำเนินการไปจังหวัดอื่น นับว่างานสุขภาพจิตที่เคยตั้งรับอยู่โรงพยาบาลได้พัฒนาเชิงรุกเริ่มก้าวออกมาสู่ชุมชนและมุ่งให้ชุมชนมีส่วนร่วมในงานสุขภาพจิตด้วย ซึ่งในปี พ.ศ. 2530-2534 ได้พัฒนารูปแบบและขยายพื้นที่การปฏิบัติการจนครบทั่วประเทศ โดยปรับเปลี่ยนบทบาทไปในลักษณะของการสนับสนุนองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพแก่หน่วยงานในระบบบริการสาธารณสุข และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ให้กว้างขึ้น ขณะเดียวกันได้เร่งการพัฒนาบทบาททางวิชาการให้เข้มแข็งเพื่อให้บริการสุขภาพจิตให้ถึงประชาชนให้มากที่สุด

ในปี พ.ศ. 2535-ปัจจุบัน งานสุขภาพจิตได้รับการพัฒนาให้เป็นสถาบันสุขภาพจิตอันสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์บ้านเมือง โดยพัฒนาองค์กรสุขภาพจิตเดิม ให้มีลักษณะเป็นองค์กรพัฒนาวิชาการ และเทคโนโลยีสุขภาพจิตเพื่อสนับสนุนบริการสุขภาพขององค์กรต่างๆ ทุกระดับ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในปี พ.ศ. 2537 พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้เปลี่ยนชื่อสถาบันสุขภาพจิตเป็นกรมสุขภาพจิต

8.3.3 โครงสร้างองค์กรของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตแบ่งส่วนราชการออกเป็น ดังนี้

ส่วนราชการส่วนกลาง ได้แก่

1. สำนักเลขานุการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองคลัง
4. กองแผนงาน
5. กองสุขภาพจิตสังคม
6. สำนักพัฒนาสุขภาพจิต
7. โรงพยาบาลศรีธัญญา
8. สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา
9. สถาบันราชานุกูล

10. สถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์

11. หน่วยสุขภาพจิตที่ 1-12

หน่วยงานจัดตั้งภายใน เช่น ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาการเด็กภาคเหนือ ศูนย์วิทยจิต โรงพยาบาลจิตสระแก้ว เป็นต้น

8.3.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการนำองค์การ ดังนี้ กรมสุขภาพจิตจะเป็นองค์การมาตรฐานการพัฒนาสุขภาพจิตทั้งด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสุขภาพจิตของประเทศเป็นศูนย์กลางประสานงานร่วมมือทางวิชาการสุขภาพจิตในเอเชียเป็นองค์การที่มีการบริหารที่ดีเยี่ยม มีขนาดกะทัดรัด คล่องตัว มีบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อความสุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยโดยมีพันธกิจ คือ

1. ศึกษา วิจัย พัฒนาการองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถนะด้านสุขภาพจิต

2. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถนะด้านสุขภาพจิต

3. บริการสุขภาพจิตที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นธรรม และทันต่อสถานการณ์แก่ผู้ป่วยที่มีปัญหารุนแรง ยุ่งยาก ซับซ้อน

ดังนั้น ผลงานที่ต้องทำเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร หรือ Key Resource Area ของกรมสุขภาพจิต คือ ผลงานวิชาการ/นวัตกรรม (วิจัยหรือพัฒนา) การพัฒนาเครือข่าย (ถ่ายทอด) คุณภาพบริการ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.3.5 แนวทางการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตได้เริ่มพัฒนาโครงสร้างการจัดการความรู้ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแต่งตั้งรองอธิบดีเป็นผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ หรือ CEO (Chief Knowledge Office) เพื่อสนับสนุน ผลักดันให้การจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรมและมีคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตและมีคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตและหน่วยงานในสังกัดเพื่อทำหน้าที่กำหนดแนวทางพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ควบคุม กำกับติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตรวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบจัดการความรู้ เพื่อศึกษาวิเคราะห์จัดทำข้อเสนอแนะทาง เป้าหมายการจัดการความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจ พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้กำหนดเป็นกระบวนการและวิธีการมาตรฐานเพื่อให้มี

ความพร้อมในการจัดการความรู้ของบุคลากร กรมสุขภาพจิตได้ดำเนินการปูพื้นฐานความรู้ให้กับคณะทำงานและผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดของกรมสุขภาพจิต

วิธีการในการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตมีหลากหลายแนวคิดด้วยกัน แต่แนวคิดหนึ่งที่กรมสุขภาพจิตนำมาใช้ คือ โมเดลปลาทุที่ศึกษาโดยประพันธ์ ผาสุกยัต ซึ่งเป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของการจัดการความรู้และเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อสร้างคลังความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

คณะทำงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เริ่มต้นการจัดการความรู้ โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ซึ่งพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรมสุขภาพจิต และนโยบายของกรมสุขภาพจิตที่ต้องการเห็นภาพของการจัดการความรู้ด้านสุขภาพจิตและชุมชน และสุขภาพจิตกับภัยพิบัติ เพื่อให้หน่วยงานได้ใช้ประเมินผลตนเองในแต่ละด้านอันนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรและระหว่างองค์กร รวมทั้งสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดการอบรมพัฒนาทักษะการเป็นคุณอำนวย (Facilitator) และการสกัดความรู้ หรือคุณลิขิต และมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ตลาดนัดความรู้ สำหรับการแสดงผลการแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

การดำเนินการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิต ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมสุขภาพจิตได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired Sate) ให้หน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านการวิจัย พัฒนานวัตกรรม องค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิต โดยให้สำนักงานพัฒนาสุขภาพจิตเป็นหน่วยงานนำร่อง และให้หน่วยงานทางวิชาการอีก 4 แห่ง คือ สถาบันสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าสุทนต์มณี สถาบันกัลยาณ์ราชนครินทร์ และโรงพยาบาลศรีธัญญา เป็นหน่วยงานคู่ขนาน สำหรับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะโรงพยาบาล ได้กำหนดให้มีคลังความรู้ (KA) 2 เรื่องเป็นเรื่องที่ตอบสนองนโยบายกรมสุขภาพจิต 1 เรื่องและเป็นเรื่องที่แก้ปัญหาในพื้นที่หรือเป็นเรื่องที่หน่วยงานมีความสนใจอีก 1 เรื่อง

วิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการความรู้จากการระดมสมองและร่วมกันอภิปรายของที่ประชุม กรมสุขภาพจิตได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

วิสัยทัศน์หลัก เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรสุขภาพจิตในการดำเนินงานให้ประชาชนมีสุขภาพจิตดี

วิสัยทัศน์ย่อยที่ 1 เพื่อพัฒนามาตรฐานการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพจิต

วิสัยทัศน์ย่อยที่ 2 เพื่อพัฒนามาตรฐานการถ่ายทอดเทคโนโลยีสุขภาพจิต

วิสัยทัศน์ย่อยที่ 3 เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและได้รับการรองรับมาตรฐานโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วิสัยทัศน์ย่อยที่ 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศทางด้านสุขภาพจิตให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องและประชาชนเข้าถึงได้

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตที่ประชุมได้ร่วมกันร่างปัจจัย/องค์ประกอบและเกณฑ์ของวิสัยทัศน์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งทำให้กรมสุขภาพจิตมีเกณฑ์ในการประเมินตนเองของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ครอบคลุมและเป็นไปอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค
4. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนขอโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
2. การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ
4. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
5. ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน

6. มีความแปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ว่าปัจจัยใดบ้างที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าปัจจัยใดที่ควรจะมีการพัฒนา ปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2. ทำให้ทราบว่าผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีส่วนส่งเสริมให้ผลลัพธ์ขององค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ในลักษณะใด ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การมีความแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้องค์การทราบว่ากระบวนการจัดการความรู้ขั้นตอนใดที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ตรงกับเป้าหมายขององค์การเพื่อที่จะได้ทำการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและเหมาะสมกับองค์การมากขึ้นและเป็นประโยชน์สำหรับองค์การภาครัฐในการนำไปปรับปรุงวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ทำให้ทราบถึงระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและเกิดความสำเร็จทั้งองค์การหรือเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การส่วนกลางเท่านั้น โดยการเปรียบเทียบดังกล่าวจะทำให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยที่ควรปรับปรุงแก้ไข และทำให้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่เป็นเลิศในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับองค์การอื่นที่ต้องการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพทั้งองค์การ

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตพื้นที่

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาในองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิตในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

2. ขอบเขตเนื้อหาในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคและทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิตที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค จำนวน 14,937 คน โดยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 660 คน แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลาง จำนวน 330 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนภูมิภาค จำนวน 330 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวใช้เกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้กฎแห่งความพอเพียง (Rule of Thumb) ของเซอร์มัคเกอร์และโลแม็ค (Schumacker and Lomax, 2004 : 20) ที่แนะนำว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในสมการเชิงโครงสร้างอย่างน้อยควรมีกลุ่มตัวอย่าง 10 ถึง 20 ต่อหนึ่งตัวแปร ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรย่อย 33 ตัวแปร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 330 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. การสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 ด้านอารมณ์และสังคม
 - 1.2 ด้านข้อมูลข่าวสาร
 - 1.3 ด้านทรัพยากร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา
 - 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่
 - 3.1 ด้านโครงสร้างขององค์การ
 - 3.2 ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล
 - 3.3 ด้านความอบอุ่น
 - 3.4 ด้านการให้รางวัล
 - 3.5 ด้านความขัดแย้ง
 - 3.6 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 3.7 ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 - 3.8 ด้านความเสี่ยง
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่
 - 4.1 เทคโนโลยีการสื่อสาร
 - 4.2 เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน
 - 4.3 เทคโนโลยีการจัดเก็บ
5. การยอมรับนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่
 - 5.1 ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น
 - 5.2 ความเข้ากัน
 - 5.3 ความสลับซับซ้อน
 - 5.4 ความสามารถในการนำไปทดลองใช้
 - 5.5 ความสามารถสังเกตได้

ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน

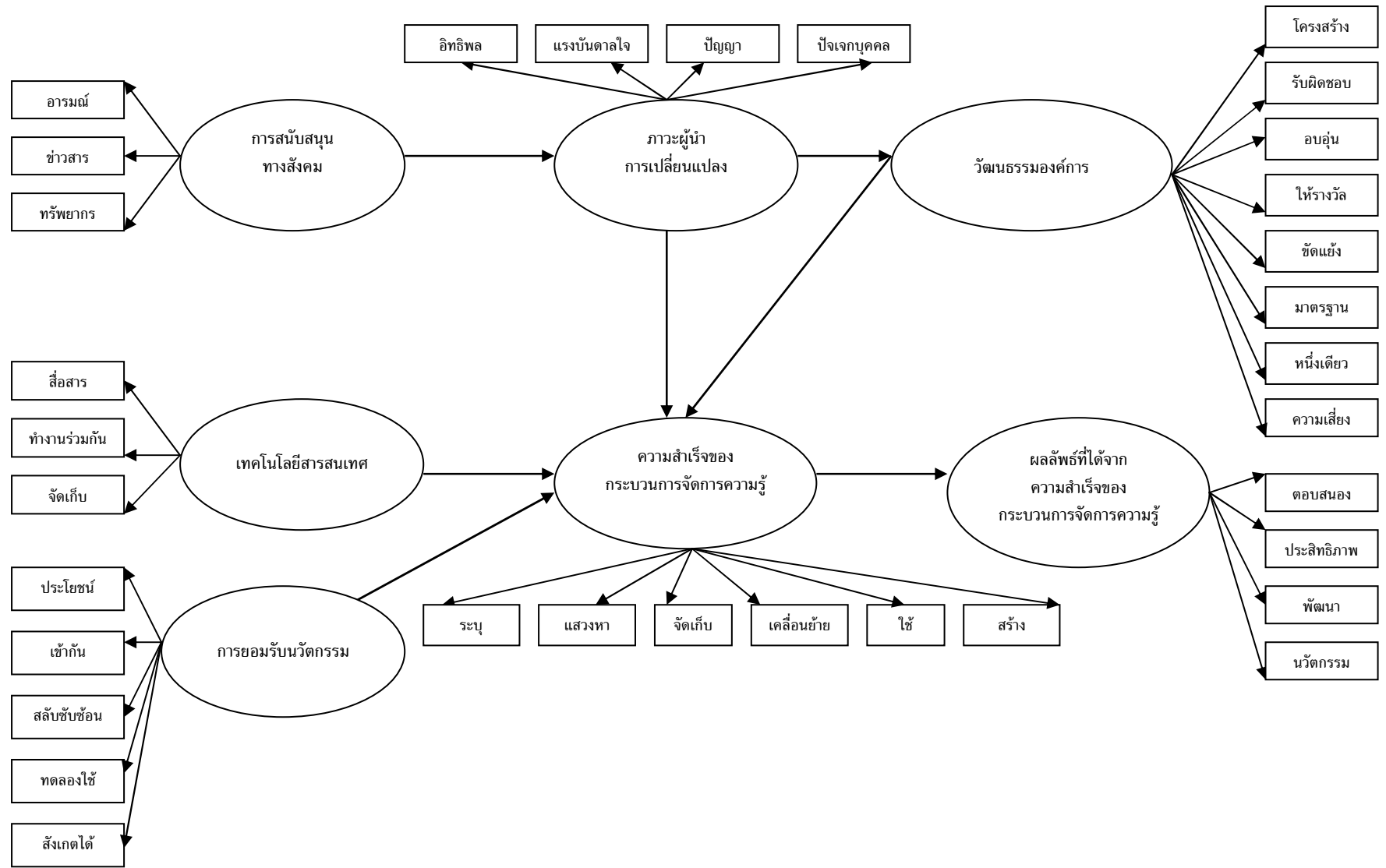
ได้แก่

1. การระบุถึงความรู้
2. การแสวงหาความรู้
3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้

4. การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การสร้างความรู้

ตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร
4. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงตามภาพประกอบ 8 ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ (David, 1990 : 275-291) ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยทฤษฎีนี้เป็นทัศนะการบริหารที่มองว่าองค์กรเป็นระบบที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อม หมายถึงการรวมกันของส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงานอยู่ระหว่างกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึงทรัพยากรในการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณวัสดุ อุปกรณ์ วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจ 2) กระบวนการ (Process) หมายถึงการนำเอาปัจจัยทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 3) ผลลัพธ์ (Output) หมายถึงผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยนำเข้ามาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งกลุ่มตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการยอมรับนวัตกรรมตัวแปรดังกล่าวจะส่งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในส่วนของตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) คือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ส่งอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และศึกษาผลลัพธ์ของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงการที่องค์การภาครัฐนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยการรวบรวม เผยแพร่ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ จนเกิดเป็นความชำนาญ ซึ่งบุคลากรและองค์การสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 1) การระบุถึงความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์การภาครัฐระบุความรู้ที่ต้องการ 2) การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ 3) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ เป็นกระบวนการในการจัดเก็บและรักษาความรู้ขององค์การภาครัฐไว้ในรูปแบบต่างๆ และสามารถสืบค้นความรู้ดังกล่าวได้ตามความต้องการอย่างถูกต้องและทันเวลา 4) การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์การภาครัฐและการแบ่งปันความรู้ให้กระจายทั่วทั้งองค์การ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 5) การใช้ความรู้ เป็นการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือนำความรู้เก่าที่บุคลากรมีมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ 6) การสร้างความรู้ เป็นการนำความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่มีอยู่ใน

องค์การมาใช้กับความรู้อันหลากหลายของแต่ละคนหรือเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมานในอดีต

ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐที่เกิดจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ หมายถึงผลของการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและทำให้ผู้ให้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็วอย่างทั่วถึง และสามารถเข้าถึงบริการได้โดยง่าย 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึงผลของการปฏิบัติงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด 3) การพัฒนาความรู้และความสามารถ หมายถึงระดับความสามารถของบุคลากรในองค์การภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น 4) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึงการที่องค์การภาครัฐนำวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับองค์การ

การสนับสนุนทางสังคม หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐได้รับการช่วยเหลือด้านอารมณ์และสังคม สิ่งของหรือข้อมูล หรือด้านทรัพยากร ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคลากรสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเครียดได้รวดเร็ว โดยประกอบด้วย 1) การสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ ความใกล้ชิดสนิทสนมผูกพัน การได้รับการยกย่องเห็นคุณค่าและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตลอดจนมีความรู้สึกปลอดภัย 2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐได้รับข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการวางแผนแก้ปัญหา รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ การให้ข้อเสนอแนะ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ 3) การสนับสนุนด้านทรัพยากร หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐได้รับความช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เงินทอง หรือแรงงาน ทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตามปกติ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำองค์การในองค์การภาครัฐกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การโดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งผู้นำจะทำหน้าที่ในการชักนำบุคลากรให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำองค์การภาครัฐที่เป็นแบบอย่างให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือในตัวผู้นำโดยการที่ผู้นำองค์การมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุม

อารมณ์ได้เมื่ออยู่ในภาวะวิกฤตรวมทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ซึ่งทำให้บุคลากรมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำองค์การภาครัฐในการจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจโดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีชีวิตชีวาในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก ผู้นำมีการระบุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและแสดงความเชื่อมั่นความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำองค์การภาครัฐกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานโดยผู้นำคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงการที่ผู้นำองค์การภาครัฐให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล โดยการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญซึ่งผู้นำจะทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงในการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงมีการสื่อสารแบบสองทางโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานซักถามและแสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงการรับรู้ของบุคลากรในองค์การภาครัฐเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างขององค์การ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐรับรู้เกี่ยวกับการปกครอง กฏระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ และรับรู้ถึงข้อจำกัดของงานแต่ละประเภท รวมทั้งปริมาณงานและรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่อาจจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการจูงใจในด้านความต้องการมีอำนาจเพื่อการยอมรับในตำแหน่งหรือสภาพของบุคลากรตามลักษณะโครงสร้างขององค์การ 2) ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความมีอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีความเข้าใจในงาน มีส่วนร่วมในงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานและปริมาณของงานและพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า 3) ด้านความอบอุ่น หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐมีความรู้สึกเป็นผู้ร่วมงานที่ดีมีความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน 4) ด้านการให้รางวัล หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การรู้สึกได้ว่าการได้รับรางวัลจากองค์การเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานที่ดีและได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมจากนโยบายขององค์การ 5) ด้านความขัดแย้ง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐรับรู้ได้ถึงการแข่งขันในการแก้ปัญหา การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งรับรู้เกี่ยวกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ตึงเครียดจึงจำเป็นที่จะต้องอดทนเพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหา 6) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐรู้สึกได้ถึงกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขององค์การและมีความเข้าใจที่ตรงกัน 7) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐ

รู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีค่านิยมและการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ทำให้เกิดความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 8) ด้านความเสี่ยง หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐรู้สึกได้ถึงความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานหรือรู้สึกว่างานที่ทำเป็นงานที่มีความเสี่ยงมีความท้าทาย

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงระบบฐานข้อมูล ระบบการสื่อสารและเครื่องมือทางฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ และช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร หมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การภาครัฐสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้นและสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญและค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการผ่านทางอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต 2) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน หมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรในองค์การภาครัฐสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ หมายถึงเทคโนโลยีที่ช่วยในการจัดเก็บและจัดการกับความรู้ต่างๆ ในองค์การภาครัฐ รวมทั้งสามารถรองรับความต้องการของบุคลากรในการใช้งาน

การยอมรับนวัตกรรม หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐยอมรับว่าเมื่อมีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความคิด การกระทำ สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่ถูกคิดค้นขึ้นมาเป็นครั้งแรกหรือไม่ก็ตาม โดยการนำเอาวิธีการ หลักการไปปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ โดยคุณลักษณะของนวัตกรรมที่มีผลต่อการยอมรับมีลักษณะ ดังนี้ 1) ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐยอมรับนวัตกรรมโดยคิดว่านวัตกรรมที่รับเข้ามานั้นดีกว่า มีประโยชน์มากกว่าความคิดเดิมและการยอมรับนวัตกรรมดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ส่งผลให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้น 2) ความเข้ากัน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐยอมรับนวัตกรรมเนื่องจากมีลักษณะของนวัตกรรมสามารถเข้ากันได้กับค่านิยม ประสบการณ์ในอดีต 3) ความสลับซับซ้อน หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐเห็นว่านวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อนเป็นสิ่งที่ยากแก่การเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ ดังนั้นนวัตกรรมที่ง่ายต่อการเข้าใจยอมรับได้รับการยอมรับมากกว่านวัตกรรมที่มีความสลับซับซ้อน 4) ความสามารถในการนำไปทดลองใช้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐสามารถนำนวัตกรรมนั้นมาทดลองใช้เพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมได้ง่ายขึ้น 5) ความสามารถสังเกตได้ หมายถึงการที่บุคลากรในองค์การภาครัฐคำนึงถึงผลของนวัตกรรมที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งการที่สามารถมองเห็นผลได้ง่ายและไวนี้ นวัตกรรมก็ถูกยอมรับได้ง่ายขึ้น

บทที่ 2

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ปี จ้าง ยเชิงเหตุ และผลของความพึงพอใจ การความรู้
ในองค์ การภาครัฐ : ศึกษาระดับปริญญาโท ยบเทีย ยบระหว่ างองค์ การส่ วนกลางและองค์ การส่ วนภูมิภาค
โดยมี วัตถุประสงค์ เพื่ อศึกษาปี จ้าง ยเชิงเหตุ ซึ่งความพึงพอใจ การความรู้ ศึกษ
ความส่ าร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ ที่ มี อิทธิพลที่ ส่ าร็จได้ จากความส่ าร็จของกระบวนการ
จั ดการความรู้ เปรีย ยบเทีย ยบระดั บและทดสอบความไม่ ส่ าร็จที่ มี ประสิทธิภาพของ
ปี จ้าง ยเชิงเหตุ และผลของความส่ าร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ ในองค์ การภาครัฐ ระหว่ าง
องค์ การส่ วนกลางและองค์ การส่ วนภูมิภาค ซึ่งในบทนี้ ได้ ธิบายห้ วั ช้ อด่ างๆ ประกอบด้ วย
ประชากรและกลุ่ม ตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้ อมูลและการวิเคราะห์ ข้ อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ ใช้ ในการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ ได้ แก่ระดับพนักงานราชการ
ส่ าร็จที่ ำ ดกรมส่ าร็จเสริมการเกษตร กรมอนามัย ย และกรมสุ ขภาพจิต ำ ดงานในองค์ การส่ วนกลาง
และองค์ การส่ วนภูมิภาค ำ นวน 9,937 คน ำ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ำ นวนประชากรในองค์ การภาครัฐ

หน่วยงาน	อัตรากำลังข้าราชการ และพนักงานราชการ (คน)
กรมส่ าร็จเสริมการเกษตร	952
กรมอนามัย ย	2,135
กรมสุ ขภาพจิต	3,450
รวม	14,937

ที่ ำ มกรมส่ าร็จเสริมการเกษตร กรมอนามัย ย และกรมสุ ขภาพจิต 52

2. กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง คือ อัครราชการและพนักงานสำนักงาน สังกัด กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางและ องค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นบุคลากรผู้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงาน จำนวน 660 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางจำนวน 330 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนภูมิภาคจำนวน 330 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้โดยใช้อัตราส่วนของเรอ์ มัคเกอร์ และโลแม็ค (Macker and Lomax, 2004 : 20) ที่แนะนำว่า การวิเคราะห์ข้อมูลในสมการเชิงโครงสร้าง ง่าย ๆ นั้น ควรมีกลุ่มตัวอย่างที่ 10 เท่าของตัวแปร ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 33 ตัวแปร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างต้องมีอย่างน้อย 330 คน

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็น อัครราชการและพนักงานสำนักงาน สังกัด กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเชิงชั้นโดยไม่กำหนดสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยให้มีจำนวนเท่ากัน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้แต่ละองค์การมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางจำนวน 330 คน ดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลาง

หน่วยงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
กรมส่งเสริมการเกษตร	110
กรมอนามัย	110
กรมสุขภาพจิต	110
รวม	330

2.2 สำหรับกลุ่มตัวอย่างในองค์การส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างให้กระจายทั่วประเทศ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่หนึ่งแต่ ละภูมิภาค โดยมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

2.2.1 สุ่มแบบเจาะจง เพื่อให้ได้จังหวัดที่ เป็นเมืองศูนย์กลาง ความเจริญของแต่ละภูมิภาคหรือจังหวัดที่เป็นสถานที่ตั้งของศูนย์ขององค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 5

ตาราง 5 จังหวัดที่ เป็นแม่ องหลั ก/แม่ องคูนัยจกญในคตล ละภูมิกาคหรี อจ้งหวัดที่ เป็น น
สทานที่ ต้งของส่ นัน กงานหรี อคูนัย ขององค้ การที่ เป็น นกลุ่ มต้ วอย่ าง

ภาค	จังหวัด	จังหวัดที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง
เหนือ	กำแพงเพชร เชียงราย เชียงใหม่ตาก นครสวรรค์ น่าน พะเยา พิจิตร พิษณุโลกเพชรบูรณ์ แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลพบุรีอุตรดิตถ์ สุโขทัย ย อุทัยธานี	เชียงใหม่ นครสวรรค์
กลาง	กาญจนบุรี จันทบุรี ฉะเชิงเทราบุรีรัมย์ ตราด นครนายก นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี ประจวบคีรีขันธ์ ปราจีนบุรี พระนครศรีอยุธยาราชบุรี เพชรบุรีระยองราชบุรีลพบุรี สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร สระแก้วสระบุรี สิงห์บุรี สุพรรณบุรี อ่างทอง	สมุทรปราการ
ตะวันออก เหนือ	กาฬสินธุ์ ขอนแก่น หนองบัวลำภู นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร สกลนคร เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์หนองคาย หนองบัวลำภู อุบลราชธานีอุดรธานีอำนาจเจริญ	นครราชสีมา ขอนแก่น
ใต้	กระบี่ ชุมพร ตรัง นครศรีธรรมราช ปัตตานี พังงา พัทลุง สุราษฎร์ธานี ธานี สตูล สงขลา	สงขลา นครศรีธรรมราช

หมายเหตุ : — คือ จังหวัดที่ เป็นแม่ องหลั ก/แม่ องคูนัยจกญในคตล ละภูมิกาคหรี อ
จ้งหวัดที่ เป็น นสทานที่ ต้งของส่ นัน กงานหรี อคูนัย ขององค้ การที่ เป็น นกลุ่ ม
ที่ มากระทรวงมหาดไทย, 2552

2.2.2 สุ่มอย่างง่ายแบบกำหนดสัดส่วน ด่วน เพื่อให้ได้ทั้งจำนวน
ตัวอย่างที่กระจายทั่วทุกภาค ซึ่งจะได้ จังหวัดตามสัดส่วนของ ๒ จังหวัด ได้แก่ จังหวัด
เชียงใหม่ นครสวรรค์ นครราชสีมา ขอนแก่น ราชบุรี สมุทรสาครและนครศรีธรรมราช

2.2.3 สุ่มแบบเชิงชั้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในสังกัด ๓ วิทยาลัย
ศึกษาวิจัยทั้ง 3 องค์การ คือ อกรรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัยและกรมส่งเสริมสุขภาพจิต

2.2.4 สุ่มแบบเจาะจง เพื่อให้ได้หน่วยงานของแต่ละระดับ
จังหวัด โดยมีรายละเอียดดังตาราง 6

ตาราง 6 กลุ่ม มัด วอย่ างที่ ' ปฏิบัติงานในแต่ ละองค์ การ

ภาค	องค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย		
	กรมส่งเสริมการเกษตร	กรมอนามัย	กรมสุขภาพจิต
เหนือ	สำนักงานเกษตร จ. เชียงใหม่	ศูนย์อนามัยที่ 8 จ. นครสวรรค์	โรงพยาบาล สวนปรุง จ. เชียงใหม่
ตะวันออก	สำนักงานเกษตร จ. นครราชสีมา	ศูนย์อนามัยที่ 6 จ. ขอนแก่น	โรงพยาบาลจิตเวช นครราชสีมา ราชนครินทร์ จ. นครราชสีมา
กลาง	สำนักงานเกษตร จ. ราชบุรี	ศูนย์อนามัยที่ 4 จ. ราชบุรี	โรงพยาบาลยุว ประสาทไวท โยปถัมภ์ จ. สมุทรปราการ
ใต้	สำนักงานเกษตร จ. สงขลา	ศูนย์อนามัยที่ 11 จ. นครศรีธรรมราช	โรงพยาบาลจิตเวช สงขลา จ. สงขลา

2.2.5. กำหนดสัดส่วนของขนาดกลุ่ม มัด วอย่ างที่ มีกั้จ้งนั้ในแต่ ละ
หน่วยงาน โดยกำหนดให้ ขนาดกลุ่ม มัด วอย่ างมี จั้กั้กั้กั้กั้กั้กั้ 28 คน โดยกลุ่ม มัด วอย่ าง
จะต้ องเป็ นข้าราชการและพนักงานราชการซึ่งเป็ นบุ้คใ้กั้กระบวนกรจั้ดการความรู้ ใน
การปฏิบัติ งาน ดั้ งนั้ น กลุ่ม มัด วอย่ างในองค์ การสั วณภูมิภาคต้ นจั้กั้กั้กั้กั้กั้ 37

ตาราง 7 จั้กั้กั้กั้กั้กั้กั้ ปฏิบัติงานในองค์ การสั วณภูมิภาค

จังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน			จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด (คน)
	กรมส่งเสริม การเกษตร	กรมอนามัย	กรมสุขภาพจิต	
	(คน)	(คน)	(คน)	
เชียงใหม่	27	-	27	54
นครสวรรค์	-	27	-	27
นครราชสีมา	27	-	27	54
ขอนแก่น	-	27	-	27
ราชบุรี	28	28	-	56

ตาราง 7 (ต่อ)

จังหวัด	กรมส่งเสริม			จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด (คน)
	การเกษตร (คน)	กรมอนามัย (คน)	กรมสุขภาพจิต (คน)	
สมุทรปราการ	-	-	28	28
สงขลา	28	-	28	56
นครศรีธรรมราช	-	28	-	28
รวม	110	110	110	330

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 8 ตอน ประกอบด้วย

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน
- ตอนที่ 2 แบบวัดการสนับสนุนทางสังคม
- ตอนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ตอนที่ 4 แบบวัดวัฒนธรรมองค์การ
- ตอนที่ 5 แบบวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ตอนที่ 6 แบบวัดการยอมรับนวัตกรรม
- ตอนที่ 7 แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
- ตอนที่ 8 แบบวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2) เครื่องมือที่นำมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ แบบวัดการสนับสนุนทางสังคมแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของการจัดการความรู้ 2) เครื่องมือที่สร้างขึ้นใหม่ และดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ แบบวัดเทคโนโลยีสารสนเทศแบบวัดการยอมรับนวัตกรรม และแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

1.1 เครื่องมือที่นำมาจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่

1.1.1 แบบวัดการสนับสนุนทางสังคม เป็นการวัดความรู้สึกที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลอื่น การสนับสนุนทางสังคม โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดการสนับสนุนของทอยล์ (Toits, 1982: 145-159) และจากแบบสอบถามของนวลจันทร์ อาศั ยพานิชย์ (2545: 77) โดยมีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นการวัดทัศนคติที่มีต่อความหมายที่

(Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็น
ด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ด้านอารมณ์ และสังคม จำนวน 9 ข้อ คือ-อ ข้อ 1
- 2) ด้านข้อมูลและข่าวสาร จำนวน 7 ข้อ คือ-ข ข้อ 10
- 3) ด้านทรัพยากร จำนวน 7 ข้อ คือ-ค ข้อ 17

ตัวอย่างแบบวัด

(0) ท่านได้ รั บการป ลอ บ โย น ให้ สบายใจและมี ก ำ ลัง ใจที่ ี จ

ปฏิบัติ ติงงาน

(00) ผู้ บั ง คั บ บั ญชา และ/หรือ ผู้ ร ่ว มงานให้ ค ำ เตะน ำ ำ เมื่ อ เกิ

ปัญหาการปฏิบัติ ติงงาน

(000) องค์ การจั ดสรรงบประมาณในการปฏิบัติ ติงงานให้ อย ำ

เหมาะสม

1.1.2 แบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เป็น การวัดทัศนคติของผู้ตอบ
แบบสอบถามที่มีต่อลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งใช้แนวคิดของบาส และอวอลิโอ
(Bass and Avolio, 1994 : 2-19) และจากแบบสอบถามของปี ยววรรณ เป็นปลี ม (25583)
ซึ่งทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้ ปี จจ ัย ชุ มชนผู้ และภ าณ ปลี ย น แปร ล ง ของ ผู้ น ำ ชุ มชนที่
มี ต ่อ การจั ดการควมรู้ ในชុ มชน ศึกษองค ์ การบริหารส วนต ำ บลในเขตภาคใต้ ของประเทศไทย
โดยมี ข้อ ค ำ ถา ม จ ำ นวน 27 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็น การหิ น ต ำ บล ำ ม คิ ต ำ ส วนปรมาณค ำ
(Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) จริงที่สุด (5) จริง (4) ค ำ ำ งจริง (3) ค ำ ำ งไม่ ำ รง
(2) ไม่ ำ รง (1) ไม่ ำ รงที่ ี ส ุ ด โดยมี รายละเอียด ดังนี้

- 1) ด้านการมี อิทธิพลอย่างมี อู ตมการณ์ จ ำ นวน 7 ข้อ คือ-อ ข้อ 1
- 2) ด้านการสร ้างแรงบันดาลใจ จ ำ นวน 7 ข้อ คือ-ข ข้อ 8
- 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จ ำ นวน 7 ข้อ คือ-ค ข้อ 15
- 4) ด้านการค ำ นึงถึงความเป็น ป ี จเจกบุ คค ล จ ำ นวน ๓

ข้อ 2227

ตัวอย่างแบบวัด

(0) ผู้ น ำ ของท ำ นค ำ นึงถึงการทำงานที่ ี เป็ นแบบอย ำ งที่ ี
ดี มี คี ลธรรมอันดี ำ มเพื่ อให้ บุ คค ลากรในองค ์ การเคารพ และศรั ทธ ำ

(00) ผู้ น ำ ของท ำ นสามารถท ำ ให้ บุ คค ลากรในองค ์ การมี
ควมกระต ี อรี อรี นในการปฏิบัติ ติงงานที่ ี ได้ รั บมอบหมาย

(000) ผู้ น ำ ของท ำ นส่งเสริมให้ บุ คค ลากรในองค ์ ศึกษาคิ ด

ในการปฏิบัติ ติงงานแบบใหม่

(0000) ผู้ นำ ของที่ านแสดงให้ เห็นว่า านุ คลากรในองค์ การแต่ ละ คนมี คุณค่า ่า

1.1.3 แบบวี ดวี ฒนธรรมองค์ การ เป็ นการวิ ดความคิดเห็นของผู้ แบบสอบถามเกี 'ยวกับ ลั กษณะของวิ ฒนธรรมองค์ การที่ 'ตนเขี ่งใช้มณิขความคิดของลิทวินและ สตริงเจอร์ (Litwin and Stringer, 1968) และจากแบบสอบถามของจันทนา สุ ชชนาร์ ฤษ์ (2550 : 98-99) ซึ่งทำ การศึกษาเรี 'องปี จจ' ยที่ 'มี อิทธิพลต่อโอกาสจู้ ทางการแพทย์ ตามการร้ ับรู้ ของพยาบาลห้ วนั านั วยงานโรงพยาบาล จั ังหว้ โดยที่ข้ อกั ฎาณจ้ านวน 26 ข้ อกั ฎาณของแบบวี ดเป็ นการวิ ดความคิดเห็นแบบมาตราส้ วน (Rating Scale) 6 ระดับ ต้ ั้งแต่ (6) เห็นด้ วยที่ 'สุด (5) เห็นด้ วย (ข้ ึ่ง) างพห้ ด้ วย (3) ค้ ่อนข้ ึ่งไม่ เห็นด้ วย (2) ไม่ เห็นด้ วย (1) ไม่ เห็นด้ วยที่ 'สุด โดยมี รายละเอี ียด ด

- 1) ต้ านโครงสร้างขององค์ การจ้ านวน 3 ข้ อกั ฎาณ 3 ข้ อกั ฎาณ 1
- 2) ต้ านความร้ ับผิดชอบในงานนุ คคลจ้ านวน 3 ข้ อกั ฎาณ 3 ข้ อกั ฎาณ 4
- 3) ต้ านความอบอู ' นจ้ านวน 4 ข้ อกั ฎาณ 4 ข้ อกั ฎาณ 7
- 4) ต้ านการให้ รางวั ลจ้ านวน 4 ข้ อกั ฎาณ 4 ข้ อกั ฎาณ 11
- 5) ต้ านความซ้ ดแย้งจ้ านวน 3 ข้ อกั ฎาณ 3 ข้ อกั ฎาณ 15
- 6) ต้ านมาตรฐานการปฏิบัติ งานจ้ านวน 3 ข้ อกั ฎาณ 3 ข้ อกั ฎาณ 18
- 7) ต้ านความเป็น นั หนึ่งอัน เตี ะยกันจ้ านวน 3 ข้ อกั ฎาณ 3 ข้ อกั ฎาณ 21
- 8) ต้ านความเสี 'ียงจ้ านวน 3 ข้ อกั ฎาณ 3 ข้ อกั ฎาณ 24

ด้ วยอู ่างแบบวี ด

(0) องค์ การกำ หนดโครงสร้าง การบริหารและขอบข้ ้างที่ านของแต่ ละหน้ วยงานไว้ ช้ ดเจน

(00) ทุกคร้ ึ่งที่ 'ปฏิบัติ ติงานขององค์ การที่ านที่ 'ถือว่าเรี ่งด้ ำ ตามเป้าหมายที่ 'กำ หนดไว้

(000) องค์ การเปิด โอกาสให้ ที่ านได้ รั ับการพั ฒนั าทนเองเสมอ

(0000) การให้ รางวั ลตอบแทนจากผลการปฏิบัติ งานที่ 'บรรลุ เป้าหมายขององค์ การมี ความยุติธรรม

(00000) เมี 'อมี ความคิดเห็นซ้ ดแย้งผู้ ัน ังค้ ับบัญญัติ ญา ยอมรับ พห้ ึ่งเหตุ ผลของที่ าน

(000000) องค์ การได้ ำ หนดเกณฑ์ มาตรฐานข้ ันต้ ำ ำ ใน การปฏิบัติ ติงานไว้ ช้ ดเจน

(0000000) นุ คลากรในองค์ การมี ความสามั าศี ด้ อกัน

(00000000) นโยบายการทำงานของผู้ บั งคั บบั ญชามี ความกล้าเสี'ยงเพี'อให้'ได้'ทางเสี'อกที่'ดี'ที่'สุดแก่'คณะ

1.1.4 แบบวัดผลลัพธ์ ที่'ได้'จากความสำเร็จของระดับ**ผลการดจามรู้** ผู้'วิจัย'สร้าง'ขึ้น'ตาม'แนวคิด'ของ'ฮอย'และ'มิสเคิล' (Hoy and Miskel, 1991 : 63) และ'วิจารณ์' พานิช (2547 : 18) และ'จาก'แบบ'สอบถาม'ของ'นั'นทร์' ตัน' ศรี' นู' นวิ'เชี' ยร' (2544) โดยมี'ข้อ'คำถาม'จำนวน' 28 ข้อ' ลักษณะ'ของ'แบบ'วัด'เป็น'การ'วัด'ความคิด'เห็น'แบบ'มาตรา'ประมาณ'ค่า' (Rating Scale) 6 ระดับ' ตั้งแต่' (6) เห็น'ดี' วย'ที่'สุด' (5) เห็น'ดี'กว่า'เห็น'ดี' วย' (3) ค'อน'ข้'าง'ไม่'เห็น'ดี' วย' (2) ไม่'เห็น'ดี' วย' (ไม่'เห็น'ดี' วย'ที่'สุด' โดยมี'รายละเอียด'ดัง'นี้'

- 1) ต้'าน'การ'ตอบ'สนอง'ความ'ต้'อง'การ'ของ'ผู้'ใช้'บริการ'จำนวน' 7 ข้อ' คี' ข้อ' ๑-7
- 2) ต้'าน'ประ'สิทธิ'ภาพ'ใน'การ'ต้'าน'เนิ'ง'งาน'จำนวน' 7 ข้อ' คี' ข้อ' ๗-๘
- 3) ต้'าน'การ'พั'ฒนา'ความ'รู้' และ'ความ'สามารถ'ของ'บุ'ค'ลา'กร'จำนวน' 8 ข้อ' คี' ข้อ' ๑-2๒
- 4) ต้'าน'ความ'สามารถ'ใน'การ'สร้'าง'นวิ' ตกรรม'จำนวน' 6 ข้อ' คี' ข้อ' ๒328

ต้'วอย' าง'แบบ'วัด
(0) องค' การ'มี' ความ'สามารถ'ใน'การ'ให้' บริการ
(00) องค' การ'มี' ความ'สามารถ'ใน'การ'ให้' บริการ'อย' าง'มี' ประ'สิทธิ'ภาพ'และ'ที่'น'เวลา
(000) องค' การ'สนั' บสนุน'ให้' น้'า'ผล'การ'วิจั' ย'มา'ใช้'ยุค' ต้' ในการ'ปฏิบัติ' ติง'าน
(0000) องค' การ'ส่'ง'เสริม'ให้' น้'า'ความ'คิด'ที่' สร้' าง'สร้'าค' ม ในการ'ปฏิบัติ' ติง'าน

1.2 แบบ'วัด'ที่' สร้' าง'ขึ้น'ใหม่' และ'ต้'ด'แปลง'จาก'งาน'วิจั' ย'ที่' เกี'ย'ข้'อง

1.2.1 แบบ'วัด'เทคโนโลยี' สาร'สนเทศ' เป็น'การ'วัด'ความคิด'เห็น'ของ'ผู้'ตอบ' เกี'ย'วกั' บ'ลักษณะ'ของ'เทคโนโลยี' สาร'สนเทศ'ใน'องค' กาศ' ซึ่ง'ได้'ต้'ด'แปลง'มา'จาก'แบบ'วัด'ของ' The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 2003 : 131) และ'ป้' ทมา'วรรณ' สิงห์' ศรี' (255๗) ที่'ได้' ทำ'การ'ศึกษา'เรี'อง'ระบบ'การ'จั' ดการ'ความ'รู้'ใน'ระดับ' บุด' ดม'ศึกษา' : กรณี' ศึกษา'มหา'วิท'ยาลัย' ย'พายั' พ' โดย'แบบ'วัด' มี' ข้อ'คำถาม'จำนวน' ๒๗ ข้อ' ลักษณะ'ของ'แบบ'วัด'เป็น' การ'วัด'ความคิด'เห็น'แบบ'มาตรา'ประมาณ'ค่า' (Rating scale) 6 ระดับ' ตั้งแต่' (6) เห็น'ดี' วย' ที่'สุด' (5) เห็น'ดี' วย' (4) ค'อน'ข้'าง'เห็น'ดี' วย' (๓) ค'อง'ข้'าง'ไม่'เห็น'ดี' วย' (2) ไม่'เห็น'ดี' วย' (1) ไม่'เห็น'ดี' วย'ที่'สุด' โดยมี'รายละเอียด'ดัง'นี้'

- 1) ด้านการสื่อสาร จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 4 ข้อ 1
- 2) ด้านการทำงานร่วมกัน จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 8 ข้อ 5
- 3) ด้านการจัดเก็บจำนวน ข้อ คือ ข้อ ๑๒

ตัวอย่างแบบวัด

(0) เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก

(00) บุคลากรมีการนำข่าวสารหรือความรู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการปฏิบัติงานมาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างทั่วถึง

(000) องค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อช่วยในการจัดการฐานข้อมูลคลังความรู้ต่างๆ

1.2.2 แบบวัดการยอมรับนวัตกรรม ผู้วิจัยได้ สรี ดงตมพบแนวคิด

ของโรเจอร์ Roger, 1983 : 84) และดัดแปลงจากแบบสอบถามของดลล์ ชนัย เกษมสันต์ (2545 : 46) ที่ได้ ทำการศึกษาเรื่องความรู้เกี่ยวกับ ISO มาตรฐานยอมรับนวัตกรรมและพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 โดยมี ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ลักษณะของแบบวัดใช้ความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) เห็นด้วยที่สุด (5) เห็นด้วย (4) ค่อนข้างเห็นด้วย (3) ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด โดยมี รายละเอียด ดังนี้

- 1) ด้านประโยชน์ ที่เพิ่มขึ้น จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 1-4
- 2) ด้านความเข้าใจกัน จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 5-8
- 3) ด้านความสลับซับซ้อน จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 9-12
- 4) ด้านความสามารถในการนำไปทดลองใช้ จำนวน 4 ข้อ คือ

ข้อ 13-16

- 5) ด้านความสามารถสังเกตได้ จำนวน 4 ข้อ คือ ข้อ 17-20

ตัวอย่างแบบวัด

(0) การจัดการความรู้ มีประโยชน์ ต่อการทำงานของท่าน

(00) การจัดการความรู้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ช่วย รวม

การทำงานเดิมของท่าน

(000) การจัดการความรู้ ที่องค์กร นำมาสามารถใช้ได้

เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ ก็ การปฏิบัติงาน

(0000) ท่านได้ รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ การจัดการความ

ก่อนนำไปใช้ ปฏิบัติ จริง

(00000) เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการนำการจัดการความรู้มาใช้ ท่านเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานที่ได้ รั บมี การเปลี่ยนแปลงที่ดี ึช

1.2.3 แบบวัดความสำ เร็จของกระบวนการจัดการความรู้แบบวัดการรับรู้ของผู้ ตอบเกี 'ยวัก บความสำ เร็จของกระบวนการจั ดการความรู้ โดยสร้ างขึ้นจากแนวคิดของแอนเดอร์ สัน และ American Productivity and Quality Center (Anderson and APQC, 1996 : 45) มาร์ ควอดต์ Marquardt, 1996 : 21) พร็อบ และคณะ (Probst and other, 2000 : 56) และแทร็ป (Trapp, 1999 : 47) และดัดแปลงจากแบบสอบถามของ นั นทร์ ตน์ ศรี นุ' นวิเชี ยร (2548) โดยมี ช้ อคำ ถาถามจ้ างวน 30 ช้ อ ลั กษณะของแบบวัดเป็ นการวัดความดี 'ในการปฏิบัติแบบมาตราส่ว นประมาณ (Rating Scale) 6 ระดับ บั ต้ งแต่ (6) บ่ อยที่สุด (5) บ่ อยมาก (4) บ่ อย (3) บางครั้ ง (2) ครั้ ง (1) ไม่ เคยเลย โดยมี รายละเอียด ดั งนี้

- 1) ดั านการระบุ ถึงความรู้ จ้ างวน 5 ช้ อ คื -ชชชชช 1
- 2) ดั านการแสวงหาความรู้ จ้ างวน 5 ช้ อ คื อชชชช 6
- 3) ดั านการจั ดเก็บและลึ บคั นความรู้ จ้ างวน 5 ช้ อ คื 1ชชชช 11
- 4) ดั านการเคลี 'อนย้ าย กระจาย และแบ่ง ป้ นความรู้ จ้ างวน 5 ช

คื อ ช้ อ 10

- 5) ดั านการใช้ ความรู้ จ้ างวน 5 ช้ อ คื อชชชช 21
- 6) ดั านการสร้ างความรู้ จ้ างวน 5 ช้ อ คื อชชชช 26

ตัวอย่ างแบบวัด

(0) องค์ การกำ หนดความรู้ เกี 'ยวัก บการปฏิบัติ งานในต่า

ของท่ านไว้ อย่ างชัดเจน

(00) องค์ การจั ดประชู มวิชาการเพี 'อให้ บุ คลักช้ ได้ตัวอักษร

สั าหรับการพั ฒนางาน

(000) องค์ การจั ดประเภทของความรู้ ไว้ เป็ นหมวดหมู่

(0000) องค์ การสนั บสนุ นให้ จั ดกิจกรรมพบปะพูดคุยควา

นอกเวลางาน

(00000) องค์ การนำ ความรู้ ที 'เป็ นประโยชน์ มงปรึ บปรุ

การปฏิบัติ งานให้ มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

(000000) องค์ การจั ดให้ เรี ยนรู้ วิธี การท่ างานโดยจ้ างมปฏิบัติ

กั บผู้ เชี 'ยชาญ

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ **วิธีบทวัดซึ่งสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้**

2.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัย นำแบบวัดเสนอต่อ อาจารย์ ที่ **ปรึกษามีคุณวุฒิ** ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา **ตามข้อคัดสรร** องค์ บัญญัติ หมายความว่า การวิจัย (Validity Content) .ในส่วของแบบวัดที่ สร้างขึ้นและดัดแปลงจากงานวิจัย ซึ่ง ผู้วิจัยได้ ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่านพิจารณา **และข้อเสนอนะ** ในการปรับปรุงแก้ไขให้แบบวัด มีความเหมาะสมมากขึ้น โดยเกณฑ์ ในการพิจารณา **ข้อสำคัญ**

ให้ +1 คะแนน ถ้าแน่ใจว่า ค่าถามนี้ สอดคล้อง **ข้อสำคัญ** กับวัตถุประสงค์ ที่ ตั้งของการวัด

ให้ 0 คะแนน ถ้าไม่ แน่ใจว่า ค่าถามนี้ สอดคล้อง **ข้อสำคัญ** กับวัตถุประสงค์ ที่ ตั้งของการวัด

ให้ -1 คะแนน ถ้าแน่ใจว่า ค่าถามนี้ **ไม่** สอดคล้อง **ข้อสำคัญ** กับวัตถุประสงค์ ที่ ตั้งของการวัด

จากนั้น ตรวจให้ คะแนนทุก รายข้อ อยู่ อยจนครบทุก **ข้อของแบบ** ทดแล้ว นำ มาหาค่า ดัชนี ความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence หรือ Index of Consistency : IOC) ซึ่งมี เกณฑ์ ในการพิจารณา **IOC** ตามสูตรในการคำนวณ (ยู ทธ ไกยวรรณ , 2550 : 61) ดังนี้

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

IOC คือ ดัชนี ความสอดคล้อง ระหว่าง แบบทดสอบกับ **จุดประสงค์**

R คือ คะแนนของผู้ **เชี่ยวชาญ** ทั้งหมด

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ **เชี่ยวชาญ** ทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้ **ทรงคุณวุฒิ** หรือ ผู้ **เชี่ยวชาญ**

ผลจากการคำนวณถ้า ค่า **IOC** มากกว่า หรือ เท่า กับ 0.5 แสดงว่า **ข้อ** ความในข้อถามมีความ **เที่ยงตรง** ตามเนื้อหา และ **คัดสรร** ได้ **ใช้** กว่า ค่า ค่าถาม **IOC** มี ค่า ต่ำกว่า 0.5 ข้อถามนั้น **ใช้** ไม่ได้ ผู้วิจัยควร **ดัด** ทิ้งไป **ใหม่** แก้ไขปรับปรุง

2.2 การหาคุณภาพรายข้อ

ผู้วิจัย นำ แบบวัด ที่ได้ รับ การปรึ บปรุ ง แด่ อ ง ไช้ ลั (In-Content) กั บ บุ คคลากรที่ มี ลั กษณะใกล้เคียงกั บ กลุ่ม มัต ่วัย ว่างที่ ค ุ ตี ก ษ าวชิ ง โยงพยาบาลสงขลา นครินทร์ จ ำ นวน 60 คน จากนี้ ัน ได้ หาค ำ อ ำ นาจจ ำ แยกและค ำ ความเชื่ อ มั ้น ระหว ำ ว่างข้อ ค ำ ถา มรายข้อ กั บ คะแนนรวมของแบบวัด แต่ละ ด ำ น ตั ้ อยุ่ ไร ประสิ ทธ ี สห ส มพั ณ์ แบบ เพ็ ยร์ ส ัน และหาค ำ ความเชื่ อ มั ้นแบบความสอดคล้องแบบไขว้ โดยหาค ำ ส ัม ประสิ ทธ ี แอลฟา ผลการหาคุณภาพของเครื่องมื อ ตั ้ ง แสดงตามตาราง 8

ตาราง 8 ค ำ อ ำ นาจจ ำ แยกและค ำ ความเชื่ อ มั ้นของแบบวัดอ ำ นาจจ ำ แยกที่ บกลุ่ม มัต ่วัย ว่าง 60 คน

แบบวัด	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
การสนับสนุนทางสังคม			
ด ำ นอารมณ์ และสั งคม	9	.48 - .78	.90
ด ำ นช ำ อมูลและช ำ วสาร	7	.58 - .83	.89
ด ำ นทรี พยากร	7	.59 - .80	.89
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
ด ำ นการมี อิทธิพลอย ำ ว่างมี อุ ดมการณ์	7	.79 - .90	.95
ด ำ นการสร ำ ้งแรงบั ้นดาลใจ	7	.7090	.93
ด ำ นการกระตุ ้นทางปี ญญา	7	.790	.94
ด ำ นการค ำ นึงถึงความเป็น ปี่ จเจกบุ คคล 6		.76 - .94	.96
วัฒนธรรมองค์การ			
ด ำ นโครงสร้างองค์ กการ	3	.5878	.81
ด ำ นความรั บผิดชอบในงานของบุ คคล	3	.5068	.76
ด ำ นความอบอุ ้น	4	.5780	.84
ด ำ นการให้ รางวัล	4	.1484	.79
ด ำ นความซ ัดแย ้ง	3	.6367	.79
ด ำ นมาตรฐานการปฏิบัติ งาน	3	.60.72	.81
ด ำ นความเป็น อ ันหนึ่งอ ันเต็ ยวัก ัน		3.54 - .71	.75
ด ำ นความเสี ียง	3	.5085	.83
เทคโนโลยีสารสนเทศ			
ด ำ นการสื่ อสาร	4	.48 - .72	.78
ด ำ นการทำงานร วมกั ัน	4	.57 - .76	.89

แบบวัด	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านการจัดเก็บ	4	.57 - .80	.84
การยอมรับนวัตกรรม			
ด้านประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น	4	.58 - .69	.81
ด้านความเข้าใจ	4	.47 - .70	.76
ด้านความสลับซับซ้อน	4	.57 - .68	.81
ด้านความสามารถในการนำไปทดลองใช้	4	.61 - .76	.85
ด้านความสามารถสังเกตได้	4	.56 - .81	.86
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			
ด้านการระบุถึงความรู้	5	.59 - .77	.86
ด้านการแสวงหาความรู้	5	.64 - .83	.89
ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	5	.39 - .70	.88
ด้านการเคลื่อนย้ายกระจายแบ่งปัน	5	.78 - .87	.93
ด้านการใช้ความรู้	5	.67 - .80	.89
ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			
ด้านการตอบสนองความต้องการของ			
ผู้ใช้บริการ	7	.37 - .79	.85
ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	7	.34 - .70	.79
ด้านการพัฒนาความรู้และความสามารถ			
ของบุคลากร	8	.34 - .79	.87
ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	6	.66 - .78	.88

จากตาราง 8 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามทุกข้อ อยู่ระหว่าง .34 - .87 ซึ่งค่าอำนาจจำแนกที่ไม่ดีต่อบ้าง และค่าความเชื่อมั่นมีค่ามากกว่า 0.70

หลังจากปรับปรุงแก้ไขได้ เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 645 คน และได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 645 คน จากนั้นทำคุณลักษณะเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's Coefficient) ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ องค์ ประกอบเชิงยี่ นและค าคความเชื่อ 'อภึ' นต้ วอย่ าง 645 คน

แบบวัด	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์	
		องค์ประกอบ	ค่าความเชื่อมั่น
การสนับสนุนทางสังคม			
ด้ านอารมณ์ และสั งคม	9	.42 - .70	.87
ด้ านช้ อมูลและช้ วาสาร	7	.5976	.88
ด้ านทรี พยากร	7	.54.83	.88
χ^2 (df = 205) 551.03, $\chi^2/df = 2.69$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.05, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.98, SRMR = 0.047			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
การมี อิทธิพลอย่ างมี อู ดมการณ์	7	-.84	.92
การสร้ างแรงบันดาลใจ	7	.73.79	.92
การกระทู้ นทางป้ ัญญา	7	.7579	.92
การค านึงถึงความเป็ นป้ จเจกบุ คคล	6	-.785	.93
χ^2 (df = 284) 655.58, $\chi^2/df = 2.31$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.05, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.99, SRMR = 0.029			
วัฒนธรรมองค์การ			
ด้ านโครงสร้างองค์ การ	3	-.7583	.85
ด้ านความรั บผิดชอบในงานของบุ คคล	3	.75 - .78	.77
ด้ านความอบอุ้ น	4	.6180	.75
ด้ านการให้ รางวัล	4	.51 - .61	.78
ด้ านความซ้ ดแย้ง	3	-.7176	.77
ด้ านมาตรฐานการปฏิบัติ งาน	3	.70.86	.81
ด้ านความเป็ นอ้ นหนึ่งอ้ นดี ยวักั น	3	-.76.71	.80
ด้ านความเสี 'ยง	3	.69 - .81	.80
χ^2 (df = 244) 586.59, $\chi^2/df = 2.40$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.05, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.98, SRMR = 0.039			
เทคโนโลยีสารสนเทศ			
เทคโนโลยี สารสนเทศการสื่ อสาร	4	.6976	.85
เทคโนโลยี สารสนเทศการทำ งานร้ วมกั น	4	.77 - .83	.85
เทคโนโลยี สารสนเทศการจั ดเก็บ	4	.64 - .86	.88
χ^2 (df = 44) 126.92, $\chi^2/df = 2.89$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.05, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, CFI = 0.99, NFI = 0.99, SRMR = 0.027			

ตาราง 9 (ต่อ)

แบบวัด	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์	
		องค์ประกอบ	ค่าความเชื่อมั่น
คะแนนมาตรฐาน			
ด้านประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น	4	.69 - .82	.87
ด้านความเข้าใจ	4	.71 - .79	.85
ด้านความสลับซับซ้อน	4	.72 - .83	.87
ด้านความสามารถในการนำไปทดลองใช้	4	.61 - .73	.85
ด้านความสามารถสังเกตได้	4	.74 - .89	.89
χ^2 (df = 143) 418.46, $\chi^2/df = 2.95$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.06, GFI = 0.94, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.99, SRMR = 0.034			
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			
ด้านการระบุถึงความรู้	5	.64 - .85	.87
ด้านการแสวงหาความรู้	5	.65 - .81	.86
ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	5	.68 - .89	.85
ด้านการเคลื่อนย้ายกระจายแบ่งปัน	5	.76 - .85	.90
ด้านการใช้ความรู้	5	.70 - .80	.88
ด้านการสร้างความรู้	5	.73 - .83	.90
χ^2 (df = 333) 699.83, $\chi^2/df = 2.10$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.99, SRMR = 0.034			
ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			
ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	7	.70 - .75	.90
ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน	7	.63 - .73	.81
ด้านการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร	8	.69 - .80	.92
ด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	6	.65 - .84	.90
χ^2 (df = 281) 628.34, $\chi^2/df = 2.24$, p-value = 0.00, RMSEA = 0.044, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.99, SRMR = 0.034			

จากตาราง 9 แสดงผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันแต่ละด้าน ความเชื่อมั่น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

เกณฑ์ การพิจารณาองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลใช้ค่าความถ่วงถ่วงได้แก่ ค่าไคสแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าเอสไอเอสต่ำกว่าค่าอ้างอิงและมีค่าไม่เกิน 3

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ ข้อมูลการวิจัย ยมี รายละเอียด ยด ดั งนี้

1. วิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม มัต วอย่ าง ค่อยคณาณัติเนติ' ยคั ่าเป็ ' ยงเบนมาตรฐาน และสั มประลิติสหสั มพั นธ์ ดั วยโปรแกรมสั รร้งรูป Windows

2. วิเคราะห์ เส้น ทางอิทธิพล แบบมี ตั วแปรแฝง (Path Analysis with Latent Variable) เพ็ ' ้อตอบคั ้าถามการวิจัย ยดั วยโปรแกรม LISREL 8.53 โดยผู้ วิจั ยแบ่ งการประเมินโมเดล เป็ น 2 ชั ้นตอน คื ้อ การประเมินความกลมกลี นของโมเดลกั บข้อมุขั ึ่งประจั กษ์ และการประมาณคั ้าพารามิเตอร์ ในโมเดล เพ็ ' ้อตอบคั ้าถามสมมติฐานการวิจัย

2.1 การประเมินความกลมกลี นของแบบจั าลองกั บข้อมุขั ึ่งประจั กษ์ ผู้ วิจั ยเล็ อกใช้ สถิติและดั ชนี บั งชั ้ ความกลมกลี นของแบบจั าลองกั บข้อมุขั ึ่งประจั กษ์ ในสองกลุ่ม คื ้อ ดั ชนี ความกลมกลี นสั มบูรณ์ และดั ชนี กลมกลี นเชิงไปยั ดั บชนี ึ่งใช้ และเกณฑ์ การดั ตลินมี ดั งนี้

2.1.1 ดั ชนี ความกลมกลี นสั มบูรณ์ (Absolute Fit Index) เป็ นดั ชนี ึ่ง บั งชั ้ ถึงขนาดความกลมกลี นระหว่ างคั ้าสหสั มพั นธ์เป็ นประมุขั ึ่งของแบบจั าลองกั บลั กษณะข้อ มูลเชิงประจั กษ์ ได้ แก่

2.1.1.1 คั ้าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square Statistic) โดยจะทั ้า การทดสอบว่ า“เมทริกซ์ ความแปรปรวนร่ว มของประชากรแตกต่ างจากเมทริกซ์แปรปรวนร่ว มจากการประมาณคั ้าหรือ ้อไม่ (Bollen, 1989 : 263 ้อ งถึงใน วิริณั ธี ธรรมนารถสกุ ล 2547 : 127) กั ้าหนดคั ้าความคลาดเคล็ ือนที่ ระดั บ 0.05 ตั ้คงนั ้สถิติไคสแควร์ ไม่ มี นั ้ยลั คั ้า ูยทางสถิติที่ ระดั บ 0.05 แสดงว่ าเมทริกซ์ ความแปรปรวนร่ว มประชากรไม่ แตกต่ างจากเมทริกซ์ ความแปรปรวนร่ว มจากการประเมินคั ้า สรุ ปว่ าโมเดลมี ความกลมกลี น ข้อมุขั ึ่งประจั กษ์

2.1.1.2 คั ้าอัตราสั วนระหว่ างคั ้าสถิติไคสแควร์กั บอิสรย (Chi-Square/df) เน็ ืองจากคั ้าสถิติไคสแควร์ เป็ นคั ้าที่ มี ความของกั ้ลู่ขมัต วอย่ าง นั ้ คื ้อขนาดของกลุ่ม มัต วอย่ างสั ้งผลต่ ้อคั ้าสถิติไคสแควร์ ยั ึ่งชนี ึ่งขมัต วอย่ างมากก็ ึ่งสั ้งผลให้ คั ้าสถิติไคสแควร์ มี นั ้ยลั คั ้า ูยทางสถิติดั วยดั งนั ้ ในการสมมติฐานของแบบจั าลองกั บข้อ มูลเชิงประจั กษ์ ในกรณี ึ่งกลุ่ม มัต วอย่ างมี ขนาดใหญ่ คั ้าอัตราสั วนระหว่ างคั ้าสถิติไคสแควร์ กั บองศาคิสรระร่ว มดั วยโดยควรมี คั ้าตั ้ากั ้อ Bollen, 1989 : 263 ้อ งถึงใน วิริณั ธี ธรรมนารถสกุ ล 2547 : 127) ึ่งยั ึ่งเป็ นขั ้อกั ้าหนดที่ ยั ึ่งไม่ ้นคั ้าคั ้อคนนั ้ งนั ้ ึ่งกั ้าหนดให้ อัตราสั วนระหว่ างคั ้าสถิติไคสแควร์ กั บองศาคิสรระร่ว มมี ่อลงนั ้ ึ่งจะถึ ้อว่ ่าเป็ นโมเดลที่ มี ความกลมกลี นกั บข้อ มูลเชิงประจั กษ์ ในระดั บดี

2.1.1.3 ดัชนี บ่งบอกความกลมกลืน (Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่สร้างขึ้นได้แก่ ดัชนี (of Fit Index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่สูงกว่า 0.95 ถือว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนสูงที่สุด (Bentler, 1995 : 529 อ้างถึงใน วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2547 : 127)

2.1.1.4 ดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบแบบจำลองและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าพารามิเตอร์ในโมเดลที่เสนอความกลมกลืนคือไม่ควรสูงกว่า 0.06 ถึง 0.10 (Hu and Bentler, 1995 : 76-99 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง และสุชาติกรเพชรปาณี , 2546 11)

2.1.1.5 ดัชนี Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือจากการเปรียบเทียบแบบจำลองและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประมาณค่าที่ได้ใช้ดัชนีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวอย่างมาตรฐานควรมีค่าต่ำกว่า 0.08 ถึง 0.10 (Hu and Bentler, 1995 : 76-99 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง และสุชาติกรเพชรปาณี , 2546 11)

2.1.2 ดัชนี ความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) ดัชนีในกลุ่มนี้มีแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างแบบจำลองที่เสนอมาตรฐานเชิงเปรียบเทียบที่ไม่มี ความสัมพันธ์เกิดขึ้นในข้อมูลเชิงประจักษ์ (กลุ่มที่ดีที่สุด) ไปจนถึงแบบจำลองที่มีความสัมพันธ์กันน้อยางสมบูรณ์ (ความกลมกลืนดีที่สุดในกลุ่มเปรียบเทียบเป็นข้อมูลต่อเนื่องจาก 0.0 คือแบบจำลองอิสระไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไปจนถึง 1.0 คือลักษณะความสัมพันธ์ของข้อมูลมีความสมบูรณ์ จุดตัดที่ชี้ให้เห็นว่าแบบจำลองความกลมกลืนไม่ดีกับกลุ่มที่ดีคือ 0.90 ดัชนีในกลุ่มนี้ประกอบด้วย Comparative Fit Index (CFI) ดัชนี Normed Fit Index (Normed Fit Index) และดัชนี Adjust Goodness of Fit Index (Adjusted Goodness of Fit Index) (นงลักษณ์ วิรัชย์, 2542 : 55-57)

2.2 การประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองพิจารณาจากดัชนีสถิติความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์ที่คะแนนมาตรฐานมีค่าไว้

3. ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุ และผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในองค์การภาค รัฐองค์กร การส่งวนกลางและองค์กร การส่งวนภูมิภาค ด้วยโปรแกรม SPSS 8.53

4. เปรียบเทียบระดับของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในองค์การภาค รัฐระหว่างองค์กร การส่งวนกลางและองค์กร การส่งวนภูมิภาค ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows โดยการวิเคราะห์ t-test

บทที่ 3

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง
3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ
4. ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค
5. ผลการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ มีดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

χ^2	หมายถึงค่าไคสแควร์
df	หมายถึงค่าองศาอิสระ
R^2	หมายถึงความสามารถในการอธิบายตัวแปรแฝงโดยตัวแปรอิสระ
NFI	หมายถึงดัชนีวัดระดับความสอดคล้องของข้อมูลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์
CFI	หมายถึงดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึงดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึงดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึงดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า

TE	หมายถึงคำอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
DE	หมายถึงคำอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งถึงกัน
IE	หมายถึงคำอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งถึงกัน

2. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต

So	หมายถึงการสนับสนุนทางสังคม
so 1	หมายถึงด้านอารมณ์และสังคม
so 2	หมายถึงด้านข้อมูลและข่าวสาร
so 3	หมายถึงด้านทรัพยากร
Lead	หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
lead 1	หมายถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
lead 2	หมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจ
lead 3	หมายถึงการกระตุ้นทางปัญญา
lead 4	หมายถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Cul	หมายถึงวัฒนธรรมองค์การ
cul 1	หมายถึงด้านโครงสร้างขององค์การ
cul 2	หมายถึงด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล
cul 3	หมายถึงด้านความอบอุ่น
cul 4	หมายถึงด้านการให้รางวัล
cul 5	หมายถึงด้านความขัดแย้ง
cul 6	หมายถึงด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
cul 7	หมายถึงด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
cul 8	หมายถึงด้านความเสี่ยง
Tec	หมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ
tec 1	หมายถึงเทคโนโลยีการสื่อสาร
tec 2	หมายถึงเทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน
tec 3	หมายถึงเทคโนโลยีการจัดเก็บ
In	หมายถึงการยอมรับนวัตกรรม
in 1	หมายถึงประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น
in 2	หมายถึงความเข้ากัน
in 3	หมายถึงความสลับซับซ้อน
in 4	หมายถึงความสามารถในการนำไปทดลองใช้
in 5	หมายถึงความสามารถสังเกตได้

KM	หมายถึงความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
km 1	หมายถึงการระบุถึงความรู้
km 2	หมายถึงการแสวงหาความรู้
km 3	หมายถึงการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้
km 4	หมายถึงการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้
km 5	หมายถึงการสร้างความรู้
Out	หมายถึงผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
out 1	หมายถึงการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
out 2	หมายถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
out 3	หมายถึงการพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร
out 4	หมายถึงความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ศาสนา วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และระยะเวลาการทำงาน ดังได้แสดงในตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	องค์ประกอบตัวแปร	จำนวน (ร้อยละ)					
		กรมส่งเสริมการเกษตร		กรมอนามัย		กรมสุขภาพจิต	
		ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค
เพศ	ชาย	39 (37.1)	58 (55.2)	28 (26.7)	5 (4.5)	14 (12.7)	16 (14.5)
	หญิง	66 (62.9)	47 (44.8)	77 (73.3)	105 (95.5)	96 (87.3)	94 (85.5)
อายุ	21-30 ปี	21 (19)	16 (15.2)	15 (14.3)	16 (14.5)	40 (36.4)	4 (3.6)
	31-40 ปี	29 (27.6)	25 (23.8)	26 (24.8)	22 (20)	35 (31.8)	43 (39.1)
	41-50 ปี	34 (32.4)	33 (31.4)	44 (41.9)	49 (44.5)	22 (20)	48 (43.6)
	51-60 ปี	22 (21)	31 (29.5)	20 (19)	23 (20.9)	13 (11.8)	15 (13.6)
ศาสนา	พุทธ	101 (96.2)	104 (99)	104 (99)	106 (96.4)	106 (96.4)	105 (95.5)
	อิสลาม	3 (2.9)	1 (1)	-	1 (0.9)	1 (0.9)	3 (2.7)
	คริสต์	1 (1)	-	1 (1)	3 (2.7)	2 (1.8)	2 (1.8)
	อื่น ๆ	-	-	-	-	1 (0.9)	-
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	8 (7.6)	5 (4.8)	5 (4.8)	11 (10)	2 (1.8)	7 (6.4)
	ปริญญาตรี	58 (55.2)	78 (74.3)	57 (54.3)	72 (65.5)	69 (62.7)	62 (56.4)
	ปริญญาโท	39 (37.1)	22 (21)	42 (40)	26 (23.6)	39 (35.5)	39 (35.5)
	ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	2 (1.8)
	อื่น ๆ	-	-	1 (1)	1 (0.9)	-	-

ตาราง 10 (ต่อ)

กรม		จำนวน (ร้อยละ)					
		กรมส่งเสริมการเกษตร		กรมอนามัย		กรมสุขภาพจิต	
องค์ประกอบตัวแปร	ตัวแปร	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค
ระยะเวลา	1-10 ปี	40 (38.1)	38 (36.2)	29 (27.6)	26 (23.6)	64 (58.2)	15 (13.6)
การทำงาน	11-20 ปี	21 (20)	16 (15.2)	31 (29.5)	23 (20.9)	23 (20.9)	45 (40.9)
	21-30 ปี	38 (36.2)	35 (33.3)	37 (35.2)	49 (44.5)	20 (18.2)	42 (38.2)
	31-40 ปี	6 (5.7)	16 (15.2)	8 (7.6)	12 (10.9)	3 (2.7)	8 (7.3)

จากตาราง 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างในกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ในองค์การส่วนกลาง จำนวน 320 คน สามารถแสดงรายละเอียด ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 องค์การ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

อายุ พบว่า กรมส่งเสริมการเกษตรและกรมอนามัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41- 50 ปี ในส่วนของกรมสุขภาพจิต ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21- 30 ปี

ศาสนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 องค์การ ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ

วุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 องค์การ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

ระยะเวลาการทำงาน พบว่า กรมส่งเสริมการเกษตรและกรมสุขภาพจิต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานเป็นระยะเวลา 1-10 ปี ในส่วนของกรมอนามัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานเป็นระยะเวลา 21-30 ปี

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ในองค์การส่วนภูมิภาคจำนวน 325 คน สามารถแสดงรายละเอียดดังนี้

เพศ พบว่า กรมส่งเสริมการเกษตร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย กรมอนามัยและกรมสุขภาพจิต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 องค์การ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

ศาสนา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 องค์การ ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ

วุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 องค์การ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

ระยะเวลาการทำงาน พบว่า กรมส่งเสริมการเกษตร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานเป็นระยะเวลา 1-10 ปี กรมอนามัย ส่วนใหญ่มีอายุงานเป็นระยะเวลา 21-30 ปี และกรมสุขภาพจิต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานเป็นระยะเวลา 11-20 ปี

นอกจากนี้ พบว่า ตำแหน่งในการปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กรมอนามัย ส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ และกรมสุขภาพจิต ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำหรับองค์การส่วนภูมิภาค กรมส่งเสริมการเกษตร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติการ กรมอนามัย ส่วนใหญ่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ และกรมสุขภาพจิต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ

ผลการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของข้อมูล

เนื่องจากสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงข้อมูลที่ควรมีการแจกแจงเป็นข้อมูลปกติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบข้อมูลโดยการตรวจสอบสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลจากค่าความเบ้ ความโด่ง และตรวจสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติโดยพิจารณาค่า p-value ของสถิติ

ทดสอบ χ^2 ซึ่งต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 33 ตัว โดยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ องค์การภาครัฐกลุ่มรวม องค์การส่วนกลาง และองค์การส่วนภูมิภาค ดังแสดงรายละเอียดตามตาราง 11 12 และ 13

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง และค่า p-value of χ^2 ขององค์การภาครัฐกลุ่มรวม ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

ตัวแปร	หลังแปลงคะแนน														
	กลุ่มรวม					ส่วนกลาง					ส่วนภูมิภาค				
	M	SD	SK	SU	<i>p value of χ^2</i>	M	SD	SK	SU	<i>p value of χ^2</i>	M	SD	SK	SU	<i>p value of χ^2</i>
So															
so 1	4.47	0.61	-0.06	-0.05	1.00	4.38	0.65	-0.03	0.05	1.00	4.55	0.55	-0.05	0.04	1.00
so 2	4.38	0.68	-0.09	-0.03	1.00	4.27	0.73	-0.08	-0.01	1.00	4.50	0.60	-0.01	0.05	1.00
so 3	4.18	0.79	-0.08	-0.10	1.00	4.03	0.78	-0.01	0.03	1.00	4.33	0.77	-0.08	-0.04	1.00
Lead															
lead 1	4.46	0.80	-0.24	-0.40	0.90	4.33	0.85	-0.22	-0.34	0.92	4.59	0.72	-0.10	-0.12	0.99
lead 2	4.42	0.78	-0.24	-0.42	0.89	4.31	0.83	-0.19	-0.37	0.92	4.52	0.72	-0.11	-0.16	0.98
lead 3	4.36	0.79	-0.23	-0.38	0.91	4.23	0.83	-0.13	-0.17	0.98	4.50	0.72	-0.17	-0.23	1.00
lead 4	4.19	0.92	-0.32	-0.52	0.83	4.08	0.96	-0.23	-0.33	0.92	4.31	0.86	-0.18	-0.30	0.94
Cul															
cul 1	4.34	0.86	-0.36	-0.50	0.83	4.24	0.90	-0.24	-0.28	0.93	4.44	0.81	-0.21	-0.39	0.91
cul 2	4.53	0.73	-0.33	-0.35	0.89	4.43	0.75	-0.26	-0.13	0.96	4.64	0.69	-0.17	-0.24	0.94
cul 3	4.27	0.80	-0.20	-0.08	0.98	4.13	0.83	-0.17	-0.06	0.98	4.42	0.74	-0.15	0.01	1.00
cul 4	4.02	0.86	-0.14	-0.06	0.99	3.93	0.92	-0.08	-0.05	1.00	4.11	0.79	-0.20	-0.15	0.97

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	หลังแปลงคะแนน														
	กลุ่มรวม					ส่วนกลาง					ส่วนภูมิภาค				
	M	SD	SK	SU	<i>p value</i> <i>of χ^2</i>	M	SD	SK	SU	<i>p value</i> <i>of χ^2</i>	M	SD	SK	SU	<i>p value</i> <i>of χ^2</i>
cul 5	4.18	0.80	-0.26	-0.25	0.94	4.07	0.85	-0.16	-0.14	0.98	4.30	0.75	-0.14	-0.23	0.96
cul 6	4.27	0.84	-0.27	-0.17	0.95	4.13	0.88	-0.16	-0.00	0.99	4.10	0.77	-0.21	-0.09	0.97
cul 7	4.44	0.83	-0.38	-0.56	0.80	4.32	0.87	-0.22	-0.31	0.93	4.57	0.77	-0.28	-0.42	0.88
cul 8	4.38	0.79	-0.33	-0.35	0.89	4.29	0.83	-0.24	-0.24	0.94	4.47	0.75	-0.16	-0.16	0.98
Tec															
tec 1	4.63	0.78	-0.65	-1.07	0.46	4.56	0.73	-0.27	-0.45	0.87	4.71	0.82	-0.64	-1.02	0.49
tec 2	4.62	0.78	-0.52	-0.84	0.61	4.60	0.72	-0.17	-0.46	0.89	4.64	0.84	-0.53	-0.73	0.67
tec 3	4.42	0.79	-0.31	-0.40	0.88	4.36	0.75	-0.17	-0.16	0.97	4.47	0.83	-0.25	-0.29	0.93
In															
in 1	4.63	0.69	-0.47	-0.66	0.74	4.55	0.71	-0.19	-0.34	0.93	4.71	0.67	-0.36	-0.49	0.83
in 2	4.52	0.69	-0.20	-0.31	0.93	4.38	0.69	-0.06	-0.02	1.00	4.66	0.66	-0.19	-0.33	0.93
in 3	4.29	0.76	-0.16	-0.13	0.98	4.16	0.74	-0.14	-0.02	0.99	4.41	0.75	-0.16	-0.10	0.98
in 4	4.27	0.78	-0.26	-0.25	0.94	4.15	0.81	-0.28	-0.09	0.96	4.40	0.73	-0.22	-0.22	0.95
in 5	4.45	0.74	-0.42	-0.37	0.86	4.34	0.74	0.01	-0.06	1.00	4.56	0.74	-0.33	-0.33	0.90

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	หลังแปลงคะแนน														
	กลุ่มรวม					ส่วนกลาง					ส่วนภูมิภาค				
	M	SD	SK	SU	<i>p value of χ^2</i>	M	SD	SK	SU	<i>p value of χ^2</i>	M	SD	SK	SU	<i>p value of χ^2</i>
KM															
km 1	3.72	0.95	-0.03	-0.11	0.99	3.57	0.97	0.01	-0.06	1.00	3.82	0.90	0.00	-0.07	1.00
km 2	4.06	0.84	-0.07	-0.25	0.97	3.93	0.83	-0.02	-0.04	1.00	4.20	0.83	-0.08	-0.14	1.00
km 3	3.99	0.82	-0.09	-0.06	0.99	3.91	0.78	-0.07	0.05	1.00	4.07	0.85	-0.01	-0.12	1.00
km 4	3.57	1.01	-0.06	-0.14	0.99	3.37	0.95	-0.01	-0.02	1.00	3.76	1.04	-0.02	-0.14	1.00
km 5	4.02	0.82	-0.09	-0.14	0.99	3.89	0.80	-0.05	0.03	1.00	4.15	0.83	-0.06	-0.10	1.00
km 6	4.00	0.88	-0.13	-0.24	0.96	3.87	0.88	-0.01	-0.05	1.00	4.09	0.86	-0.12	-0.27	1.00
Out															
out 1	4.69	0.66	-0.22	-0.44	0.88	4.53	0.67	-0.08	-0.09	0.99	4.83	0.61	-0.21	-0.47	0.88
out 2	4.49	0.72	-0.08	-0.07	0.99	4.34	0.77	-0.00	0.04	1.00	4.64	0.64	-0.18	-0.42	0.90
out 3	4.50	0.75	-0.21	-0.33	0.93	4.34	0.79	-0.08	-0.07	1.00	4.65	0.68	-0.20	-0.27	0.95
out 4	4.37	0.80	-0.25	-0.35	0.91	4.20	0.82	-0.12	-0.09	1.00	4.52	0.74	-0.23	-0.23	1.00

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง และค่า p -value of χ^2 ของตัวแปรในองค์การภาครัฐกลุ่มรวม ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคของตัวแปรสังเกตทั้ง 7 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับนวัตกรรม ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า ความเบ้ ความโด่ง และการตรวจสอบการแจกแจงโค้งปกติรายตัวแปร ตัวแปรสังเกตส่วนมากมีการแจกแจงของข้อมูลไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการแปลความหมายของข้อมูลคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ผู้วิจัยจึงแปลงคะแนนของข้อมูลให้มีการแจกแจงของข้อมูลให้เข้าใกล้การแจกแจงโค้งปกติก่อนการนำไปทดสอบความกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหลังการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานเพื่อทดสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติรายตัวแปร พบว่า ค่าไคสแควร์ของตัวแปรทุกตัวไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ในกลุ่มรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.57 ถึง 4.69 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 1.01 มีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -0.65 ถึง -0.03 และ -1.07 ถึง -0.03 ตามลำดับ

ในองค์การส่วนกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.37 ถึง 4.60 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.97 มีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -0.28 ถึง 0.01 และ -0.46 ถึง 0.05 ตามลำดับ

ในองค์การส่วนภูมิภาค มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76 ถึง 4.83 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.55 ถึง 1.04 มีค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง -0.64 ถึง 0.00 และ -1.02 ถึง 0.05 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จึงมีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในโมเดล โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 33 ตัว พบค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.275 ถึง 0.841 โดยภาพรวมแล้วค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ทั้งหมดสัมพันธ์กันในระดับสูงและมีทิศทางบวก ดังแสดงตามตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในแบบจำลองปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ

(n = 645)

	so1	so2	so3	lead 1	lead 2	lead 3	lead 4	cul1	cul2	cul3	cul4	cul5	cul6	cul7	Cul8
so1	1														
so2	.695**	1													
so3	.476**	.617**	1												
lead1	.507**	.568**	.530**	1											
lead2	.519**	.579**	.497**	.823**	1										
lead3	.479**	.566**	.514**	.761**	.841**	1									
lead4	.501**	.542**	.528**	.755**	.803**	.793**	1								
cul1	.399**	.480**	.521**	.429**	.455**	.481**	.445**	1							
cul2	.499**	.456**	.403**	.477**	.534**	.506**	.477**	.599**	1						
cul3	.500**	.541**	.599**	.580**	.587**	.608**	.615**	.582**	.588**	1					
cul4	.394**	.448**	.518**	.467**	.502**	.530**	.538**	.496**	.401**	.647**	1				
cul5	.461**	.464**	.399**	.494**	.509**	.550**	.497**	.436**	.420**	.569**	.596**	1			
cul6	.404**	.444**	.427**	.412**	.471**	.517**	.453**	.502**	.454**	.561**	.565**	.613**	1		
cul7	.504**	.478**	.416**	.502**	.538**	.552**	.536**	.522**	.544**	.596**	.530**	.598**	.616**	1	
cul8	.453**	.448**	.445**	.515**	.560**	.584**	.575**	.535**	.560**	.578**	.475**	.513**	.521**	.661**	1
tec1	.336**	.395**	.393**	.415**	.446**	.467**	.410**	.436**	.415**	.428**	.368**	.367**	.376**	.416**	.414**
tec2	.297**	.388**	.361**	.376**	.387**	.419**	.371**	.386**	.402**	.415**	.421**	.359**	.359**	.402**	.374**
tec3	.275**	.341**	.389**	.373**	.409**	.428**	.392**	.414**	.402**	.476**	.443**	.412**	.413**	.438**	.400**
in1	.398**	.391**	.345**	.342**	.397**	.407**	.349**	.375**	.424**	.384**	.308**	.344**	.377**	.437**	.492**
in2	.411**	.408**	.379**	.399**	.408**	.428**	.386**	.418**	.463**	.442**	.371**	.431**	.438**	.481**	.515**
in3	.390**	.426**	.392**	.359**	.414**	.413**	.419**	.444**	.446**	.495**	.424**	.411**	.463**	.419**	.464**
in4	.387**	.458**	.431**	.419**	.464**	.439**	.437**	.408**	.419**	.517**	.474**	.420**	.482**	.439**	.437**
in5	.450**	.461**	.402**	.391**	.423**	.401**	.409**	.422**	.466**	.464**	.396**	.390**	.425**	.459**	.470**
km1	.329**	.407**	.367**	.344**	.378**	.425**	.398**	.439**	.380**	.489**	.405**	.349**	.438**	.376**	.419**
km2	.357**	.411**	.426**	.371**	.432**	.470**	.430**	.440**	.427**	.519**	.439**	.392**	.431**	.441**	.467**
km3	.312**	.383**	.399**	.340**	.407**	.444**	.385**	.439**	.448**	.474**	.448**	.357**	.408**	.404**	.410**
km4	.294**	.379**	.400**	.360**	.414**	.425**	.438**	.379**	.313**	.499**	.455**	.391**	.402**	.376**	.385**
km5	.387**	.445**	.399**	.374**	.420**	.408**	.406**	.445**	.442**	.492**	.429**	.402**	.422**	.429**	.467**
km6	.384**	.447**	.418**	.403**	.480**	.487**	.473**	.475**	.461**	.537**	.466**	.385**	.489**	.445**	.476**
out1	.398**	.451**	.408**	.426**	.426**	.440**	.414**	.434**	.483**	.450**	.383**	.343**	.363**	.481**	.417**
out2	.406**	.480**	.475**	.455**	.467**	.488**	.445**	.512**	.490**	.563**	.442**	.426**	.461**	.494**	.480**
out3	.430**	.502**	.494**	.496**	.520**	.536**	.508**	.544**	.518**	.620**	.476**	.434**	.511**	.512**	.542**
out4	.384**	.486**	.533**	.489**	.491**	.519**	.498**	.501**	.448**	.612**	.501**	.422**	.482**	.432**	.515**

ตาราง 12 (ต่อ)

	tec1	tec2	tec3	in1	in2	in3	in4	in5	km1	km2	km3	km4	km5	km6	out1	out2	out3	out4
so1																		
so2																		
so3																		
lead1																		
lead2																		
lead3																		
lead4																		
cul1																		
cul2																		
cul3																		
cul4																		
cul5																		
cul6																		
cul7																		
cul8																		
tec1	1																	
tec2	.712**	1																
tec3	.633**	.740**	1															
in1	.437**	.414**	.420**	1														
in2	.410**	.393**	.423**	.724**	1													
in3	.382**	.391**	.406**	.599**	.725**	1												
in4	.380**	.412**	.453**	.542**	.629**	.725**	1											
in5	.453**	.428**	.439**	.619**	.695**	.727**	.734**	1										
km1	.326**	.353**	.425**	.364**	.430**	.519**	.534**	.517**	1									
km2	.430**	.383**	.434**	.426**	.462**	.459**	.467**	.487**	.667**	1								
km3	.463**	.495**	.497**	.406**	.429**	.478**	.450**	.462**	.622**	.661**	1							
km4	.357**	.363**	.413**	.313**	.382**	.473**	.473**	.447**	.663**	.604**	.638**	1						
km5	.469**	.429**	.425**	.433**	.520**	.529**	.510**	.574**	.610**	.670**	.670**	.668**	1					
km6	.401**	.411**	.426**	.398**	.468**	.524**	.509**	.552**	.646**	.691**	.681**	.691**	.731**	1				
out1	.423**	.389**	.416**	.425**	.426**	.398**	.406**	.461**	.357**	.496**	.470**	.352**	.484**	.481**	1			
out2	.459**	.405**	.468**	.443**	.437**	.458**	.456**	.494**	.424**	.502**	.492**	.427**	.499**	.515**	.716**	1		
out3	.498**	.453**	.475**	.467**	.490**	.505**	.532**	.520**	.508**	.584**	.505**	.496**	.578**	.643**	.665**	.703**	1	
out4	.489**	.420**	.454**	.437**	.438**	.458**	.511**	.484**	.510**	.584**	.515**	.540**	.560**	.593**	.612**	.686**	.792**	1

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.275 ถึง 0.695 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.340 ถึง 0.841 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.308 ถึง 0.661 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.275 ถึง 0.740 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการยอมรับนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.308 ถึง 0.734 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.294 ถึง 0.731 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.343 ถึง 0.792 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ ($r < 0.40$) ถึงระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคเพิ่มเติม โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 33 ตัว พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.163 ถึง 0.842 โดยภาพรวมแล้วค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งหมดสัมพันธ์กันในระดับสูงและมีทิศทางบวก ดังแสดงตามตาราง 13

ตาราง 13 ค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เนื้อเส้นทแยงมุม คือ องค์การส่วนกลาง (n = 320) ใต้เส้นทแยงมุม คือ องค์การส่วนภูมิภาค (n = 325)

	so1	so2	so3	lead 1	lead 2	lead 3	lead 4	cul1	cul2	cul3	cul4	cul5	cul6	cul7	Cul8
so1	1	.724**	.465**	.528**	.560**	.529**	.523**	.416**	.468**	.508**	.389**	.419**	.401**	.467**	.430**
so2	.636**	1	.625**	.560**	.569**	.581**	.594**	.482**	.408**	.549**	.426**	.435**	.423**	.442**	.386**
so3	.463**	.587**	1	.496**	.418**	.488**	.520**	.466**	.296**	.575**	.488**	.343**	.362**	.351**	.350**
lead1	.451**	.551**	.541**	1	.804**	.740**	.737**	.412**	.444**	.537**	.410**	.491**	.371**	.497**	.435**
lead2	.441**	.572**	.563**	.840**	1	.836**	.788**	.481**	.558**	.550**	.442**	.499**	.440**	.513**	.502**
lead3	.381**	.515**	.509**	.774**	.842**	1	.801**	.491**	.506**	.594**	.495**	.555**	.501**	.535**	.546**
lead4	.452**	.452**	.516**	.769**	.814**	.775**	1	.485**	.510**	.605**	.515**	.473**	.454**	.532**	.532**
cul1	.354**	.455**	.564**	.427**	.403**	.445**	.378**	1	.564**	.543**	.411**	.365**	.457**	.513**	.490**
cul2	.398**	.490**	.484**	.491**	.483**	.478**	.417**	.625**	1	.566**	.325**	.341**	.400**	.514**	.506**
cul3	.460**	.498**	.596**	.609**	.613**	.596**	.611**	.613**	.592**	1	.603**	.497**	.545**	.572**	.508**
cul4	.379**	.459**	.538**	.522**	.565**	.559**	.555**	.590**	.475**	.692**	1	.558**	.515**	.482**	.380**
cul5	.493**	.475**	.428**	.471**	.501**	.519**	.507**	.504**	.490**	.635**	.633**	1	.585**	.551**	.457**
cul6	.376**	.436**	.463**	.427**	.484**	.503**	.427**	.537**	.490**	.551**	.616**	.628**	1	.598**	.466**
cul7	.528**	.496**	.455**	.479**	.550**	.546**	.521**	.513**	.558**	.601**	.577**	.639**	.618**	1	.634**
cul8	.464**	.510**	.529**	.599**	.618**	.615**	.616**	.575**	.610**	.648**	.581**	.566**	.572**	.682**	1
tec1	.237**	.375**	.418**	.403**	.433**	.473**	.368**	.428**	.397**	.460**	.422**	.439**	.451**	.358**	.399**
tec2	.239**	.380**	.399**	.391**	.389**	.421**	.357**	.468**	.437**	.445**	.456**	.400**	.421**	.339**	.403**
tec3	.163**	.307**	.394**	.325**	.366**	.364**	.300**	.469**	.424**	.470**	.449**	.379**	.441**	.350**	.365**
in1	.395**	.445**	.448**	.379**	.405**	.409**	.352**	.462**	.490**	.488**	.417**	.418**	.456**	.524**	.555**
in2	.427**	.472**	.437**	.404**	.418**	.405**	.371**	.498**	.534**	.528**	.423**	.483**	.497**	.552**	.556**
in3	.399**	.419**	.450**	.376**	.428**	.386**	.404**	.488**	.495**	.578**	.506**	.477**	.477**	.463**	.507**
in4	.383**	.428**	.456**	.432**	.474**	.464**	.427**	.472**	.425**	.582**	.510**	.478**	.509**	.466**	.507**
in5	.405**	.420**	.433**	.351**	.371**	.382**	.360**	.460**	.441**	.510**	.432**	.459**	.485**	.488**	.515**
km1	.312**	.365**	.391**	.294**	.320**	.344**	.342**	.461**	.319**	.506**	.416**	.362**	.377**	.312**	.421**
km2	.376**	.431**	.444**	.354**	.416**	.424**	.377**	.493**	.429**	.551**	.463**	.449**	.442**	.416**	.454**
km3	.308**	.395**	.443**	.328**	.382**	.394**	.356**	.471**	.435**	.514**	.518**	.416**	.445**	.379**	.469**
km4	.339**	.400**	.414**	.368**	.445**	.401**	.452**	.442**	.352**	.561**	.527**	.404**	.420**	.405**	.436**
km5	.414**	.482**	.424**	.337**	.411**	.381**	.350**	.496**	.454**	.573**	.492**	.470**	.467**	.448**	.512**
km6	.358**	.447**	.430**	.497**	.470**	.457**	.435**	.520**	.464**	.537**	.494**	.408**	.451**	.432**	.543**
out1	.309**	.391**	.318**	.358**	.365**	.379**	.291**	.359**	.448**	.321**	.294**	.251**	.343**	.426**	.376**
out2	.375**	.478**	.485**	.468**	.465**	.454**	.451**	.423**	.515**	.543**	.473**	.422**	.497**	.479**	.529**
out3	.414**	.509**	.455**	.480**	.501**	.494**	.461**	.454**	.526**	.564**	.448**	.398**	.457**	.487**	.568**
out4	.388**	.497**	.469**	.496**	.491**	.509**	.465**	.528**	.434**	.602**	.471**	.446**	.470**	.417**	.559**

ตาราง 13 (ต่อ)

	tec1	tec2	tec3	in1	in2	in3	in4	in5	km1	km2	km3	km4	km5	km6	out1	out2	out3	out4
so1	.420**	.361**	.373**	.385**	.375**	.368**	.365**	.470**	.316**	.315**	.302**	.219**	.342**	.386**	.434**	.400**	.414**	.352**
so2	.405**	.410**	.368**	.330**	.324**	.405**	.455*	.475**	.413**	.369**	.360**	.329**	.390**	.429**	.461**	.450**	.468**	.448**
so3	.347**	.325**	.373**	.220**	.275**	.292**	.373**	.339**	.306**	.373**	.331**	.338**	.334**	.378**	.438**	.431**	.491**	.557**
lead1	.417**	.371**	.413**	.290**	.359**	.313**	.380**	.401**	.353**	.357**	.336**	.319**	.379**	.386**	.442**	.413**	.478**	.454**
lead2	.453**	.393**	.448**	.374**	.372**	.379**	.436**	.450**	.401**	.426**	.420**	.360**	.409**	.473**	.446**	.445**	.512**	.469**
lead3	.453**	.430**	.488**	.385**	.410**	.406**	.389**	.391**	.462**	.484**	.481**	.415**	.404**	.492**	.448**	.480**	.539**	.496**
lead4	.443**	.391**	.480**	.329**	.373**	.412**	.424**	.434**	.425**	.458**	.403**	.404**	.440**	.492**	.489**	.446**	.526**	.506**
cul1	.437**	.306**	.353**	.282**	.325**	.385**	.335**	.369**	.401**	.373**	.398**	.293**	.380**	.421**	.473**	.487**	.527**	.460**
cul2	.423**	.372**	.373**	.346**	.371**	.407**	.387**	.467**	.406**	.399**	.450**	.236**	.406**	.440**	.482**	.445**	.488**	.430**
cul3	.384**	.397**	.480**	.271**	.329**	.390**	.437**	.398**	.446**	.465**	.423**	.407**	.390**	.519**	.513**	.550**	.639**	.594**
cul4	.309**	.395**	.437**	.202**	.306**	.335**	.430**	.351**	.379**	.402**	.376**	.374**	.357**	.430**	.431**	.403**	.482**	.510**
cul5	.283**	.323**	.440**	.261**	.358**	.326**	.348**	.306**	.312**	.316**	.285**	.350**	.315**	.344**	.380**	.401**	.435**	.373**
cul6	.289**	.304**	.418**	.289**	.353**	.423**	.434**	.348**	.461**	.392**	.359**	.349**	.352**	.503**	.334**	.401**	.522**	.459**
cul7	.463**	.477**	.522**	.345**	.391**	.352**	.391**	.411**	.400**	.439**	.414**	.314**	.387**	.437**	.495**	.478**	.504**	.413**
cul8	.421**	.349**	.431**	.326**	.462**	.407**	.361**	.415**	.399**	.463**	.341**	.313**	.408**	.403**	.429**	.427**	.507**	.463**
tec1	1	.589**	.524**	.415**	.399**	.392**	.320**	.453**	.359**	.385**	.403**	.287**	.450**	.362**	.434**	.439**	.472**	.411**
tec2	.809**	1	.680**	.376**	.361**	.348**	.386**	.410**	.362**	.342**	.438**	.302**	.394**	.377**	.398**	.373**	.424**	.353**
tec3	.715**	.786**	1	.361**	.369**	.332**	.400**	.391**	.442**	.401**	.427**	.366**	.374**	.396**	.417**	.464**	.470**	.432**
in1	.447**	.452**	.469**	1	.617**	.525**	.457**	.513**	.344**	.372**	.344**	.235**	.313**	.306**	.373**	.367**	.397**	.378**
in2	.405**	.423**	.466**	.832**	1	.639**	.582**	.613**	.413**	.425**	.383**	.282**	.440**	.376**	.395**	.369**	.416**	.374**
in3	.357**	.430**	.462**	.661**	.793**	1	.693**	.689**	.504**	.400**	.429**	.341**	.442**	.432**	.417**	.415**	.472**	.402**
in4	.423**	.445**	.501**	.622**	.655**	.747**	1	.707**	.530**	.415**	.390**	.369**	.426**	.435**	.423**	.404**	.493**	.461**
in5	.440**	.448**	.473**	.716**	.764**	.751**	.752**	1	.543**	.465**	.451**	.371**	.547**	.506**	.515**	.468**	.489**	.444**
km1	.278**	.349**	.402**	.361**	.410**	.508**	.512**	.466**	1	.646**	.552**	.562**	.550**	.624**	.420**	.406**	.515**	.527**
km2	.456**	.422**	.455**	.460**	.464**	.486**	.494**	.485**	.673**	1	.571**	.469**	.571**	.634**	.518**	.441**	.571**	.561**
km3	.502**	.540**	.549**	.453**	.455**	.507**	.497**	.459**	.684**	.734**	1	.506**	.569**	.643**	.485**	.421**	.482**	.449**
km4	.393**	.414**	.442**	.358**	.430**	.557**	.547**	.488**	.743**	.700**	.738**	1	.559**	.589**	.349**	.359**	.430**	.439**
km5	.472**	.460**	.460**	.531**	.569**	.584**	.572**	.580**	.652**	.742**	.750**	.742**	1	.629**	.502**	.430**	.553**	.489**
km6	.424**	.445**	.446**	.477**	.539**	.596**	.571**	.582**	.657**	.737**	.710**	.775**	.821**	1	.502**	.465**	.641**	.548**
out1	.398**	.397**	.359**	.457**	.400**	.330**	.335**	.367**	.232**	.434**	.441**	.297**	.429**	.430**	1	.677**	.665**	.619**
out2	.474**	.458**	.477**	.514**	.470**	.472**	.482**	.496**	.405**	.542**	.562**	.460**	.548**	.553**	.735**	1	.661**	.636**
out3	.517**	.500**	.480**	.528**	.531**	.509**	.547**	.529**	.464**	.574**	.519**	.529**	.582**	.630**	.629**	.729**	1	.797**
out4	.557**	.497**	.472**	.480**	.461**	.481**	.536**	.500**	.455**	.584**	.571**	.609**	.610**	.626**	.562**	.722**	.767**	1

0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.622 ถึง 0.832 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.652 ถึง 0.821 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าอยู่ระหว่าง 0.562 ถึง 0.767 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($0.60 < r < 0.80$)

ผลการวิเคราะห์ ทวิ พหุคูณ อธิ พหุคูณ และอิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุ และผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในองค์การภาครัฐ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โมเดลด้วยโปรแกรม LISREL Version 8.53 เพื่อทำการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังการปรับโมเดล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้แสดงผลดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า χ^2 (df = 485) 2114.74, p-value = 0.00, $\chi^2/df = 4.36$, RMSEA = 0.07, GFI = 0.83, AGFI = 0.81, CFI = 0.98 และ NFI = 0.97 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนดังกล่าวบางตัวแสดงให้เห็นว่าโมเดลตามสมมติฐานยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3 นอกจากนี้ค่า p-value ควรสูงกว่า 0.05 RMSEA ไม่ควรสูงกว่า 0.06 GFI และ AGFI ควรสูงกว่า 0.90 ขึ้นไป

เมื่อประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานจากดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน พบว่า โมเดลยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องเพิ่มมากขึ้น โดยการปรับความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ และมีความสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎี โดยในการปรับโมเดลนั้นจะพิจารณาจากค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices : MI) ระหว่างตัวแปรสังเกตแต่ละคู่ จนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลหลังการปรับโมเดล พบว่า χ^2 (df = 394) 759.58, p-value = 0.00, $\chi^2/df = 1.93$, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99 และ NFI = 0.99 ซึ่งค่า p-value มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

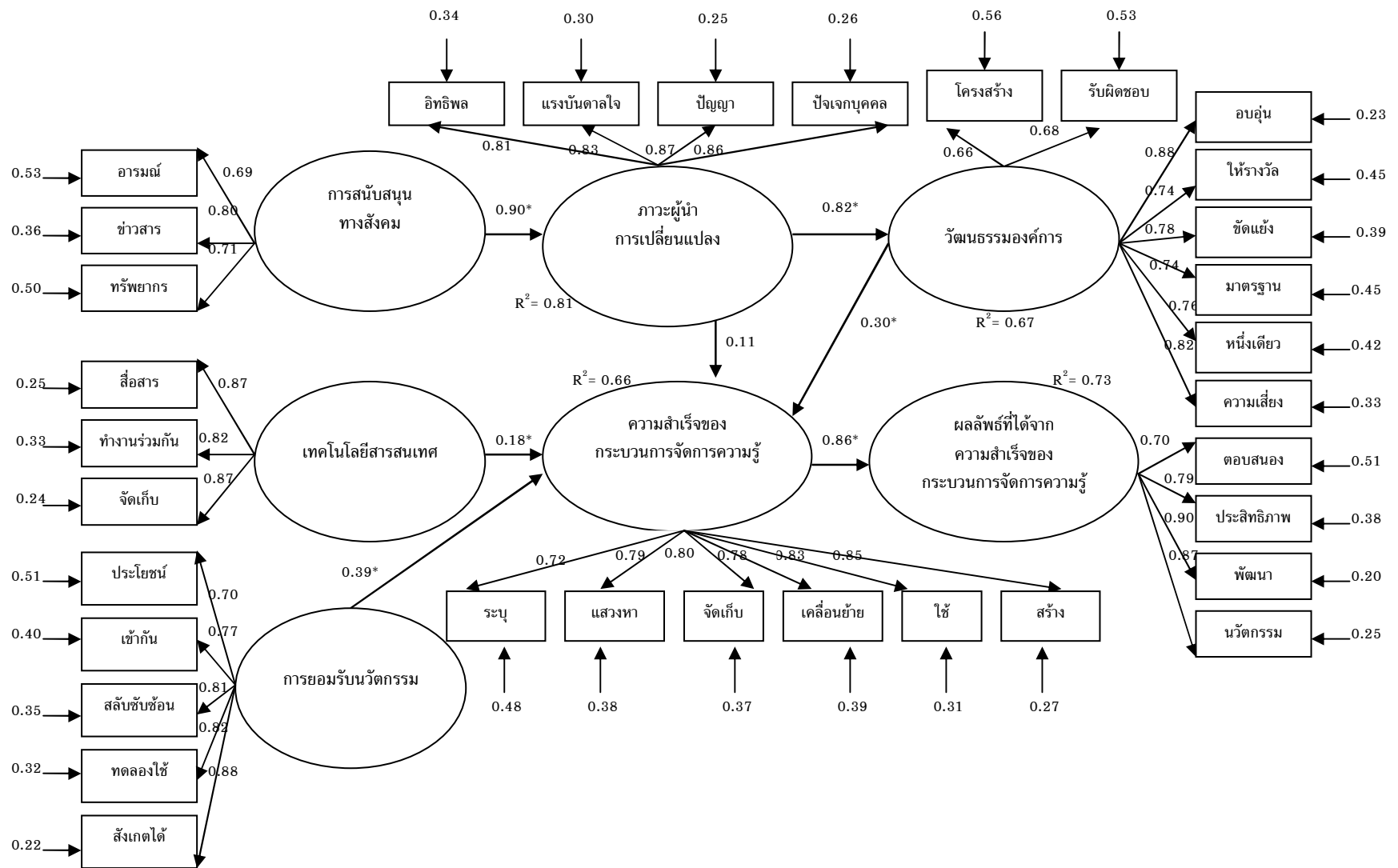
แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระมีค่าไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนดคือ 3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลังการปรับโมเดล โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

สรุปได้ว่าหลังการปรับโมเดล ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเกือบทุกดัชนีของโมเดลที่ปรับแล้วอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ยกเว้น ค่า p-value ที่ควรสูงกว่า 0.05 ซึ่งสรุปได้ว่าโดยภาพรวมแล้ว โมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ หลังการปรับโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนต่างๆ ของโมเดลก่อนและหลังการปรับโมเดล โดยมีรายละเอียด ดังได้แสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ ก่อนและหลังการปรับโมเดล

ดัชนี	เกณฑ์	ก่อนการปรับโมเดล		หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
p-value of χ^2	>0.05	0.00	ไม่ผ่าน	0.00	ไม่ผ่าน
χ^2/df	<3	4.36	ไม่ผ่าน	1.93	ผ่าน
RMSEA	<0.06	0.07	ไม่ผ่าน	0.04	ผ่าน
GFI	>0.90	0.83	ไม่ผ่าน	0.93	ผ่าน
AGFI	>0.90	0.81	ไม่ผ่าน	0.91	ผ่าน
CFI	>0.95	0.98	ผ่าน	0.99	ผ่าน
NFI	>0.95	0.97	ผ่าน	0.99	ผ่าน

หลังจากโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ผู้วิจัยจึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมจากโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ ดังแสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ 9 และตาราง 15



หมายเหตุ : * $p < 0.05$, χ^2 (df = 394) 759.58, p -value = 0.00, $\chi^2/df = 1.93$, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91, CFI = 0.99, NFI = 0.99 และ SRMR = 0.07
 ภาพประกอบ 9 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : หลังการปรับโมเดล

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ
หลังการปรับโมเดล (n = 645)

ตัวแปรผล (ตัวแปรตาม)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์การ			ความสำเร็จของกระบวนการ จัดการความรู้			ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จ ของกระบวนการจัดการ ความรู้		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การสนับสนุนทางสังคม	0.90*	-	0.90*	-	0.74*	0.74*	-	0.31*	0.31*	-	0.27*	0.27*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	0.82*	-	0.82*	0.11	0.24*	0.35*	-	0.30*	0.30*
วัฒนธรรมองค์การ	-	-	-	-	-	-	0.30*	-	0.30*	-	0.26*	0.26*
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-	0.18*	-	0.18*	-	0.16*	0.16*
การยอมรับนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	0.39*	-	0.39*	-	0.34*	0.34*
ความสำเร็จของ กระบวนการจัดการความรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.86*	-	0.86*
R ²	0.81			0.67			0.66			0.73		

หมายเหตุ : * $p < .05$

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้แสดงตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมเพื่อแสดงให้เห็นความชัดเจนของโมเดล ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย โดยแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 9 และตาราง 15 โดยอธิบายตามเส้นทางของแต่ละตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน คือ การยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1) หมายความว่าหากบุคลากรในองค์กรรับรู้ได้ถึงผลของการนำนวัตกรรมมาใช้ที่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน ง่าย และรวดเร็วในการนำไปปฏิบัติ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) รวมไปถึงเห็นว่านวัตกรรมนั้นสามารถนำมาทดลองใช้เพื่อลดความเสี่ยง (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) เป็นนวัตกรรมที่ง่ายในการทำความเข้าใจ ไม่สลับซับซ้อน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) รวมไปถึงเป็นนวัตกรรมที่สามารถเข้ากันได้กับแนวคิด ค่านิยม และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) และนวัตกรรมนั้นจะต้องทำให้เกิดประโยชน์มากกว่าเดิม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) ซึ่งการยอมรับนวัตกรรมจะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิด การกระทำ สิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1) หมายความว่าเวลาที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ได้ว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นมิตร ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน รับรู้ได้ถึงความอบอุ่น (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) การรับรู้ได้ถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) รวมไปถึงการเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) การรับรู้ถึงค่านิยมและการทำงานร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) ตลอดจนการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยได้รับการพิจารณาด้วยความยุติธรรม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) รวมถึงการรับรู้ถึงเป้าหมาย และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) สามารถปฏิบัติได้ตามที่ความรับผิดชอบได้อย่างอิสระและมีส่วนร่วมในงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) และเข้าใจถึงกฎระเบียบ โครงสร้าง ข้อจำกัดของงานแต่ละประเภท (สัมประสิทธิ์

องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ซึ่งการรับรู้ถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมดังกล่าว มีส่วนกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์การตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การและมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.18 (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1) หมายความว่า การที่บุคลากรในองค์การสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การได้ง่าย เพื่อค้นหาข้อมูลหรือความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) รวมทั้งองค์การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้บุคลากรสามารถจัดเก็บข้อมูลต่างๆ และสามารถรองรับการใช้งาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) และเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์การตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปได้ว่า การยอมรับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 66

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 แบ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 หมายความว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไม่ได้เกิดจากการส่งเสริมของภาวะผู้นำองค์การเป็นสำคัญ แต่เริ่มจากการที่ผู้นำองค์การกระตุ้นทางปัญญา (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) โดยให้การดูแลเอาใจใส่และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) ที่จะพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและอยากจะทำปฏิบัติตามโดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้จนเกิดเป็นความเคยชิน กลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลให้

บุคลากรรับรู้ได้ถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นมิตร ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) การรับรู้ได้ถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) รวมไปถึงการเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) การรับรู้ได้ถึงค่านิยมและการทำงานร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) ตลอดจนการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยได้รับการพิจารณาด้วยความยุติธรรม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) รวมถึงการรับรู้ถึงเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) สามารถปฏิบัติตามความรับผิดชอบได้อย่างอิสระและมีส่วนร่วมในงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) และเข้าใจถึงกฎระเบียบ โครงสร้าง ข้อจำกัดของงานแต่ละประเภท (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 หมายความว่า การที่บุคลากรในองค์การได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) การสนับสนุนด้านทรัพยากร (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) และการสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) โดยการเอาใจใส่ ยกย่อง เห็นคุณค่าและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจและยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของผู้นำองค์การในการกระตุ้นทางปัญญา (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) โดยให้การดูแลเอาใจใส่และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) ที่จะพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น และการแสดงออกของผู้นำองค์การที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) ในการเป็นแบบอย่างให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจและอยากจะทำตาม ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้จนเกิดเป็นความเคยชิน กลายเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นมิตร ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) การรับรู้ได้ถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) รวมไปถึงการเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ

คะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) การรับรู้ได้ถึงค่านิยมและการทำงานร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) ตลอดจนการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดีที่ได้รับการพิจารณาด้วยความยุติธรรม (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) รวมถึงการรับรู้ถึงเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) สามารถปฏิบัติได้ตามที่ความรับผิดชอบได้อย่างอิสระและมีส่วนร่วมในงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) และเข้าใจถึงกฎระเบียบโครงสร้าง ข้อจำกัดของงานแต่ละประเภท (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เผยแพร่ของบุคลากรจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ

3. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4) หมายความว่าบุคลากรในองค์การได้นำความรู้ในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใช้ควบคู่กับความรู้ของตนเอง หรือความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานในอดีต (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) รวมไปถึงกระบวนการในการจัดเก็บและรักษาความรู้ไว้ในรูปแบบต่างๆ และสามารถสืบค้นความรู้ที่ต้องการอย่างถูกต้องและทันเวลา (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) และการที่บุคลากรแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) จากนั้นนำความรู้ที่ได้แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) รวมไปถึงการระบุน้ำความรู้ที่ต้องการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.72) ซึ่งผลจากการที่องค์การนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการพัฒนาความรู้และความสามารถ และมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ คือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ สามารถอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 73

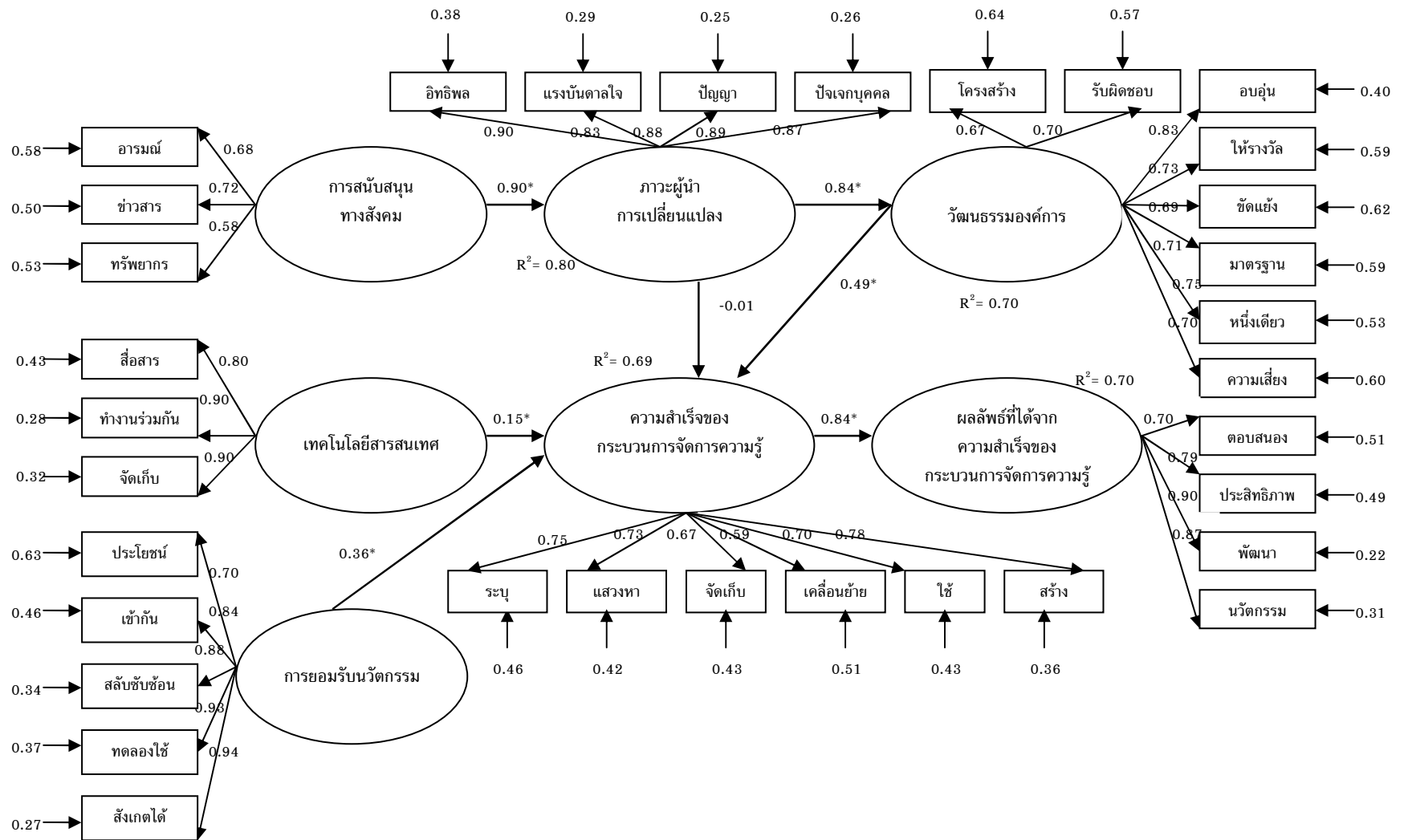
นอกจากนี้ พบว่า การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.90 และ 0.74 ตามลำดับ (เป็นไปตาม

สมมติฐานข้อที่ 2) หมายความว่า การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร หรือด้านทรัพยากรทำให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การที่ต้องการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น แนวทางในการดำเนินงานของผู้นำองค์การเนื่องจากเห็นว่าจะทำให้การปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.82 (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3) หมายความว่า กระบวนการที่ผู้นำองค์การกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์หรือนโยบายขององค์การ โดยการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมขององค์การที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์ พหุคูณของปี จัจัย เชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความถี่ขององค์การภาครัฐ ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล หลังการปรับโมเดล โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ทดสอบโดยการวิเคราะห์แยกในแต่ละกลุ่ม 2) ทดสอบในแต่ละกลุ่มพร้อมกันในลักษณะเดียวกันกับการทดสอบกับโมเดลรวม 3) ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานพร้อมกันในแต่ละโมเดล 4) ทดสอบตัวแปรที่เป็นตัวขวางกันให้การวิเคราะห์ผิดพลาด 5) ทดสอบความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ 6) ทดสอบความแปรปรวนของปัจจัยต่างๆ 7) ทดสอบความแปรปรวนร่วม 8) ทดสอบตัวแปรแฝง (Brown, 2006 : 269-270) โดยผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ออกเป็น 2 ส่วน คือ ในส่วนแรกเป็นการแสดงรายละเอียดค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลแต่ละส่วน ในส่วนที่สองเป็นการแสดงค่าพารามิเตอร์ทั้งองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค และการเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ เพื่อทดสอบความแตกต่างของปัจจัยต่างๆ ในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 1 โดยมีค่าความแตกต่างเท่ากับ 3.84 โดยมีรายละเอียด ดังนี้



หมายเหตุ : * $p < 0.05$, $\chi^2 (df = 927) 958.45$, $p\text{-value} = 0.00$, $\chi^2/df = 1.03$, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.07, GFI = 0.85

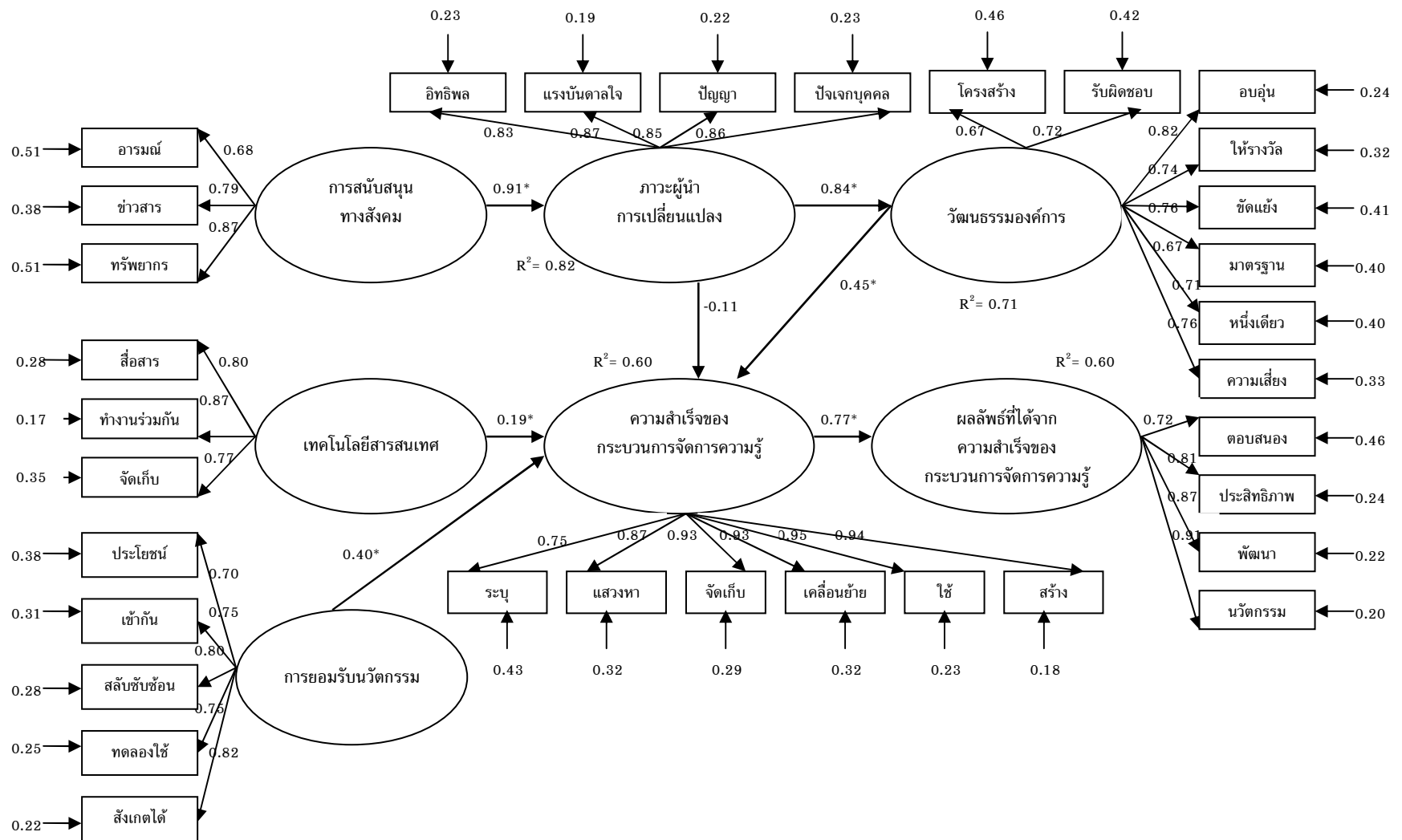
ภาพประกอบ 10 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : องค์การส่วนกลาง

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ :
องค์การส่วนกลาง (n = 320)

ตัวแปรผล (ตัวแปรตาม)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์การ			ความสำเร็จของกระบวนการ จัดการความรู้			ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จ ของกระบวนการจัดการ ความรู้		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การสนับสนุนทางสังคม	0.90*	-	0.90*	-	0.75*	0.75*	-	0.36*	0.36*	-	0.30*	0.30*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	0.84*	-	0.84*	-0.01	0.41*	0.40*	-	0.34*	0.34*
วัฒนธรรมองค์การ	-	-	-	-	-	-	0.49*	-	0.49*	-	0.41*	0.41*
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-	0.15*	-	0.15*	-	0.13*	0.13*
การยอมรับนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	0.36*	-	0.36*	-	0.30*	0.30*
ความสำเร็จของ กระบวนการจัดการความรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.84*	-	0.84*
R ²	0.80			0.70			0.69			0.70		

หมายเหตุ : * $p < .05$

จากภาพประกอบ 10 และตาราง 16 พบว่า ความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลขององค์การส่วนกลางมีลักษณะเดียวกันกับโมเดลภาพรวม สิ่งที่แตกต่างกัน คือ ขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน กล่าวคือ อิทธิพลทางตรงจากการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขนาดสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับโมเดลภาพรวม อิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การและอิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลภาพรวมมีค่าต่ำกว่าในโมเดลองค์การส่วนกลาง และอิทธิพลทางตรงจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อิทธิพลทางตรงจากการยอมรับนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และอิทธิพลทางตรงจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลภาพรวมมีค่าสูงกว่าในโมเดลองค์การส่วนกลาง



หมายเหตุ : * $p < 0.05$, $\chi^2 (df = 927) = 1021.68$, $p\text{-value} = 0.00$, $\chi^2/df = 1.10$, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.09, GFI = 0.84

ภาพประกอบ 11 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ : องค์กรส่วนภูมิภาค

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของโมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ :
 องค์กรส่วนภูมิภาค (n = 325)

ตัวแปรผล (ตัวแปรตาม)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์การ			ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้			ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การสนับสนุนทางสังคม	0.91*	-	0.91*	-	0.76*	0.76*	-	0.24*	0.24*	-	0.19*	0.19*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	0.84*	-	0.84*	-0.11	0.38*	0.27*	-	0.20*	0.20*
วัฒนธรรมองค์การ	-	-	-	-	-	-	0.45*	-	0.45*	-	0.35*	0.35*
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-	0.19*	-	0.19*	-	0.15*	0.15*
การยอมรับนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	0.40*	-	0.40*	-	0.31*	0.31*
ความสำเร็จของ กระบวนการจัดการความรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.77*	-	0.77*
R ²	0.82			0.71			0.60			0.60		

หมายเหตุ : * $p < .05$

จากภาพประกอบ 11 และตาราง 17 พบว่า ความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลขององค์การส่วนภูมิภาคมีลักษณะเดียวกันกับโมเดลภาพรวม สิ่งที่แตกต่างกัน คือ ขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน กล่าวคือ อิทธิพลทางตรงจากการสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ อิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อิทธิพลทางตรงจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และอิทธิพลทางตรงจากการยอมรับนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลภาพรวมมีค่าต่ำกว่าในโมเดลองค์การส่วนภูมิภาค อิทธิพลทางตรงจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในโมเดลภาพรวมมีค่าสูงกว่าในโมเดลองค์การส่วนภูมิภาค

ตาราง 18 เปรียบเทียบปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

สมมติฐาน	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA	χ^2 each group	
						central	provincial
1. H _{FORM}	1980.13	927	2.14	0.99	0.06	958.45	1021.68
2. H _{So→Lead}	1983.47	928	2.14	0.99	0.06	960.00	1023.47
3. H _{Lead→Cul}	1984.34	929	2.14	0.99	0.06	960.42	1023.92
4. H _{Lead→KM}	1984.96	930	2.13	0.99	0.06	960.84	1024.12
5. H _{Cul→KM}	1986.77	931	2.13	0.99	0.06	961.67	1025.10
6. H _{Tec→KM}	1987.72	932	2.13	0.99	0.06	961.91	1025.81
7. H _{In→KM}	1990.53	933	2.13	0.99	0.06	963.43	1027.10
8. H _{KM→Out}	1994.47	934	2.14	0.99	0.06	965.49	1028.98
สมมติฐาน			$\Delta\chi^2$	Δdf	p		
2 เทียบ 1			3.34	1	> 0.05		
3 เทียบ 2			0.87	1	> 0.05		
4 เทียบ 3			0.62	1	> 0.05		
5 เทียบ 4			1.81	1	> 0.05		
6 เทียบ 5			0.95	1	> 0.05		
7 เทียบ 6			2.81	1	> 0.05		
8 เทียบ 7			3.94	1	< 0.05		

จากตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค พบว่า ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี เนื่องจากสัดส่วนไคสแควร์ต่อองศาอิสระอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าไม่เกิน 3 CFI สูงกว่า 0.95 และ RMSEA อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด คือ ต่ำกว่า 0.06

จากผลการทดสอบความแตกต่างของพารามิเตอร์ค่าอิทธิพลที่มีความแตกต่างของไคสแควร์ ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 มีจำนวน 1 อิทธิพล ได้แก่ อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

จากการทดสอบสมมติฐานดังแสดงตามตาราง 18 ผู้วิจัยจึงสรุปรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละส่วน โดยแสดงตามตาราง 19 เพื่อแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานในแต่ละตัวแปร ดังนี้

ตาราง 19 เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

ตัวแปร	องค์การส่วนกลาง			องค์การส่วนภูมิภาค		
	Raw Coef	SE	STD Coef	Raw Coef	SE	STD Coef
So → Lead	1.03	0.09	0.90	1.30	0.12	0.91
Lead → Cul	0.30	0.03	0.84	0.33	0.03	0.84
Lead → KM	0.00	0.08	-0.01	-0.09	0.08	-0.11
Cul → KM	1.01	0.21	0.49	0.88	0.19	0.45
Tec → KM	0.26	0.11	0.15	0.22	0.06	0.19
In → KM	0.74	0.13	0.36	0.63	0.10	0.40
KM → Out	0.79	0.07	0.84	0.70	0.07	0.77

จากตาราง 19 พบว่า อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ องค์การส่วนกลางมีขนาดอิทธิพลสูงกว่าองค์การส่วนภูมิภาค โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และ 0.77 ตามลำดับ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 6 เป็นบางส่วน)

ผลการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

การศึกษาในส่วนนี้เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค โดยเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

ตัวแปร	n	Mean	S.D.	t	Sig
ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้				4.52***	0.000
องค์การส่วนกลาง	320	4.02	0.78		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	3.76	0.69		

จากตาราง 20 พบว่า ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยองค์การส่วนกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าองค์การส่วนภูมิภาค โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ 3.76 ตามลำดับ (เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค เพื่อทดสอบว่าตัวแปรดังกล่าวมีส่วนทำให้ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคแตกต่างกันหรือไม่ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 เปรียบเทียบระดับปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

ตัวแปร	n	Mean	S.D.	t	Sig
การสนับสนุนทางสังคม				4.90***	0.000
องค์การส่วนกลาง	320	4.47	0.53		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	4.25	0.61		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				4.12***	0.000
องค์การส่วนกลาง	320	4.49	0.90		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	4.25	0.79		

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	n	Mean	S.D.	t	Sig
วัฒนธรรมองค์การ				4.53***	0.000
องค์การส่วนกลาง	320	4.45	0.61		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	4.18	0.64		
เทคโนโลยี สารสนเทศ				1.88	0.061
องค์การส่วนกลาง	320	4.61	0.76		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	4.51	0.63		
การยอมรับนวัตกรรม				4.66***	0.000
องค์การส่วนกลาง	320	4.55	0.63		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	4.32	0.61		
ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้				6.28***	0.000
องค์การส่วนกลาง	320	4.67	0.59		
องค์การส่วนภูมิภาค	325	4.36	0.66		

จากตาราง 21 พบว่า ระดับปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การยอมรับนวัตกรรม และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ โดยค่าเฉลี่ยในองค์การส่วนกลางมีค่าสูงกว่าองค์การส่วนภูมิภาค ในส่วนของปัจจัยเชิงเหตุที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปได้ว่าระดับปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ องค์การส่วนกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางสูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค

บทที่ 4

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค 4) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
2. การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ
4. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้
5. ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน
6. มีความแปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน

ประชากรในการวิจัย คือ ข้าราชการและพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิตที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค จำนวน 14,937 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการและพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิตที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นบุคลากร ผู้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน จำนวน 660 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนกลาง จำนวน 330 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในองค์การส่วนภูมิภาค จำนวน 330 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวใช้เกณฑ์ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้กฎแห่งความพอเพียง (Rule of Thumb) ของเซอร์มัคเกอร์และโลแม็ค

(Schumacker and Lomax, 1996 : 20) ที่แนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลในสมการเชิงโครงสร้างอย่างน้อยควรมีกุ่มตัวอย่าง 10 ถึง 20 ต่อหนึ่งตัวแปร ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 33 ตัวแปร ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 330 คน

ในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 8 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 ถึงตอนที่ 8 เป็นแบบวัดเพื่อศึกษาตัวแปรในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแบบมีตัวแปรแฝง (Path Analysis with Latent Variable) และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ด้วยโปรแกรม LISREL 8.53

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถึงองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยพร้อมด้วยโครงร่างวิทยานิพนธ์ ตัวอย่างแบบสอบถามเพื่อขออนุญาตจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
2. เมื่อได้รับการตอบรับจากองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ติดต่อกับองค์การดังกล่าว เพื่อประสานขอข้อมูล
3. นำเครื่องมือที่พัฒนาอย่างสมบูรณ์แล้วทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
4. รวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดโดยทำการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 แบ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์

อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 และอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 0.18 และ 0.39 ตามลำดับ ซึ่งสรุปได้ว่า ผลการวิจัยในส่วนนี้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 เป็นบางส่วน

2. การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

4. ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.86 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4

5. ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การส่วนกลางมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.02$) สูงกว่าองค์การส่วนภูมิภาค ($\bar{x} = 3.76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5

6. ไม่พบความแปรเปลี่ยนของโมเดล แต่พบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค โดยพบว่า ขนาดสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 6 เป็นบางส่วน

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า

การยอมรับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.39 0.30 และ 0.18 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตามขนาดของสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐาน พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35

แบ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 อิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 ซึ่งกล่าวได้ว่าการสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้บุคลากรยอมรับในนโยบายขององค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อต้องการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค

ไม่พบความแปรเปลี่ยนของโมเดล แต่พบสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 อิทธิพล คือ อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่าปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ ได้แก่ การยอมรับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 0.30 และ 0.18 ตามลำดับ และความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 นอกจากนี้ พบว่า ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางสูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค และไม่พบความแปรเปลี่ยนของโมเดลที่ศึกษา แต่พบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า การยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรในองค์การภาครัฐยอมรับความคิด การกระทำสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ตลอดจนนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ ได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะของนวัตกรรมที่เหมาะสมที่ควรนำมาใช้ องค์การควรคำนึงถึงประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นหลังการนำไปปฏิบัติ โดยนวัตกรรมนั้นสามารถเข้ากับ แนวคิดพฤติกรรมหรือค่านิยมเดิมของบุคลากรหรือขององค์การได้เป็นอย่างดี รวมทั้งจะต้องมีความสลับซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อง่ายในการเรียนรู้และสามารถนำไปทดลองใช้ก่อนการนำไป ปฏิบัติงานจริง เพื่อลดความเสี่ยงหรือเพื่อให้อุบัติการณ์เกิดความคุ้นเคย และนวัตกรรมดังกล่าว เมื่อนำมาใช้จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนและรวดเร็ว ซึ่งการยอมรับ นวัตกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดที่ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ถือได้ว่าการยอมรับนวัตกรรมเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้บุคลากรเห็นความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยของดลลัชชัย เกษมสันต์ (2545 : 80-81) ที่พบว่า การยอมรับ นวัตกรรมมีอำนาจในการทำนายความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 ซึ่งได้อธิบายว่า การที่บุคคลจะทำการตัดสินใจยอมรับหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ที่มีผลต่อการยอมรับทั้ง 5 ประการ (Roger, 1983 : 84) อันได้แก่ ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ความเข้า กัน ความสลับซับซ้อน ความสามารถนำไปทดลองใช้ได้ และความสามารถสังเกตได้ ซึ่งการศึกษาจาก กลุ่มตัวอย่างในองค์การภาครัฐทั้ง 3 องค์การ พบว่า สิ่งที่ทุกองค์การให้ความสำคัญกับการนำ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่ จะเกิดขึ้นหลังจากนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ ส่งผลให้กรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต ทั้งองค์การส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่งเสริมให้นำกระบวนการจัดการความรู้ ไปเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร งาน และองค์การ เช่น กรมอนามัย มีแนวทางในการหนด ความรู้ที่ต้องนำมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนหนึ่งจะต้องทำให้เกิดนวัตกรรมที่ สร้างสรรค์ (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 148)

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.30 แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรในองค์การรับรู้ได้ถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อมมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์การตลอดจนนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การ ความรับผิดชอบในงานของบุคคล ความอบอุ่น การให้รางวัล ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเสียง กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยตรง คือองค์การจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนกลายเป็นพฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของจันทนา สุขธนะรักษ์ (2550 : 134) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การโดยรวมของหัวหน้าหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลางกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า ถ้าองค์การมีการบริหารจัดการโครงสร้างขององค์การที่ดี สามารถจัดการความเสี่ยง มีการให้รางวัลกับผลของงานที่ปฏิบัติได้ดี มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จัดการกับความขัดแย้งสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน สามารถทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 255) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการสร้างหรือค้นหาความรู้มากขึ้น ซึ่งการที่จะทำให้อะบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรในองค์การจะต้องช่วยกันสร้างค่านิยมและกระตุ้นให้เกิดความเชื่อถึงผลดีในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 140, 143) ใช้เทคนิคเพื่อนช่วยเพื่อนในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือจัดห้องเรียนการเรียนรู้ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึกเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น ในส่วนของกรมอนามัยได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การของกรมภายใต้ชื่อว่า HEALTH (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 146-147) เพื่อเน้นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ เป้าหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มุ่งแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การควบคู่กับการพัฒนาองค์การ รวมไปถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำงานกันเป็นทีม โดยแนวทางในการดำเนินงานจะจัดตั้งศูนย์ความรู้ เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนสืบค้นความรู้ โดยการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice) รวมถึงมีเวทีตลาดนัดการจัดการความรู้ในองค์การ เช่นเดียวกันกับกรมสุขภาพจิต ที่ใช้โมเดลปลาทูปเป็นแนวคิดหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลกันทำให้รู้สึกได้ถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 152, 153)

เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.18 แสดงให้เห็นว่า การที่องค์การมีระบบฐานข้อมูล เครื่องมือทางฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์การ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้าหาความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ การเคลื่อนย้าย กระจาย และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมไปถึงการใช้และการสร้างความรู้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของปีทวารรณสิงห์ศรี (2550 : 143-154) ที่พบว่า เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 182-186) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้โดยรวม ซึ่งองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับกระบวนการจัดการความรู้ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตรได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในกระบวนการจัดการความรู้ โดยการจัดทำเว็บไซต์เพื่อเป็นทะเบียนผู้รู้และแหล่งข้อมูล (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 141) ในส่วนของกรมอนามัย เน้นการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการส่งเสริมสุขภาพให้กับเครือข่าย เพื่อให้ประชาชนได้รับการส่งเสริมสุขภาพที่ดีและมีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นสื่อกลางในการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงานย่อยภายในกรม และการจัดตั้งศูนย์ความรู้ เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมและแลกเปลี่ยน สืบค้นความรู้ของกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งมีฐานข้อมูล เพื่อนำความรู้ที่ต้องการในองค์การมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและเผยแพร่ความรู้ในรูปของเอกสารและ E-File ซึ่งการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของกรมสุขภาพจิตที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจให้กรมเป็นองค์การมาตรฐานในการพัฒนาสุขภาพจิต ทั้งการส่งเสริม ป้องกัน และรักษา โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในประเทศและในเอเชีย (ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 151)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 แบ่งเป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 และอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำในองค์การกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ โดยการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น อาจส่งผลให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้เป็นการดำเนินงานที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการเรียนรู้ร่วมกัน กลายเป็นสิ่งที่ปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งที่บุคลากรต่างให้ความสำคัญและเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นหลังจากนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้น ผู้นำองค์การจึงเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนในการกระตุ้นและชี้แจง ให้เกิดการมีส่วนร่วม และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน แต่สิ่งสำคัญ คือ บุคลากรมีส่วนส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้สำเร็จ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดเป็นคลังความรู้ ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจวรรณ และคณะ (2550 : 83-85) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และผลการวิจัยของจันทนา สุขชนารักษ์ (2550 : 13, 125) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี ซึ่งสาเหตุที่ทำให้ผลการศึกษาในครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยข้างต้น เนื่องจากผู้วิจัยกำหนดให้ นอกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีการสนับสนุนทางสังคมและวัฒนธรรมองค์การที่ร่วมอธิบายความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ โดยการมีอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อธิบายได้ว่า ผู้นำองค์การทำหน้าที่ในการนำนโยบายหรือวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้จากรัฐบาลไปปฏิบัติ โดยไม่ได้เป็นผู้ริเริ่มโดยตรงทั้งหมด แต่จะมีบทบาทในส่วนของการนำวิธีการดำเนินงานมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตนจึงทำให้การตัดสินใจบางประการยังคงมีข้อจำกัดและยังต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกองค์การ ในการเป็นที่ปรึกษาในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้นำองค์การจึงมีบทบาทในการกระตุ้น ผลักดันให้บุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นโดยรัฐบาล ซึ่งผู้นำมีส่วนทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยการแนะนำหรือทำความเข้าใจและสนับสนุนให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ แต่ไม่ใช่บุคคลที่มีความสำคัญที่สุด ในการที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำองค์การให้ความสำคัญโดยการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับให้เกิดการซึมซับ ใจกว้าง ไม่หวงวิชา ให้เกียรติ รวมทั้งมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายขององค์การ สำหรับกรมอนามัย รองอธิบดีกรม ทำหน้าที่เป็นประธานในการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ โดยการสร้างบรรยากาศ ช่องทางให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ

นำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ ทำให้เกิดการสะสมองค์ความรู้ที่หลากหลาย ในส่วนของกรมสุขภาพจิตได้แต่งตั้งรองอธิบดีเป็นผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ หรือ CEO (Chief Knowledge Office) เพื่อสนับสนุนผลักดันให้นำกระบวนการจัดการความรู้ของกรมมา ปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 152)

การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ที่ส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรใน องค์การได้รับการช่วยเหลือด้านอารมณ์และสังคม สิ่งของหรือข้อมูล หรือด้านทรัพยากร ช่วย สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเครียดได้เร็วขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์การ และการกระตุ้นของ ผู้นำองค์การส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในองค์การ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของ องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัย หนึ่งที่มีความสำคัญ คือ เป็นกระบวนการสนับสนุนเกี่ยวกับความจำเป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคล รวมถึงการได้รับจากสภาพแวดล้อมในองค์การนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงาน คือ 4M ได้แก่ Man Materiel Money Management ซึ่งชুমัคเกอร์ และ บราวเนล (Shumaker and Brownell, 1984) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างบุคคล สองคนและมีการรับรู้ผลที่เกิดขึ้น โดยผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจะรู้สึกเป็นสุข สำหรับการศึกษการสนับสนุนทางสังคมในประเทศไทยได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกัน เช่น ดุจเดือน พันธุมนาวิ (2547 : 67) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลสองคนในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจะ ได้รับการสนับสนุน 3 ด้าน คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากร งบประมาณ และแรงงาน ซึ่งจากการทบทวน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของกระบวนการจัดการความรู้โดยตรง แต่พบการศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมในหน่วยงาน ราชการ เช่น การศึกษาของบังอร โสฬส และ อัจฉรา วงศ์วัฒนามงคล (2539 : 115) ที่ได้ศึกษา การสนับสนุนทางสังคมของข้าราชการไทย จาก 5 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวง สาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ผลดีของการสนับสนุนทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น ทำให้มีทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน และจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรด้วย

สรุปได้ว่า ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมมากจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มากกว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อย และผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจะเป็นผู้ที่มี

ทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสุขจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเพิ่มความเชื่ออำนาจในตน ในการกระทำพฤติกรรมที่ปรารถนา คือ เชื่อว่าผลดีจากการทำงานเกิดจากความพยายามของตนมิใช่ โชคเคราะห์ ความบังเอิญ หรือฝีมือของคนอื่น และยังเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพแห่งตน คือ เชื่อว่า ตนมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานชิ้นหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อย จะมีระดับของพฤติกรรมดังกล่าวน้อยกว่า ดังตัวอย่างต่อไปนี้ เช่น

กรมส่งเสริมการเกษตร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กรมประสบความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้อำนวยการให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การให้กำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจ เปิดใจกว้าง และให้เกิดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการให้ คำปรึกษาและถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารระหว่างหน่วยงาน กอง รวมไปถึงการประชุมชี้แจงเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากร และการให้รางวัลกับหน่วยงาน ที่นำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเป็นผลงานเชิงประจักษ์ สำหรับกรมอนามัยให้การสนับสนุน ในด้านการถ่ายทอดความรู้ และการให้คำปรึกษา รวมไปถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด เกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และให้คำยกย่อง ชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของกรมสุขภาพจิตได้ให้การสนับสนุนในลักษณะที่ คล้ายกันกับกรมส่งเสริมการเกษตรและกรมอนามัย คือ ด้านข้อมูลข่าวสารได้มีการประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดความพร้อมก่อนการนำไป ปฏิบัติจริง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพล ต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า ความสำเร็จของกระบวนการ จัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ส่งผล ให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมาย และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการ ความรู้เป็น Feed Back เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้และ ช่วยสร้างนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนนท์รัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548 : 85-86) ที่พบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (2550 : 218) ที่พบว่า กระบวนการ จัดการความรู้กับผลลัพธ์มีความสัมพันธ์กัน โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าเมื่อองค์กรมีการสนับสนุนด้าน การจัดการความรู้ ได้แก่ การประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และ

การสร้างและค้นคว้าความรู้ที่มากขึ้นจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นตามไปด้วย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

กรมส่งเสริมการเกษตรหลังจากนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายในการหาแบบแผนที่เป็นเลิศในการปฏิบัติ (Best Practice) ทำให้บุคลากรเปิดรับสิ่งใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานและกลุ่มเกษตรกร ส่งผลให้บุคลากรในกรมส่งเสริมการเกษตรสามารถพัฒนาขีดความสามารถ พัฒนาวีธีคิด ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น หลังจากการทำงาน (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 :142 - 143) สำหรับกรมอนามัยได้เห็นความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อต้องการให้กรมก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและสามารถให้บริการประชาชนในด้านสุขอนามัย โดยดึงความรู้จากการรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กร (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 148) ในส่วนของกรมสุขภาพจิต หลังจากมีการกำหนดองค์ประกอบ นโยบายและวิสัยทัศน์ในกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของกรมประสบความสำเร็จ ส่งผลให้กรมสามารถพัฒนาคุณภาพการบริการและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการรองรับมาตรฐานโรงพยาบาลได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 153)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐระหว่างองค์กรส่วนกลางและองค์กรส่วนภูมิภาค พบว่า ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรส่วนกลางมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าองค์กรส่วนภูมิภาค เนื่องจากองค์กรส่วนกลางเป็นหน่วยงานที่ได้รับนโยบาย วิสัยทัศน์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้โดยตรง ประกอบกับมีความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากรและทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาและแนะนำให้กับองค์กรส่วนภูมิภาค ดังนั้น องค์กรส่วนกลางจึงมีความพร้อมในการเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรส่วนภูมิภาคของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ องค์กรส่วนกลางทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแรกที่รับนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบกับมีความพร้อมในด้านผู้เชี่ยวชาญ อุปกรณ์ต่างๆ ที่มากกว่าในองค์กรส่วนภูมิภาค จึงทำให้องค์กรส่วนกลางสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในระดับที่ดีกว่าในองค์กรส่วนภูมิภาคที่นำไปปฏิบัติไม่จริงจังเท่าที่ควร แต่ความแตกต่างดังกล่าว มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวได้ว่า นโยบาย วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กรนำไปปฏิบัติมีวิธีการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในการกระจายไปยังหน่วยย่อยต่างๆ ของแต่ละองค์กร จากนั้นหน่วยงานต่างๆ จึงนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งตัวอย่างต่อไปนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระจายนโยบาย และวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร ตัวอย่างเช่น

กรมส่งเสริมการเกษตรได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การตั้งแต่ พ.ศ.2548 (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 140 - 141) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกร จึงได้จัดให้มีทีมงานในการดูแลกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ โดยเริ่มต้นจากการที่องค์การส่วนกลางสรรหาอาสาสมัครเพื่อเป็นทีมงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้และเชิญสถาบันเสริมสร้างความรู้แห่งประเทศไทย (สคส.) มาเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงานจึงทำให้องค์การส่วนกลางมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญโดยตรง ซึ่งการได้รับความรู้โดยตรงจากหน่วยงานดังกล่าว ทำให้องค์การส่วนกลางมีความเข้าใจ และสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับองค์การส่วนภูมิภาคต่อไป ซึ่งในส่วนนี้แสดงให้เห็นว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การส่วนกลางสามารถทำหน้าที่เป็นหน่วยงานพี่เลี้ยงให้กับองค์การส่วนภูมิภาคได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมและเข้าใจถึงวิธีการที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องให้เกิดขึ้นในองค์การของตนเป็นสิ่งแรก เพื่อเป็นตัวอย่างในการให้ความรู้และอธิบายถึงจุดเด่น จุดด้อยของขั้นตอนต่างๆ ไปจนถึงการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในทุกส่วนขององค์การ สรุปได้ว่าหลังจากองค์การส่วนกลางได้รับความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้โดยตรงจาก สคส. แล้วจึงนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การและถ่ายทอดความรู้และวางแผนการดำเนินงานให้กับองค์การส่วนภูมิภาค เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ทั้งองค์การ ดังนั้นจึงทำให้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางมีประสิทธิภาพมากกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค

ในส่วนของกรมอนามัย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการจากทุกหน่วยงานในสังกัดเพื่อเป็นคณะส่งเสริมกิจกรรมในการนำกรมอนามัยสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้บุคลากรในทุกส่วนขององค์การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการจัดการความรู้ ในการกำหนดความรู้ที่ต้องการและทำการเผยแพร่อย่างเป็นระบบ โดยองค์การส่วนกลางทำหน้าที่ในการให้ความรู้และเชื่อมขมกิจกรรมของกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่สังกัด เพื่อประมวลผลวิธีการปฏิบัติ รวบรวมผลงานและนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 147 - 148) ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากองค์การส่วนกลางในการให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อให้องค์การส่วนภูมิภาคแก้ไข ปรับปรุงเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งต้องทำหน้าที่ในการประเมินผลและการยกย่องชมเชยให้รางวัลกับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้ตรงตามตัวชี้วัด แสดงให้เห็นว่าองค์การส่วนกลาง มีความพร้อมในด้านผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางมีระดับความสำเร็จที่สูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค

สำหรับกรมสุขภาพจิต มีวิธีการในการดำเนินงาน โดยเริ่มต้นจากกรมสุขภาพจิตได้ปูพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ให้กับคณะทำงานและผู้รับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต และเริ่มต้นกระบวนการจัดการความรู้ โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์

พันธกิจ และนโยบาย ซึ่งเป้าหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาด้านการวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิต โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เช่น การจัดเวทีตลาดนัดความรู้ (ปิยะรัตน์ กาญจนะจิตรา, 2550 : 152 - 153) จากวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ของกรมสุขภาพจิต แสดงให้เห็นว่า องค์การส่วนกลางมีส่วนในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อไปสู่การปฏิบัติในองค์การส่วนภูมิภาค กล่าวคือ องค์การส่วนกลาง เป็นองค์การที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและวิธีการ ที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความสำเร็จในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งได้กำหนดออกมาเป็น นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริงในองค์การส่วนภูมิภาค

ในส่วนของการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับระดับของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของ กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค พบว่า การสนับสนุนทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การยอมรับนวัตกรรม และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางมีค่าเฉลี่ยสูง กว่าในองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้ เห็นว่า ในองค์การส่วนกลางมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัสดุ อุปกรณ์ หรืองบประมาณ ในการบริหาร หรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ประกอบ กับมีสภาพแวดล้อมและแนวทางในการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในองค์การและมีความพร้อมที่จะยอมรับเกี่ยวกับนโยบายหรือวิสัยทัศน์ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลให้ เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จึงทำให้ระดับของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การยอมรับนวัตกรรม และผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จ ของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางมีระดับที่สูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค ซึ่งจาก ผลการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนนี้ สรุปได้ว่า ปัจจัยดังกล่าวอาจจะเป็นสาเหตุที่ช่วยส่งเสริมให้ระดับ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางสูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค

ในส่วนและเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค พบว่า ความแตกต่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่าง องค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ช่วยในการสื่อสาร การทำงานร่วมกันและการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมไปถึงการเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่างองค์การ ดังนั้น แต่ละองค์การจึงพยายามทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การของ ตนมีความพร้อม เพียงพอแก่ความต้องการของบุคลากร ส่งผลให้แต่ละองค์การมีฐานข้อมูล และ เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงกันได้โดยง่าย ซึ่งหมายถึงมีวิธีการใช้และขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน จึงทำ ให้เทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละองค์การไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกใน การนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค พบว่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาคมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสัมประสิทธิ์อิทธิพลในองค์การส่วนกลางมีค่าสูงกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค กล่าวคือ แม้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ในระบบราชการเกิดขึ้นจากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่เล็งเห็นความสำคัญและผลักดันให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยมีการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการวัด การประเมินผลทุกปี แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดของแต่ละหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นนโยบาย วัสดุทัศน บุคลากร ทรัพยากรหรือภาระงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งอาจจะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกันออกไปตามบริบทของแต่ละองค์การ ซึ่งอธิบายได้ว่า องค์การส่วนกลางเป็นหน่วยงานที่ได้รับนโยบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้โดยตรง ได้รับการจัดสรรด้านทรัพยากร และมีความพร้อมในการบริหารมากกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค ทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในระดับที่สูง ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จจากกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนกลางได้เข้มข้นกว่าในองค์การส่วนภูมิภาค หมายความว่า ในองค์การส่วนกลางความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ มีผลทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ดึงความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใช้บริการ รวมถึงสามารถสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มความสามารถในการให้บริการ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น แต่ในองค์การส่วนภูมิภาคอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่นอกเหนือจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และการยอมรับนโยบายหรือวัสดุทัศนขององค์การ ดังตัวอย่างงานวิจัยของทานาบอม (Tannebaum, 1997 : 437-452) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มพูนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : การศึกษาขององค์การหลาย ๆ องค์การ พบว่า ปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ของสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) การรับรู้ถึงสมรรถนะ 2) ความพึงพอใจในการพัฒนา 3) การมีมุมมองเชิงบวกกับการฝึกอบรมในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค พบว่า การยอมรับนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่กำหนดนโยบายในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การภาครัฐ รวมไปถึงบุคลากรขององค์การควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การภาครัฐในภาพรวม

1.1.1 การยอมรับนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์การควรอธิบายชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานหรือเพื่อนร่วมงานตระหนักถึงข้อดีของการยอมรับความคิด วิธีการปฏิบัติงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.2 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์การควรกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปัน และกระจายความรู้เพื่อต่อยอดความรู้เดิม ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์

1.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์การควรมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพทันสมัย และสามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้อย่างถูกต้องและทันเวลา เพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น องค์การควรส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยการให้คำแนะนำและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้น และควรกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1.5 การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น องค์การควรสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริม

ให้เกิดลักษณะการเป็นผู้นำองค์กรที่ดี ในการให้คำแนะนำและเป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1.6 ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ โดยการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้เดิมเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองการให้บริการ และเกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์

1.1.7 ระดับความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรส่วนกลางสูงกว่าในองค์กรส่วนภูมิภาค ดังนั้น องค์กรควรร่วมกันวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขจุดด้อยของกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละหน่วยงาน โดยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถึงแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข รวมทั้งพัฒนาจุดเด่นที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่น

1.1.8 ไม่พบความแปรเปลี่ยนของโมเดล แต่พบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์อิทธิพลขององค์การที่ศึกษา ดังนั้น องค์กรควรสนับสนุนเกี่ยวกับการศึกษา ดูงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และเพื่อแก้ไขแนวทางในการดำเนินงานที่จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรส่วนกลาง

องค์กรควรชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการนำกระบวนการจัดการมาใช้ในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น โดยการอธิบายถึงเป้าหมายที่แท้จริงและประโยชน์ของกระบวนการจัดการความรู้ โดยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งองค์กรส่วนกลางจะต้องเป็นแบบอย่างจากการนำไปปฏิบัติ การให้คำปรึกษา แนะนำให้กับองค์กรส่วนภูมิภาคหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และสิ่งที่องค์กรส่วนกลางควรให้ความสำคัญ คือ การนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จนกลายเป็นความเคยชินและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การยอมรับนวัตกรรม โดยชี้แจงให้บุคลากรยอมรับในข้อดีของแนวคิด หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อก่อให้เกิดการต่อยอดความรู้เดิม และเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรควรมีประสิทธิภาพในการสืบค้น หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ

1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การส่วนภูมิภาค

จากผลการวิจัย ที่พบว่า ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การส่วนภูมิภาคมีระดับที่น้อยกว่าองค์การส่วนกลาง ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำก่อนการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ คือ การชี้แจงอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและประโยชน์ของกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งจำเป็นจะต้องสำรวจถึงความเป็นไปได้ถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด เนื่องจากองค์การส่วนภูมิภาคอาจจะมีข้อจำกัดในด้านการบริหารที่น้อยกว่าในองค์การส่วนกลาง และพัฒนาปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดใจยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ การร่วมมือกันเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เกิดการเรียนรู้ ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรถ่ายทอดการใช้งานและมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาเปรียบเทียบ เช่น การเปรียบเทียบความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ระหว่างองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน เพื่อให้เห็นความแตกต่างในการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ

2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ในตัวแปรอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้สำเร็จยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการเกษตร. 2552. อัตรากำลังข้าราชการ. (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก <http://www.doae.go.th> [26 กุมภาพันธ์ 2552].

กรมสุขภาพจิตการเกษตร. 2552. อัตรากำลังข้าราชการ. (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก <http://www.dmh.go.th> [5 มีนาคม 2552].

กรมอนามัย. 2552. อัตรากำลังข้าราชการ. (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก <http://www.anamai.moph.go.th> [5 มีนาคม 2552].

กระทรวงมหาดไทย. 2552. การแบ่งภาคในประเทศไทย. (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก <http://www.moi.go.th> [3 กุมภาพันธ์ 2552].

กลีมา สังวรประเสริฐ. 2549. “ความคิดเห็นของพนักงานในองค์การที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมที่มีต่อการจัดการความรู้”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (สำเนา)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. การคิดเชิงประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย.

โกศล ดีศีลธรรม. 2546. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. ปทุมธานี : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

จรัส สุวรรณมาลา. 2538. รายงานการสัมมนาเรื่องการเพิ่มศักยภาพและการประเมินคุณภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : สภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทนา สุขธนารักษ์. 2550. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)

- จำเริญ จิตหลัง. 2549. “ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา”,
ศึกษาศาสตร์. 17 (กรกฎาคม-ธันวาคม), 200-219.
- จินตนา ยูนิพันธ์. 2529. “การพึงพาหะหว่างกัน”, วารสารสงขลานครินทร์. 6 (มกราคม-มีนาคม),
4.
- จิระประภา อัครบวร. 2549. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เต๋า.
- เจนเนตร มณีนาคและคณะ. 2546. สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร :
ซัมซิงเท็มจำกัด.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2543. โมเดล LISREL เพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชวลิต ศุภศักดิ์อึ้ง. 2550. “ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของ
การจัดการความรู้ต่อบุคลากร”, วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหำบัณฑิต
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์และคณะ. 2534. นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช.
- ชูลีพร วิเศษศักดิ์. 2549. “การสนับสนุนทางสังคม บุคลิกภาพ ความเครียด และพฤติกรรม
การทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 4”,
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์. (สำเนา)
- ณัชฎา อินทรสุวรรณ. 2545. “การศึกษาความสามารถของสตรีในการพัฒนาตนเองและชุมชน”,
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
(สำเนา)
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร
: ด่านสุทธาการพิมพ์.

- ดลลัชชัย เกษมสันต์. 2545. “ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO การยอมรับนวัตกรรม และ พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และ 1400”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (สำเนา)
- ดุจเดือน พันธุนาวิน. 2547. “ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการสนับสนุนทาง สังคมของหัวหน้างานสถานีนอนามัยตำบล”, รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยจาก คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. (สำเนา)
- ดวงรัตน์ จินตชาติ. 2546. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานองค์การคำครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า”. ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. (สาขาวิชาการจัดการ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2540. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทกราฟิกฟอร์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2545. ภาวะผู้นำ : เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทวีศักดิ์ สุทกาทิน. 2545. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : TPN Press.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. “การจัดการความรู้”, พัฒนบริหารศาสตร์. 45 (กุมภาพันธ์), 5.
- _____. 2549. องค์การแห่งการเรียนรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : แชนโพร่ พรินติ้ง.
- ธีระวัฒน์ ทับทิมศรี. 2550. การจัดการความรู้. (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก <http://catadmin.catttelecom.com/km/blog/thirawat> [15 กันยายน 2551].

- ธีรรัตน์ มหาทรัพย์. 2551. “การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหารกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข”, ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2535. “การวิเคราะห์ประมาณค่าส่วนประกอบความแปรปรวน”, การวิจัยการศึกษา. 4 (เมษายน-พฤษภาคม), 9-14.
- นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์. 2545. “ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวน้อารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)
- นภดล สุขสำราญ. 2546. “การจัดการความรู้”, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. 5 (พฤษภาคม), 11.
- นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. 2548. “ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลสังกัด กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพ”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร : เอสอาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. 2548. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : กมลการพิมพ์.
- บังอร โสพล และ อัจฉรา วงศ์พัฒนามงคล. 2539. “การศึกษาความเครียดในการทำงานของผู้บริหารในวงราชการไทย : วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุและผลของความเครียด”, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

บุญดี บุญญาภิก และ กมลวรรณ ศิริพานิช. 2545. **Benchmarking** ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.

บุญเยี่ยม ตระกูลวงษ์. 2528. “จิตวิทยาสังคมกับการสาธารณสุข”, เอกสารการสอนชุดวิชาสังคมวิทยาการแพทย์ หน่วยที่ 9-15 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

เบญจวรรณ ศรีโยธิน และคณะ. 2550. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข”, ราชบุรี : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (สำเนา)

เบ็ง คาร์ลอฟ. 2544. **คู่มือเทียบเคียง-แข่งดี**. กรุงเทพฯ : บีไรท์บู๊ค.

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. 2549. **KM ฉบับมือใหม่หัดขับ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

ประเวศ วสี. 2545. **การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

_____ . 2546. **การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพและมีความสุข**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

ปรางทิพย์ อุจะรัตน์. 2541. **การบริหารทางการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร : บุญศิริการพิมพ์

ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. 2550. “การศึกษาระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ”, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

ปิยรัตน์ กาญจนจิตรรา. 2550. “การจัดการความรู้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร กรมอนามัย และกรมสุขภาพจิต”, ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (สำเนา)

ปิยวรรณ แป้นปลื้ม. 2550. “อิทธิพลของการรับรู้ปัจจัยชุมชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำชุมชนที่มีต่อการจัดการความรู้ในชุมชน : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (สำเนา)

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์.

พรพิรุณ คุณีพงษ์. 2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (สำเนา)

พรรณณี สวนเพลง. 2550. เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พาขวัญ ลออสะอาด. 2548. “การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก”, วิทยานิพนธ์พัฒนารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

ไพรัช ถิตย์ผาด. 2544. การประเมินการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2541. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ยีน ภู่วรรณ. 2549. การจัดการความรู้ในวงการราชการไทยประสบการณ์แห่งความสำเร็จ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

ยุทธ ไถยวรรณ. 2551. การสร้างเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

ยุวดี กฤษวัฒนาภรณ์. 2537. “การสนับสนุนทางสังคมของครอบครัวที่มีต่อผู้สูงอายุในเคหะชุมชนทุ่งสองห้อง”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

เยาวดี ราชชัยกุล. 2542. การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. 2551. การจัดการองค์ความรู้. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ราชันย์ บุญธิมา. 2542. “ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย”, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)

ลักขณา เสงสุนทร. 2549. “ศึกษาการใช้ Enterprise Portal Site เพื่อการจัดการความรู้ของพนักงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

วิจารณ์ พานิช. 2546. การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

_____. 2547. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

_____. 2548. การจัดการความรู้คืออะไร : นิยามเพื่อปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

_____. 2549. KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

- วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ. 2549. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาคอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล. 2547. “ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยระดับบุคคล”. ปรินญา วิทยาศาสตร์ดุชนิทัศน์ สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2544. ทฤษฎีทดสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภวรรณ รูปงาม. 2549. การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2550. นานาเรื่องราวการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2550. องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. 2546. “เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้”, *Microcomputer*. 5 (มิถุนายน), 103-107.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. 2548. “การจัดการความรู้ในมุมมองนักบริหารรุ่นใหม่”, *นักบริหาร*. 8 (มกราคม-มีนาคม), 11-15.
- สมศักดิ์ สินธุเวชญ์. 2539. การประเมินโครงการพัฒนาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. สำนักบริการวิชาการ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2544. วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเท็กแอนด์ เจอร์นัล พลัปปลิเคชั่น จำกัด.

สราญจิตร วงษ์ทองดี. 2551. “การศึกษาพัฒนาการของความสามารถในการจัดการความรู้ในการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำแตกต่างกัน”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (สำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548. การจัดการความรู้ เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

_____. 2550. การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

_____. 2550. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA). กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำราญ มีแจ่ม. 2544. สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : นิชินแอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ป.

สุดา ทัพสุวรรณ. 2541. หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพรรณษา มงคลวิวัฒน์. 2551. “ความคิดเห็นของบุคลากรกรมสุขภาพจิตต่อกระบวนการจัดการความรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้”, วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

สุภาพร ตั้งจาดูโรโสภณ. 2549. “การจัดการความรู้ในธุรกิจค้าปลีก : กรณีศึกษาบริษัทที่ดำเนินธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (สำเนา)

เสวี ชัดเข้ม และ สุชาดา กรเพชรปาณี. 2546. “โมเดลสมการโครงสร้าง”. วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. 1 (มิถุนายน-ตุลาคม), 1-24.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2549. ประสบการณ์การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อโนชา สุวรรณาคินทร์. 2550. “การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ เรื่องระบบบริหารคุณภาพในสถาบันพระปกเกล้า”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (สำเนา)

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

ภาษาอังกฤษ

Agrawal, R. K. 2001. “Energy Allocations for Cooking in U.P. Households (India) : A Fuzzy Multiobjective Analysis”, **Energy Conversion & Management.** 42 (November), 139-154.

Alkin, M. C. 1969. “Evaluation theory development”, **Evaluation comment.** 2 (January), 2-7.

American Institute for Research. 2004. **Evaluation of the School Technology Leadership Initiative : External Evaluation Report.** University of Minnesota.

Andersen, A. 2005. “What is Knowledge Management”, **Conference on Knowledge Management.** 9 (September), 45.

Anderson, A. and American Productivity and Quality Center. 1996. **The knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version.** Singapore : Integrated Press Pte Ltd.

Annunzio, S. 2001. “E-leadership”, **Training.** 38 (6 June), 67-69.

American Productivity and Quality Center (APQC). 2003. **The Knowledge management Assessment Tool (KMAT).** Houston : American Productivity and Quality Center.

American Productivity and Quality Center (APQC). 2008. **Knowledge Management.** Houston : American Productivity and Quality Center.

- Awad, E. M. and Ghaziri, H. M. 2004. **Knowledge Management**. New Jersey : Pearson Education.
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : The Free Press.
- Barrera, M. 1976. "Design and evaluation of a personalized instruction course in behavioral self-control", **Teaching of Psychology**. 3 (April), 81-84.
- Bass, B. M. 1997. "Does the Transaction-Transformation Leadership Paradigm Transcend Organization and Nation Boundaries", **American Psychologist**. 52 (February), 130-139.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. California : Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. and Jung, D. I. 1999. "Reexamination the Component of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", **Journal of Occupation and Organization**. 72 (April), 411-462.
- Beijerse. 2007. "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies : Knowledge Management for Eentpreneurs", Dissertation, University of Pennsylvania.
- Bennis, W. and Nanus, S. 1985. **Leader : The Strategies for Taking Charge**. New York : Haroer and Row.
- Benson, G. 1997. "Battle of the Buzzwords", **Traning and Development**. 51 (July), 51-52
- Berkman, E. 2002. "The State of the CIO : Skill Electronic Version", **CIO Magazine**. 20 (January), 35.

- Bollen, K. A. 1989. **Structural Equations with Latent Variables**. New York : Wiley.
- Brier, T. 2004. **So you want to be a CIO**. New York : IBM Advanced Business.
- Brown, T. B. 2006. **Confirmatory Factor Analysis for Apply Research**. NewYork : The Guilford Press.
- Brown, W. B. and Mcberg, D. J. 1991. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York : John Wiley & Sons.
- Burn, J. M. 1978. **Leadership**. New York : Haper and Row.
- Burstein, L. and Capell, M. 1978. "Analyzig Multilevel Data in the Presence of Heterogeneous within Class Regression", **Journal of Education Statistic**. 3 (Winter), 345-383.
- Camp, C. Robert. 1989. **Benchmarking**. United States of America : ASQC Quality Press.
- Caplan, R. D., Cobb, S. and French, J. R. 1976. "Relation of Cessation of Smoking, Smoking with Job Stress, Personality and Social Support", **Journal of Applied Psychology**. 60 (September), 211-219.
- Chascale, 2003. **Knowledgemanagement**. (Online) : <http://www.ejustice.just.fgov> [17 October 2003].
- Cobb, Sidney. 1976. "Social Support as a Moderator for Life Stress", **Psychosomatic Medicine**. 38 (September-October), 300-312.
- Cumming, T.G. and Worley, C.G. 2001. **Organization Development and Change 7th edn**. Ohio: South Western College Publishing.
- Dan. 2004. **Thoughts on Technology and Education**. New York : American Book Company.

- Delong David W. and Fahey L. 2000. **Diagnosing Cultural barriers to Knowledge management**. New York : HarperCol.
- Denison, D. R. and Mishra, A.K. 1995. "Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**. 6 (February), 204-223.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. 1998. **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know**. Boston : Harvard Business School Press.
- David, E. 1990. **Political Science in the United States: past and present**. New York : Routledge.
- David, J. Snowden. 2000. **Advances in Program Evaluation**. New York : Bantam Books.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. 1982. **Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life**. London : Penguin Books.
- Dessler, Gray. 2000. **Management : Leading People and Organization In the 21st Century**. New Jersey : Prentice Hall.
- Drucker, Peter F. 1994. "The Age of Social Transformation", **The Atlantic Monthly**. 297 (April), 44-47.
- European Foundation for Quality Management. 2007. **Balanced Scorecard**. (Online) : <http://www.trat.go.th> [17 May 2551]
- Farida Hasanali. 2003. "Critical Success Factors of Knowledge Management", **Management Principles**. 11 (August), 1-14.
- Fiedler, Klaus. 1996. **Applied Social Psychology**. London : Sage.
- Gephart, W. J. 1978. **Evaluation Part : Present and Future Occasional Preper 17**. Indiana : Phi Delta Kappa.

- Guba, E. and Lincoln, Y. 1989. **Fourth Generation Evaluation**. California : Sage.
- Guglielmino, L. M. and Guglielmino, P. J. 1994. **Overcoming Resistance to Self Direction in Adult Learning : New Directions for Adult and Continuing Education**. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Halpin, A. W. and Croft, D.B. 1963. **The Organization Climate of Schools**. Chicago : Midwest Administrative Center. The University of Chicago.
- Hawkins, G. 1997. **Crime Is Not The Problem : Lethal Violence in America**. New York : Oxford University Press.
- Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. 2002. **Understanding Knowledge Management Solution of Framework in Theory and Practice**. United Kingdom : The Alder Press.
- House, J. S. 1981. **Work Stress and Social Support**. New Jersey : Prentice Hall.
- Hoy, W.K. and Miskey, C.G. 1991. **Education Administration : Theory, Research, Practice**. New York : Mc Graw-Hill.
- Hu, L. and Bentler, P.M. 1995. **Evaluating Model Fit**. CA : Thousand Oaks.
- Jacobson, D. E. 1986. "Types and Timing of Social Support", **Journal of Health and Social Behavior**. 27 (September), 250-264.
- Kahn, R. L. 1979. **In Aging from Birth to Death : Inter Desciplinary Perspective**. Corolado : Westview Press.
- Kanter, R. M. 1977. **Men and Woman of The Corporation**. United States of America : Basic Books.
- Kaplan, B.H., Cassel, J.C. and Gore, S. 1997. **Social Support and Health Medical Care**. New York : Mc Graw-Hill.

- Kohlberg, T. 1963. **Kohlberg's Stage of Moral Development**. New Jersey : Prentice Hall.
- Kavindra Mathi. 2004. "Key Success Factors For Knowledge Management", University of Applied Science. Germany.
- KPMG. 2003. **KPMG's Uuropean Knowledge Manadgement Survey**. London : KPMG Consulting.
- Kuczaj, T. 2001. **Knowledge Management Process Model**. Technical Research Centre of Finland : VTT Publications.
- Leonard, Barton D. 1995. **Wellsprings of Knowledge**. United States of America : Harvard Business School Press.
- Liebowitz, J. and Beckman, T. 1998. **Knowledge Organization : What Every Manage Should Know**. United States of America : St. Lucie/CRC Press.
- Litwin, J. and Stringer, O. 1968. **Nursing Empowerment in New Paradigm**. Japan : Mosby Year Book.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S. and Stufflebeam, D. L. 1983. **Evaluation Model : Viewpoint on Education and Human Service Evaluation**. Boston : Kluwer Nijhoff Publishing.
- Maier, R. 2002. **Knowledge Management System : Information and Communication Technologies for Knowledge Management**. New York : Springer.
- Mark, R. G. 1982. "Development and evaluation of a 2-lead ECG analysis program", **Comput Cardiol**. 4 (June), 39-44
- Marquardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization**. New York : McGraw Hill.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization**. New York : IR Win.

- Maslow, A. 1954. **Motivation and Personality**. New York : Harper.
- Mason and Mitroff. 1973. "A Program for Research on Management Information Systems", **Management Science**. 19, 5 (January), 475-487.
- Morris, Richard T. and Seaman. 1957. **The Problem of Leadership an Inter Disiplinary Apporch**. New York : The Interstate Printers.
- Nonaka, I. 1991. **The Knowledge Creating Company**. United States of America : Harvard Business Review.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**. New York : Oxford University Press.
- Norbeck, Jane S., Lindsey, Adam and Carrieri. 1988. "The Development of an Instrument to Measure Social Support", **Nursing Research**. 30 (September-October), 265.
- Polanyi, M. and Nonaka, I. 1991. **Personal Knowledge**. Chicago : The University of Chicago Press.
- Premkumar, G. and Plotter, M. 1992. "Adoption of Computer Aided Software Engineering Technology : An Innovation Adoption Perspective", **Organization and Technology**. 5 (May), 29-31.
- Pritchard, R. D. and Karasick, B. W. 1973. "The Effects of Organizational Climate on Managerial Work Performance and Job Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**. 9, (March), 126-146.
- Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K. 2000. **Managing Knowledge : Buiding Blocks for Success**. Chichester : John Wiley and Sons.

- Pulley, M., Sessa, V. and Malloy, M. 2002. "A Two-Pronged Idea", **E-Leadership**. 56, 3 (June), 35-44.
- Quinn, Mills D. 1996. **E-Leadership : Guiding Your Business to Success in The New Economy**. New Jersey : Prentice Hall Press.
- Quinn, Mills D. 2001. **E-Leadership : Guiding Your Business to Success in The New Economy**. New Jersey : Prentice Hall Press.
- Raudenbus, S. W. and Brky, A. S. 1992. **A Hierarchical Linear Model : Application and Data Analysis Methods**. London : Sage Publication.
- Roger, E. M. 1983. **Diffusion of Innovations**. New York : The Free Press.
- Roger, E. M. and Shoemaker, F. F. 1971. **Communication and Innovation : A Cross Culture Approach**. New York : The Free Press.
- Ryoko, Toyama. 1995. **Managing Knowledge Flow : A Process Theory of the Knowledge-Based Firm**. New York : Palgrave.
- Sanler, P. 1997. **Leadership**. London : Kogan.
- Schaefer, C., Coyne, J. C. and Lazarus, R. S. 1981. **The Health Related Functions of Social Support**. New York : The Free Press.
- Schein, E. H. 1990. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schmidt, G. M. and Porteus, E. L. 2000. "Sustaining Technology Leadership Can Require Both Cost Competence and Innovation", **Manufacturing & Service Operations Management**. 2 (January), 145-147.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. 2004. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 2nd ed. New Jersey : Lawrence Erlbaum.

- Scriven, M. 1994. "Educational and Discipline : Study in Educational Evaluation", **American Journal of Evaluation**. 15 (March), 367-382.
- Shumaker, S.A. and Brownell A. 1964. "Toward A Theory of Soial Support Closing Concepturl Gaps", **Jurnal of Social Issue**. 40 (April), 11-35.
- Singapore Producttivity and Stand Board. 2001. **Primer on Knowledge Management**. Singapore : Integrated Press Ltd.
- Solomon, Marvin. 1987. **Understanding Human Anatomy and Physiology**. Philadelphia : Saunder, W. B.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. 2007. **Using Multivariate Statistics**. Boston: Allyn and Bacon.
- The National Forum on Assessment. 1999. "The Knowledge Loom", **Leadership Principles in Technology**. 2 (June), 15-18.
- Thoits, P. A. 1982. "Conceptual and Theoretical Problem in Studying Social Support as A Buffer Againsts Life Stress", **Journal of Health and Behavior**. 23 (June), 145-159.
- . 1986. "Social Support as Coping Assistance". **Journal of Consulting and Critical Psychology**. 54 (July), 416-423.
- Thong, H. and Yap, J. 1995. "IT Adoption by Small Firm", **1st IFIP W.G. 8.6 Working conference on Diffusion and Adoption of Information Technology**. (October), 4-17.
- Tolsdorf, C. C. 1976. "Social networks, support, and coping: An exploratory study". **Family Process**. 15 (April), 407-417.

- Trapp, H. 1999. **Benefits of An Intranet-Based Knowledge Management System Measuring The Effects.** Chichester : John Wiley & Sons.
- Turban, E. and Aronson, J.E. 2001. **Decision Support Systems and Intelligent Systems, 6th Ed.** New Jersey : Prentice Hall.
- Walker, J. W. 2000. "E-leadership", **HR Human Resource Planning.** 23 (January), 5-6.
- Weiss, R. 1974. "The Provision of Social Relationships", **In Doing unto Others Englewood Cliffs.** New Jersey : Prentice Hall.
- Wiig, K. 1993. **Knowledge Management Foundation.** United States of America : Schema Press.
- World Bank. 2007. **Knowledge Management.** (Online) : <http://www.trat.go.th> [17 May 2009].
- Yukl, G. A. 1994. **Leadership in Organization.** New Jersey : Prentice-Hall International.

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผศ.ดร. กลางเดือน โพนนา อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ดร. กานดา จันทร์แย้ม อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา
สาขาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. ดร. ปรีดา เบ็ญการ อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาวัตผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ภาคผนวก 2
ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการแสดงค่าอัตราส่วนความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบวัดที่สร้างขึ้นใหม่และดัดแปลงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดได้ ดังนี้

* ได้แก้ไขข้อบกพร่องของแบบวัดตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

** ไม่ได้นำมาใช้

แบบวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
เทคโนโลยีการสื่อสาร						
1.	เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์การสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์การและกับองค์การภายนอก	+1	+1	+1	3	1
2.	องค์การกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์การ	+1	+1	0	2	0.66*
3.	องค์การของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายขององค์การ	0	+1	+1	2	0.66
4.	องค์การของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารและเชื่อมโยงกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน	0	+1	+1	2	0.66**

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
5.	องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพียงพอในการสื่อสารและเชื่อมโยงกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ	+1	+1	+1	3	1
เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน						
6.	เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์การที่ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้	+1	+1	+1	3	1*
7.	เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิดเป็นต้น	1	0	0	1	-0.33**
8.	บุคลากรมีการนำข่าวสารหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1*
9.	ท่านสามารถสืบค้นและดึงข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ที่ต้องการผ่านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การได้อย่างสะดวก	+1	+1	+1	3	1
10.	เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	+1	+1	0	2	0.66
เทคโนโลยีการจัดเก็บ						
11.	องค์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	+1	0	+1	2	0.66*
12.	ระบบสารสนเทศขององค์การมีความชาญฉลาดให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง	0	0	+1	1	0.33**

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
13.	องค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการฐานข้อมูล คลังความรู้ต่างๆ	+1	+1	+1	3	1
14.	องค์กรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ไม่ซ้ำซ้อนและ สะดวกต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
15.	องค์กรมีระบบป้องกันความปลอดภัยในการเข้าถึงฐานข้อมูล	+1	+1	+1	3	1

แบบวัดการยอมรับนวัตกรรม

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น						
1.	การปฏิบัติงานควบคู่กับการจัดการความรู้ทำให้องค์กรของท่านมีความน่าเชื่อถือในสังคม	0	+1	+1	2	0.66
2.	การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการทำงานของ ท่าน	+1	+1	+1	3	1
3.	การจัดการความรู้ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1**
4.	การจัดการความรู้ช่วยในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	0	+1	+1	2	0.66
5.	การจัดการความรู้ช่วยตอบสนองการให้บริการของประชาชนมากขึ้นเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
ความเข้ากัน						
6.	การจัดการความรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำงานเดิมของท่าน	0	+1	+1	2	0.66
7.	การจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับการทำงานของท่าน	0	+1	+1	2	0.66**
8.	การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในปัจจุบันของท่านให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1
9.	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ อันดับที่ 3		
10.	ท่านรู้สึกว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สอดคล้องกัน	0	+1	+1	2	0.66
ความสลับซับซ้อน						
11.	ท่านสามารถเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1
12.	การจัดการความรู้ที่องค์การนำมาใช้สามารถเข้าใจได้ง่ายเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1*
13.	องค์การมีวิธีการหรือแนวทางในการนำการจัดการความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย	0	+1	+1	2	0.66*
14.	ท่านเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิธีการของการจัดการความรู้ให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้	+1	+1	+1	3	1
15.	ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ขององค์การง่ายต่อการใช้งาน	0	+1	+1	2	0.66**
ความสามารถในการนำไปทดลองใช้						
16.	การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของท่าน	0	0	+1	1	0.33**
17.	ท่านได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อนนำไปใช้ปฏิบัติจริง	+1	+1	0	2	0.66
18.	องค์การมีการทดลองใช้การจัดการความรู้เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคย	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ 3		
19.	องค์กรมีการทดลองใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กร	+1	+1	+1	3	1
20.	การจัดการความรู้สามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม	+1	0	+1	2	0.66*
ความสามารถสังเกตได้						
21.	เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำการจัดการความรู้มาใช้ ท่านเห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1
22.	ท่านรับรู้ได้ว่าความรู้ขององค์กรมีระบบเพิ่มขึ้นหลังจากนำการจัดการความรู้มาใช้	0	+1	+1	2	0.66
23.	ท่านเห็นว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรทำให้การบริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น	+1	0	+1	2	0.66
24.	ท่านเต็มใจและกระตือรือร้นในนำการจัดการความรู้มาใช้ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1
25.	ท่านปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร	-1	+1	+1	1	0.33**

แบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3		
ด้านการระบุถึงความรู้						
1.	ท่านสามารถบอกถึงความต้องการเกี่ยวกับความรู้ของท่านให้แก่องค์กรทราบเพื่อจัดหาหนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
2.	องค์กรกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของฉันไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1
3.	องค์กรจัดหาดัชนีเว็บไซต์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไว้ให้ฉันได้ค้นหาความรู้เมื่อต้องการ	+1	+1	+1	3	1
ด้านการแสวงหาความรู้						
4.	องค์กรมีการสอนงานให้แก่บุคลากร	-1	+1	0	0	0**
5.	องค์กรมีการฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร	+1	0	0	1	0.33**
6.	องค์กรจัดประชุมวิชาการเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ข่าวสารสำหรับการพัฒนางาน	+1	+1	0	2	0.66*
7.	ท่านอ่านหนังสือ ตำราวิชาการต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย	+1	0	0	1	0.33**
ด้านการแสวงหาความรู้						
8.	องค์กรมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการจากภายนอกให้บุคลากรทราบ	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิคน ที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคน ที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคน ที่ 3		
9.	องค์การมีการใช้ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงงานขององค์การ	+1	+1	+1	3	1
10.	องค์การจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ พูดคุย แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่น	0	+1	0	1	0.33**
ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้						
11.	ท่านสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ถูกต้องและทันเวลา	+1	+1	+1	3	1
12.	ท่านใช้ช่องทางการสืบค้นความรู้จากระบบอินเทอร์เน็ตในองค์การ	0	+1	0	1	0.33**
13.	องค์การจัดประเภทของความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่	+1	+1	+1	3	1
14.	ท่านค้นหาความรู้โดยใช้ตำราและเอกสารทางวิชาการ	+1	0	0	1	0.33**
15.	ฉันใช้ระบบสารสนเทศที่องค์การจัดไว้เพื่อค้นหาความรู้	+1	+1	+1	3	1
ด้านการเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้						
16.	องค์การสนับสนุนให้แบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน	+1	+1	0	2	0.66*
17.	ฉันนำเสนอผลงาน / ความรู้ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงาน	0	+1	0	1	0.33**
18.	ฉันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร	+1	+1	+1	1	1
19.	องค์การสนับสนุนให้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานนอกเวลางาน	+1	+1	+1	3	1

ข้อ	ข้อความ	ผลการประเมิน			ΣR	IOC
		ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 3		
ด้านการใช้ความรู้						
20.	องค์การมีการนำความรู้มาแก้ไขข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	+1	+1	+1	3	1
21.	ท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ	+1	+1	+1	3	1
22.	ท่านนำความรู้ใหม่จากภายนอกมาปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
23.	องค์การจัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาเป็นที่ ปรึกษาด้านความรู้	+1	+1	0	2	0.66**
ด้านการสร้างความรู้						
24.	ท่านพัฒนาความรู้ขององค์การให้ก้าวหน้าและ ทันสมัย	0	+1	0	1	0.33**
25.	องค์การสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1
26.	องค์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นใน การพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	1
27.	องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษา หาความรู้	+1	+1	+1	3	1
28.	องค์การมีการพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1
29.	ฉันนำความรู้จากผลการศึกษาวิจัยถ่ายทอด ให้กับผู้ร่วมงาน	+1	0	0	1	0.33**
30.	องค์การจัดให้เรียนรู้วิธีการทำงานโดยร่วม ปฏิบัติงานกับผู้เชี่ยวชาญ	+1	0	0	1	0.33**

ภาคผนวก 3
ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา โดยเสนอค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation) แยกเป็นรายด้านของแบบสอบถามแต่ละฉบับและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาคโดยรวมของแบบสอบถามแต่ละฉบับ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละฉบับ มีดังนี้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ด้านอารมณ์และสังคม	
1. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร	.780
2. ท่านได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงาน	.699
3. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของท่าน	.635
4. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้ความสนทนเป็นกันเอง กับท่าน	.703
5. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานรับฟังเรื่องที่ท่านต้องการระบาย	.638
6. ท่านได้รับการปลอบโยนให้สบายใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน	.748
7. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้อภัยเมื่อท่านกระทำสิ่งที่ผิดพลาด	.680
8. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานสนใจ ชักถามถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน	.725
9. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานแสดงความชื่นชมเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ	.480
ด้านข้อมูลและข่าวสาร	
10. องค์กรแจ้งข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรให้ทราบ	.605
11. ท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน	.623
12. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาการปฏิบัติงาน	.674
13. ท่านมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน	.576
14. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้ข้อเสนอแนะที่ช่วยในการตัดสินใจ	.834
15. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	.704

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
ด้านทรัพยากร	
16. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานถ่ายทอดเทคนิคการบริหารงานยุคใหม่	.741
17. องค์กรอนุญาตให้จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานนอกเวลางาน เมื่อขาดแคลนบุคลากร	.655
18. องค์กรให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เมื่อขาดแคลน	.801
19. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานช่วยแบ่งเบาภาระงาน เมื่อเห็นว่า มีภาระงานมาก	.589
20. องค์กรจัดเครื่องมือ เครื่องใช้ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	.752
21. องค์กรให้ความช่วยเหลือ เมื่อขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	.749
22. องค์กรจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	.598
23. องค์กรจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง	.672
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.937

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1. ผู้นำของท่านแสดงให้เห็นว่าจะสามารถนำบุคลากรขององค์กรให้ทำงานสำเร็จได้ แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะยาก	.787
2. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร ผู้นำสามารถระงับอารมณ์ได้ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไว้	.785
3. ผู้นำสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรเคารพเลื่อมใส	.895
4. ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความพร้อมที่จะเผชิญกับความลำบากในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์	.857
5. ผู้นำของท่านแสดงให้เห็นว่าเมื่อเกิดปัญหาสามารถจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนให้เป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว	.870
6. ผู้นำของท่านให้ความมั่นใจว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	.847
7. ผู้นำของท่านคำนึงถึงการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีมีศีลธรรมอันดีงามเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเคารพและศรัทธา	.852
การสร้างแรงบันดาลใจ	
8. ผู้นำของท่านให้โอกาสบุคลากรในองค์กรในการแสดงความสามารถในการทำงาน	.747
9. ผู้นำของท่านทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	.903
10. ผู้นำของท่านทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ากิจกรรมที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่มีความหมาย	.703
11. ผู้นำของท่านแสดงความเห็นใจต่อความเหนื่อยยากของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กร	.847
12. ผู้นำของท่านสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	.730
13. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง	.739
14. ผู้นำของท่านพูดให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของตน	.849

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
การกระตุ้นทางปัญญา	
15. ผู้นำของท่านสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	.707
16. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำเรื่องที่เป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาและหาแนวทางป้องกันแก้ไข	.879
17. ผู้นำของท่านแนะนำให้บุคลากรรู้ว่าปัญหาในการปฏิบัติงานที่เผชิญอยู่คืออะไร	.813
18. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	.848
19. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนเองได้	.782
20. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรระบุปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้เหตุผล	.899
21. ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร	.790
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
22. ผู้นำของท่านแสดงความชื่นชมความสามารถของบุคลากรในองค์กร	.890
23. ผู้นำของท่านให้คำแนะนำแก่บุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล	.758
24. ผู้นำของท่านพยายามรับรู้ความต้องการของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร	.907
25. ผู้นำของท่านทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร	.938
26. ผู้นำของท่านแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรแต่ละคนมีคุณค่า	.906
27. ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	.879
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.982

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
ด้านโครงสร้างขององค์การ	
1. องค์การกำหนดโครงสร้างการบริหารและขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน	.775
2. โครงสร้างการบริหารงานขององค์การมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานของท่าน	.657
3. องค์การมีการกระจายงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	.577
ด้านความรับผิดชอบในงานของคุณ	
4. ทุกครั้งที่ปฏิบัติงานขององค์การท่านรู้สึกว่าได้ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	.606
5. ท่านมีโอกาสตัดสินใจภายในขอบข่ายงานที่ได้รับผิดชอบมา	.682
6. งานที่ท่านได้ปฏิบัติมีความท้าทายต่อความสามารถ	.501
ด้านความอบอุ่น	
7. ท่านรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ	.796
8. อุปกรณ์และเครื่องใช้ต่างๆในองค์การมีบริการพอเพียงกับความต้องการของท่าน	.640
9. องค์การเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.722
10. บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	.565
ด้านการให้รางวัล	
11. การให้รางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความยุติธรรม	.835
12. การให้รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความพอเพียง	.832
13. องค์การเคยขึ้นเงินเดือนตอบแทนให้แก่ท่าน อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	.683
14. เมื่อทำงานผิดพลาด องค์การจะมีการพิจารณาตัดเงินเดือนหรือลงโทษ	.135
ด้านความขัดแย้ง	
15. ผู้ร่วมงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	.603

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
16. เมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังเหตุผลของท่าน	.665
17. หลังจากข้อขัดแย้งยุติแล้ว ท่านและผู้ร่วมงานจะไม่มีอคติต่อกันอีก	.631
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	
18. องค์การได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	.631
19. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การสอดคล้องตามลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ	.720
20. องค์การยกระดับมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับ	.609
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	
21. บุคลากรในองค์การมีความสามัคคีต่อกัน	.553
22. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	.540
23. ท่านปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานในองค์การด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน	.705
ด้านความเสี่ยง	
24. นโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแก่คณะ	.761
25. งานใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ท่านจะตัดสินใจทำทันที	.497
26. องค์การเปิดโอกาสให้ท่านทำงานใหญ่ที่ท้าทายความสามารถ	.845
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.928

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
เทคโนโลยีการสื่อสาร	
1. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.482
2. ผู้บริหารองค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้	.492
3. องค์กรของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายขององค์กร	.719
4. องค์กรของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอในการสื่อสารและเชื่อมโยงกับเครือข่ายทั้งภายใน	.658
เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน	
5. เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	.761
6. บุคลากรมีการนำข่าวสารหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาเผยแพร่ผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างทั่วถึง	.573
7. ท่านสามารถสืบค้นและดึงข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ที่ต้องการผ่านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรได้อย่างสะดวก	.728
8. เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	.593
เทคโนโลยีการจัดเก็บ	
9. การจัดเก็บสารสนเทศขององค์กรมีประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้ได้ทันที	.796
10. องค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการฐานข้อมูลคลังความรู้ต่างๆ	.640
11. องค์กรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ไม่ซับซ้อนและสะดวกต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	.722
12. องค์กรมีระบบป้องกันความปลอดภัยในการเข้าถึงฐานข้อมูล	.565
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.908

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดการยอมรับนวัตกรรม

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น	
1. การปฏิบัติงานควบคู่กับการจัดการความรู้ทำให้องค์กรของท่านมีความน่าเชื่อถือในสังคม	.640
2. การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน	.689
3. การจัดการความรู้ช่วยในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ	.625
4. การจัดการความรู้ช่วยตอบสนองการให้บริการของประชาชนมากขึ้นเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.577
ความเข้ากัน	
5. การจัดการความรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำงานเดิมของท่าน	.698
6. การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในปัจจุบันของท่านให้ดีขึ้น	.520
7. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	.472
8. ท่านรู้สึกว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สอดคล้องกัน	.572
ความสลับซับซ้อน	
9. ท่านสามารถเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างรวดเร็ว	.567
10. การจัดการความรู้ที่องค์กรนำมาสามารถเข้าใจได้ง่ายเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	.651
11. องค์กรมีวิธีการหรือแนวทางในการนำการจัดการความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย	.625
12. ท่านเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิธีการของการจัดการความรู้ให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้	.684
ความสามารถในการนำไปทดลองใช้	
13. ท่านได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อนนำไปใช้ปฏิบัติจริง	.626
14. องค์กรมีการทดลองใช้การจัดการความรู้เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคย	.742
15. องค์กรมีการทดลองใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กร	.760

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
ความสามารถสังเกตได้	
16. การจัดการความรู้สามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้จริงอย่างเป็น รูปธรรม	.614
17. เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำการจัดการความรู้มาใช้ ท่านเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	.723
18. ท่านรับรู้ได้ว่าความรู้ขององค์กรมีระบบเพิ่มขึ้นหลังจากนำการจัดการ ความรู้มาใช้	.810
19. ท่านเห็นว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรทำให้การบริการแก่ ประชาชนดีขึ้น	.742
20. ท่านเต็มใจและกระตือรือร้นในนำการจัดการความรู้มาใช้ของค์การ	.558
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.935

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้

ข้อความ	Corrected Item-Total Correlation
การระบุถึงความรู้	
1. ท่านสามารถบอกถึงความต้องการเกี่ยวกับความรู้ของท่านให้แก่องค์กรทราบเพื่อจัดหาหนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	.603
2. องค์กรกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านไว้อย่างชัดเจน	.585
3. องค์กรจัดหาดัชนีเว็บไซต์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไว้ให้ท่านได้ค้นหาความรู้เมื่อต้องการ	.699
4. องค์กรมีการสำรวจสิ่งที่คุณต้องการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน	.773
5. องค์กรมีการสำรวจและทราบว่าบุคลากรท่านใดมีความเชี่ยวชาญในความรู้แต่ละด้านเพียงใด	.697
การแสวงหาความรู้	
6. องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้ที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้สำหรับการปฏิบัติงาน	.776
7. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการจากภายนอกเพื่อการพัฒนางาน	.764
8. องค์กรมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการจากภายนอกให้บุคลากรทราบ	.829
9. องค์กรมีการใช้ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงงานขององค์กร	.689
10. องค์กรมีการจัดหาหรือให้การสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน	.638
การจัดเก็บและสืบค้นความรู้	
11. ท่านสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ถูกต้องและทันเวลา	.389
12. องค์กรจัดประเภทของความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่	.692
13. ท่านใช้ระบบสารสนเทศที่องค์กรจัดไว้เพื่อค้นหาความรู้	.669
14. องค์กรจัดเก็บข่าวสาร ความรู้ ประกาศ คำสั่ง เอกสาร แบบฟอร์ม และรายงานต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	.701

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้	
15. องค์การจัดเก็บความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร	.691
16. องค์การจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานอื่น	.849
17. ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร	.800
18. องค์การสนับสนุนให้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานนอกเวลางาน	.778
19. องค์การกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ	.868
20. องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ	.863
การใช้ความรู้	
21. องค์การมีการนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาแก้ไขข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	.672
22. ท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ	.752
23. ท่านนำความรู้ใหม่จากภายนอกมาปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	.801
24. ผู้บริหารองค์การกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากการฝึกอบรม การสอนงาน มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	.690
25. ท่านนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่จัดเก็บในองค์การไปใช้วิเคราะห์ปรับปรุงหรือพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	.727
การสร้างความรู้	
26. องค์การสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.735
27. องค์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนางาน	.778
28. องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้	.824

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
29. องค์กรมีการพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์	.757
30. ท่านนำเอาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์เดิมมาสร้างเป็น ความรู้ใหม่ได้	.650
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.937

**ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของกระบวนการ
จัดการความรู้**

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	
1. องค์การของท่านส่งเสริมให้เกิดความเต็มใจในการให้บริการอย่างเท่าเทียม	.374
2. องค์การของท่านให้บริการตามมาตรฐาน	.711
3. องค์การของท่านมีความสามารถในการให้บริการ	.692
4. องค์การของท่านสามารถบอกวิธีการและแนะนำการบริการ	.759
5. องค์การของท่านสามารถให้บริการที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ	.787
6. องค์การของท่านสามารถให้บริการได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	.628
7. ผู้ใช้บริการมีความสะดวกสบายในการเข้ารับบริการ	.377
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	
8. องค์การของท่านมีความสามารถในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา	.490
9. องค์การของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	.524
10. องค์การของท่านส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	.573
11. องค์การของท่านมีนำวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	.699
12. องค์การของท่านมีระบบการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม	.478
13. องค์การของท่านมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตและป้องกันปัญหา	.538
14. องค์การของท่านมีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ได้ครบทุกขั้นตอน	.341
การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร	
15. องค์การของท่านส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นและว่องไวในการปฏิบัติงาน	.341
16. องค์การของท่านให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่องานวิจัย	.638
17. องค์การของท่านสนับสนุนให้นำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.730

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation
18. องค์กรของท่านส่งเสริมในการพัฒนาทักษะด้านกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	.717
19. องค์กรของท่านส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน	.567
20. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	.793
21. องค์กรของท่านมีการวางแผนงาน มอบหมายงาน นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี	.529
22. องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะการสอนและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้	.669
ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	
23. องค์กรของท่านส่งเสริมให้นำความคิดที่สร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงาน	.672
24. องค์กรของท่านส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.685
25. องค์กรของท่านให้การสนับสนุนด้านความรู้และวิชาการต่าง ๆ ที่ทันสมัย	.664
26. องค์กรของท่านมีการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร	.747
27. องค์กรของท่านมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน	.779
28. องค์กรของท่านสนับสนุนงบประมาณในการคิดค้น เครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยให้กับบุคลากร	.716
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Alpha)	.933

ภาคผนวก 4
ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดการสนับสนุนทางสังคม

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
ด้านอารมณ์และสังคม	
1. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ	0.42
2. ท่านได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงาน	0.66
3. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของท่าน	0.70
4. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้ความสนทสนมเป็นกันเองกับท่าน	0.69
5. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานรับฟังเรื่องที่ท่านต้องการระบาย	0.66
6. ท่านได้รับการปลอบโยนให้สบายใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน	0.59
7. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้อภัยเมื่อท่านกระทำสิ่งที่ผิดพลาด	0.67
8. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานสนใจ ชักถามถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน	0.65
9. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานแสดงความชื่นชมเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ	0.61
ด้านข้อมูลและข่าวสาร	
10. องค์การแจ้งข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การให้ทราบ	0.59
11. ท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน	0.68
12. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาการปฏิบัติงาน	0.72
13. ท่านมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน	0.76
14. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้ข้อเสนอแนะที่ช่วยในการตัดสินใจ	0.71
15. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	0.71
ด้านทรัพยากร	
16. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานถ่ายทอดเทคนิคการบริหารงานยุคใหม่	0.68
ข้อความ	สัมประสิทธิ์

	องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
17. องค์การอนุญาตให้จัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานนอกเวลางาน เมื่อขาดแคลนบุคลากร	0.54
18. องค์การให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เมื่อขาดแคลน	0.72
19. ผู้บังคับบัญชา และ/หรือผู้ร่วมงานช่วยแบ่งเบาภาระงาน เมื่อเห็นว่ามีภาระงานมาก	0.80
20. องค์การจัดเครื่องมือ เครื่องใช้ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	0.78
21. องค์การให้ความช่วยเหลือ เมื่อขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	0.83
22. องค์การจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติงานให้อย่างเหมาะสม	0.74
23. องค์การจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง	0.64

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1. ผู้นำของท่านแสดงให้เห็นว่าจะสามารถนำบุคลากรขององค์การให้ทำงานสำเร็จได้ แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะยาก	0.76
2. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์การ ผู้นำสามารถระงับ อารมณ์ได้ เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไว้	0.71
3. ผู้นำสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรเคารพเลื่อมใส	0.81
4. ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความพร้อมที่จะเผชิญกับความลำบากในการ ปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์	0.84
5. ผู้นำของท่านแสดงให้เห็นว่าเมื่อเกิดปัญหาสามารถจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนให้เป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว	0.81
6. ผู้นำของท่านให้ความมั่นใจว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	0.79
7. ผู้นำของท่านคำนึงถึงการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีมีศีลธรรมอันดีงามเพื่อให้ บุคลากรในองค์การเคารพและศรัทธา	0.78
การสร้างแรงบันดาลใจ	
8. ผู้นำของท่านให้โอกาสบุคลากรในองค์การในการแสดงความสามารถใน การทำงาน	0.74
9. ผู้นำของท่านทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความมั่นใจว่าสามารถ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	0.79
10. ผู้นำของท่านทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าการกระทำอยู่เป็นสิ่งที่ มีคุณค่า	0.78
11. ผู้นำของท่านแสดงความเห็นใจต่อความเหนื่อยยากของบุคลากรใน การปฏิบัติงานในองค์การ	0.76
12. ผู้นำของท่านสามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีความกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	0.79
13. ผู้นำของท่านกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง	0.73
14. ผู้นำของท่านพูดให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ของตน	0.76

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
การกระตุ้นทางปัญญา	
15. ผู้นำของท่านสามารถทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	0.75
16. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรนำเรื่องที่เป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาและหาแนวทางป้องกันแก้ไข	0.79
17. ผู้นำของท่านแนะนำให้บุคลากรรู้ว่าปัญหาในการปฏิบัติงานที่เผชิญอยู่คืออะไร	0.76
18. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	0.75
19. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนเองได้	0.77
20. ผู้นำของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การระบุปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้เหตุผล	0.77
21. ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์การ	0.79
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
22. ผู้นำของท่านแสดงความชื่นชมความสามารถของบุคลากรในองค์การ	0.76
23. ผู้นำของท่านให้คำแนะนำแก่บุคลากรในองค์การเป็นรายบุคคล	0.71
24. ผู้นำของท่านพยายามรับรู้ความต้องการของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ	0.80
25. ผู้นำของท่านทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ	0.82
26. ผู้นำของท่านแสดงให้เห็นว่าคุณค่าของบุคลากรในองค์การแต่ละคนมีคุณค่า	0.85
27. ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	0.79

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดวัฒนธรรมองค์การ

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
ด้านโครงสร้างขององค์การ	
1. องค์การกำหนดโครงสร้างการบริหารและขอบข่ายหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานไว้ชัดเจน	0.75
2. โครงสร้างการบริหารงานขององค์การมีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานของท่าน	0.82
3. องค์การมีการกระจายงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	0.83
ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล	
4. ทุกครั้งที่ปฏิบัติงานขององค์การท่านรู้สึกว่าได้ทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.78
5. ท่านมีโอกาสตัดสินใจภายในขอบข่ายงานที่ได้รับผิดชอบมา	0.78
6. งานที่ท่านได้ปฏิบัติมีความท้าทายต่อความสามารถ	0.75
ด้านความอบอุ่น	
7. ท่านรับรู้ได้ถึงมิตรภาพที่เกิดขึ้นในองค์การ	0.68
8. อุปกรณ์และเครื่องใช้ต่างๆในองค์การมีบริการพอเพียงกับความต้องการของท่าน	0.64
9. องค์การเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	0.80
10. บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	0.61
ด้านการให้รางวัล	
11. การให้รางวัลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความยุติธรรม	0.61
12. การให้รางวัลตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การมีความพอเพียง	0.57
13. องค์การเคยขึ้นเงินเดือนตอบแทนให้แก่ท่าน อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	0.58
14. เมื่อทำงานผิดพลาด องค์การจะมีการพิจารณาตัดเงินเดือนหรือลงโทษ	0.51
ด้านความขัดแย้ง	
15. ผู้ร่วมงานของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	0.76
16. เมื่อมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังเหตุผลของท่าน	0.75

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
17. หลังจากข้อขัดแย้งยุติแล้ว ท่านและผู้ร่วมงานจะไม่มีอคติต่อกันอีก	0.71
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	
18. องค์การได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	0.70
19. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การสอดคล้องตามลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติ	0.80
20. องค์การยกระดับมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ	0.86
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	
21. บุคลากรในองค์การมีความสามัคคีต่อกัน	0.71
22. ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	0.75
23. ท่านปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานในองค์การด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน	0.76
ด้านความเสี่ยง	
24. นโยบายการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแก่คณะ	0.77
25. งานใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ท่านจะตัดสินใจทำทันที	0.69
26. องค์การเปิดโอกาสให้ท่านทำงานใหญ่ที่ท้าทายความสามารถ	0.81

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
เทคโนโลยีการสื่อสาร	
1. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้ทุกคนในองค์การสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์การ	0.69
2. ผู้บริหารองค์การกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้	0.73
3. องค์การของท่านสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ผ่านเครือข่ายขององค์การ	0.76
4. องค์การของท่านมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอในการสื่อสารและเชื่อมโยงกับเครือข่ายทั้งภายใน	0.75
เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน	
5. เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์การที่ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้	0.79
6. บุคลากรมีการนำข่าวสารหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาเผยแพร่ผ่านระบบสารสนเทศขององค์การให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างทั่วถึง	0.77
7. ท่านสามารถสืบค้นและดึงข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ที่ต้องการผ่านเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การได้อย่างสะดวก	0.78
8. เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	0.83
เทคโนโลยีการจัดเก็บ	
9. การจัดเก็บสารสนเทศขององค์การมีประสิทธิภาพในการให้ข้อมูลแก่ผู้ใช้ได้ทันที	0.85
10. องค์การมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อช่วยในการจัดการฐานข้อมูลคลังความรู้ต่างๆ	0.86
11. องค์การมีการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ไม่ซับซ้อนและสะดวกต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	0.80
12. องค์การมีระบบป้องกันความปลอดภัยในการเข้าถึงฐานข้อมูล	0.64

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดการยอมรับนวัตกรรม

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น	
1. การปฏิบัติงานควบคู่กับการจัดการความรู้ทำให้องค์กรของท่านมีความน่าเชื่อถือในสังคม	0.69
2. การจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน	0.82
3. การจัดการความรู้ช่วยในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ	0.80
4. การจัดการความรู้ช่วยตอบสนองการให้บริการของประชาชนมากขึ้นเมื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	0.79
ความเข้ากัน	
5. การจัดการความรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการทำงานเดิมของท่าน	0.71
6. การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในปัจจุบันของท่านให้ดีขึ้น	0.79
7. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว	0.76
8. ท่านรู้สึกว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สอดคล้องกัน	0.76
ความสลับซับซ้อน	
9. ท่านสามารถเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างรวดเร็ว	0.72
10. การจัดการความรู้ที่องค์การนำมาสามารถเข้าใจได้ง่ายเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	0.83
11. องค์การมีวิธีการหรือแนวทางในการนำการจัดการความรู้ไปใช้กับการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย	0.76
12. ท่านเข้าใจและสามารถอธิบายเกี่ยวกับวิธีการของการจัดการความรู้ให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้	0.77
ความสามารถในการนำไปทดลองใช้	
13. ท่านได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อนนำไปใช้ปฏิบัติจริง	0.60

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
14. องค์การมีการทดลองใช้การจัดการความรู้เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคย	0.68
15. องค์การมีการทดลองใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์การ	0.69
ความสามารถสังเกตได้	
16. การจัดการความรู้สามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม	0.73
17. เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำการจัดการความรู้มาใช้ ท่านเห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	0.84
18. ท่านรับรู้ได้ว่าความรู้ขององค์การมีระบบเพิ่มขึ้นหลังจากการจัดการความรู้มาใช้	0.86
19. ท่านเห็นว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การทำให้การบริการแก่ประชาชนดีขึ้น	0.89
20. ท่านเต็มใจและกระตือรือร้นในนำการจัดการความรู้มาใช้ขององค์การ	0.74

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดความสำเร็จของกระบวนการ
จัดการความรู้**

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
การระบุถึงความรู้	
1. ท่านสามารถบอกถึงความต้องการเกี่ยวกับความรู้ของท่านให้แก่ องค์การทราบเพื่อจัดหาหนังสือ ตำรา เอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน	0.64
2. องค์การกำหนดความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านไว้ อย่างชัดเจน	0.65
3. องค์การจัดหาดัชนีเว็บไซต์ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไว้ให้ท่านได้ ค้นหาความรู้เมื่อต้องการ	0.75
4. องค์การมีการสำรวจสิ่งที่คุณต้องการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ในการ ปฏิบัติงานหรือพัฒนา	0.83
5. องค์การมีการสำรวจและทราบว่าบุคลากรท่านใดมีความเชี่ยวชาญในความรู้แต่ ละด้านเพียงใด	0.85
การแสวงหาความรู้	
6. องค์การกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้ที่ เป็นประโยชน์มาปรับใช้สำหรับการปฏิบัติงาน	0.81
7. องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมวิชาการจากภายนอก เพื่อการพัฒนา	0.65
8. องค์การมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการจากภายนอกให้บุคลากรทราบ	0.70
9. องค์การมีการใช้ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการมาเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการ ปรับปรุงงานขององค์การ	0.70
10. องค์การมีการจัดหาหรือให้การสนับสนุนให้ผู้เชี่ยวชาญจาก ภายนอกมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน	0.79
การจัดเก็บและสืบค้นความรู้	
11. ท่านสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ถูกต้องและทันเวลา	0.73
12. องค์การจัดประเภทของความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่	0.81
13. ท่านใช้ระบบสารสนเทศที่องค์การจัดไว้เพื่อค้นหาความรู้	0.68

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
14. องค์การจัดเก็บข่าวสาร ความรู้ ประกาศ คำสั่ง เอกสาร แบบฟอร์ม และรายงานต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	0.72
การเคลื่อนย้าย กระจาย แบ่งปันความรู้	
15. องค์การจัดเก็บความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากร	0.89
16. องค์การจัดกิจกรรมให้พบปะสังสรรค์ พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานอื่น	0.85
17. ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร	0.79
18. องค์การสนับสนุนให้จัดกิจกรรมพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมงานนอกเวลา	0.77
19. องค์การกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กับภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ	0.76
20. องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ	0.76
การใช้ความรู้	
21. องค์การมีการนำความรู้จากการปฏิบัติงานมาแก้ไขข้อร้องเรียน / ข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	0.76
22. ท่านศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ	0.70
23. ท่านนำความรู้ใหม่จากภายนอกมาปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	0.73
24. ผู้บริหารองค์การกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากการฝึกอบรม การสอนงาน มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	0.77
25. ท่านนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่จัดเก็บในองค์การไปใช้วิเคราะห์ปรับปรุงหรือพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	0.80
การสร้างความรู้	
26. องค์การสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	0.76
27. องค์การจัดกิจกรรมเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนางาน	0.78
28. องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้	0.83

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
29. องค์การมีการพัฒนาระบบการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	0.79
30. ท่านนำเอาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์เดิมมาสร้างเป็นความรู้ใหม่ได้	0.73

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดผลลัพธ์ที่ได้จากความสำเร็จของ
กระบวนการจัดการความรู้**

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	
1. องค์การของท่านส่งเสริมให้เกิดความเต็มใจในการให้บริการอย่างเท่าเทียม	0.73
2. องค์การของท่านให้บริการตามมาตรฐาน	0.70
3. องค์การของท่านมีความสามารถในการให้บริการ	0.72
4. องค์การของท่านสามารถบอกวิธีการและแนะนำการบริการ	0.75
5. องค์การของท่านสามารถให้บริการที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ	0.72
6. องค์การของท่านสามารถให้บริการได้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	0.72
7. ผู้ใช้บริการมีความสะดวกสบายในการเข้ารับบริการ	0.70
ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	
8. องค์การของท่านมีความสามารถในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา	0.63
9. องค์การของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	0.71
10. องค์การของท่านส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด	0.70
11. องค์การของท่านมีนำวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	0.73
12. องค์การของท่านมีระบบการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม	0.70
13. องค์การของท่านมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตและป้องกันปัญหา	0.68
14. องค์การของท่านมีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ได้ครบทุกขั้นตอน	0.63
การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร	
15. องค์การของท่านส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นและว่องไวในการปฏิบัติงาน	0.69

ข้อความ	สัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ คะแนนมาตรฐาน
16. องค์การของท่านให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่องานวิจัย	0.73
17. องค์การของท่านสนับสนุนให้นำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	0.76
18. องค์การของท่านส่งเสริมในการพัฒนาทักษะด้านกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	0.77
19. องค์การของท่านส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน	0.78
20. องค์การของท่านให้ความสำคัญต่อการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	0.80
21. องค์การของท่านมีการวางแผนงาน มอบหมายงาน นิเทศงานและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี	0.74
22. องค์การของท่านมีการพัฒนาทักษะการสอนและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้	0.73
ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	
23. องค์การของท่านส่งเสริมให้นำความคิดที่สร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.82
24. องค์การของท่านส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	0.83
25. องค์การของท่านให้การสนับสนุนด้านความรู้และวิชาการต่าง ๆ ที่ทันสมัย	0.84
26. องค์การของท่านมีการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การ	0.79
27. องค์การของท่านมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ จากการทำงาน	0.69
28. องค์การของท่านสนับสนุนงบประมาณในการคิดค้น เครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยให้กับบุคลากร	0.65

ภาคผนวก 5

คำสั่งและผลการวิเคราะห์หลังจากปรับแบบจำลอง

DATE: 10/ 5/2010
TIME: 4:50

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-

2002

Use of this program is subject to the terms specified in
the

Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\Thesis-last one\full
modell1\fullmodell1.spj:

```
confirmatory factor analysis for km
Observed Variables
SO1 SO2 SO3 LEAD1 LEAD2 LEAD3 LEAD4 CUL1 CUL2 CUL3
CUL4 CUL5 CUL6 CUL7 CUL8 TEC1 TEC2 TEC3 IN1
IN2 IN3 IN4 IN5 KM1 KM2 KM3 KM4 KM5
KM6 OUT1 OUT2 OUT3 OUT4
Covariance Matrix from file 'D:\Thesis-last one\full
modell1\fullmodell1.cov'
Sample Size = 645
Latent Variables so lead cul tec in km out
Relationships
SO1 = 1*so
SO2 = so
SO3 = so
LEAD1 = 1*lead
LEAD2 = lead
LEAD3 = lead
LEAD4 = lead
CUL1 = 1*cul
CUL2 = cul
CUL3 = cul
CUL4 = cul
CUL5 = cul
CUL6 = cul
CUL7 = cul
CUL8 = cul
TEC1 = 1*tec
TEC2 = tec
TEC3 = tec
IN1 = 1*in
```

```

IN2 = in
IN3 = in
IN4 = in
IN5 = in
KM1 = 1*km
KM2 = km
KM3 = km
KM4 = km
KM5 = km
KM6 = km
OUT1 = 1*out
OUT2 = out
OUT3 = out
OUT4 = out
lead = so
cul = lead
km = lead cul tec in
out = km
Set the error covariance between OUT1 and OUT2 free
Set the error covariance between IN1 and IN2 free
Set the error covariance between CUL1 and CUL2 free
Set the error covariance between SO1 and SO2 free
Set the error covariance between CUL3 and SO3 free
Set the error covariance between CUL1 and SO3 free
Set the error covariance between IN1 and IN3 free
Set the error covariance between CUL2 and CUL4 free
Set the error covariance between KM1 and KM4 free
Set the error covariance between LEAD1 and LEAD2 free
Set the error covariance between LEAD2 and LEAD3 free
Set the error covariance between CUL4 and CUL8 free
Set the error covariance between KM3 and OUT3 free
Set the error covariance between KM1 and KM2 free
Set the error covariance between CUL4 and SO3 free
Set the error covariance between IN2 and IN3 free
Set the error covariance between CUL7 and OUT4 free
Set the error covariance between CUL2 and KM4 free
Set the error covariance between CUL6 and CUL7 free
Set the error covariance between IN3 and IN4 free
Set the error covariance between IN3 and IN4 free
Set the error covariance between TEC1 and TEC3 free
Set the error covariance between CUL3 and CUL8 free
Set the error covariance between LEAD3 and KM5 free
Set the error covariance between KM4 and OUT3 free
Set the error covariance between CUL7 and OUT1 free
Set the error covariance between CUL8 and IN1 free
Set the error covariance between CUL8 and IN2 free
Set the error covariance between CUL4 and IN4 free
Set the error covariance between CUL4 and TEC2 free
Set the error covariance between KM1 and TEC1 free
Set the error covariance between CUL2 and OUT1 free
Set the error covariance between KM3 and OUT4 free
Set the error covariance between LEAD2 and LEAD4 free
Set the error covariance between KM3 and IN5 free
Set the error covariance between LEAD2 and CUL2 free
Set the error covariance between KM4 and OUT1 free
Set the error covariance between KM4 and OUT2 free
Set the error covariance between KM4 and OUT2 free
Set the error covariance between CUL3 and CUL5 free

```

Set the error covariance between CUL5 and CUL8 free
Set the error covariance between CUL2 and CUL5 free
Set the error covariance between CUL1 and CUL5 free
Set the error covariance between KM1 and OUT1 free
Set the error covariance between OUT4 and SO3 free
Set the error covariance between KM6 and TEC1 free
Set the error covariance between CUL7 and IN3 free
Set the error covariance between CUL5 and KM6 free
Set the error covariance between CUL3 and CUL6 free
Set the error covariance between CUL3 and IN4 free
Set the error covariance between CUL6 and IN4 free
Set the error covariance between KM4 and TEC1 free
Set the error covariance between CUL6 and CUL8 free
Set the error covariance between KM3 and TEC2 free
Set the error covariance between CUL3 and CUL7 free
Set the error covariance between LEAD1 and IN2 free
Set the error covariance between LEAD1 and CUL6 free
Set the error covariance between LEAD3 and SO1 free
Set the error covariance between KM5 and IN2 free
Set the error covariance between KM3 and TEC3 free
Set the error covariance between CUL5 and IN2 free
Set the error covariance between CUL1 and SO2 free
Set the error covariance between CUL1 and TEC1 free
Set the error covariance between TEC1 and IN4 free
Set the error covariance between SO2 and TEC3 free
Set the error covariance between LEAD2 and IN4 free
Set the error covariance between SO1 and TEC3 free
Set the error covariance between LEAD3 and SO2 free
Set the error covariance between LEAD4 and SO2 free
Set the error covariance between LEAD4 and CUL6 free
Set the error covariance between CUL5 and SO1 free
Set the error covariance between CUL2 and KM3 free
Set the error covariance between CUL7 and SO1 free
Set the error covariance between LEAD4 and CUL1 free
Set the error covariance between SO1 and IN5 free
Set the error covariance between KM1 and IN4 free
Set the error covariance between KM1 and IN5 free
Set the error covariance between KM1 and IN3 free
Set the error covariance between CUL2 and OUT2 free
Set the error covariance between LEAD1 and LEAD3 free
Set the error covariance between CUL7 and OUT2 free
Set the error covariance between OUT2 and TEC3 free
Set the error covariance between OUT1 and TEC3 free
Set the error covariance between LEAD1 and SO3 free
Set the error covariance between SO2 and TEC1 free
Set the error covariance between TEC1 and IN3 free
Set the error covariance between CUL7 and OUT2 free
Set the error covariance between CUL5 and OUT2 free
Set the error covariance between KM5 and OUT3 free
Set the error covariance between KM5 and OUT4 free
Set the error covariance between KM4 and IN1 free
Set the error covariance between KM6 and IN1 free
Set the error covariance between KM6 and OUT4 free
Set the error covariance between CUL6 and KM1 free

Path Diagram
LISREL OUTPUT: me=ml mi sc ef
End of Problem
confirmatory factor analysis for km

Covariance Matrix

CUL2	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
LEAD1	31.08					
LEAD2	24.68	29.99				
LEAD3	23.08	25.15	30.34			
LEAD4	22.51	23.54	23.61	30.38		
CUL1	6.20	6.29	6.73	6.11	6.67	
CUL2	5.96	6.39	6.11	5.81	3.40	
4.77						
CUL3	10.31	10.16	10.63	10.57	4.85	
4.26						
CUL4	8.70	9.09	9.89	9.83	4.33	
3.05						
CUL5	6.55	6.64	7.29	6.57	2.75	
2.31						
CUL6	5.82	6.44	7.14	6.27	3.25	
2.58						
CUL7	6.90	7.07	7.36	7.16	3.35	
2.95						
CUL8	6.84	7.23	7.58	7.54	3.29	
2.97						
KM1	9.04	9.76	11.00	10.19	5.35	
3.92						
KM2	8.93	10.01	10.92	9.88	4.85	
3.94						
KM3	8.12	9.24	10.15	8.83	4.70	
4.11						
KM4	10.27	11.39	11.89	12.17	5.06	
3.58						
KM5	8.87	9.51	9.27	9.29	4.79	
4.08						
KM6	9.93	11.43	11.78	11.32	5.42	
4.51						
OUT1	11.41	10.86	11.26	10.69	5.27	
4.93						
OUT2	13.66	13.73	14.12	13.04	6.95	
5.80						
OUT3	16.50	16.58	17.21	16.44	8.47	
6.88						
OUT4	12.97	12.58	13.44	12.84	6.19	
4.79						
SO1	15.90	15.55	14.51	14.90	5.70	
5.40						
SO2	15.25	15.04	14.71	14.07	5.96	
4.89						
SO3	16.50	14.89	15.59	15.91	7.40	
5.00						
TEC1	7.45	7.69	7.97	7.19	3.53	
2.90						
TEC2	6.79	6.73	7.24	6.59	3.08	
2.82						
TEC3	6.76	7.06	7.32	6.84	3.28	
2.80						

2.60	IN1	5.47	6.15	6.26	5.39	2.71
2.83	IN2	6.36	6.32	6.64	6.02	3.05
2.93	IN3	6.13	6.83	6.78	6.94	3.42
2.89	IN4	6.84	7.63	7.18	7.07	3.26
3.07	IN5	6.53	6.77	6.48	6.63	3.24

Covariance Matrix

	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7	
CUL8	-----	-----	-----	-----	-----	---

	CUL3	10.23				
	CUL4	7.13	11.88			
	CUL5	4.43	5.01	5.83		
	CUL6	4.48	4.91	3.78	6.34	
	CUL7	4.76	4.48	3.62	3.91	6.24
	CUL8	4.45	3.88	3.00	3.17	3.93
5.68	KM1	7.42	6.56	4.09	5.20	4.44
4.87	KM2	7.02	6.25	4.07	4.59	4.65
4.79	KM3	6.41	6.34	3.67	4.20	4.24
4.04	KM4	8.24	8.04	4.83	5.19	4.83
4.79	KM5	6.62	6.13	4.10	4.44	4.53
4.66	KM6	7.62	7.01	4.15	5.39	4.91
5.08	OUT1	6.88	5.98	3.97	4.22	5.48
4.56	OUT2	9.63	8.24	5.59	6.12	6.62
6.06	OUT3	11.85	9.52	6.19	7.67	7.62
7.83	OUT4	9.18	8.05	4.84	5.72	5.13
5.90	SO1	8.90	7.45	6.27	5.70	6.81
6.01	SO2	8.45	7.29	5.39	5.22	5.54
5.16	SO3	10.66	9.66	5.32	5.91	5.72
5.80	TEC1	4.29	3.95	2.83	3.10	3.25
3.13	TEC2	4.16	4.56	2.78	2.90	3.16
2.83	TEC3	4.76	4.77	3.18	3.41	3.39
3.05	IN1	3.48	2.93	2.35	2.74	3.07
3.32						

3.45	IN2	3.88	3.55	2.94	3.11	3.35
3.35	IN3	4.80	4.44	3.12	3.58	3.19
3.29	IN4	5.05	5.08	3.16	3.76	3.33
3.42	IN5	4.43	4.07	2.91	3.25	3.46

Covariance Matrix

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5
KM6		-----	-----	-----	-----	-----

	KM1	22.42				
	KM2	13.31	17.64			
	KM3	12.14	11.50	16.78		
	KM4	16.08	13.06	13.33	25.73	
	KM5	11.87	11.52	11.30	13.98	16.79
	KM6	13.38	12.72	12.25	15.38	13.12
19.21	OUT1	7.83	9.80	9.32	8.50	9.35
9.99	OUT2	10.62	11.52	11.10	11.69	11.09
12.31	OUT3	14.49	14.98	12.71	15.26	14.38
17.06	OUT4	11.66	11.97	10.49	13.36	11.10
12.61	SO1	8.60	8.36	7.59	8.61	9.10
9.68	SO2	9.21	8.35	7.79	9.42	9.02
9.54	SO3	9.53	9.85	9.06	11.26	9.06
10.09	TEC1	4.82	5.70	5.90	5.62	5.92
5.46	TEC2	5.25	5.12	6.22	5.78	5.44
5.58	TEC3	6.40	5.77	6.43	6.67	5.55
5.83	IN1	4.85	5.01	4.67	4.47	4.96
4.95	IN2	5.68	5.43	4.89	5.52	5.96
5.74	IN3	7.35	5.74	5.86	7.33	6.57
7.01	IN4	7.81	6.04	5.84	7.49	6.57
6.92	IN5	7.36	6.09	5.66	6.94	7.06
7.32						

Covariance Matrix						
	OUT1	OUT2	OUT3	OUT4	SO1	SO2
	OUT1	21.47				
	OUT2	17.48	25.41			
	OUT3	18.32	22.00	36.29		
	OUT4	13.60	16.93	22.69	22.83	
	SO1	10.27	11.99	14.45	10.28	29.77
	SO2	10.19	12.24	14.39	11.12	17.75
22.61	SO3	10.64	14.06	16.26	13.84	14.72
16.48	TEC1	6.36	7.71	9.34	7.28	5.89
5.83	TEC2	5.93	6.84	8.56	6.35	5.48
5.86	TEC3	6.39	7.83	8.95	6.88	4.97
5.12	IN1	5.48	6.48	7.93	5.96	6.16
5.08	IN2	5.51	6.41	8.30	5.91	6.44
5.39	IN3	5.53	7.18	9.26	6.64	6.55
6.09	IN4	5.89	7.38	9.88	7.55	6.63
6.60	IN5	6.43	7.75	9.32	6.96	7.46
6.51						

Covariance Matrix						
	SO3	TEC1	TEC2	TEC3	IN1	
IN2						
	SO3	30.59				
	TEC1	6.87	9.72			
	TEC2	6.24	6.95	9.83		
	TEC3	6.53	6.22	7.24	9.99	
	IN1	5.28	3.76	3.64	3.73	7.70
	IN2	5.76	3.56	3.49	3.69	5.53
7.68	IN3	6.57	3.49	3.63	3.84	4.98
6.13	IN4	7.33	3.60	3.91	4.33	4.82
5.44	IN5	6.60	4.14	3.99	4.09	5.13
5.83						

Covariance Matrix				
	IN3	IN4	IN5	
IN3	9.18			
IN4	6.87	9.71		
IN5	6.49	6.85	8.87	

confirmatory factor analysis for km

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0	0	0	0
LEAD2	1	0	0	0
LEAD3	2	0	0	0
LEAD4	3	0	0	0
CUL1	0	0	0	0
CUL2	0	4	0	0
CUL3	0	5	0	0
CUL4	0	6	0	0
CUL5	0	7	0	0
CUL6	0	8	0	0
CUL7	0	9	0	0
CUL8	0	10	0	0
KM1	0	0	0	0
KM2	0	0	11	0
KM3	0	0	12	0
KM4	0	0	13	0
KM5	0	0	14	0
KM6	0	0	15	0
OUT1	0	0	0	0
OUT2	0	0	0	16
OUT3	0	0	0	17
OUT4	0	0	0	18

LAMBDA-X

	so	tec	in
	-----	-----	-----
SO1	0	0	0
SO2	19	0	0
SO3	20	0	0
TEC1	0	0	0
TEC2	0	21	0
TEC3	0	22	0
IN1	0	0	0
IN2	0	0	23
IN3	0	0	24
IN4	0	0	25
IN5	0	0	26

BETA

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
lead	0	0	0	0
cul	27	0	0	0
km	28	29	0	0
out	0	0	30	0

GAMMA

	so	tec	in
	-----	-----	-----
lead	31	0	0
cul	0	0	0
km	0	32	33
out	0	0	0

PHI

	so	tec	in
	-----	-----	-----
so	34		
tec	35	36	
in	37	38	39

PSI

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
	40	41	42	43

THETA-EPS

CUL2	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1	
	-----	-----	-----	-----	-----	---
	LEAD1	44				
	LEAD2	45	46			
	LEAD3	47	48	49		
	LEAD4	0	50	0	51	
	CUL1	0	0	0	52	53
	CUL2	0	54	0	0	55
56	CUL3	0	0	0	0	0
0	CUL4	0	0	0	0	0
58	CUL5	0	0	0	0	60
61	CUL6	64	0	0	65	0
0	CUL7	0	0	0	0	0
0	CUL8	0	0	0	0	0
0	KM1	0	0	0	0	0
0	KM2	0	0	0	0	0
0	KM3	0	0	0	0	0
80	KM4	0	0	0	0	0
82	KM5	0	0	85	0	0
0	KM6	0	0	0	0	0
0						

89	OUT1	0	0	0	0	0
	OUT2	0	0	0	0	0
94	OUT3	0	0	0	0	0
0	OUT4	0	0	0	0	0
0						

THETA - EPS

CUL8	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7	
	-----	-----	-----	-----	-----	---

	CUL3	57				
	CUL4	0	59			
	CUL5	62	0	63		
	CUL6	66	0	0	67	
	CUL7	68	0	0	69	70
	CUL8	71	72	73	74	0
75						
	KM1	0	0	0	76	0
0						
	KM2	0	0	0	0	0
0						
	KM3	0	0	0	0	0
0						
	KM4	0	0	0	0	0
0						
	KM5	0	0	0	0	0
0						
	KM6	0	0	87	0	0
0						
	OUT1	0	0	0	0	90
0						
	OUT2	0	0	95	0	96
0						
	OUT3	0	0	0	0	0
0						
	OUT4	0	0	0	0	104
0						

THETA - EPS

KM6	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	
	-----	-----	-----	-----	-----	---

	KM1	77				
	KM2	78	79			
	KM3	0	0	81		
	KM4	83	0	0	84	
	KM5	0	0	0	0	86
	KM6	0	0	0	0	0
88						
	OUT1	91	0	0	92	0
0						

0	OUT2	0	0	0	97	0
0	OUT3	0	0	100	101	102
107	OUT4	0	0	105	0	106

THETA-EPS

	OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
OUT1	93			
OUT2	98	99		
OUT3	0	0	103	
OUT4	0	0	0	108

THETA-DELTA-EPS

CUL2	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1
SO1	0	0	109	0	0
SO2	0	0	113	114	115
SO3	118	0	0	0	119
TEC1	0	0	0	0	124
TEC2	0	0	0	0	0
TEC3	0	0	0	0	0
IN1	0	0	0	0	0
IN2	144	0	0	0	0
IN3	0	0	0	0	0
IN4	0	156	0	0	0
IN5	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

CUL8	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7
SO1	0	0	110	0	111
SO2	0	0	0	0	0
SO3	120	121	0	0	0

0	TEC1	0	0	0	0	0
0	TEC2	0	130	0	0	0
0	TEC3	0	0	0	0	0
140	IN1	0	0	0	0	0
146	IN2	0	0	145	0	0
0	IN3	0	0	0	0	150
0	IN4	157	158	0	159	0
0	IN5	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

KM6		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	
		-----	-----	-----	-----	-----	--
0	SO1	0	0	0	0	0	
0	SO2	0	0	0	0	0	
0	SO3	0	0	0	0	0	
127	TEC1	125	0	0	126	0	
0	TEC2	0	0	131	0	0	
0	TEC3	0	0	133	0	0	
142	IN1	0	0	0	141	0	
0	IN2	0	0	0	0	147	
0	IN3	151	0	0	0	0	
0	IN4	160	0	0	0	0	
0	IN5	164	0	165	0	0	

THETA-DELTA-EPS

	OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
	-----	-----	-----	-----
	SO1	0	0	0
	SO2	0	0	0
	SO3	0	0	122
	TEC1	0	0	0
	TEC2	0	0	0
	TEC3	134	135	0
	IN1	0	0	0
	IN2	0	0	0

IN3	0	0	0	0
IN4	0	0	0	0
IN5	0	0	0	0

THETA-DELTA

	SO1	SO2	SO3	TEC1	TEC2	
TEC3	-----	-----	-----	-----	-----	--

SO1	112					
SO2	116	117				
SO3	0	0	123			
TEC1	0	128	0	129		
TEC2	0	0	0	0	132	
TEC3	136	137	0	138	0	
139						
IN1	0	0	0	0	0	
0						
IN2	0	0	0	0	0	
0						
IN3	0	0	0	152	0	
0						
IN4	0	0	0	161	0	
0						
IN5	166	0	0	0	0	
0						

THETA-DELTA

	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5
	-----	-----	-----	-----	-----
IN1	143				
IN2	148	149			
IN3	153	154	155		
IN4	0	0	162	163	
IN5	0	0	0	0	167

confirmatory factor analysis for km

Number of Iterations = 29

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	1.00	- -	- -	- -
LEAD2	1.00	- -	- -	- -
	(0.03)			
	30.41			
LEAD3	1.05	- -	- -	- -

	(0.04)			
	28.18			
LEAD4	1.05	- -	- -	- -
	(0.04)			
	24.76			
CUL1	- -	1.00	- -	- -
CUL2	- -	0.87	- -	- -
		(0.05)		
		18.85		
CUL3	- -	1.64	- -	- -
		(0.09)		
		19.17		
CUL4	- -	1.49	- -	- -
		(0.09)		
		17.33		
CUL5	- -	1.10	- -	- -
		(0.07)		
		16.33		
CUL6	- -	1.09	- -	- -
		(0.06)		
		16.93		
CUL7	- -	1.12	- -	- -
		(0.06)		
		17.81		
CUL8	- -	1.13	- -	- -
		(0.06)		
		18.04		
KM1	- -	- -	1.00	- -
KM2	- -	- -	0.97	- -
			(0.04)	
			22.84	
KM3	- -	- -	0.95	- -
			(0.05)	
			20.04	
KM4	- -	- -	1.16	- -
			(0.05)	
			21.95	
KM5	- -	- -	0.99	- -
			(0.05)	
			20.98	

KM6	- -	- -	1.09 (0.05) 21.56	- -
OUT1	- -	- -	- -	1.00
OUT2	- -	- -	- -	1.23 (0.05) 24.97
OUT3	- -	- -	- -	1.66 (0.08) 21.38
OUT4	- -	- -	- -	1.28 (0.06) 20.95

LAMBDA-X

	so	tec	in
	-----	-----	-----
SO1	1.00	- -	- -
SO2	1.00 (0.05) 20.66	- -	- -
SO3	1.04 (0.07) 15.91	- -	- -
TEC1	- -	1.00	- -
TEC2	- -	0.96 (0.05) 20.11	- -
TEC3	- -	1.02 (0.05) 22.10	- -
IN1	- -	- -	1.00
IN2	- -	- -	1.12 (0.05) 23.21
IN3	- -	- -	1.28 (0.06) 19.73
IN4	- -	- -	1.33 (0.07)

19.26

IN5	- -	- -	1.37 (0.07) 20.23
-----	-----	-----	-------------------------

BETA

	lead	cul	km	out
lead	- -	- -	- -	- -
cul	0.31 (0.02) 15.97	- -	- -	- -
km	0.08 (0.05) 1.68	0.59 (0.10) 5.72	- -	- -
out	- -	- -	0.81 (0.05) 15.31	- -

GAMMA

	so	tec	in
lead	1.09 (0.07) 16.10	- -	- -
cul	- -	- -	- -
km	- -	0.23 (0.05) 4.71	0.69 (0.08) 8.37
out	- -	- -	- -

Covariance Matrix of ETA and KSI

tec	lead	cul	km	out	so
lead	20.49				
cul	6.31	2.91			
km	10.56	3.83	11.44		
out	8.51	3.08	9.22	10.12	
so	15.31	4.72	8.79	7.09	14.07
tec	6.92	2.13	5.54	4.46	6.35

7.11

3.03 in 5.26 1.62 4.60 3.71 4.83

Covariance Matrix of ETA and KSI

		in		

in		3.66		
	PHI			
		so	tec	in

so		14.07 (1.52) 9.23		
tec		6.35 (0.59) 10.73	7.11 (0.58) 12.16	
in		4.83 (0.47) 10.22	3.03 (0.29) 10.60	3.66 (0.37) 9.81

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
	3.82 (0.62) 6.16	0.96 (0.11) 8.95	3.89 (0.39) 9.89	2.69 (0.35) 7.70

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
	0.81	0.67	0.66	0.73

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
	0.81	0.54	0.61	0.45

Reduced Form

		so	tec	in

lead		1.09 (0.07) 16.10	- -	- -
cul		0.34	- -	- -

		(0.03)				
		12.91				
	km	0.28	0.23	0.69		
		(0.04)	(0.05)	(0.08)		
		7.70	4.71	8.37		
	out	0.23	0.19	0.56		
		(0.03)	(0.04)	(0.07)		
		7.48	4.62	8.32		
THETA-EPS						
		LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1
CUL2						
		-----	-----	-----	-----	-----

	LEAD1	10.54				
		(0.75)				
		13.96				
	LEAD2	3.81	9.02			
		(0.55)	(0.71)			
		6.88	12.76			
	LEAD3	1.36	3.17	7.36		
		(0.53)	(0.52)	(0.63)		
		2.58	6.07	11.65		
	LEAD4	- -	1.29	- -	7.79	
			(0.39)		(0.61)	
			3.30		12.66	
	CUL1	- -	- -	- -	-0.59	3.70
					(0.23)	(0.21)
					-2.61	17.50
	CUL2	- -	0.60	- -	- -	0.73
2.50			(0.15)			(0.12)
(0.14)			4.05			5.82
17.25						
	CUL3	- -	- -	- -	- -	- -
- -						
	CUL4	- -	- -	- -	- -	- -
-0.76						
(0.15)						
-5.16						

CUL5	- -	- -	- -	- -	-0.61
-0.53					(0.13)
(0.11)					-4.64
-4.63					
CUL6	-0.68	- -	- -	-0.67	- -
- -	(0.21)			(0.21)	
	-3.26			-3.13	
CUL7	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
CUL8	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
KM1	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
KM2	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
KM3	- -	- -	- -	- -	- -
0.45					
(0.15)					
2.96					
KM4	- -	- -	- -	- -	- -
-0.69					
(0.19)					
-3.58					
KM5	- -	- -	-1.00	- -	- -
- -			(0.26)		
			-3.82		
KM6	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
OUT1	- -	- -	- -	- -	- -
0.93					
(0.20)					
4.74					
OUT2	- -	- -	- -	- -	- -
0.49					

(0.19)

2.57

OUT3	- -	- -	- -	- -	- -
- -					

OUT4	- -	- -	- -	- -	- -
- -					

THETA-EPS

CUL8	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7
-----	-----	-----	-----	-----	-----
CUL3	2.29 (0.23) 10.08				
CUL4	- -	5.36 (0.32) 16.63			
CUL5	-0.89 (0.15) -6.00	- -	2.22 (0.16) 13.93		
CUL6	-0.77 (0.15) -5.18	- -	- -	2.78 (0.18) 15.28	
CUL7	-0.47 (0.14) -3.37	- -	- -	0.38 (0.13) 3.05	2.62 (0.16) 16.31
CUL8	-0.99 (0.14) -6.95	-1.00 (0.17) -6.02	-0.68 (0.12) -5.59	-0.50 (0.12) -4.22	- -
1.83 (0.15) 12.39					
KM1	- -	- -	- -	0.45 (0.20) 2.24	- -
- -					
KM2	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
KM3	- -	- -	- -	- -	- -
- -					

- -	KM4	- -	- -	- -	- -	- -
- -	KM5	- -	- -	- -	- -	- -
- -	KM6	- -	- -	-0.45	- -	- -
				(0.16)		
				-2.88		
- -	OUT1	- -	- -	- -	- -	0.86
						(0.21)
						4.06
- -	OUT2	- -	- -	0.41	- -	0.55
				(0.18)		(0.21)
				2.24		2.64
- -	OUT3	- -	- -	- -	- -	- -
- -	OUT4	- -	- -	- -	- -	-0.62
						(0.17)
						-3.55

THETA-EPS

	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5
KM6	-----	-----	-----	-----	-----

KM1	10.58 (0.63) 16.84				
KM2	2.00 (0.35) 5.74	6.46 (0.40) 16.28			
KM3	- -	- -	5.94 (0.38) 15.73		
KM4	2.09 (0.42) 4.96	- -	- -	9.90 (0.62) 16.08	
KM5	- -	- -	- -	- -	5.00 (0.33)

						15.04
5.02	KM6	- -	- -	- -	- -	- -
(0.34)						
14.80						
- -	OUT1	-1.11	- -	- -	-2.07	- -
		(0.36)			(0.45)	
		-3.10			-4.65	
- -	OUT2	- -	- -	- -	-1.26	- -
					(0.43)	
					-2.93	
- -	OUT3	- -	- -	-2.63	-2.13	-1.16
				(0.38)	(0.45)	(0.35)
				-6.92	-4.78	-3.28
-0.64	OUT4	- -	- -	-1.33	- -	-0.92
(0.28)				(0.31)		(0.30)
-2.32				-4.23		-3.09

THETA-EPS

	OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
	-----	-----	-----	-----
OUT1	10.47 (0.63) 16.64			
OUT2	4.16 (0.48) 8.66	9.35 (0.60) 15.63		
OUT3	- -	- -	6.84 (0.63) 10.85	
OUT4	- -	- -	- -	5.44 (0.43) 12.71

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

CUL2	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
0.47	0.66	0.70	0.75	0.74	0.44	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

CUL8	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
0.67	0.77	0.55	0.61	0.55	0.58	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

KM6	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
0.73	0.52	0.62	0.63	0.61	0.69	

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
-----	-----	-----	-----
0.49	0.62	0.80	0.75

THETA-DELTA-EPS

CUL2	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--
SO1	- -	- -	-1.50	- -	- -	
			(0.45)			
			-3.30			
SO2	- -	- -	-0.99	-1.44	0.56	
			(0.37)	(0.39)	(0.22)	
			-2.63	-3.69	2.56	
SO3	1.32	- -	- -	- -	1.79	
	(0.48)				(0.30)	
	2.75				5.96	
TEC1	- -	- -	- -	- -	0.41	
					(0.14)	
					2.84	

TEC2	- -	- -	- -	- -	- -
TEC3	- -	- -	- -	- -	- -
IN1	- -	- -	- -	- -	- -
IN2	0.62	- -	- -	- -	- -
	(0.19)				
	3.30				
IN3	- -	- -	- -	- -	- -
IN4	- -	0.49	- -	- -	- -
		(0.18)			
		2.74			
IN5	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

CUL8	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7
-----	-----	-----	-----	-----	-----
SO1	- -	- -	0.81	- -	0.77
			(0.25)		(0.24)
			3.23		3.25
SO2	- -	- -	- -	- -	- -
SO3	2.03	1.98	- -	- -	- -
	(0.32)	(0.39)			
	6.38	5.15			
TEC1	- -	- -	- -	- -	- -
TEC2	- -	0.56	- -	- -	- -
		(0.17)			
		3.23			
TEC3	- -	- -	- -	- -	- -

0.56	IN1	- -	- -	- -	- -	- -
(0.13)						
4.38						
0.45	IN2	- -	- -	0.25	- -	- -
(0.11)				(0.10)		
4.19				2.44		
- -	IN3	- -	- -	- -	- -	-0.41
						(0.11)
						-3.73
- -	IN4	0.39	0.79	- -	0.41	- -
		(0.14)	(0.18)		(0.13)	
		2.78	4.40		3.24	
- -	IN5	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	
KM6	-----	-----	-----	-----	-----	---

- -	SO1	- -	- -	- -	- -	- -
- -	SO2	- -	- -	- -	- -	- -
- -	SO3	- -	- -	- -	- -	- -
-0.82	TEC1	-1.10	- -	- -	-0.73	- -
(0.20)		(0.25)			(0.26)	
-4.18		-4.34			-2.80	
- -	TEC2	- -	- -	0.88	- -	- -
				(0.21)		
				4.10		

TEC3	- -	- -	0.77	- -	- -
- -			(0.23)		
			3.35		
IN1	- -	- -	- -	-0.66	- -
-0.42				(0.23)	
(0.18)				-2.87	
-2.40					
IN2	- -	- -	- -	- -	0.45
- -					(0.15)
					3.05
IN3	0.77	- -	- -	- -	- -
- -	(0.23)				
	3.29				
IN4	1.13	- -	- -	- -	- -
- -	(0.26)				
	4.40				
IN5	0.84	- -	-0.58	- -	- -
- -	(0.23)		(0.17)		
	3.69		-3.42		

THETA-DELTA-EPS

	OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
	-----	-----	-----	-----
SO1	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -
SO3	- -	- -	- -	1.05
				(0.40)
				2.62
TEC1	- -	- -	- -	- -
TEC2	- -	- -	- -	- -
TEC3	0.69	0.86	- -	- -
	(0.26)	(0.26)		
	2.66	3.32		
IN1	- -	- -	- -	- -

	IN2	- -	- -	- -	- -	
	IN3	- -	- -	- -	- -	
	IN4	- -	- -	- -	- -	
	IN5	- -	- -	- -	- -	
THETA-DELTA						
		SO1	SO2	SO3	TEC1	TEC2
TEC3		-----	-----	-----	-----	-----

	SO1	15.70 (1.05) 14.92				
	SO2	3.25 (0.65) 5.02	8.10 (0.67) 12.10			
	SO3	- -	- -	14.91 (0.96) 15.58		
	TEC1	- -	-0.59 (0.24) -2.44	- -	2.37 (0.32) 7.40	
	TEC2	- -	- -	- -	- -	3.22 (0.28) 11.62
	TEC3	-1.15 (0.34)	-1.32 (0.28)	- -	-1.29 (0.27)	- -
2.39 (0.33) 7.24		-3.40	-4.78		-4.86	
	IN1	- -	- -	- -	- -	- -
- -						
	IN2	- -	- -	- -	- -	- -
- -						
	IN3	- -	- -	- -	-0.34 (0.15) -2.37	- -
- -						

- -	IN4	- -	- -	- -	-0.60	- -
					(0.15)	
					-3.85	
- -	IN5	0.70	- -	- -	- -	- -
		(0.25)				
		2.77				

THETA-DELTA

	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5
IN1	3.86 (0.24) 15.95				
IN2	1.33 (0.17) 7.73	3.07 (0.20) 15.09			
IN3	0.31 (0.16) 1.91	0.90 (0.16) 5.59	3.21 (0.24) 13.19		
IN4	- -	- -	0.53 (0.16) 3.26	3.06 (0.23) 13.46	
IN5	- -	- -	- -	- -	1.95 (0.18) 10.84

Squared Multiple Correlations for X - Variables

	SO1	SO2	SO3	TEC1	TEC2
TEC3	0.47	0.64	0.50	0.75	0.67
0.76					

Squared Multiple Correlations for X - Variables

	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5
	0.49	0.60	0.65	0.68	0.78

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 394
 Minimum Fit Function Chi-Square = 794.18 (P = 0.0)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 759.58 (P =
 0.0)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 365.58
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (291.42 ;
 447.54)
 Minimum Fit Function Value = 1.23
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.57
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.45 ; 0.69)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.038
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.034 ;
 0.042)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.70
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.58 ; 1.83)
 ECVI for Saturated Model = 1.74
 ECVI for Independence Model = 122.88
 Chi-Square for Independence Model with 528 Degrees of Freedom =
 79071.62
 Independence AIC = 79137.62
 Model AIC = 1093.58
 Saturated AIC = 1122.00
 Independence CAIC = 79318.11
 Model CAIC = 2006.95
 Saturated CAIC = 4190.25
 Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.74
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.99
 Critical N (CN) = 375.82
 Root Mean Square Residual (RMR) = 1.03
 Standardized RMR = 0.071
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.66

confirmatory factor analysis for km

Modification Indices and Expected Change

Maximum Modification Index is 107.21 for Element (2, 3) of BETA

confirmatory factor analysis for km

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	4.53	- -	- -	- -
LEAD2	4.54	- -	- -	- -
LEAD3	4.76	- -	- -	- -
LEAD4	4.75	- -	- -	- -
CUL1	- -	1.70	- -	- -
CUL2	- -	1.49	- -	- -
CUL3	- -	2.80	- -	- -
CUL4	- -	2.55	- -	- -
CUL5	- -	1.87	- -	- -
CUL6	- -	1.86	- -	- -
CUL7	- -	1.90	- -	- -
CUL8	- -	1.93	- -	- -
KM1	- -	- -	3.38	- -
KM2	- -	- -	3.26	- -
KM3	- -	- -	3.21	- -
KM4	- -	- -	3.91	- -
KM5	- -	- -	3.35	- -
KM6	- -	- -	3.69	- -
OUT1	- -	- -	- -	3.18
OUT2	- -	- -	- -	3.92
OUT3	- -	- -	- -	5.29
OUT4	- -	- -	- -	4.07

LAMBDA-X

	so	tec	in
	-----	-----	-----
SO1	3.75	- -	- -
SO2	3.76	- -	- -
SO3	3.90	- -	- -
TEC1	- -	2.67	- -
TEC2	- -	2.56	- -
TEC3	- -	2.72	- -
IN1	- -	- -	1.91
IN2	- -	- -	2.14
IN3	- -	- -	2.45
IN4	- -	- -	2.54
IN5	- -	- -	2.62

BETA

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -

cul	0.82	- -	- -	- -
km	0.10	0.30	- -	- -
out	- -	- -	0.86	- -

GAMMA

	so	tec	in
lead	0.90	- -	- -
cul	- -	- -	- -
km	- -	0.18	0.39
out	- -	- -	- -

Correlation Matrix of ETA and KSI

	lead	cul	km	out	so
tec					
lead	1.00				
cul	0.82	1.00			
km	0.69	0.66	1.00		
out	0.59	0.57	0.86	1.00	
so	0.90	0.74	0.69	0.59	1.00
tec	0.57	0.47	0.61	0.53	0.64
in	0.61	0.50	0.71	0.61	0.67

Correlation Matrix of ETA and KSI

in	1.00
----	------

PSI

Note: This matrix is diagonal.

lead	cul	km	out
0.19	0.33	0.34	0.27

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	so	tec	in
lead	0.90	- -	- -
cul	0.74	- -	- -
km	0.31	0.18	0.39
out	0.27	0.16	0.34

confirmatory factor analysis for km

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

lead	cul	km	out
------	-----	----	-----

LEAD1	0.81	- -	- -	- -
LEAD2	0.83	- -	- -	- -
LEAD3	0.87	- -	- -	- -
LEAD4	0.86	- -	- -	- -
CUL1	- -	0.66	- -	- -
CUL2	- -	0.68	- -	- -
CUL3	- -	0.88	- -	- -
CUL4	- -	0.74	- -	- -
CUL5	- -	0.78	- -	- -
CUL6	- -	0.74	- -	- -
CUL7	- -	0.76	- -	- -
CUL8	- -	0.82	- -	- -
KM1	- -	- -	0.72	- -
KM2	- -	- -	0.79	- -
KM3	- -	- -	0.80	- -
KM4	- -	- -	0.78	- -
KM5	- -	- -	0.83	- -
KM6	- -	- -	0.85	- -
OUT1	- -	- -	- -	0.70
OUT2	- -	- -	- -	0.79
OUT3	- -	- -	- -	0.90
OUT4	- -	- -	- -	0.87

LAMBDA-X

	so	tec	in
SO1	0.69	- -	- -
SO2	0.80	- -	- -
SO3	0.71	- -	- -
TEC1	- -	0.87	- -
TEC2	- -	0.82	- -
TEC3	- -	0.87	- -
IN1	- -	- -	0.70
IN2	- -	- -	0.77
IN3	- -	- -	0.81
IN4	- -	- -	0.82
IN5	- -	- -	0.88

BETA

	lead	cul	km	out
lead	- -	- -	- -	- -
cul	0.82	- -	- -	- -
km	0.10	0.30	- -	- -
out	- -	- -	0.86	- -

GAMMA

	so	tec	in
lead	0.90	- -	- -
cul	- -	- -	- -
km	- -	0.18	0.39
out	- -	- -	- -

Correlation Matrix of ETA and KSI

	lead	cul	km	out	so	
tec	-----	-----	-----	-----	-----	--

lead	1.00					
cul	0.82	1.00				
km	0.69	0.66	1.00			
out	0.59	0.57	0.86	1.00		
so	0.90	0.74	0.69	0.59	1.00	
tec	0.57	0.47	0.61	0.53	0.64	
1.00						
in	0.61	0.50	0.71	0.61	0.67	
0.59						

Correlation Matrix of ETA and KSI

	in
in	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

lead	cul	km	out
-----	-----	-----	-----
0.19	0.33	0.34	0.27

THETA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1	
CUL2	-----	-----	-----	-----	-----	--

LEAD1	0.34					
LEAD2	0.13	0.30				
LEAD3	0.04	0.11	0.25			
LEAD4	- -	0.04	- -	0.26		
CUL1	- -	- -	- -	-0.04	0.56	
CUL2	- -	0.05	- -	- -	0.13	
0.53						
CUL3	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
CUL4	- -	- -	- -	- -	- -	
-0.10						
CUL5	- -	- -	- -	- -	-0.10	
-0.10						
CUL6	-0.05	- -	- -	-0.05	- -	
- -						
CUL7	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
CUL8	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
KM1	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						
KM2	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						

0.05	KM3	- -	- -	- -	- -	- -
	KM4	- -	- -	- -	- -	- -
-0.06	KM5	- -	- -	-0.05	- -	- -
- -	KM6	- -	- -	- -	- -	- -
0.09	OUT1	- -	- -	- -	- -	- -
	OUT2	- -	- -	- -	- -	- -
0.05	OUT3	- -	- -	- -	- -	- -
- -	OUT4	- -	- -	- -	- -	- -
- -						

THETA-EPS

CUL8	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

	CUL3	0.23				
	CUL4	- -	0.45			
	CUL5	-0.12	- -	0.39		
	CUL6	-0.10	- -	- -	0.45	
	CUL7	-0.06	- -	- -	0.06	0.42
	CUL8	-0.13	-0.12	-0.12	-0.09	- -
0.33	KM1	- -	- -	- -	0.04	- -
- -	KM2	- -	- -	- -	- -	- -
- -	KM3	- -	- -	- -	- -	- -
- -	KM4	- -	- -	- -	- -	- -
- -	KM5	- -	- -	- -	- -	- -
- -	KM6	- -	- -	-0.04	- -	- -
- -	OUT1	- -	- -	- -	- -	0.08
- -	OUT2	- -	- -	0.03	- -	0.04
- -	OUT3	- -	- -	- -	- -	- -
- -	OUT4	- -	- -	- -	- -	-0.05
- -						

THETA-EPS

KM6	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

	KM1	0.48				

	KM2	0.10	0.38			
	KM3	- -	- -	0.37		
	KM4	0.09	- -	- -	0.39	
	KM5	- -	- -	- -	- -	0.31
	KM6	- -	- -	- -	- -	- -
0.27	OUT1	-0.05	- -	- -	-0.09	- -
- -	OUT2	- -	- -	- -	-0.05	- -
- -	OUT3	- -	- -	-0.11	-0.07	-0.05
- -	OUT4	- -	- -	-0.07	- -	-0.05
-0.03						

THETA-EPS

	OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
	-----	-----	-----	-----
OUT1	0.51			
OUT2	0.18	0.38		
OUT3	- -	- -	0.20	
OUT4	- -	- -	- -	0.25

THETA-DELTA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	CUL1	
CUL2	-----	-----	-----	-----	-----	--

SO1	- -	- -	-0.05	- -	- -	
SO2	- -	- -	-0.04	-0.06	0.05	
SO3	0.04	- -	- -	- -	0.13	
TEC1	- -	- -	- -	- -	0.05	
TEC2	- -	- -	- -	- -	- -	
TEC3	- -	- -	- -	- -	- -	
IN1	- -	- -	- -	- -	- -	
IN2	0.04	- -	- -	- -	- -	
IN3	- -	- -	- -	- -	- -	
IN4	- -	0.03	- -	- -	- -	
IN5	- -	- -	- -	- -	- -	
- -						

THETA-DELTA-EPS

	CUL3	CUL4	CUL5	CUL6	CUL7
CUL8					

	-----	-----	-----	-----	-----	---

SO1	- -	- -	0.06	- -	0.06	
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	
SO3	0.12	0.11	- -	- -	- -	
TEC1	- -	- -	- -	- -	- -	
TEC2	- -	0.05	- -	- -	- -	
TEC3	- -	- -	- -	- -	- -	
IN1	- -	- -	- -	- -	- -	
0.09						
IN2	- -	- -	0.04	- -	- -	
0.07						
IN3	- -	- -	- -	- -	-0.05	
IN4	0.04	0.07	- -	0.05	- -	
IN5	- -	- -	- -	- -	- -	

THETA-DELTA-EPS

	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	---
KM6						
-----	-----	-----	-----	-----	-----	---
SO1	- -	- -	- -	- -	- -	
SO2	- -	- -	- -	- -	- -	
SO3	- -	- -	- -	- -	- -	
TEC1	-0.08	- -	- -	-0.05	- -	
-0.06						
TEC2	- -	- -	0.07	- -	- -	
TEC3	- -	- -	0.06	- -	- -	
IN1	- -	- -	- -	-0.05	- -	
-0.04						
IN2	- -	- -	- -	- -	0.04	
IN3	0.05	- -	- -	- -	- -	
IN4	0.08	- -	- -	- -	- -	
IN5	0.06	- -	-0.05	- -	- -	

THETA-DELTA-EPS

OUT1	OUT2	OUT3	OUT4
-----	-----	-----	-----

SO1	- -	- -	- -	- -
SO2	- -	- -	- -	- -
SO3	- -	- -	- -	0.04
TEC1	- -	- -	- -	- -
TEC2	- -	- -	- -	- -
TEC3	0.05	0.06	- -	- -
IN1	- -	- -	- -	- -
IN2	- -	- -	- -	- -
IN3	- -	- -	- -	- -
IN4	- -	- -	- -	- -
IN5	- -	- -	- -	- -

THETA-DELTA

	SO1	SO2	SO3	TEC1	TEC2
TEC3	-----	-----	-----	-----	-----

SO1	0.53				
SO2	0.13	0.36			
SO3	- -	- -	0.50		
TEC1	- -	-0.04	- -	0.25	
TEC2	- -	- -	- -	- -	0.33
TEC3	-0.07	-0.09	- -	-0.13	- -
0.24					
IN1	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
IN2	- -	- -	- -	- -	- -
- -					
IN3	- -	- -	- -	-0.04	- -
- -					
IN4	- -	- -	- -	-0.06	- -
- -					
IN5	0.04	- -	- -	- -	- -
- -					

THETA-DELTA

	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5
-----	-----	-----	-----	-----	-----
IN1	0.51				
IN2	0.18	0.40			
IN3	0.04	0.11	0.35		
IN4	- -	- -	0.06	0.32	
IN5	- -	- -	- -	- -	0.22

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	so	tec	in
-----	-----	-----	-----
lead	0.90	- -	- -
cul	0.74	- -	- -
km	0.31	0.18	0.39
out	0.27	0.16	0.34

confirmatory factor analysis for km

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	so	tec	in
	-----	-----	-----
lead	1.09 (0.07) 16.10	- -	- -
cul	0.34 (0.03) 12.91	- -	- -
km	0.28 (0.04) 7.70	0.23 (0.05) 4.71	0.69 (0.08) 8.37
out	0.23 (0.03) 7.48	0.19 (0.04) 4.62	0.56 (0.07) 8.32

Indirect Effects of KSI on ETA

	so	tec	in
	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -
cul	0.34 (0.03) 12.91	- -	- -
km	0.28 (0.04) 7.70	- -	- -
out	0.23 (0.03) 7.48	0.19 (0.04) 4.62	0.56 (0.07) 8.32

Total Effects of ETA on ETA

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -
cul	0.31 (0.02) 15.97	- -	- -	- -
km	0.26 (0.03) 8.19	0.59 (0.10) 5.72	- -	- -

out	0.21	0.48	0.81	- -
	(0.03)	(0.09)	(0.05)	
	7.93	5.62	15.31	

Largest Eigenvalue of $B \cdot B'$ (Stability Index) is 0.649

Indirect Effects of ETA on ETA

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
lead	- -	- -	- -	- -
cul	- -	- -	- -	- -
km	0.18	- -	- -	- -
	(0.03)			
	5.70			
out	0.21	0.48	- -	- -
	(0.03)	(0.09)		
	7.93	5.62		

Total Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	1.00	- -	- -	- -
LEAD2	1.00	- -	- -	- -
	(0.03)			
	30.41			
LEAD3	1.05	- -	- -	- -
	(0.04)			
	28.18			
LEAD4	1.05	- -	- -	- -
	(0.04)			
	24.76			
CUL1	0.31	1.00	- -	- -
	(0.02)			
	15.97			
CUL2	0.27	0.87	- -	- -
	(0.02)	(0.05)		
	16.44	18.85		
CUL3	0.51	1.64	- -	- -
	(0.02)	(0.09)		
	20.57	19.17		
CUL4	0.46	1.49	- -	- -

	(0.03)	(0.09)		
	17.61	17.33		
CUL5	0.34	1.10	- -	- -
	(0.02)	(0.07)		
	18.43	16.33		
CUL6	0.34	1.09	- -	- -
	(0.02)	(0.06)		
	17.00	16.93		
CUL7	0.34	1.12	- -	- -
	(0.02)	(0.06)		
	18.10	17.81		
CUL8	0.35	1.13	- -	- -
	(0.02)	(0.06)		
	19.22	18.04		
KM1	0.26	0.59	1.00	- -
	(0.03)	(0.10)		
	8.19	5.72		
KM2	0.25	0.57	0.97	- -
	(0.03)	(0.10)	(0.04)	
	8.28	5.77	22.84	
KM3	0.25	0.56	0.95	- -
	(0.03)	(0.10)	(0.05)	
	8.31	5.77	20.04	
KM4	0.30	0.69	1.16	- -
	(0.04)	(0.12)	(0.05)	
	8.24	5.77	21.95	
KM5	0.26	0.59	0.99	- -
	(0.03)	(0.10)	(0.05)	
	8.39	5.78	20.98	
KM6	0.28	0.65	1.09	- -
	(0.03)	(0.11)	(0.05)	
	8.37	5.82	21.56	
OUT1	0.21	0.48	0.81	1.00
	(0.03)	(0.09)	(0.05)	
	7.93	5.62	15.31	
OUT2	0.26	0.59	0.99	1.23
	(0.03)	(0.10)	(0.06)	(0.05)
	8.10	5.68	17.40	24.97
OUT3	0.35	0.80	1.34	1.66
	(0.04)	(0.14)	(0.07)	(0.08)
	8.23	5.76	19.18	21.38

OUT4	0.27 (0.03) 8.19	0.61 (0.11) 5.75	1.03 (0.06) 18.65	1.28 (0.06) 20.95
------	------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------------

Indirect Effects of ETA on Y

	lead -----	cul -----	km -----	out -----
LEAD1	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -
CUL1	0.31 (0.02) 15.97	- -	- -	- -
CUL2	0.27 (0.02) 16.44	- -	- -	- -
CUL3	0.51 (0.02) 20.57	- -	- -	- -
CUL4	0.46 (0.03) 17.61	- -	- -	- -
CUL5	0.34 (0.02) 18.43	- -	- -	- -
CUL6	0.34 (0.02) 17.00	- -	- -	- -
CUL7	0.34 (0.02) 18.10	- -	- -	- -
CUL8	0.35 (0.02) 19.22	- -	- -	- -
KM1	0.26 (0.03) 8.19	0.59 (0.10) 5.72	- -	- -
KM2	0.25 (0.03)	0.57 (0.10)	- -	- -

	8.28	5.77		
KM3	0.25 (0.03) 8.31	0.56 (0.10) 5.77	- -	- -
KM4	0.30 (0.04) 8.24	0.69 (0.12) 5.77	- -	- -
KM5	0.26 (0.03) 8.39	0.59 (0.10) 5.78	- -	- -
KM6	0.28 (0.03) 8.37	0.65 (0.11) 5.82	- -	- -
OUT1	0.21 (0.03) 7.93	0.48 (0.09) 5.62	0.81 (0.05) 15.31	- -
OUT2	0.26 (0.03) 8.10	0.59 (0.10) 5.68	0.99 (0.06) 17.40	- -
OUT3	0.35 (0.04) 8.23	0.80 (0.14) 5.76	1.34 (0.07) 19.18	- -
OUT4	0.27 (0.03) 8.19	0.61 (0.11) 5.75	1.03 (0.06) 18.65	- -

Total Effects of KSI on Y

	so	tec	in
	-----	-----	-----
LEAD1	1.09 (0.07) 16.10	- -	- -
LEAD2	1.09 (0.07) 16.38	- -	- -
LEAD3	1.15 (0.07) 16.24	- -	- -
LEAD4	1.14 (0.07) 16.77	- -	- -

CUL1	0.34 (0.03) 12.91	- -	- -
CUL2	0.29 (0.02) 13.37	- -	- -
CUL3	0.55 (0.04) 15.16	- -	- -
CUL4	0.50 (0.04) 13.80	- -	- -
CUL5	0.37 (0.02) 14.87	- -	- -
CUL6	0.37 (0.03) 13.92	- -	- -
CUL7	0.37 (0.03) 14.64	- -	- -
CUL8	0.38 (0.03) 14.70	- -	- -
KM1	0.28 (0.04) 7.70	0.23 (0.05) 4.71	0.69 (0.08) 8.37
KM2	0.27 (0.04) 7.77	0.22 (0.05) 4.71	0.67 (0.08) 8.73
KM3	0.27 (0.03) 7.80	0.22 (0.05) 4.66	0.66 (0.07) 8.87
KM4	0.33 (0.04) 7.74	0.27 (0.06) 4.70	0.80 (0.09) 8.63
KM5	0.28 (0.04) 7.87	0.23 (0.05) 4.72	0.69 (0.08) 8.79
KM6	0.31 (0.04) 7.85	0.25 (0.05) 4.73	0.76 (0.09) 8.80

OUT1	0.23 (0.03) 7.48	0.19 (0.04) 4.62	0.56 (0.07) 8.32
OUT2	0.28 (0.04) 7.62	0.23 (0.05) 4.66	0.69 (0.08) 8.52
OUT3	0.38 (0.05) 7.73	0.31 (0.07) 4.71	0.93 (0.11) 8.68
OUT4	0.29 (0.04) 7.70	0.24 (0.05) 4.70	0.71 (0.08) 8.63

confirmatory factor analysis for km

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	so -----	tec -----	in -----
lead	0.90	- -	- -
cul	0.74	- -	- -
km	0.31	0.18	0.39
out	0.27	0.16	0.34

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	so -----	tec -----	in -----
lead	- -	- -	- -
cul	0.74	- -	- -
km	0.31	- -	- -
out	0.27	0.16	0.34

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	lead -----	cul -----	km -----	out -----
lead	- -	- -	- -	- -
cul	0.82	- -	- -	- -
km	0.35	0.30	- -	- -
out	0.30	0.26	0.86	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	lead -----	cul -----	km -----	out -----
lead	- -	- -	- -	- -
cul	- -	- -	- -	- -
km	0.24	- -	- -	- -
out	0.30	0.26	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	4.53	- -	- -	- -
LEAD2	4.54	- -	- -	- -
LEAD3	4.76	- -	- -	- -
LEAD4	4.75	- -	- -	- -
CUL1	1.39	1.70	- -	- -
CUL2	1.22	1.49	- -	- -
CUL3	2.29	2.80	- -	- -
CUL4	2.08	2.55	- -	- -
CUL5	1.53	1.87	- -	- -
CUL6	1.52	1.86	- -	- -
CUL7	1.56	1.90	- -	- -
CUL8	1.58	1.93	- -	- -
KM1	1.18	1.01	3.38	- -
KM2	1.13	0.98	3.26	- -
KM3	1.12	0.96	3.21	- -
KM4	1.36	1.17	3.91	- -
KM5	1.17	1.00	3.35	- -
KM6	1.28	1.10	3.69	- -
OUT1	0.95	0.82	2.73	3.18
OUT2	1.17	1.01	3.36	3.92
OUT3	1.58	1.36	4.53	5.29
OUT4	1.21	1.04	3.49	4.07

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.81	- -	- -	- -
LEAD2	0.83	- -	- -	- -
LEAD3	0.87	- -	- -	- -
LEAD4	0.86	- -	- -	- -
CUL1	0.54	0.66	- -	- -
CUL2	0.56	0.68	- -	- -
CUL3	0.72	0.88	- -	- -
CUL4	0.61	0.74	- -	- -
CUL5	0.64	0.78	- -	- -
CUL6	0.61	0.74	- -	- -
CUL7	0.62	0.76	- -	- -
CUL8	0.67	0.82	- -	- -
KM1	0.25	0.22	0.72	- -
KM2	0.27	0.24	0.79	- -
KM3	0.28	0.24	0.80	- -
KM4	0.27	0.23	0.78	- -
KM5	0.29	0.25	0.83	- -
KM6	0.30	0.26	0.85	- -
OUT1	0.21	0.18	0.60	0.70
OUT2	0.23	0.20	0.68	0.79
OUT3	0.27	0.23	0.77	0.90
OUT4	0.26	0.22	0.74	0.87

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	out
--	------	-----	----	-----

	-----	-----	-----	-----
LEAD1	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -
CUL1	1.39	- -	- -	- -
CUL2	1.22	- -	- -	- -
CUL3	2.29	- -	- -	- -
CUL4	2.08	- -	- -	- -
CUL5	1.53	- -	- -	- -
CUL6	1.52	- -	- -	- -
CUL7	1.56	- -	- -	- -
CUL8	1.58	- -	- -	- -
KM1	1.18	1.01	- -	- -
KM2	1.13	0.98	- -	- -
KM3	1.12	0.96	- -	- -
KM4	1.36	1.17	- -	- -
KM5	1.17	1.00	- -	- -
KM6	1.28	1.10	- -	- -
OUT1	0.95	0.82	2.73	- -
OUT2	1.17	1.01	3.36	- -
OUT3	1.58	1.36	4.53	- -
OUT4	1.21	1.04	3.49	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	lead	cul	km	out
	-----	-----	-----	-----
LEAD1	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -
CUL1	0.54	- -	- -	- -
CUL2	0.56	- -	- -	- -
CUL3	0.72	- -	- -	- -
CUL4	0.61	- -	- -	- -
CUL5	0.64	- -	- -	- -
CUL6	0.61	- -	- -	- -
CUL7	0.62	- -	- -	- -
CUL8	0.67	- -	- -	- -
KM1	0.25	0.22	- -	- -
KM2	0.27	0.24	- -	- -
KM3	0.28	0.24	- -	- -
KM4	0.27	0.23	- -	- -
KM5	0.29	0.25	- -	- -
KM6	0.30	0.26	- -	- -
OUT1	0.21	0.18	0.60	- -
OUT2	0.23	0.20	0.68	- -
OUT3	0.27	0.23	0.77	- -
OUT4	0.26	0.22	0.74	- -

Standardized Total Effects of KSI on Y

	so	tec	in
	-----	-----	-----
LEAD1	4.08	- -	- -
LEAD2	4.09	- -	- -
LEAD3	4.30	- -	- -

LEAD4	4.28	- -	- -
CUL1	1.26	- -	- -
CUL2	1.10	- -	- -
CUL3	2.07	- -	- -
CUL4	1.88	- -	- -
CUL5	1.38	- -	- -
CUL6	1.37	- -	- -
CUL7	1.40	- -	- -
CUL8	1.42	- -	- -
KM1	1.06	0.62	1.32
KM2	1.02	0.59	1.28
KM3	1.01	0.58	1.26
KM4	1.22	0.71	1.53
KM5	1.05	0.61	1.31
KM6	1.16	0.67	1.45
OUT1	0.85	0.50	1.07
OUT2	1.05	0.61	1.32
OUT3	1.42	0.83	1.78
OUT4	1.09	0.64	1.37

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	so	tec	in
	-----	-----	-----
LEAD1	0.73	- -	- -
LEAD2	0.75	- -	- -
LEAD3	0.78	- -	- -
LEAD4	0.78	- -	- -
CUL1	0.49	- -	- -
CUL2	0.51	- -	- -
CUL3	0.65	- -	- -
CUL4	0.55	- -	- -
CUL5	0.58	- -	- -
CUL6	0.55	- -	- -
CUL7	0.56	- -	- -
CUL8	0.60	- -	- -
KM1	0.23	0.13	0.28
KM2	0.25	0.14	0.31
KM3	0.25	0.15	0.31
KM4	0.24	0.14	0.30
KM5	0.26	0.15	0.33
KM6	0.27	0.16	0.33
OUT1	0.19	0.11	0.24
OUT2	0.21	0.12	0.26
OUT3	0.24	0.14	0.30
OUT4	0.23	0.14	0.29

Time used: 0.719 Seconds

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาวพสุดี พลพิชัย	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5010520501	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2549
(เกียรตินิยมอันดับสอง)		