



การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM
Development of Knowledge Management Approaches for Hatyai University
by Knowledge Management Maturity Model

วินิดา หมดเบ็ญหมาน
Winida Matbenmarn

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Engineering in Industrial Management
Prince of Songkla University

2562

ชื่อสารนิพนธ์ การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM
ผู้เขียน นางสาววินิตา หมัดเบ็ญหมาน
สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐชนา สีนธวาลัย)

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลางเดือน โพชนา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐชนา สีนธวาลัย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สมชาย ชูโฉม)

.....
(รองศาสตราจารย์สมชาย ชูโฉม)

ประธานคณะกรรมการบริหาร หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
คณะวิศวกรรมศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐชนา สินธวาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย รวมทั้งแนวทางในการเขียนสารนิพนธ์ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลางเดือน โพนนา ประธานคณะกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ สมชาย ชูโฉม กรรมการคณะกรรมการสอบ ที่สละเวลาอันมีค่าตอบรับการเป็นคณะกรรมการสอบ และได้ชี้แนะแนวความคิด วิธีการดำเนินการวิจัย และคำแนะนำเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการเขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภิสพร มีมิ่งคล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณ สังกพงศ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.เสกสรร สุธรรมานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการออกแบบเครื่องมือในการวิจัยให้ออกมามีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งเจ้าหน้าที่หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา MIM 13 ที่ช่วยให้การเรียนเป็นไปด้วยความสนุกสนาน เป็นกำลังใจ และคอยแนะนำ ช่วยเหลือให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

นางสาววินิตา หมัดเบ็ญหมาน

นักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

บทคัดย่อ

ชื่อสารนิพนธ์ การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM
ผู้เขียน นางสาววินิตา หมัดเบ็ญหมาน
สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2561

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้โมเดล Knowledge Management Maturity Model (KMMM) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ในแง่องค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยผลประเมินสถานะปัจจุบันการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ภาพรวม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับสถานะจัดการ รวมถึงการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน ที่มีผลต่อสถานะการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-Test และ ANOVA นอกจากนี้งานวิจัยได้มีการออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยนำผลการประเมินสถานะและผลการทดสอบความแตกต่างมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในมิติต่างๆ ให้มีแนวโน้มการพัฒนาที่สูงขึ้น งานวิจัยได้ออกแบบองค์ความรู้สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มผ่านการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร และการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถให้กับตนเองที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ร่วมกัน รวมถึงการนำความรู้ที่เกิดจากการพัฒนามาช่วยสร้างผลงานสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรม และสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

Abstract

Minor Thesis Title	Development of Knowledge Management Approaches for Hatyai University by Knowledge Management Maturity Model
Author	Miss Winida Matbenmarn
Major Program	Master of Engineering Program in Industrial Management Faculty of Engineering, Prince of Songkla University
Academic Year	2019

This research studies the development of knowledge management approaches for Hatyai University by using Knowledge Management Maturity Model (KMMM), which aims to study the update status of knowledge management of Hatyai University in terms of three elements of knowledge management, namely people, processes and technology, and to develop knowledge management approaches of Hatyai University. The results in the update status of knowledge management as the average value were 3.44 which was in the management status level. The study also tests the differences of independent variables such as gender, job position, affiliation and work experience affecting knowledge management status according to the KMMM dimension, using t-test and ANOVA statistics. Besides, this research has designed guidelines for the development of knowledge management for Hatyai University, by using the evaluation results about the status and the different test results to find the connection with the competency development of each personnel group. It focuses on the male staffs' development, the positions of lecturer and support staff who work less than 1 year experienced and to develop the processes in various dimensions that increase higher development. This research has created the knowledge for each personnel group through learning the best practices which are available inside and outside the organization, and using technology as a medium for managing knowledge for increasing their skills and competencies that will lead to learning, sharing knowledge together, and also applying the developed knowledge to create creative works, and innovation. Moreover, it creates incomes for the organization effectively and a true learning organization.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
บทคัดย่อ	(2)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพประกอบ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	6
1.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	7
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ขอบเขตการวิจัย	21
3.2 วิธีดำเนินการวิจัย	22
บทที่ 4 ผลการดำเนินงานวิจัย	
4.1 ผลการประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้	24
4.2 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้	57
บทที่ 5 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย	
5.1 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย	71
5.2 ข้อเสนอแนะ	78
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	82
ภาคผนวก ข ประวัตินักวิจัย	89

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1-1 โมเดลการประเมินการจัดการความรู้	2
1-2 งานวิจัยที่นำ KMMM มาใช้ในการวิจัย	4
2-1 มิติการประเมินของแต่ละโมเดลพร้อมเปอร์เซ็นต์ความน่าเชื่อถือ	18
4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	24
4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน	25
4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	25
4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกอายุงาน	26
4-5 สรุปลผลการประเมินสถานะการจัดการ โดยการประยุกต์ใช้ Knowledge Management Maturity Model (KMMM) แสดงผลในรูปแบบเมตริกซ์	29
4-6 คำอธิบายผลการประเมินสถานะการจัดการแต่ละระดับสถานะ โดยการประยุกต์ใช้ Knowledge Management Maturity Model (KMMM)	30
4-7 ทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM	36
4-8 ทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM	38
4-9 ทดสอบความแปรปรวนตำแหน่งงานรายคู่โดยใช้ ของมิติที่ 8	40
4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM	41
4-11 ทดสอบความแปรปรวนหน่วยงานที่สังกัดรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 3	48
4-12 ทดสอบความแปรปรวนหน่วยงานที่สังกัดรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 5	49
4-13 ทดสอบความแปรปรวนหน่วยงานที่สังกัดรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 8	50
4-14 ทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM	51
4-15 ทดสอบความแปรปรวนอายุงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 1	53
4-16 ทดสอบความแปรปรวนอายุงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 6	54
4-17 ปัญหา อุปสรรคที่องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง แยกตามองค์ประกอบ	56

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง	
4-18 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริงแยกตามองค์ประกอบ	57
4-19 แนวทางการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของบุคลากรของบุคลากรแต่ละกลุ่ม	63
4-20 รายละเอียดแผนกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี ด้านการจัดการความรู้	69

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ	
1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	6
2-1 แผนผังการแบ่งระดับของการจัดการความรู้แบบ KMMM ของบริษัท Siemens	12
2-2 ประเด็นมิติการประเมินการจัดการความรู้แบบ KMMM ของบริษัท Siemens	15
4-1 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	28
4-2 ระดับขั้นความสมบูรณ์ของการจัดการความรู้ ที่ได้จากการประเมินสถานะการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาดไทย จำแนกตามตำแหน่งงาน	35
4-3 ผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ด้วย KMMM	59
4-4 กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาดไทย	61
4-5 กระบวนการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาดไทย	62
4-6 กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของกลุ่มผู้บริหาร	66
4-7 กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของกลุ่มอาจารย์	67
4-8 กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	68
4-9 กระบวนการเชื่อมโยงการนำผลการพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนา	70

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร คือ การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาวะของการเป็นผู้นำ และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและทันต่อการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งหากคนในองค์กรมีความรู้ มีทักษะที่เพิ่มขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลให้การทำงานมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังผลการศึกษาขององค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [1] พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม การสร้าง กระบวนการเรียนรู้ และการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการ คิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งและเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงใน สภาวะของการแข่งขันในปัจจุบันได้

มหาวิทยาลัยมหาดไทย เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และนำการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคนสู่ความ เป็นมืออาชีพ และจากการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยมหาดไทยมีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี โดยมีการดำเนินงานตามกระบวนการ จัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการจัดการ ความรู้ภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร [2] ซึ่งจากการดำเนินงานพบว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการวัดผลหรือประเมิน มาตรฐานการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่อง การจัดการ ความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาดไทย ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยมหาดไทยควรมีการประเมินกระบวนการจัดการความรู้ และนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทาง ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานทุกปีการศึกษา เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของบุคลากร หน่วยงาน และมหาวิทยาลัยมหาดไทยให้ดียิ่งขึ้น [3] ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการประเมินการจัดการความรู้ [4] พบว่าโมเดลการประเมินการจัดการความรู้ขององค์กรมีหลาย โมเดล แต่ละโมเดลมีลักษณะและความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปลักษณะ และความเหมาะสมในการใช้งานได้ ดังตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 โมเดลการประเมินการจัดการความรู้

โมเดล	ลักษณะของโมเดล	ความเหมาะสมในการใช้งาน
The Knowledge Management Program Self-Assessment	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินด้วยคำถามเป็นแบบกว้างๆ 15 ข้อ - ไม่มีการเจาะลึก หรือ หลักฐานในการประเมิน - ตอบคำถามว่า “มี” หรือ “ไม่มี” เท่านั้น - ผลคะแนนภาพรวมจะอธิบายช่วงของความพร้อมในการดำเนินการจัดการความรู้ 	เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ยังไม่เคยหรือเพิ่งเริ่มจัดการความรู้
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมิน 5 ประเด็นหลัก คือ <ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการจัดการความรู้ 2. การนำองค์กร 3. วัฒนธรรมองค์กร 4. เทคโนโลยี 5. การวัดผลของการจัดการความรู้ - ประเมินตนเอง โดยให้คะแนนระดับจาก 1 ถึง 5 (จากน้อยไปมาก) - ไม่ใช่หลักฐานประกอบการประเมิน - ผลจากการประเมินคะแนนรวมของแต่ละหัวข้อ จะทำให้องค์กรทราบถึงจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง เพื่อนำมาจัดทำเป็นแผนในการปรับปรุงได้ 	เหมาะสำหรับองค์กรที่มีการจัดการความรู้ในระดับเบื้องต้นจนถึงปานกลาง
Siemens' KMMM	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมิน 8 มิติ โดยครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการ บทบาท องค์กร 2. กลยุทธ์และเป้าหมายความรู้ 3. บุคลากรและความสามารถ 4. บริษัทและวัฒนธรรมองค์กร 5. ภาวะผู้นำและการสนับสนุน 6. สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง 7. โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ 8. เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน - ผลของการประเมิน แสดงถึงระดับพัฒนาการหรือศักยภาพขององค์กร 5 ระดับ <ol style="list-style-type: none"> 1. Initial : ริเริ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถประเมินผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่างๆ ได้ - ผลการประเมินสะท้อนถึงระดับพัฒนาการขององค์ประกอบในภาพรวมของหน่วยงานและองค์กร - ผลการประเมินแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดที่ควรปรับหลักๆ - เหมาะสำหรับการวัดระดับพัฒนาการหรือศักยภาพขององค์กรด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 1-1 โมเดลการประเมินการจัดการความรู้ (ต่อ)

โมเดล	ลักษณะของโมเดล	ความเหมาะสมในการใช้งาน
	2. Repeatable : กำหนด 3. Defined : จัดการ 4. Managed : พัฒนา 5. Optimizing : สูงสุด	
Asian Productivity Organization (APO) Knowledge Management Assessment Tool	- ประเมิน 7 หมวด ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำด้านการจัดการความรู้ 2. กระบวนการ 3. บุคลากร 4. เทคโนโลยี 5. กระบวนการความรู้ 6. การเรียนรู้และนวัตกรรม 7. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ - ระบบการให้คะแนน แบ่งเป็นคะแนนระดับ 1 ถึง 5 (จากน้อยไปมาก) - คะแนนรวมของแต่ละหมวด สามารถนำมาเทียบเคียง เพื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงว่าอยู่ในหมวดใด	- ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ แสดงผลลัพธ์ที่เชิงประจักษ์ เช่น การเพิ่มผลผลิตภาพที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการที่เป็นผลจากการลดระยะเวลา ต้นทุน การใช้ทรัพยากร - ไม่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ไม่เคยดำเนินการด้านการจัดการความรู้หรือเริ่มดำเนินการ เพราะอาจจะทำให้พบจุดที่ต้องปรับปรุงจำนวนมากมาย
Knowledge Management Assessment (KMA)	- ประเมิน 7 หมวด ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำ 2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้า 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ - ผลการประเมินแสดงผลแบบภาพรวม โดยทุกระบบและความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ มีผลต่อการจัดการความรู้	องค์กรทราบจุดที่ต้องปรับปรุงในประเด็นต่างๆ โดยพิจารณาคะแนนในข้อย่อยและความเชื่อมโยง หรือความ เป็นเหตุเป็นผลของประเด็นต่างๆ - เหมาะสำหรับองค์กรที่มีความรู้หรือมีการดำเนินงานตามเกณฑ์ Thailand Quality Award (TQA) Framework

จากตารางที่ 1-1 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือในการประเมินการจัดการความรู้ Knowledge Management Maturity Model : KMMM [5] ถูกพัฒนาโดยบริษัท Siemens และการพัฒนาโดยใช้ฐานของตัวแบบวุฒิภาวะสมรรถนะ (Capability Maturity Model : CMM) [6] มีความน่าสนใจ เนื่องจาก KMMM มีการประเมินประเด็นของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับ 3 องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง [4] โดยมีมิติการประเมินรวม 8 มิติ ซึ่งผลจากการประเมินจะแสดงให้เห็นถึงสถานะการจัดการความรู้ในปัจจุบันขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ และการจัดทำแผนการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษางานวิจัยที่มีการนำ KMMM ไปประยุกต์ใช้ พบว่า KMMM มีความยืดหยุ่นในการประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กร โดยประเด็นคำถามหรือมิติของการประเมินสามารถปรับ-เพิ่มให้สอดคล้องกับบริบทและการทำงานขององค์กรนั้นๆ ได้ ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 งานวิจัยที่นำ KMMM มาใช้ในการวิจัย

ชื่อผู้วิจัย	ชื่อผลงานวิจัย	มิติการประเมิน
จิรวรรณ นกเอี้ยงทอง (2560) [7]	ตัวแบบวุฒิภาวะการจัดการความรู้ สำหรับพัฒนาระบบสารสนเทศการประเมินและการแนะนำเพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	6 มิติ ประกอบด้วย - ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - ด้านการจัดการองค์ความรู้ - ด้านทรัพยากรบุคคล - ด้านการควบคุมและดำเนินการ - ด้านประสิทธิภาพและการวัดผล - ด้านโครงสร้างองค์กร
จิรวรรณ นกเอี้ยงทอง (2558) [8]	การตรวจวินิจฉัยระดับวุฒิภาวะการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มุ่งการพัฒนาไปสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้	6 มิติ ประกอบด้วย - ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - ด้านการจัดการองค์ความรู้ - ด้านทรัพยากรบุคคล - ด้านการควบคุมและดำเนินการ - ด้านประสิทธิภาพและการวัดผล - ด้านโครงสร้างองค์กร
Dan Chang, Xiaoying Han and Baowei Chen (2014) [9]	Research on Construction and Application of Individual Knowledge Management Maturity Evaluation Model (2014)	10 มิติ ประกอบด้วย - Cultural Knowledge Level - Professional Knowledge Level - Organizational Knowledge Level

ตารางที่ 1-2 งานวิจัยที่นำ KMMM มาใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ชื่อผลงานวิจัย	มิติการประเมิน
		<ul style="list-style-type: none"> - Variety of personal knowledge management tools operational proficiency - Management normalization - Acceptance of new knowledge - Ability to take analogism - Ability to solve professional problems - Ability to express the intention
<p>พรรณวิไล ศรีสาราญ (2553) [10]</p>	<p>การประเมินสถานะการจัดการความรู้โดยใช้ KMMM : กรณีศึกษาเฉพาะกลุ่มสายงานบริหารศัลยกรรมของโรงพยาบาลของ กลุ่มบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)</p>	<p>10 มิติ ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) - วัฒนธรรมองค์กร (Culture) - ทักษะ/ความสามารถ (Skill/Competency) - การฝึกอบรม (Training) - การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Leadership) - การสื่อสาร (Communication) - โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) - การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) - เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology & Infrastructure) - การใช้งานระบบ ความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของข้อมูล (System Usage, Reliability and Security)

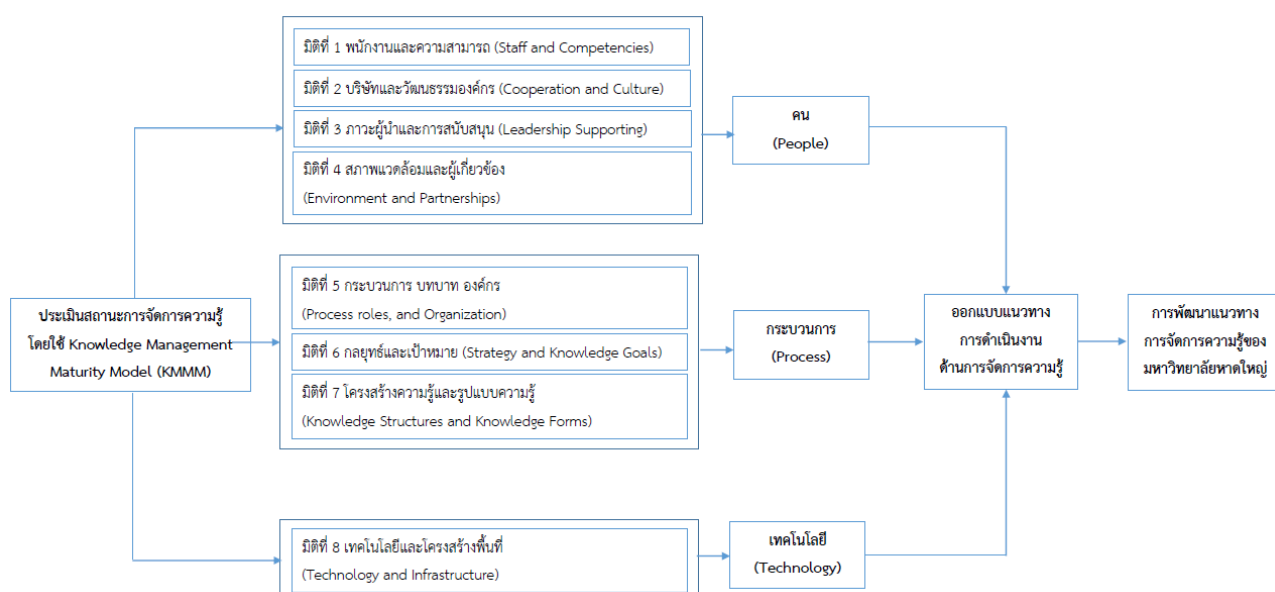
จากประเด็นที่มาและความสำคัญดังกล่าว มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ควรมีการประเมินการจัดการความรู้ในภาพรวมขององค์กรโดยใช้โมเดล Knowledge Management Maturity Model (KMMM) ที่มีการจำแนกมิติของการประเมิน รวม 8 มิติ และครอบคลุม 3 องค์ประกอบหลักในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานหรือสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ และนำผลมาพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ในแง่องค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่

1.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM ได้มีกรอบแนวคิดที่เริ่มจากการประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย โดยแยกออกตามองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ได้แก่ ด้านคน (People) จำนวน 4 มิติ ด้านกระบวนการ (Process) จำนวน 3 มิติ และด้านเทคโนโลยี (Technology) จำนวน 1 มิติ และจากนั้นก็ได้นำผลการประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัยมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบที่ 1-1



ภาพประกอบที่ 1-1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยใช้ KMMM ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล ค้นคว้าเอกสาร และสรุปเนื้อหาภายในบท ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และ 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาและสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยใช้ KMMM ผู้ทำวิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล ค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1.1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้
- 2.1.2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.1.3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Knowledge Management Maturity Model (KMMM)
- 2.1.4. แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดการกระบวนการภายในองค์กรที่ใช้สำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยอาศัยการสรรหาความรู้ที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับบุคคล การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ตามความเหมาะสม [15] โดยเน้นการพัฒนากระบวนการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระบบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่ และสร้างบรรยากาศให้เกิดการแบ่งปันความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งภายในองค์กร [16] เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

กระบวนการสร้างการจัดการความรู้ มี 4 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 Infrastructure Evaluation หรือขั้นการวางโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ ระยะที่ 2 KM System Analysis, Design and Development หรือขั้นการประเมินระบบการจัดการความรู้ การออกแบบการจัดการความรู้ และการพัฒนาการจัดการความรู้ ระยะที่ 3 System Development หรือระยะขั้นการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ได้มีการประเมินแล้ว และระยะที่ 4 Evaluation

หรือขั้นการประเมินระบบการจัดการความรู้ที่ได้สร้างไว้ [17] โดยมีกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการกับความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร [18] ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าจะทำอะไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกว่าจะใช้เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยอาจจะพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อการเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยการใช้พวกระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือการประชาสัมพันธ์บน Web Board
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการซึ่งจะแบ่งได้สองกรณีได้แก่ Explicit Knowledge อาจจะจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ หรือ Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

องค์กรจะประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ได้ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักๆ 3 ด้าน ประกอบด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี [19] ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของ Gorelick et al. (2004) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 3 มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อเพิ่มประสิทธิผลภายใต้วัฒนธรรมขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับคน [15] กล่าวว่า องค์กรธุรกิจควรมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความเป็นระบบ และจะต้องมีการปรับตัวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญของบุคคลที่เป็นผู้สร้างและใช้ความรู้มากขึ้น เพื่อทำให้รูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจเป็นการแข่งขันในระดับสากล ทั้งนี้เพราะความรู้จะช่วยทำให้องค์กรสร้างศักยภาพในความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ [20] กล่าวว่า กระบวนการ (Process) จะต้องเน้นกระบวนการต่างๆ ของความรู้ในองค์กร รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ผสมอยู่ในกระบวนการของธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน [21] กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร ที่จะช่วยให้เราสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ที่จะช่วยประสานการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีการจัดเก็บ ที่จะช่วยในการจัดเก็บและจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม [22] กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลต่อการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร และมีบทบาทหลักในการสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนอยู่ในองค์กร เนื่องจากเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับวิธีการทำงาน หรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้เกิดโอกาสในการแบ่งปันความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ [22] กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้จะเกิดจากการที่แต่ละบุคคลเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อพัฒนาความสามารถและเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ยังเป็นปัจจัยที่บอกถึงประสิทธิภาพขององค์กรเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหาร [20] กล่าวว่า ผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ จะเน้นและให้ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ รวมทั้งการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ชัดเจน

แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม [21] กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และเกิดขึ้นในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกับวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge [23] ที่ได้สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญและเป็นการสร้างความได้เปรียบให้เหนือคู่แข่งที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน โดยเกิดจากการเรียนรู้อย่างเต็มที่พนักงานทุกคน ทุกๆระดับ โดยเขามีความเชื่อว่า ธรรมชาติของคนคือการเป็นผู้เรียนรู้ คือ รักที่จะเรียนรู้และแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด

ให้กับชีวิต [24] โดยแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์พื้นฐานและการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ความเชี่ยวชาญ (Proficiency) ของคนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองได้ สามารถค้นหาและกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับความเป็นจริง

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) คือ ความคิด ความเข้าใจของตนเองที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร เพื่อสร้างทัศนคติ ความร่วมมือ ที่จะมุ่งมั่นให้ทุกคนในองค์กร สร้างภาพอนาคตและความต้องการของตนเอง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จให้กับองค์กร

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การถ่ายทอดความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ หรือสิ่งใหม่ๆ ระหว่างกันและกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ แนวคิดหรือความคิดของคนในองค์กรที่มีการคิด วิเคราะห์ และมองการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และนำมาเป็นส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge แล้ว ยังมีแนวคิดของ Marquardt. [25] ที่เห็นว่าองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จะมีเพิ่มอีก 2 องค์ประกอบ คือ 6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ และ 7. เทคโนโลยี (Technology Application) ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรให้มีโอกาสในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะประสบความสำเร็จและมีการนำไปสู่การสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมได้นั้น จะเป็นองค์กรที่มองเห็นโอกาสในการขยายตัว โดยการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากร แต่ละคน มีการเปิดเผยข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันโดยไม่ปิดบังซ่อนเร้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมองเห็นความสัมพันธ์ โดยมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมว่ามีความเชื่อมโยงกัน

แนวทางหรือวิธีการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ [26] ได้เสนอไว้ว่าการปฏิรูปองค์กรเพื่อเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องมีโครงสร้างและศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร [27] ได้นำเสนอไว้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งการเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบความคิดของคนส่วนใหญ่ที่มีต่อการเรียนรู้ การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีมที่จะนำไปสู่การร่วมกันคิดว่าความรู้ใดที่จำเป็นและความรู้ใดที่ไม่จำเป็นต่อองค์กรสมัยใหม่ หรือแม้แต่การเปลี่ยน

บทบาทของผู้บริหาร ที่จะต้องให้การสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับชั้น รวมถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการคิด ตัดสินใจ ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

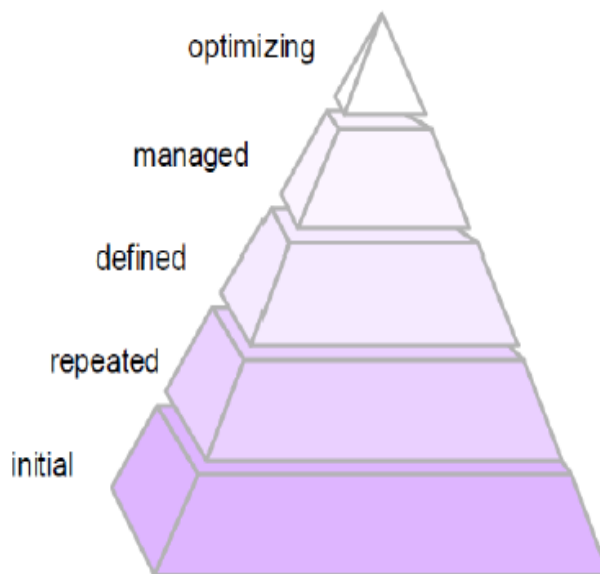
จากการศึกษาและค้นคว้า สามารถสรุปออกมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy)
2. แนวปฏิบัติของการบริหาร (Executive Practices)
3. การบริหารจัดการ (Managerial Practices)
4. บรรยากาศ (Climate)
5. การไหลของข้อมูล (Information Flow)
6. โครงสร้างขององค์กร (Organization)
7. แนวปฏิบัติของบุคคลและทีม (Individual and Team Practices)
8. กระบวนการทำงาน (Work Process)
9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับ (Performance Goals / Feedback)
10. การฝึกอบรมและเพิ่มพูนความรู้ (Training and Education)
11. การพัฒนาทีมและบุคลากร (Individual and Team Development)
12. การให้รางวัลตอบแทนและแสดงการยอมรับ (Rewards and Recognition)

2.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

KMMM ย่อมาจากคำว่า Knowledge Management Maturity Model ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งของการประเมินระดับการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร โดยริเริ่มจากบริษัท Siemens ในปี 2002 ที่เกิดจากการพัฒนาโมเดล Capability Maturity Model ที่ใช้ในสถาบันวิศวกรรมซอฟต์แวร์ Carnegie Mellon University เพื่อที่จะทำให้องค์กรได้ทราบระดับวุฒิภาวะของการจัดการความรู้ และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะระบุถึงความเกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) เป็นขอบเขตหลักๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

รูปแบบการประเมินของ Knowledge Management Maturity Model (KMMM) จะแบ่งโมเดลการประเมิน ออกเป็น 2 โมเดล คือ 1) Development Model ประเมินเพื่อวัดระดับพัฒนาการหรือศักยภาพด้านการจัดการความรู้ขององค์กรโดยภาพรวม 5 ระดับ ดังภาพประกอบที่ 2-1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ [28][29]



ภาพประกอบที่ 2-1 แผนผังการแบ่งระดับของการจัดการความรู้แบบ KMMM ของบริษัท Siemens
ที่มา : Marquardt et al., 1994

1. Initial ช่วงริเริ่ม : เป็นช่วงของการเริ่มต้นการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งอาจจะยังไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ไม่มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ยังไม่มีการให้รางวัลเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล ซึ่งเมื่อจำแนกรายละเอียดแต่ละด้านของช่วงนี้ จะพบว่า

- ด้านคน ในช่วงเวลาของการทำงาน บุคลากรหรือพนักงานจะมีการรับรู้การจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงความต้องการความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน หรือแม้แต่การเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับน้อย แต่นอกเหนือจากเวลางานจะมีการให้คำปรึกษา วางแผนการทำงานร่วมกัน

- ด้านกระบวนการ มีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ มีการรวบรวมองค์ความรู้ และคัดเลือกองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และแบ่งปันความรู้อย่างเป็นทางการผ่านการประชุมหรือการจัดทำเอกสารแบบทางการ

- ด้านเทคโนโลยี มีระบบเครือข่ายทั่วทั้งองค์กร มีระบบหรือเครือข่ายสำหรับข้อมูลและความรู้ออกจากกันอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับการแบ่งปันความรู้

- ด้านความรู้ มีการรวบรวมและมีจำนวนองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานประจำหรือการทำงานร่วมกัน

2. Repeatable ช่วงเริ่มตระหนัก : เป็นระดับที่องค์กรให้ความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ โดยการวางแผนการจัดการความรู้ภายในองค์กร เช่น อาจจะมีหน่วยงานต้นแบบ หรือนำร่องที่ทำหน้าที่ในการศึกษาและยืนยันว่ามีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจริง รวมถึงหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กร เรื่องของความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเมื่อจำแนกรายละเอียดแต่ละด้านของช่วงนี้ จะพบว่า

- ด้านคน ผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างการรับรู้เพื่อให้บุคลากรหรือพนักงานทราบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการทบทวน ติดตาม และให้รางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับบุคลากรหรือพนักงานที่มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์กรและสร้างชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

- ด้านกระบวนการ ประสิทธิภาพจากนโยบายหรือกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ จะต้องได้รับการปรับปรุงในเชิงคุณภาพ มีกระบวนการในการสร้าง การแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ และประเมินผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานนั้น

- ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีมีการจัดการเนื้อหาและสามารถทำงานร่วมกันได้ รวมถึงมีระบบด้านความปลอดภัย มีการสำรวจข้อมูลและระบบสารสนเทศเฉพาะเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้จากบุคลากรหรือพนักงาน โดยที่เขาสามารถสร้างข้อมูลหรือองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ บนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ด้านความรู้ นอกเหนือจากความรู้ที่เกิดจากการทำงานประจำแล้ว ควรมีการส่งเสริมองค์ความรู้เฉพาะที่สามารถเพิ่มหรือปรับปรุงประสิทธิภาพและสร้างกิจกรรมขององค์กรได้ในอนาคต สำหรับการเผยแพร่และแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กรแล้ว องค์กรยังมีการแบ่งปันความรู้สู่ภายนอกเพิ่มขึ้น มีการจัดเรียงองค์ความรู้ผ่านระบบฐานข้อมูล และให้ความสำคัญของการถอดบทเรียนและเรียนรู้จากคำถามที่พบบ่อยๆ หรือปัญหาการทำงาน

3. Defined : ช่วงกำหนดนโยบาย : เป็นระดับที่องค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน มีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรในแต่ละวันเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การประเมินปริมาณของกิจกรรมการจัดการความรู้และผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และปริมาณประสิทธิผลขององค์กรในแง่ของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพต่างๆ โดยจะต้องมากกว่า 50% ของเป้าหมาย ซึ่งเมื่อจำแนกรายละเอียดแต่ละด้านของช่วงนี้ จะพบว่า

- ด้านคน บุคลากรหรือพนักงานมากกว่า 50% มีการรับรู้ ยอมรับ ให้ความสำคัญ และเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ มีการสร้างชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยไม่จำกัด

ขอบเขตของแผนหรือพนักงาน กำหนดให้บุคลากรและพนักงานจะต้องเป็นสมาชิกในชุมชนการแบ่งปันความรู้อย่างน้อยหนึ่งชุมชน และพนักงานที่มีบทบาทหรือภาระงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ จะมีหน้าที่และบทบาทของการให้รางวัล สร้างการยอมรับ และให้คำปรึกษา รวมถึงวางแผนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้น

- ด้านกระบวนการ มีการปรับปรุงระบบงานและพัฒนางานที่เกิดจากขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ มากกว่า 50% ของเป้าหมาย มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับหน่วยงาน

- ด้านเทคโนโลยี มีระบบหรือเทคโนโลยีในการค้นหาความรู้ หรือมีแอปพลิเคชันด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ การแสดงความรู้ การดึงความรู้มาใช้งาน โดยบุคลากรหรือพนักงานสามารถสร้างข้อมูลและองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

- ด้านความรู้ มีความรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมและการบริหารงานที่นอกเหนือจากความรู้ที่เกิดจากการทำงานประจำวัน และสามารถวัดคุณภาพของความรู้หรือการวัดของความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันทั้งหมดเกินกว่า 50% ของเป้าหมาย

4. Managed : ช่วงจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ : เป็นระดับที่องค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้ความรู้ในระยะยาว องค์กรหรือพนักงานสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนหรือการทำงานได้ในอนาคต โดยการจัดการความรู้กลายเป็นส่วนสำคัญของทุกกิจกรรมและฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร มีระบบการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถวัดประสิทธิผลได้มากกว่า 90% ซึ่งเมื่อจำแนกรายละเอียดแต่ละด้านของช่วงนี้ จะพบว่า

- ด้านคน บุคลากรและพนักงานทุกคนมีความตระหนักถึงการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง มีการเชื่อมโยงแผนการปฏิบัติงาน องค์ความรู้ และการวัดปริมาณและคุณภาพของแต่ละกิจกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและหน่วยงาน รวมถึงแต่ละหน่วยงาน/แผนกมีบุคลากรที่ดูแลและมีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น หัวหน้างานอาวุโส หัวหน้า/เจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานด้านการจัดการความรู้โดยเฉพาะ โดยบทบาทของหน้าที่ จะต้องมีวางแผนการขับเคลื่อนกิจกรรมและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ แบ่งปันภายในหน่วยงาน รวมถึงสามารถให้คำปรึกษาได้

- ด้านกระบวนการ ประสิทธิภาพของนโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องมีค่ามากกว่า 90% ของเป้าหมาย รวมถึงกระบวนการของการจัดการความรู้กลายเป็นส่วนสำคัญของทุกกิจกรรมขององค์กรที่สามารถวัดประสิทธิภาพขององค์กรได้

- ด้านเทคโนโลยี มีการรวบรวมระบบข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรรวมเข้าด้วยกัน มีการดึงความรู้ ค้นหาความรู้ และบูรณาการความรู้ผ่านคลังความรู้ มีการกำหนดให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตัวเอง และคนอื่นสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้เพิ่มเติม มีระบบรักษาความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือ และมีความพร้อมในการใช้งานได้จริง 90%

- ด้านความรู้ คุณภาพและปริมาณของความรู้ที่แบ่งปันได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมากกว่า 90% ของเป้าหมาย มีการบูรณาการความรู้ที่จำเป็นที่ได้มีการจัดเก็บไว้มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

5. Optimizing : ช่วงการยืดหยุ่น : เป็นระดับที่องค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและวางแผนอนาคตให้กับองค์กร มีการนำความรู้มาใช้งานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าให้กับพันธมิตรขององค์กร เช่น ลูกค้า ชุมชน หรือองค์กรอื่นๆ ภายนอก

และ 2) Analysis Model รูปแบบการวิเคราะห์และพิจารณาประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้ 8 ประเด็นหลัก เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาในประเด็นใดมากที่สุด ดังภาพประกอบที่ 2-2



ภาพประกอบที่ 2-2 ประเด็นมิติการประเมินการจัดการความรู้แบบ KMMM ของบริษัท Siemens

ที่มา : Langren M, 2001, Siemens AG

จากรูปแบบของ KMMM ที่พัฒนามาบนพื้นฐานของ CMM ที่มีการระบุขอบเขตหลักๆ ที่องค์กรควรให้ความสำคัญและเพื่อบรรลุผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) [30] ประกอบกับประโยชน์ของการใช้ Maturity Model ตามที่ Lee et al. (2009) ได้กล่าวไว้ 3 ประการ คือ 1. สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพปัจจุบันอย่างเป็นระบบ 2. สามารถสนับสนุนการจัดทำ Road Map จากชั้นที่ยังไม่มีความสมบูรณ์ และเริ่มสถานะไปสู่วัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จ และ 3. สามารถให้คำแนะนำสำหรับการพัฒนาไปยังขั้นต่อไปได้ นอกจากนี้ Kochikar (2004) ยังได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดระดับความสมบูรณ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ 2 ส่วน คือ 1. เพื่อจัดเตรียมกรอบที่องค์กรสามารถใช้เพื่อประเมินระดับปัจจุบันของความสมบูรณ์ในการจัดการความรู้ได้ และ 2. เพื่อจัดลำดับกลไกและวิธีการที่จะเน้น และยกระดับของความสมบูรณ์ในการจัดการความรู้

2.1.4 แนวคิดการประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการตรวจประเมินว่า องค์กรมีการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ และอยู่ในระดับใด โดยจะมีการตรวจประเมินว่ากระบวนการในการกำหนด ค้นหา แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด เก็บรักษา ใช้และสร้างความรู้ หรือกระบวนการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด และระบบการบริหารจัดการต่างๆ มีผลต่อองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ หรือสามารถผลักดันหรือเอื้อต่อการจัดการความรู้ในระดับมากหรือน้อย อีกทั้งผลของการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงและส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความรู้ บางรูปแบบอาจจะครอบคลุมบางประเด็น และบางรูปแบบก็ครอบคลุมทุกประเด็น ดังนั้น องค์กรควรมีการเลือกใช้เครื่องมือที่ตรงกับความต้องการและบริบทขององค์กร เช่น หากองค์กรยังไม่ได้เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แต่อยากทราบว่า องค์กรมีความพร้อมในระดับใด ก็ควรใช้แบบประเมินแบบง่ายๆ และไม่จำเป็นต้องมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลการจัดการความรู้ และหากองค์กรได้ดำเนินการจัดการความรู้มาสักระยะหนึ่งจนเริ่มเห็นผลของการดำเนินการ ก็ควรเลือกแบบประเมินในระดับที่ครอบคลุมในทุกๆ ประเด็น เพื่อประเมินผลหรือระดับของการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ได้อย่างแท้จริง

รูปแบบต่างๆ ของการตรวจประเมินการจัดการความรู้

1. The Knowledge Management Program Self-Assessment ที่ถูกพัฒนาโดย American Productivity & Quality Center เป็นแบบประเมินแบบง่ายๆ ที่เหมาะสำหรับองค์กรที่

ยังไม่เคยหรือเพิ่งเริ่มจัดการความรู้ โดยประเด็นคำถามจะเป็นแบบกว้างๆ และไม่เจาะลึก และไม่ต้องมีหลักฐานสนับสนุนในการประเมิน ประกอบด้วยคำถาม 15 ข้อ ให้ตอบเพียงว่า “มี” หรือ “ไม่มี” โดยข้อที่ตอบว่า “มี” ได้ 1 คะแนน และ “ไม่มี” จะไม่ได้คะแนน และรวมคะแนนข้อที่ตอบว่ามี แล้วอ่านคำอธิบายของช่วงคะแนน ที่มีการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้องค์กรทราบถึงสถานะความพร้อมในการดำเนินการจัดการความรู้

2. Knowledge Management Assessment (KMAT) เป็นแบบประเมินที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีการจัดการความรู้ในระดับเบื้องต้นจนถึงระดับปานกลาง ประกอบด้วย 5 หัวข้อหลัก ได้แก่

- กระบวนการจัดการความรู้
- การนำองค์กร
- วัฒนธรรมองค์กร
- เทคโนโลยี
- การวัดผลของการจัดการความรู้

โดยแต่ละหัวข้อจะมีคำถามย่อย เพื่อให้องค์กรประเมินประเด็นย่อยๆ ในหัวข้อนั้น และไม่มีคำถามถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ แต่ถามเพียงตัววัดที่ใช้เท่านั้น เป็นแบบประเมินที่มีการให้คะแนนเรียงตามลำดับ 1 ถึง 5 (จากน้อยไปมาก) เมื่อนำคะแนนของข้อย่อยแต่ละข้อมารวมกันเป็นคะแนนรวมของแต่ละหัวข้อ จะทำให้ทราบว่าองค์กรมีจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนาเรื่องใด ทำให้องค์กรมีข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการจัดทำแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาในเรื่องนั้นต่อไป

3. Asian Productivity Organization (APO) Knowledge Management Assessment Tool เป็นรูปแบบที่พัฒนาโดยใช้ APO KM Framework เป็นพื้นฐาน และเป็นส่วนหนึ่งของ APO KM Implementation Model ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Discover Design Develop และ Deploy) โดยองค์กรสามารถใช้เครื่องมือในการค้นหาความต้องการและประเด็นสำคัญที่องค์กรควรปรับปรุงเกี่ยวกับความรู้ก่อนเริ่มการจัดการความรู้ โดยเครื่องมือ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

- หมวด 1 : ภาวะผู้นำด้านการจัดการความรู้ (KM Leadership)
- หมวด 2 : กระบวนการ (Process)
- หมวด 3 : บุคลากร (People)
- หมวด 4 : เทคโนโลยี (Technology)
- หมวด 5 : กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)
- หมวด 6 : การเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation)
- หมวด 7 : ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Outcomes)

หมวด 1-6 ประกอบด้วยข้อย่อยๆ ที่ประเมินถึงวิธีการ แนวทางที่องค์กรนำมาใช้ใน แต่ละประเด็น ส่วนหมวด 7 จะกล่าวถึงผลของการจัดการความรู้ที่เกิดจากหมวด 1-6 เช่น การเพิ่มผลผลิตภาพที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการที่เป็นผลจากการลดระยะเวลา ต้นทุน การใช้ทรัพยากร รวมถึงการตัดสินใจที่ดีขึ้น การเร่งการสร้างนวัตกรรม การเพิ่มรายได้ การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น โดยมีการประเมินคะแนนตามระดับ 1 ถึง 5 (จากน้อยไปมาก) และนำคะแนนของข้อย่อยมารวมเป็นเป็นคะแนนของแต่ละหมวด และเทียบคะแนนที่ได้กับคะแนนเต็มของแต่ละหมวด ก็จะให้องค์กรทราบว่าจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงอยู่ในหมวดใด หรือรวมคะแนนทั้ง 7 หมวดเป็นคะแนนภาพรวม และพิจารณาว่าคะแนนอยู่ในช่วงคะแนนใด ซึ่งก็จะให้องค์กรทราบระดับการพัฒนาการจัดการความรู้ในภาพรวม

นอกจากนี้ K.K. Kuriakose [31] ยังได้สรุปมิติ คุณลักษณะ โมเดล และความน่าเชื่อถือของแต่ละโมเดลที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร ดังตารางที่ 2-1 เพื่อให้องค์กรมีการเลือกใช้โมเดลที่ตรงกับบริบทและความสามารถขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรควรมีการตรวจประเมินการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและใช้ข้อมูลจริงให้มากที่สุด เช่น การกำหนดเป้าหมาย ขอบเขตการประเมิน การกำหนดทีมรับผิดชอบ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม วิธีการเก็บข้อมูล การประเมินผล เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าผลการประเมินที่ออกมา จะเป็นเสียงสะท้อนความจริงให้กับองค์กรมากที่สุด และสิ่งสำคัญที่สุด คือ การนำผลการตรวจประเมินมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการจัดการความรู้อย่างจริงจัง [4]

ตารางที่ 2-1 มิติการประเมินของแต่ละโมเดลพร้อมเปอร์เซ็นต์ความน่าเชื่อถือ

Sl.No.	Dimension	Options	Models	%
1.	Context	General	5iKM3	53.4
		Organization	KMMM	26.7
		Industry Sector	KMCA	20
2.	Applicability	General	Strategic KMMM	80
		Industry Sector	KMCA	20
3.	Stages	4	KMCA	20
		5	K3M	60
		6	KMMM (AQC)	13.3
		8	KMMM (Infosys)	6.7
4.	Assessment	Subjective	KMMM (AQC)	13.3
		Objective	Knowledge Journey	33.3
		Not known	5iKM3	53.4

ตารางที่ 2-1 มิติการประเมินของแต่ละโมเดลพร้อมเปอร์เซ็นต์ความน่าเชื่อถือ (ต่อ)

Sl.No.	Dimension	Options	Models	%
5.	Validation	Case Study	Strategic KMMM	80
		Empirical	KMMM (APQC)	13.3
		Not known	KMMM (Infosys)	6.7
6.	Key Areas	General	KMMM	26.7
		Specific	KMMM (Siemens)	73.3

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าองค์กรที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการพัฒนา อย่างเป็นลำดับขั้น โดยนำแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ โดยก้าวแรกที่จะนำไปสู่การปรับปรุงหรือการพัฒนา คือ การประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรใดไม่มีการประเมิน ก็จะไม่เกิดการปรับปรุง และหากไม่มีการปรับปรุง ก็จะไม่เกิดการพัฒนา ซึ่งตรงกับคำกล่าวที่ว่า “One can’t improve What one can’t measure” [11] โดยโมเดล Knowledge Management Maturity Model (KMMM) จะชี้ให้เห็นถึงสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัท Siemens [12] และ Moslehi [13] ได้มีการนำเสนอโมเดล KM Maturity 5 ระดับ ประกอบด้วย 1. ระดับริเริ่ม (Initial) หมายถึง องค์กรเริ่มมองเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ แต่ยังไม่มีการนำประเด็นองค์ความรู้ที่สำคัญมาสนับสนุนหรือเชื่อมโยงกับคน กระบวนการ และเทคโนโลยีในมิติย่อยต่างๆ 2. ระดับกำหนด (Defined) หมายถึง องค์กรเริ่มมีการนำประเด็นองค์ความรู้ที่สำคัญ มาสนับสนุนกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้หรือเชื่อมโยงกับคน กระบวนการ และเทคโนโลยี หรือมีการดำเนินการที่มากกว่าระดับที่ 1 3. ระดับจัดการ (Managed) หมายถึง องค์กรดำเนินการนำประเด็นองค์ความรู้ที่สำคัญ มาสนับสนุนกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้หรือเชื่อมโยงกับคน กระบวนการ และเทคโนโลยี จนสามารถมองเห็นประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต 4. ระดับพัฒนา (Developed) หมายถึง องค์กรมีการดำเนินการในลักษณะที่รวมทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการได้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือต่อยอดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 5. ระดับสูงสุด (Optimized) หมายถึง องค์กรดำเนินการในทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ผลสำเร็จ และการดำเนินการขององค์กร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ และจากการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีการนำ KMMM มาประยุกต์ใช้ในการประเมินสถานะการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาและบริษัทต่างๆ พบว่าโดยส่วนใหญ่มีผลการประเมินสถานะในระดับจัดการและระดับพัฒนา (ระดับ 3 และ 4) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยระดับวุฒิภาวะด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในฯ ที่พบว่าสถาบันอุดมศึกษามีระดับวุฒิภาวะการจัดการความรู้อยู่ในระดับ 4,3,2,1 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์พบว่า ยังไม่มีมหาวิทยาลัยใดในประเทศไทยได้รับระดับวุฒิภาวะการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับ 5 เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังไม่มีกระบวนการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอก และยังไม่สามารถปรับรูปแบบและวิธีการจัดการความรู้ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยนั้นๆ ได้ [8] โดยกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 3 ข้อนี้ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [14] ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบการดำเนินการที่เอื้ออำนวย และมีระบบจูงใจในการสืบค้นข้อมูลหรือความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ [4]

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยใช้ KMMM เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการศึกษาวิจัยกับบุคลากรมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ที่ปฏิบัติงานในภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2561 ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ที่ปฏิบัติงานประจำคณะและศูนย์-สำนัก ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2561 โดยมีประชากรรวมทั้งสิ้น 285 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มบุคลากรของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่ปฏิบัติงานประจำคณะและศูนย์-สำนัก ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 166 คน โดยใช้สูตรคำนวณหา

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane
$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$
 และคาดว่าสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 และระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยแยกตามหน่วยงานต้นสังกัด

3. ตัวแปรที่ศึกษา :

3.1 ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

- เพศ
- ตำแหน่งงาน
- หน่วยงานที่สังกัด
- อายุงาน

3.2 ตัวแปรตาม :

- ผลประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย

3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำและนำเสนอข้อเสนอโครงร่างงานวิจัย
3. ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check-List) ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน

ตอนที่ 2 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ใหญ่ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราการประเมินค่าแบบตัวเลข (Numerical Rating Scale) ที่มีการวัดระดับในมิติต่างๆ เป็นตัวเลข กำหนดตั้งแต่ 1-5 แทนระดับของการประเมิน โดยแบ่งคำถามของการประเมินออกเป็น 3 ด้าน

ด้านที่ 1 คน (People)	มิติที่	1-4
ด้านที่ 2 กระบวนการ (Process)	มิติที่	5-7
ด้านที่ 3 เทคโนโลยี (Technology)	มิติที่	8

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง เป็นคำถามแบบปลายเปิด

4. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เมื่อผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่สอดคล้องกับตัวแปรและนิยามศัพท์ที่กำหนดขึ้นแล้ว ก็จะทำการศึกษาคุณภาพของแบบสอบถาม ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา (IOC : Item Objective Congruence Index) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ซึ่งผลการคำนวณมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ถึง 1.00 แสดงถึงข้อคำถามนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาและตรงตามวัตถุประสงค์

5. Try Out แบบสอบถาม หลังจากมีการคัดเลือกข้อคำถามที่ดีที่สุดแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการ Try Out แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ซึ่งผลการคำนวณเท่ากับ 0.82 แสดงถึงความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้

6. เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม หลังจากนั้นทำการคัดเลือกข้อคำถามที่ได้คุณภาพ เพื่อผลิตแบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูลจริงจำนวน 290 ชุด

7. วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติ ดังนี้

7.1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน โดยใช้สถิติจำนวนและร้อยละ (Percentage)

7.2. วิเคราะห์ข้อมูลผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำผลคะแนนที่ได้ไปคำนวณเพื่อแปลความหมายตามเกณฑ์การวิเคราะห์ของบุญชม ศรีสะอาด [19] และแบ่งช่วงคะแนนสำหรับการแปลผล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สถานะการจัดการความรู้ ระดับ ริเริ่ม

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สถานะการจัดการความรู้ ระดับ กำหนด

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สถานะการจัดการความรู้ ระดับ จัดการ

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สถานะการจัดการความรู้ ระดับ พัฒนา

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สถานะการจัดการความรู้ ระดับ สูงสุด

7.3. ทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติ t-test และ ANOVA ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

8. ออกแบบการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่

9. รายงานผลการสำรวจต่อผู้บริหาร โดยนำผลที่ได้มีการออกแบบจากการออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์และแนวทางการจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ภายในแผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2562 เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

10. จัดทำรายงานสรุปผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการดำเนินงานวิจัย

4.1 ผลการประเมินสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้

การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ในแง่องค์ประกอบในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และ เทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยทำการศึกษากับบุคลากรของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ที่ปฏิบัติงานในภาคการศึกษาที่ 2 ประจำปีการศึกษา 2561

ผลการศึกษา นำเสนอตามลำดับ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check-List) โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องดำเนินการตอบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของตนเอง ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และ อายุงาน โดยผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 170 คน ดังตารางที่ 4-1 ถึง 4-7

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	114	67.10
ชาย	56	32.90
รวม	170	100

จากตารางที่ 4-1 พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM มีจำนวนทั้งหมด 170 คน โดยส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 67.10 และเพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อาจารย์	97	57.10
เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	65	38.20
ผู้บริหาร	8	4.70
รวม	170	100

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM มีจำนวนทั้งหมด 170 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 รองลงมาดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.20 และดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (คน)	ร้อยละ
สำนักงานอธิการบดี	45	30	17.60
คณะบริหารธุรกิจ	40	21	12.40
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	44	21	12.40
คณะรัฐศาสตร์	22	13	7.60
วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	17	13	7.60
สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม	13	12	7.10
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	11	11	6.50
ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	16	11	6.50
สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	17	9	5.30
คณะนิติศาสตร์	11	6	3.50
คณะนิติศาสตร์	8	5	2.90
สำนักทรัพยากรมนุษย์	8	4	2.40
สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	14	4	2.40

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (ต่อ)

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (คน)	ร้อยละ
สำนักวิจัยและพัฒนา	7	4	2.40
สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากร มนุษย์และองค์กร	9	3	1.80
สถาบันภาษา	3	3	1.80
รวม	285	170	100

จากตารางที่ 4-3 พบว่า หน่วยงานที่สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยใช้ KMMM มีจำนวนทั้งหมด 170 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานสำนักงานอธิการบดี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 รองลงมา คือ คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 รองลงมา คือ คณะรัฐศาสตร์และวิทยาลัยนานาชาติดิษยะศรีน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.60 รองลงมา คือ สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 รองลงมา คือ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 รองลงมา คือ สำนักวิชาการและทะเบียน การศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 รองลงมา คือ คณะนิเทศศาสตร์ จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.50 รองลงมา คือ คณะนิติศาสตร์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 รองลงมา คือ สำนักทรัพยากรมนุษย์ สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์ และสำนักวิจัยและพัฒนา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 และสถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรและสถาบันภาษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มากกว่า 7 ปี	93	54.70
มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	29	17.10
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	25	14.70
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	20	11.80

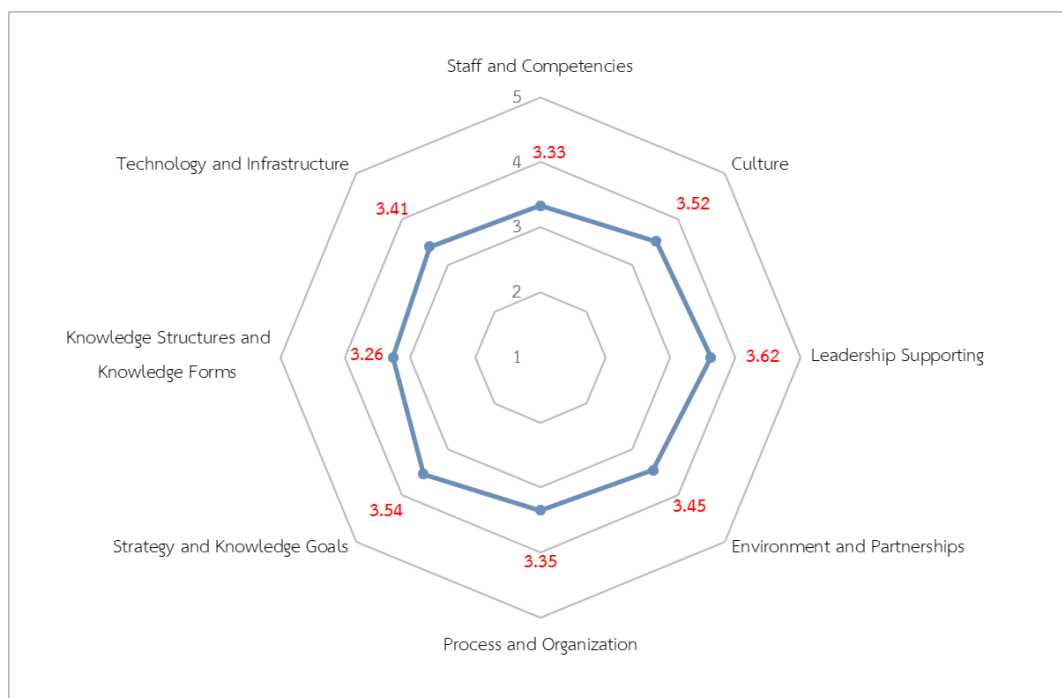
ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกอายุงาน (ต่อ)

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	3	1.80
รวม	170	100

จากตารางที่ 4-4 พบว่า อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM มีจำนวนทั้งหมด 170 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุงานมากกว่า 7 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.10 รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70 รองลงมา คือ อายุงานมากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.80 และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

ตอนที่ 2 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราการประเมินค่าแบบตัวเลข (Numerical Rating Scale) ที่มีการวัดระดับในมิติต่างๆ เป็นตัวเลข กำหนดตั้งแต่ 1-5 แทนระดับของการประเมิน โดยงานวิจัยครั้งนี้ ได้มีการสอบถามกลุ่มตัวอย่างถึงระดับสถานะปัจจุบันขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ได้แก่ ด้านคน (People) จำนวน 4 ข้อ ด้านกระบวนการ (Process) จำนวน 3 ข้อ และด้านเทคโนโลยี (Technology) จำนวน 1 ข้อ ดังภาพประกอบที่ 4-1 โดยสามารถนำเสนอผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ได้ดังตารางที่ 4-5 และอธิบายผลประเมินแยกตามองค์ประกอบและภาพรวมของแต่ละสถานะ ได้ดังตารางที่ 4-6



ภาพประกอบที่ 4-1 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 4-5 สรุปผลการประเมินสถานะการจัดการ โดยการประยุกต์ใช้ Knowledge Management Maturity Model (KMMM) แสดงผลในรูปแบบเมตริกซ์

ระดับชั้นของการพัฒนาหรือระดับชั้นของความสมบูรณ์ (Maturity Level)	สถานะด้านคน (People)				สถานะด้านกระบวนการ (Process)			สถานะด้านเทคโนโลยี (Technology)	สรุปผล
	มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies)	มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting)	มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships)	มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization)	มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals)	มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms)	มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure)	
5		3.52	3.62			3.54			
4	3.33	○	○	3.45	3.35	○	3.26	3.41	ระดับพัฒนา
3	○			○	○		○	○	ระดับจัดการ
2									
1									

ตารางที่ 4-6 คำอธิบายผลการประเมินสถานะการจัดการแต่ละระดับสถานะ โดยการประยุกต์ใช้ Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

ระดับสถานะ	คน	กระบวนการ	เทคโนโลยี	สรุปผลภาพรวม
ริเริ่ม (ผลเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 1.00-1.50)	บุคลากรจะมีการรับรู้การจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงความต้องการความรู้ที่มีอยู่ในตัว คน หรือแม้แต่การเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับน้อย จะมีการให้คำปรึกษา วางแผนการทำงาน ร่วมกันเฉพาะเวลานอกเหนือจากการทำงานเท่านั้น	มีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ มีการรวบรวมองค์ความรู้ และคัดเลือกองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และแบ่งปันความรู้อย่างเป็นทางการผ่านการประชุมหรือการจัดทำเอกสารแบบทางการที่เกิดจากการทำงานประจำหรือการทำงานร่วมกัน	มีระบบเครือข่ายทั่วทั้งองค์กร มีระบบหรือเครือข่ายสำหรับข้อมูลและความรู้จากกันอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสำหรับการแบ่งปันความรู้	ช่วงของการเริ่มต้นการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งอาจจะยังไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ไม่มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ยังไม่มีการให้รางวัลเฉพาะบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล
กำหนด (ผลเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 1.51-2.50)	ผู้บริหารระดับสูงมีการสร้างการรับรู้ เพื่อให้บุคลากรทราบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการทบทวน ติดตาม และให้รางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับบุคลากรที่มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์กรและสร้างชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร	ประสิทธิผลจากนโยบายหรือกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้จะต้องได้รับการปรับปรุงในเชิงคุณภาพ มีกระบวนการในการสร้างการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ และประเมินผลกระทบต่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานนั้น	มีเทคโนโลยีในการจัดการเนื้อหาและสามารถทำงานร่วมกันได้ รวมถึงมีระบบด้านความปลอดภัย มีการสำรวจข้อมูลและระบบสารสนเทศเฉพาะเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้จากบุคลากร โดยที่เขาสามารถสร้างข้อมูลหรือองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ บนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	เป็นระดับที่องค์กรให้ความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ โดยการวางแผนการจัดการความรู้ภายในองค์กร เช่น อาจจะมีหน่วยงานต้นแบบหรือนำร่องที่ทำหน้าที่ในการศึกษาและยืนยันว่ามีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจริง รวมถึงหน้าที่ในการสื่อสารภายในองค์กร เรื่องของความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ

ตารางที่ 4-6 คำอธิบายผลการประเมินสถานะการจัดการแต่ละระดับสถานะ โดยการประยุกต์ใช้ Knowledge Management Maturity Model (KMMM) (ต่อ)

ระดับสถานะ	คน	กระบวนการ	เทคโนโลยี	สรุปผลภาพรวม
จัดการ (ผลเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 2.51-3.50)	บุคลากรมากกว่า 50% มีการรับรู้ ยอมรับ ให้ความสำคัญ และเข้าร่วม กิจกรรมด้านการจัดการความรู้ มีการ สร้างชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยไม่จำกัดขอบเขตของแผนก กำหนดให้บุคลากรจะต้องเป็นสมาชิกใน ชุมชนการแบ่งปันความรู้อย่างน้อยหนึ่ง ชุมชน และบุคลากรที่มีบทบาทหรือ ภาระงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ จะมีหน้าที่และบทบาทของ การให้รางวัล สร้างการยอมรับ และให้ คำปรึกษา รวมถึงวางแผนให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรที่เพิ่มขึ้น	มีการปรับปรุงระบบงานและพัฒนางานที่ เกิดจากขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้าน การจัดการความรู้ มากกว่า 50% ของ เป้าหมาย มีการบูรณาการการทำงาน ร่วมกันระหว่างองค์กรกับหน่วยงาน มี ความรู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมและการ บริหารงานที่นอกเหนือจากความรู้ที่เกิด จากการทำงานประจำวัน และสามารถวัด คุณภาพของความรู้หรือการวัดของความรู้ที่ เกิดจากการแบ่งปันทั้งหมดเกินกว่า 50% ของเป้าหมาย	มีระบบหรือเทคโนโลยีในการค้นหาความรู้ หรือมีแอปพลิเคชันด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ การ แสดงความรู้ การดึงความรู้มาใช้งาน โดย บุคลากรสามารถสร้างข้อมูลและองค์ ความรู้ได้ด้วยตนเอง	เป็นระดับที่องค์กรมีการกำหนดนโยบาย ด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน มีการ รวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่ เกิดขึ้นภายในองค์กรในแต่ละวันเข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบ การประเมินปริมาณของ กิจกรรมการจัดการความรู้และผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กร สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการจัดการ ความรู้และปริมาณประสิทธิผลขององค์กร ในแง่ของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพต่างๆ โดย จะต้องมากกว่า 50% ของเป้าหมาย
พัฒนา (ผลเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 3.51-4.50)	บุคลากรทุกคนมีความตระหนักถึงการ จัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญของ องค์กรความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง มีการเชื่อมโยงแผนการปฏิบัติงาน องค์ ความรู้ และการวัดปริมาณและคุณภาพ ของแต่ละ	ประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์ด้าน การจัดการความรู้ รวมถึงการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง ต้องมีค่ามากกว่า 90% ของ เป้าหมาย รวมถึงกระบวนการของการ จัดการความรู้กลายเป็นส่วนสำคัญของทุก กิจกรรมขององค์กรที่สามารถวัด	มีการรวบรวมระบบข้อมูลและสารสนเทศ ขององค์กรรวมเข้าด้วยกัน มีการดึงความรู้ ค้นหาความรู้ และบูรณาการความรู้ผ่าน คลังความรู้ มีการกำหนดให้บุคลากรทุกคน สามารถสร้างข้อมูลและองค์ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับงานของตัวเอง และคนอื่น	เป็นระดับที่องค์กรจำเป็นต้องมีการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็น ระบบ มีการจัดการความรู้ความรู้ในระยะ ยาว องค์กรหรือบุคลากรสามารถนำองค์ ความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการวางแผน หรือการทำงานได้ในอนาคต โดยการจัดการ

ตารางที่ 4-6 คำอธิบายผลการประเมินสถานะการจัดการแต่ละระดับสถานะ โดยการประยุกต์ใช้ Knowledge Management Maturity Model (KMMM) (ต่อ)

ระดับสถานะ	คน	กระบวนการ	เทคโนโลยี	สรุปผลภาพรวม
พัฒนา (ผลเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 3.51-4.50) (ต่อ)	กิจกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและหน่วยงาน รวมถึงแต่ละหน่วยงาน/แผนกมีบุคลากรที่ดูแลและมีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น หัวหน้างานอาวุโส หัวหน้า/เจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ โดยบทบาทของหน้าที่จะต้องมีการวางแผนการขับเคลื่อนกิจกรรมและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ แบ่งปันภายในหน่วยงาน รวมถึงสามารถให้คำปรึกษาได้	ประสิทธิภาพขององค์กรได้ คุณภาพและปริมาณของความรู้ที่แบ่งปันได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมากกว่า 90% ของเป้าหมาย มีการบูรณาความรู้ที่จำเป็นที่ได้มีการจัดเก็บไว้มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมปัจจุบันและอนาคตขององค์กร	สามารถเข้าไปเรียนรู้ได้เพิ่มเติม มีระบบรักษาความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือ และมีความพร้อมในการใช้งานได้จริง 90%	ความรู้กลายเป็นส่วนสำคัญของทุกกิจกรรม และฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร มีระบบการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถวัดประสิทธิผลได้มากกว่า 90%
สูงสุด (ผลเฉลี่ยอยู่ ระหว่าง 4.51-5.00)	บุคลากรทุกท่านมีการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและทักษะให้ตนเอง และนำไปสู่การเรียนรู้ และการแบ่งปันร่วมกัน ระหว่างบุคลากร ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถสร้างผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และส่งผลต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นๆ ได้	มีระบบและเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการรับข้อมูล การเรียนรู้ และการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง ระหว่างบุคลากร ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป็นระดับที่องค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กรและวางแผนอนาคตให้กับองค์กร มีการนำความรู้มาใช้งานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ และคุณค่าให้กับพันธมิตรขององค์กร เช่น ลูกค้า ชุมชน หรือองค์กรอื่นๆ ภายนอก

จากตารางที่ 4-5 สามารถอธิบายผลของระดับขั้นความสมบูรณ์ของการจัดการความรู้ ที่ได้จากการประเมินสถานะการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี โดยผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ภาพรวม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 อยู่ในระดับจัดการ แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน มีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรในแต่ละวันเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การประเมินปริมาณของกิจกรรมการจัดการความรู้และผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และปริมาณประสิทธิผลขององค์กรในแง่ของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพต่างๆ มากกว่า 50% ของเป้าหมาย และเมื่อแยกผลประเมินโดยแบ่งตามองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ 3 ด้าน เป็นแต่ละมิติ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ด้านคน

สำหรับมิติที่เกี่ยวกับคน พบว่าทั้ง 4 มิติ มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน คือ มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.62 และมิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 อยู่ในระดับพัฒนา ส่วนอีก 2 มิติ อยู่ในระดับจัดการ โดยที่มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และมิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยรวมค่าเฉลี่ยของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านคนเท่ากับ 3.39

ด้านกระบวนการ

สำหรับมิติที่เกี่ยวกับด้านกระบวนการ พบว่าทั้ง 3 มิติ มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน คือ มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals) ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับพัฒนา ส่วนอีก 2 มิติ อยู่ในระดับจัดการ โดยที่มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และมิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 โดยรวมค่าเฉลี่ยของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านกระบวนการเท่ากับ 3.31

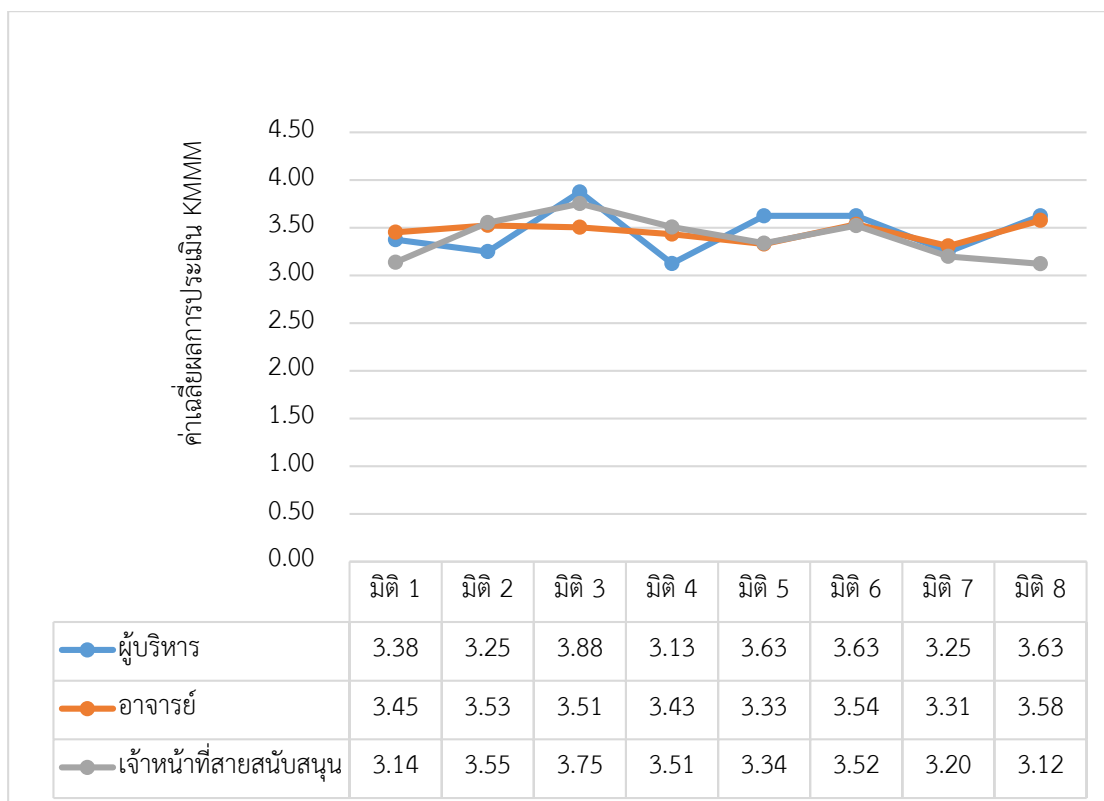
ด้านเทคโนโลยี

สำหรับมิติที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยี พบว่ามิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับจัดการ โดยรวมค่าเฉลี่ยของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีเท่ากับ 3.41

และจากตารางที่ 4-5 แสดงค่าเฉลี่ยของสถานะการจัดการความรู้ในแต่ละมิติ เมื่อนำค่าเฉลี่ยของสถานะการจัดการความรู้มาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่ามีมิติที่มีสถานะการจัดการความรู้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) และน้อยที่สุดคือ โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) ดังนี้

- ลำดับที่ 1 มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.62
- ลำดับที่ 2 มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.54
- ลำดับที่ 3 มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.52
- ลำดับที่ 4 มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.45
- ลำดับที่ 5 มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure) (ด้านเทคโนโลยี) ค่าเฉลี่ย = 3.41
- ลำดับที่ 6 มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.35
- ลำดับที่ 7 มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.33
- ลำดับที่ 8 มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.26

และเมื่อมีการนำผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของการจัดการความรู้ที่จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่ามีมิติที่ 1 มิติที่ 3 มิติที่ 6 และมิติที่ 7 บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มมีสถานะการจัดการความรู้ในระดับเดียวกัน และมิติที่ 2 มิติที่ 4 มิติที่ 5 และมิติที่ 8 บุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม มีสถานะการจัดการความรู้ในระดับที่แตกต่าง ดังภาพประกอบที่ 4-2



ภาพประกอบที่ 4-2 ระดับชั้นความสมบูรณ์ของการจัดการความรู้ ที่ได้จากการประเมินสถานะการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จำแนกตามตำแหน่งงาน

จากภาพประกอบที่ 4-2 แสดงให้เห็นว่ามิติที่ 1 ตำแหน่งงานแต่ละกลุ่มมีผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับจัดการ มิติที่ 2 กลุ่มอาจารย์และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนมีผลการประเมินในระดับพัฒนา สำหรับกลุ่มผู้บริหาร อยู่ในระดับจัดการ มิติที่ 3 ตำแหน่งงานแต่ละกลุ่มมีผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับพัฒนา มิติที่ 4 กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีผลการประเมินในระดับเดียวกัน คือ ระดับจัดการ สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน อยู่ในระดับพัฒนา มิติที่ 5 กลุ่มอาจารย์และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนมีผลการประเมินในระดับเดียวกัน คือ ระดับพัฒนา สำหรับกลุ่มผู้บริหาร อยู่ในระดับจัดการ มิติที่ 6 ตำแหน่งงานแต่ละกลุ่มมีผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับพัฒนา มิติที่ 7 ตำแหน่งงานแต่ละกลุ่มมีผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับจัดการ และมิติที่ 8 กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีผลการประเมินในระดับเดียวกัน คือ ระดับพัฒนา สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน อยู่ในระดับจัดการ

นอกจากนี้นักวิจัยมีการทดสอบค่าความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน ที่มีต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-test และ ANOVA ได้แก่

1. ทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-test

2. ทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ ANOVA

3. ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ ANOVA

4. ทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ ANOVA

1. ทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-test รายละเอียดผลการทดสอบ ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM

มิติการจัดการความรู้	เพศ	Mean	Std. Deviation	Levene's Test for Equality of Variances		t-test
				F	Sig.	Sig. (2-tailed)
มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ	ชาย	3.29	.986	.007	.931	.677
	หญิง	3.35	.941			.682
มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร	ชาย	3.21	.929	.002	.962	.003
	หญิง	3.68	.945			.003*
มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน	ชาย	3.30	1.127	.068	.795	.012
	หญิง	3.77	1.129			.012*
มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและ ผู้เกี่ยวข้อง	ชาย	3.07	1.093	1.012	.316	.002
	หญิง	3.63	1.107			.002*
มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และ องค์กร	ชาย	3.13	.974	.423	.516	.042
	หญิง	3.46	.997			.041*

ตารางที่ 4-7 ทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM
(ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	เพศ	Mean	Std. Deviation	Levene's Test for Equality of Variances		t-test
				F	Sig.	Sig. (2-tailed)
มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย	ชาย	3.29	.929	.539	.464	.021
	หญิง	3.66	1.003			.018*
มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้	ชาย	2.96	1.078	.807	.370	.011
	หญิง	3.41	1.063			.012*
มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน	ชาย	3.13	.955	3.292	.071	.014
	หญิง	3.54	1.074			.011*

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

จากการทดสอบสถิติ t-Test เพื่อทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ดังตารางที่ 4-7 สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

มิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน ไม่ได้มีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ

มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้องที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มิตีที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้
ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มิตีที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ใน
ประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05

มิตีที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้
ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05

และจากผลสรุปข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าเพศต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาการ
จัดการความรู้ในหลายมิติ ได้แก่ มิตีที่ 2 มิตีที่ 3 มิตีที่ 4 มิตีที่ 5 มิตีที่ 6 มิตีที่ 7 และมิตีที่ 8 เนื่องจาก
บุคลากรเพศชายโดยส่วนใหญ่ จะปฏิบัติงานอยู่ที่หน่วยงานและต้องปฏิบัติงานอยู่ประจำห้อง เช่น
เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิศวกรรมและอาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมเมอร์
 เป็นต้น จึงส่งผลให้บุคลากรเพศชายไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ หรือ
การเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรเพศหญิง จะมีส่วนร่วมในการ
เข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือการโพสต์องค์ความรู้ผ่านระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (eKM)
ที่สูงกว่า รวมถึงจำนวนบุคลากรเมื่อแยกตามเพศ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จากผลการวิเคราะห์
ดังกล่าวจึงส่งผลให้เพศที่ต่างกันมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

2. ทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิตี KMMM
โดยใช้สถิติ ANOVA รายละเอียดผลการทดสอบ ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 ทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิตี

KMMM

มิตีการจัดการความรู้	ตำแหน่งงาน	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิตีที่ 1 บุคลากรและ ความสามารถ	ผู้บริหาร	3.38	1.061	2.166	.118
	อาจารย์	3.45	.936		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.14	.950		
มิตีที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร	ผู้บริหาร	3.25	1.035	.353	.703
	อาจารย์	3.53	1.011		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.55	.884		

ตารางที่ 4-8 ทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	ตำแหน่งงาน	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน	ผู้บริหาร	3.88	.835	1.129	.326
	อาจารย์	3.51	1.191		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.75	1.104		
มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง	ผู้บริหาร	3.13	1.126	.423	.656
	อาจารย์	3.43	1.089		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.51	1.201		
มิติที่ 5 กระบวนการบทบาท และองค์กร	ผู้บริหาร	3.63	.916	.324	.724
	อาจารย์	3.33	1.018		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.34	.989		
มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย	ผู้บริหาร	3.63	.916	.037	.963
	อาจารย์	3.54	.990		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.52	1.017		
มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้	ผู้บริหาร	3.25	.707	.196	.822
	อาจารย์	3.31	1.158		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.20	1.019		
มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน	ผู้บริหาร	3.63	.916	3.944	.021*
	อาจารย์	3.58	1.039		
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน	3.12	1.038		

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

จากการทดสอบ ANOVA จำแนกตามตำแหน่งงาน เพื่อทดสอบความแตกต่างตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ดังตารางที่ 4-8 สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

มิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ

มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุน

มิตินี้ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง

มิตินี้ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กร

มิตินี้ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมาย

มิตินี้ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้

มิตินี้ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ทดสอบความแปรปรวนตำแหน่งงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิตินี้ 8

มิตินี้ KMMM	ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งงานที่เทียบเคียง	Sig.
มิตินี้ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน	ผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.63$)	อาจารย์ ($\bar{x} = 3.58$)	.900
		เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ($\bar{x} = 3.12$)	.197
	อาจารย์ ($\bar{x} = 3.58$)	ผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.63$)	.900
		เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ($\bar{x} = 3.12$)	.007*
	เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ($\bar{x} = 3.12$)	ผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.63$)	.197
		อาจารย์ ($\bar{x} = 3.58$)	.007*

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตารางที่ 4-9 เมื่อมีการเปรียบเทียบตำแหน่งงานเป็นรายคู่ ระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน พบว่ามีความแปรปรวนปกติ แสดงให้เห็นว่า ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิตินี้ KMMM ในมิตินี้ 8 แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอาจารย์กับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน พบว่ากลุ่มอาจารย์กับเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน มีความแปรปรวนไม่ปกติ แสดงให้เห็นว่า 2 กลุ่มนี้มีความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิตินี้ KMMM มิตินี้ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน เหตุผลเนื่องจากกลุ่มอาจารย์มีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่มากกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน เนื่องจากกลุ่มอาจารย์มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ การเรียน

การสอนและการทำงานจำนวนหลายระบบ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน โดยส่วนใหญ่จะใช้เทคโนโลยีหรือระบบที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร (i-Office) และบริหารจัดการภายในองค์กรเท่านั้น อีกทั้งจำนวนการเข้าใช้งานระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (eKM) เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน กลุ่มอาจารย์จะมีจำนวนครั้งที่เข้าใช้งานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน จึงทำให้เกิดความแตกต่างของบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มที่มีต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM มิติที่ 8 ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

3. ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ ANOVA รายละเอียดผลการทดสอบ ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM

มิติการจัดการความรู้	หน่วยงานที่สังกัด	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ	คณะบริหารธุรกิจ	3.62	.921	.546	.911
	คณะรัฐศาสตร์	3.15	1.345		
	คณะนิติศาสตร์	3.20	1.304		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.29	1.102		
	คณะนิเทศศาสตร์	3.50	.837		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.45	.820		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	3.38	.768		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.09	.701		
	สำนักงานอธิการบดี	3.13	.900		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	3.00	.816		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	3.33	.577		
	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	3.11	1.054		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	3.67	.888		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.25	1.500		
	สถาบันภาษา	3.67	.577		
สำนักวิจัยและพัฒนา	3.75	.957			

ตารางที่ 4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้
ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	หน่วยงานที่สังกัด	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 2 วัฒนธรรม องค์กร	คณะบริหารธุรกิจ	3.71	.902	1.691	.058
	คณะรัฐศาสตร์	3.00	1.000		
	คณะนิติศาสตร์	3.60	1.140		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.67	1.065		
	คณะนิเทศศาสตร์	3.50	.837		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.91	.701		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	3.08	1.188		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.18	.982		
	สำนักงานอธิการบดี	3.43	.679		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	3.00	.816		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร	3.67	1.528		
	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	3.89	.782		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม	4.25	.866		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.00	1.414		
	สถาบันภาษา	4.00	1.000		
สำนักวิจัยและพัฒนา	3.00	.816			
มิติที่ 3 ภาวะผู้นำ และการสนับสนุน	คณะบริหารธุรกิจ	3.71	1.007	1.898	.027*
	คณะรัฐศาสตร์	3.08	1.188		
	คณะนิติศาสตร์	3.00	.707		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.62	1.071		
	คณะนิเทศศาสตร์	4.33	.816		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4.27	.786		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	3.00	1.414		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	4.18	1.079		
	สำนักงานอธิการบดี	3.50	1.106		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	3.25	.500		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร	4.00	1.732		

ตารางที่ 4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้
ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	หน่วยงานที่สังกัด	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 3 ภาวะผู้นำ และการสนับสนุน (ต่อ)	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	3.67	1.323		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม	4.08	.996		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.50	1.732		
	สถาบันภาษา	2.00	1.000		
	สำนักวิจัยและพัฒนา	4.00	.816		
มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและ ผู้เกี่ยวข้อง	คณะบริหารธุรกิจ	3.48	1.030	1.335	.187
	คณะรัฐศาสตร์	2.92	1.188		
	คณะนิติศาสตร์	3.60	.894		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.52	1.167		
	คณะนิเทศศาสตร์	3.67	.516		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.64	1.120		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	3.00	1.080		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.27	1.272		
	สำนักงานอธิการบดี	3.33	1.213		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	2.75	1.708		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร	5.00	.000		
	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	4.00	.866		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม	3.83	.937		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.25	1.708		
	สถาบันภาษา	4.33	1.155		
สำนักวิจัยและพัฒนา	3.00	.000			
มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร	คณะบริหารธุรกิจ	3.52	.680	1.770	.044*
	คณะรัฐศาสตร์	2.85	1.144		
	คณะนิติศาสตร์	3.00	.707		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.57	1.287		

ตารางที่ 4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้
ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	หน่วยงานที่สังกัด	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (ต่อ)	คณะนิเทศศาสตร์	3.50	1.049		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.45	.688		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศรีริน	2.77	.832		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.73	1.009		
	สำนักงานอธิการบดี	3.10	.803		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	3.50	1.000		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร	4.33	.577		
	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	3.67	1.414		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม	3.92	.515		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.00	1.826		
	สถาบันภาษา	3.33	1.155		
	สำนักวิจัยและพัฒนา	2.50	.577		
	มิติที่ 6 กลยุทธ์และ เป้าหมาย	คณะบริหารธุรกิจ	3.52		
คณะรัฐศาสตร์		3.31	1.109		
คณะนิติศาสตร์		3.60	.894		
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์		3.43	1.121		
คณะนิเทศศาสตร์		3.83	.753		
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี		3.73	.786		
วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศรีริน		3.31	.855		
ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล		3.73	1.104		
สำนักงานอธิการบดี		3.23	.935		
สำนักทรัพยากรมนุษย์		3.25	.957		
สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร		4.67	.577		
สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา		3.67	1.414		
สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม		4.25	.754		

ตารางที่ 4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้
ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	หน่วยงานที่สังกัด	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 6 กลยุทธ์และ เป้าหมาย (ต่อ)	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.25	1.708		
	สถาบันภาษา	4.00	1.000		
	สำนักวิจัยและพัฒนา	3.25	.957		
มิติที่ 7 โครงสร้าง ความรู้และรูปแบบ ความรู้	คณะบริหารธุรกิจ	3.19	1.123	1.212	.268
	คณะรัฐศาสตร์	3.15	1.345		
	คณะนิติศาสตร์	4.00	.707		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.14	1.352		
	คณะนิเทศศาสตร์	3.50	.837		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.82	.405		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	3.15	.801		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.36	1.120		
	สำนักงานอธิการบดี	2.97	1.033		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	3.50	.577		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร	4.00	1.732		
	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	3.11	.928		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม	3.92	.900		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.00	1.414		
	สถาบันภาษา	2.33	1.155		
สำนักวิจัยและพัฒนา	2.75	1.258			
มิติที่ 8 เทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐาน	คณะบริหารธุรกิจ	3.62	.865	2.267	.006*
	คณะรัฐศาสตร์	3.00	1.000		
	คณะนิติศาสตร์	3.00	1.225		
	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	3.48	.981		
	คณะนิเทศศาสตร์	4.00	1.095		
	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4.09	.539		
	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน	2.85	.987		
	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.91	1.136		

ตารางที่ 4-10 ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	หน่วยงานที่สังกัด	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (ต่อ)	สำนักงานอธิการบดี	3.00	1.050		
	สำนักทรัพยากรมนุษย์	3.25	1.258		
	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	4.00	1.000		
	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	3.11	1.054		
	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	4.17	.937		
	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	3.25	1.500		
	สถาบันภาษา	3.33	.577		
	สำนักวิจัยและพัฒนา	2.75	.957		

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

จากการทดสอบ ANOVA จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด เพื่อทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ดังตารางที่ 4-10 สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

มิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ

มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4-11

มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง

มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กร อย่างมีระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4-12

มิติที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมาย

มิติที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้

มิติที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-11 ทดสอบความแปรปรวนหน่วยงานที่สังกัดรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 3

หน่วยงานที่สังกัด	คณะบริหารธุรกิจ	คณะรัฐศาสตร์	คณะนิติศาสตร์	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	คณะนิเทศศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะคริน	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักงานอธิการบดี	สำนักทรัพยากรมนุษย์	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	สถาบันภาษา	สำนักวิจัยและพัฒนา
คณะรัฐศาสตร์ ($\bar{x} = 3.08$)	.104															
คณะนิติศาสตร์ ($\bar{x} = 3.00$)	.195	.895														
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ ($\bar{x} = 3.62$)	.780	.166	.261													
คณะนิเทศศาสตร์ ($\bar{x} = 4.33$)	.227	.022*	.048	.164												
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.27$)	.176	.009*	.034*	.113	.914											
วิทยาลัยนานาชาติดิษยะคริน ($\bar{x} = 3.00$)	.069	.859	1.000	1.000	.015	.006*										
ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{x} = 4.18$)	.257	.016*	.049*	.173	.787	.847	.010*									
สำนักงานอธิการบดี ($\bar{x} = 3.50$)	.496	.250	.350	.705	.093	.049	.174	.082								
สำนักทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.25$)	.442	.784	.736	.541	.130	.114	.692	.150	.671							
สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ($\bar{x} = 4.00$)	.675	.193	.216	.577	.670	.705	.159	.801	.455	.375						
สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา ($\bar{x} = 3.67$)	.914	.220	.280	.914	.253	.224	.166	.301	.692	.531	.651					
สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ($\bar{x} = 4.08$)	.357	.024*	.067	.247	.651	.681	.015*	.831	.124	.193	.907	.393				
สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.50$)	.722	.503	.500	.843	.244	.232	.429	.292	1.000	.749	.554	.802	.361			
สถาบันภาษา ($\bar{x} = 2.00$)	.013*	.130	.216	.019*	.003*	.002*	.159	.003*	.026*	.140	.028*	.025*	.004*	.077		
สำนักวิจัยและพัฒนา ($\bar{x} = 4.00$)	.636	.145	.179	.528	.640	.673	.115	.778	.396	.338	1.000	.616	.896	.523	.019*	

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 4-12 ทดสอบความแปรปรวนหน่วยงานที่สังกัดรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 5

หน่วยงานที่สังกัด	คณะบริหารธุรกิจ	คณะรัฐศาสตร์	คณะนิติศาสตร์	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	คณะนิเทศศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	วิทยาลัยนานาชาติ ดิษยะศริน	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักงานอธิการบดี	สำนักทรัพยากรมนุษย์	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	สถาบันภาษา	สำนักวิจัยและพัฒนา
คณะรัฐศาสตร์ ($\bar{x} = 2.85$)	.049															
คณะนิติศาสตร์ ($\bar{x} = 3.00$)	.278	.763														
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ ($\bar{x} = 3.57$)	.873	.035*	.236													
คณะนิเทศศาสตร์ ($\bar{x} = 3.50$)	.958	.172	.394	.873												
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.45$)	.848	.126	.384	.746	.926											
วิทยาลัยนานาชาติ ดิษยะศริน ($\bar{x} = 2.77$)	.028*	.839	.651	.020*	.127	.085										
ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{x} = 3.73$)	.572	.027*	.165	.665	.644	.509	.017*									
สำนักงานอธิการบดี ($\bar{x} = 3.10$)	.125	.430	.831	.088	.356	.299	.304	.067								
สำนักทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.50$)	.964	.238	.442	.892	1.000	.936	.188	.688	.438							
สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ($\bar{x} = 4.33$)	.177	.017*	.061	.203	.224	.165	.012*	.337	.037*	.261						
สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา ($\bar{x} = 3.67$)	.711	.052	.218	.805	.744	.626	.034*	.889	.125	.774	.302					
สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ($\bar{x} = 3.92$)	.263	.006*	.077	.325	.390	.254	.003*	.639	.014*	.456	.505	.558				
สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.00$)	.322	.781	1.000	.280	.424	.422	.677	.199	.846	.465	.073	.253	.102			
สถาบันภาษา ($\bar{x} = 3.33$)	.750	.432	.637	.690	.808	.848	.363	.532	.691	.822	.207	.606	.351	.652		
สำนักวิจัยและพัฒนา ($\bar{x} = 2.50$)	.054	.532	.442	.044*	.111	.093	.627	.031*	.245	.145	.014*	.103	.046*	.012*	.465	

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 4-13 ทดสอบความแปรปรวนหน่วยงานที่สังกัดรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 8

หน่วยงานที่สังกัด	คณะบริหารธุรกิจ	คณะรัฐศาสตร์	คณะนิติศาสตร์	คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์	คณะนิเทศศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศรีน	ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักงานอธิการบดี	สำนักทรัพยากรมนุษย์	สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา	สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์	สถาบันภาษา
คณะรัฐศาสตร์ ($\bar{x} = 3.00$)	.081														
คณะนิติศาสตร์ ($\bar{x} = 3.00$)	.214	1.000													
คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ ($\bar{x} = 3.48$)	.643	.178	.339												
คณะนิเทศศาสตร์ ($\bar{x} = 4.00$)	.411	.044*	.100	.258											
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ($\bar{x} = 4.09$)	.206	.008*	.044*	.100	.858										
วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศรีน ($\bar{x} = 2.85$)	.030*	.695	.770	.075	.020*	.003*									
ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{x} = 3.91$)	.436	.028*	.093	.245	.858	.670	.010*								
สำนักงานอธิการบดี ($\bar{x} = 3.00$)	.031*	1.000	1.000	.095	.026*	.002*	.643	.011*							
สำนักทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x} = 3.25$)	.499	.662	.709	.678	.246	.151	.480	.259	.638						
สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ($\bar{x} = 4.00$)	.537	.120	.172	.396	1.000	.889	.073	.889	.100	.326					
สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา ($\bar{x} = 3.11$)	.203	.798	.842	.360	.093	.030*	.541	.077	.770	.817	.183				
สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ($\bar{x} = 4.17$)	.131	.004*	.029*	.058	.739	.856	.001*	.537	.001*	.113	.796	.018*			
สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.25$)	.499	.662	.709	.678	.246	.151	.480	.259	.638	1.000	.326	.817	.113		
สถาบันภาษา ($\bar{x} = 3.33$)	.643	.603	.648	.817	.346	.245	.447	.377	.582	.913	.414	.739	.197	.913	
สำนักวิจัยและพัฒนา ($\bar{x} = 2.75$)	.112	.662	.709	.184	.054	.023*	.866	.048	.638	.479	.103	.548	.015*	.479	.445

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตารางที่ 4-11 ถึง 4-13 เมื่อมีการเปรียบเทียบหน่วยงานที่สังกัดเป็นรายคู่ พบว่ามีความแปรปรวนไม่ปกติ แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานสังกัดมีความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ในมิติที่ 3 มิติที่ 5 และมิติที่ 8 ซึ่งเมื่อพิจารณาพบว่าหน่วยงานที่มีผลความแปรปรวนไม่ปกติเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นนั้น อาจเกิดจากการปรับโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย เช่น สถาบันภาษา สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร และ ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรที่มีการปรับหรือโยกย้ายหน่วยงานยังไม่ทราบกระบวนการและบทบาทการทำงานของงานใหม่หรือหน่วยงานใหม่ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่จะมาช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ รวมถึงผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานใหม่ยังไม่ได้มีการสนับสนุนและขับเคลื่อนกระบวนการและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานใหม่ได้ จึงส่งผลให้หน่วยงานดังกล่าวมีผลความแปรปรวนที่ไม่ปกติ

4. ทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ ANOVA รายละเอียดผลการทดสอบ ดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 ทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM

มิติการจัดการความรู้	อายุงาน	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ	น้อยกว่า 1 ปี	2.00	1.000	2.616	.037*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.00	.973		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.24	.830		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.44	.821		
	มากกว่า 7 ปี	3.44	.983		
มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร	น้อยกว่า 1 ปี	3.33	.577	.295	.881
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.40	.940		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.66	.897		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.44	.917		
	มากกว่า 7 ปี	3.54	1.017		
มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน	น้อยกว่า 1 ปี	2.00	.000	1.753	.141
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.60	1.273		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.79	1.236		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.52	1.122		

ตารางที่ 4-14 ทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM (ต่อ)

มิติการจัดการความรู้	อายุงาน	Mean	Std. Deviation	ANOVA	
				F	Sig.
มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (ต่อ)	มากกว่า 7 ปี	3.65	1.090		
มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง	น้อยกว่า 1 ปี	3.33	1.528	1.300	.272
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.80	1.005		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.72	1.162		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.32	1.249		
	มากกว่า 7 ปี	3.32	1.095		
มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาทและองค์กร	น้อยกว่า 1 ปี	2.67	1.155	1.424	.228
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.25	1.209		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.66	1.045		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.12	.833		
	มากกว่า 7 ปี	3.35	.963		
มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย	น้อยกว่า 1 ปี	2.33	1.155	2.811	.027*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.40	.754		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.97	.981		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.40	.913		
	มากกว่า 7 ปี	3.51	1.017		
มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้	น้อยกว่า 1 ปี	3.00	2.000	1.804	.130
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	2.90	.912		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.69	1.072		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.28	.936		
	มากกว่า 7 ปี	3.22	1.112		
มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน	น้อยกว่า 1 ปี	2.67	1.528	1.518	.199
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	3.15	.933		
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	3.76	1.057		
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี	3.40	.957		
	มากกว่า 7 ปี	3.38	1.073		

* ระดับนัยสำคัญที่ .05

จากการทดสอบ ANOVA จำแนกตามอายุงาน เพื่อทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ดังตารางที่ 4-14 สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

มิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4-15

มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุน

มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง

มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กร

มิติที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมาย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4-16

มิติที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้

มิติที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน

ตารางที่ 4-15 ทดสอบความแปรปรวนอายุงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 1

อายุงาน	อายุงานที่เทียบเคียง	Sig.
น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.00$)	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.00$)	.086
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.24$)	.030*
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.013*
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.009*

ตารางที่ 4-15 ทดสอบความแปรปรวนอายุงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 1 (ต่อ)

อายุงาน	อายุงานที่เทียบเคียง	Sig.
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.00$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.00$)	.086
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.24$)	.376
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.119
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.058
มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.24$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.00$)	.030*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.00$)	.376
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.438
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.318
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.00$)	.013*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.00$)	.119
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.24$)	.438
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.997
มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.00$)	.009*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.00$)	.058
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.24$)	.318
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.44$)	.997

* ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

และเมื่อมีการเปรียบเทียบอายุงานเป็นรายคู่ ในมิติที่ 1 ดังตารางที่ 4-15 พบว่ามิติที่ 1 พบว่าอายุงานน้อยกว่า 1 ปี เมื่อเทียบกับอายุงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป มีความแปรปรวนที่ผิดปกติ แสดงให้เห็นว่าอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ในประเด็น บุคลากรและความสามารถ เนื่องจากอายุงานน้อยกว่า 1 ปี อาจจะได้รับการพัฒนาทักษะและเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้ที่น้อย ส่งผลให้ทักษะและความสามารถของบุคลากรกลุ่มอายุงานน้อยกว่า 1 ปีมีผลต่างที่ต่างจากช่วงอายุงานกลุ่มอื่นๆ

ตารางที่ 4-16 ทดสอบความแปรปรวนอายุงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 6

อายุงาน	อายุงานที่เทียบเคียง	Sig.
น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.33$)	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	.078
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.97$)	.006*

ตารางที่ 4-16 ทดสอบความแปรปรวนอายุงานรายคู่โดยใช้ LSD ของมิติที่ 6 (ต่อ)

อายุงาน	อายุงานที่เทียบเคียง	Sig.
น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.33$) (ต่อ)	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	.074
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.51$)	.041*
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.33$)	.078
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.97$)	.047*
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	1.000
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.51$)	.660
มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.97$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.33$)	.006*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	.047*
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	.034*
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.51$)	.027*
มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.33$)	.074
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	1.000
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.97$)	.034*
	มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.51$)	.631
มากกว่า 7 ปี ($\bar{x} = 3.51$)	น้อยกว่า 1 ปี ($\bar{x} = 2.33$)	.041*
	มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	.660
	มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี ($\bar{x} = 3.97$)	.027*
	มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี ($\bar{x} = 3.40$)	.631

* ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

และเมื่อมีการเปรียบเทียบอายุงานเป็นรายคู่ ในมิติที่ 6 ดังตารางที่ 4-16 พบว่าอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีความแปรปรวนที่ผิดปกติ แสดงให้เห็นว่าอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ในประเด็นกลยุทธ์และเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากโอกาสหรือการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย หรืออาจเกิดจากการรับรู้กลยุทธ์หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้หรือการพัฒนาทักษะบุคลากรตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้การทดสอบมีความแตกต่างจากช่วงอายุงานกลุ่มอื่นๆ

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

งานวิจัยครั้งนี้ ได้มีการสอบถามกลุ่มตัวอย่างถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี คำถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อคำถาม รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัญหา อุปสรรค ที่ท่านคิดว่าองค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง เมื่อแยกตามองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ สามารถสรุปข้อมูลความคิดเห็นได้ ดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 ปัญหา อุปสรรคที่องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง แยกตาม องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น	ความถี่
คน	การกระจายหน้าที่หรือความรับผิดชอบงานอยู่กระจุกอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทำให้เวลาในการเรียนรู้หรือเข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ มีจำนวนที่น้อย	6
	ขาดวัฒนธรรมในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าการอบรมหรือกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เป็นต้น	2
	บุคลากรมีการลาออก โยกย้ายงาน ทำให้บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และระบบงาน ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานหรือตำแหน่งงาน	2
	ขาดการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมภายนอกมหาวิทยาลัย	1
กระบวนการ	การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ชัดเจน	8
	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในวงแคบหรือเฉพาะกลุ่ม เนื่องจากบุคลากรบางท่านก็ไม่ได้ให้ความสำคัญ หรือ หัวข้อในการจัดการความรู้เป็นหัวข้อเฉพาะกลุ่ม	7
	บุคลากรยังยึดติดกับการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ทำให้ไม่มีการเรียนรู้และพัฒนางานให้ดีขึ้น	6
	ระบบงานขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน	1
	หน่วยงานขาดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้	1
	ขาดการติดตามและการนำแผนการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์	1

ตารางที่ 4-17 ปัญหา อุปสรรคที่องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง แยกตามองค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น	ความถี่
เทคโนโลยี	เทคโนโลยี เครื่องมือ และระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ที่นำมาใช้ ยังเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายไม่ครบทุกระดับ	5

2. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ควรมีแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เมื่อแยกตามองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ สามารถสรุปข้อมูลความคิดเห็นได้ดังตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงแยกตามองค์ประกอบ

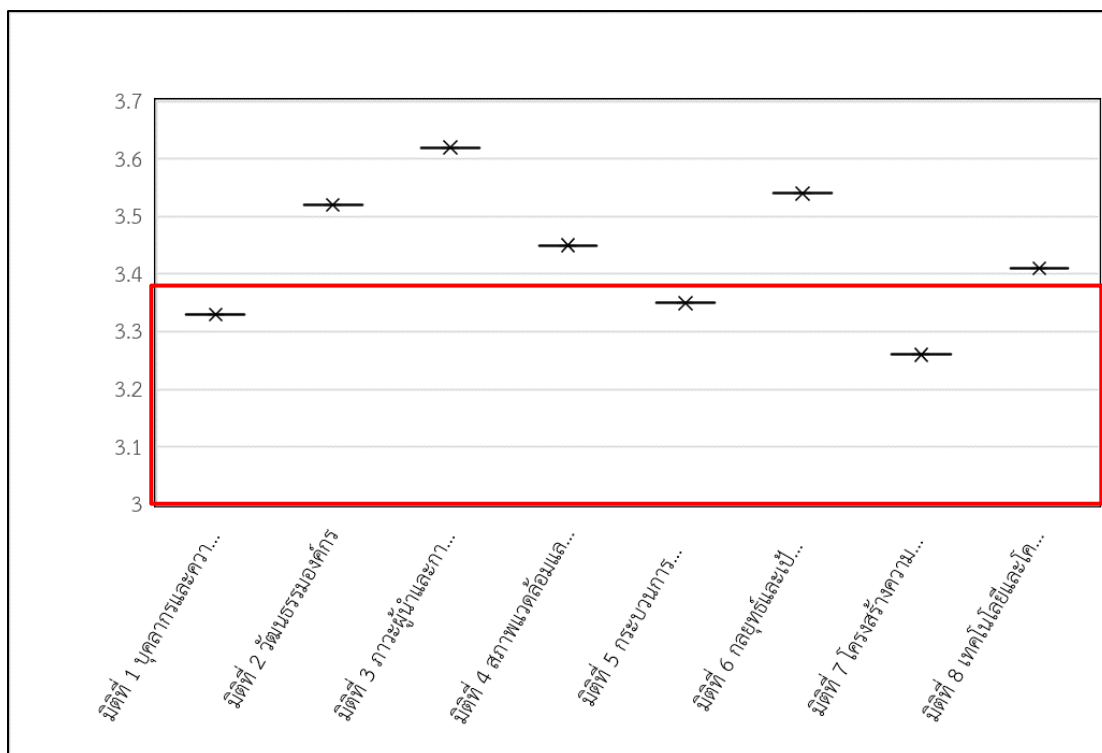
องค์ประกอบ	ความคิดเห็น	ความถี่
คน	ทุกหน่วยงานควรมีนโยบาย กิจกรรม และบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมหรือมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	8
	ควรมีการสร้างบรรยากาศด้านการจัดการความรู้ เช่น มีคำขวัญ สโลแกน โฆษณา ที่ทำให้เกิดความรู้สึกถึงคุณค่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้	2
	ผู้บริหารควรมีนโยบาย วิสัยทัศน์และสนับสนุนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักของกลุ่มบุคลากร KPI การประเมินบุคลากร แต่ละกลุ่ม หรือการผลักดันให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	2
	มีบุคลากรต้นแบบในการพัฒนางาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแชร์องค์ความรู้ระหว่างกัน	1
กระบวนการ	ควรมีการวางเป้าหมาย ประเด็นขององค์ความรู้ หรือมุ่งเน้นการจัดการความรู้ให้ตรงกับกลุ่ม เป้าหมายของแต่ละกลุ่มบุคลากร	8
	การเผยแพร่องค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอก ควรมีความต่อเนื่องและมีช่องทางที่หลากหลาย	5
	ควรมีการจัดระบบงานของแต่ละงานให้ดีขึ้น พร้อมเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างงานที่เกี่ยวข้องกัน	3
	มีนโยบายกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีการแบ่งปันความรู้ และวัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน	2

ตารางที่ 4-18 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงแยกตามองค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น	ความถี่
กระบวนการ (ต่อ)	ควรมีการให้ความรู้แทรกหรือประเด็นที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เช่น กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ หรือด้านเทคโนโลยี	1
	บุคลากรกลุ่มอาจารย์ ควรมีการนำองค์ความรู้ที่เกิดจากงานวิจัย มาสร้างแลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์แก่อาจารย์ท่านอื่นๆ	1
	จัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น กิจกรรม Show & Share การอบรม การเสวนา	1
เทคโนโลยี	สื่อประชาสัมพันธ์ควรมีความน่าสนใจ และมีช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เช่น Facebook, Instagram	1

4.2 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้

จากผลประเมินสถานะการจัดการความรู้ด้วย KMMM ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.62 ลำดับที่ 2 มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.54 ลำดับที่ 3 มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.52 ลำดับที่ 4 มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.45 ลำดับที่ 5 มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure) (ด้านเทคโนโลยี) ค่าเฉลี่ย = 3.41 ลำดับที่ 6 มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.35 ลำดับที่ 7 มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.33 และลำดับที่ 8 มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.26 และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานและพัฒนา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิจัยจึงนำการประเมินสถานะ 3 อันดับสุดท้าย ดังภาพประกอบที่ 4-3 มาใช้ออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่



ภาพประกอบที่ 4-3 ผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ด้วย KMMM

จากผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ด้วย KMMM ดังภาพประกอบที่ 4-3 นักวิจัยได้มีออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- เชื่อมโยงแนวทางการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ใช้หลักการจัดการความรู้ตามสมรรถนะ “PC – STEP” กลุ่มอาจารย์ ใช้หลักการจัดการความรู้ตามสมรรถนะ “CIRCLE” และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ใช้หลักการจัดการความรู้ตามสมรรถนะ “COPSA”

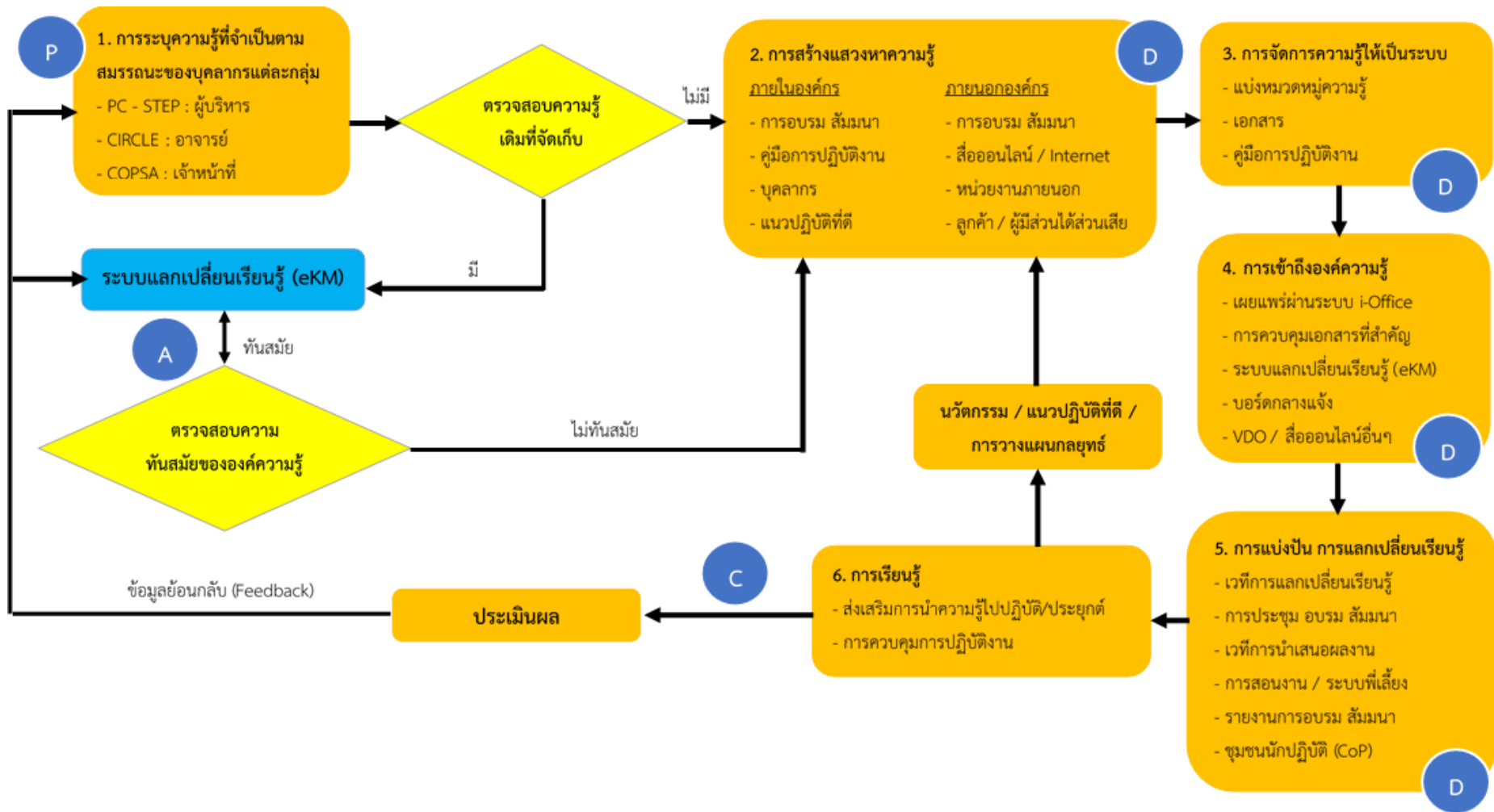
- มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะมิติที่ 1 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี มิติที่ 5 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งงานอาจารย์ที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี และมิติที่ 7 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน และมีอายุน้อยกว่า 1 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรต่างๆ

- เพิ่มทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาคน พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ที่เกิดจากโครงสร้างและรูปแบบความรู้ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในมิติต่างๆ ให้มีแนวโน้มการพัฒนาหรือมีผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ที่สูงขึ้น

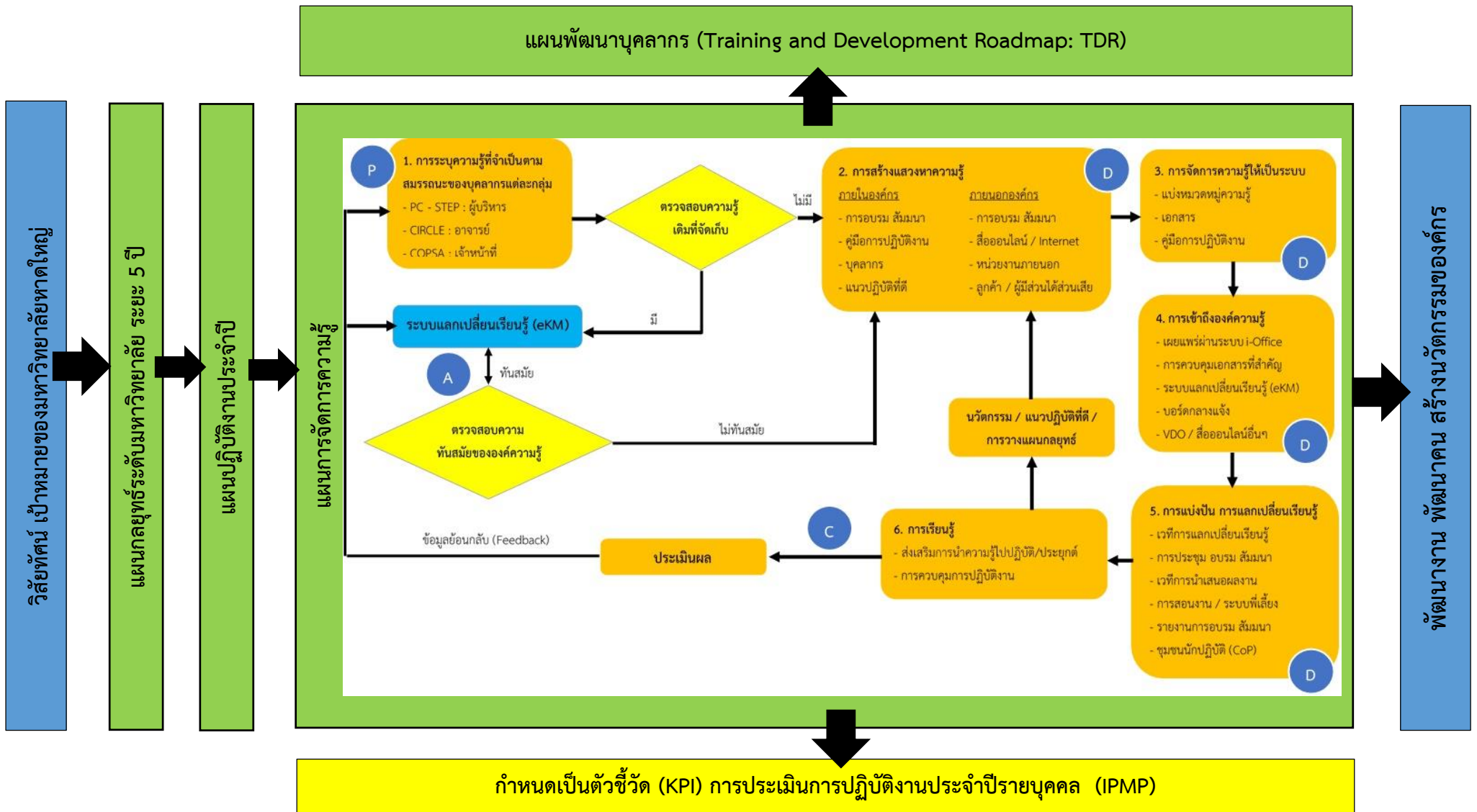
- มีการแบ่งความรู้ที่จำเป็นตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มตามอายุงาน โดยกำหนดองค์ความรู้เบื้องต้นสำหรับบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปีของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเพื่อสร้างการรับรู้ถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ ซึ่งจะ เป็นแนวทางในการวางแผนให้กับบุคลากรในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำหนดองค์ความรู้สำหรับบุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะ เป็นองค์ความรู้ที่มีการยกระดับความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาตนเองตามตัวชี้วัดที่จะก่อให้เกิดการนวัตกรรมและสร้างรายได้ให้กับองค์กร ดังตารางที่ 4-19

- ใช้กระบวนการจัดการความรู้ ที่สามารถรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากร เน้นความรู้ Tacit Knowledge และพัฒนาระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี หรือระบบการติดตามรายงานผลการนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (eKM) เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ ดังภาพประกอบที่ 4-4 และเพื่อเป็นการประเมินการพัฒนาทักษะที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

- เชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (IPMP) ดังภาพประกอบที่ 4-5 โดยกำหนดให้มีผลลัพธ์และตัวชี้วัด เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการและโครงสร้างหรือรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยกลุ่มผู้บริหาร ดังภาพประกอบที่ 4-6 กลุ่มอาจารย์ ดังภาพประกอบที่ 4-7 และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ดังภาพประกอบที่ 4-8



ภาพประกอบที่ 4-4 กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่



ภาพประกอบที่ 4-5 กระบวนการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-19 แนวทางการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของบุคลากรของบุคลากรแต่กลุ่ม

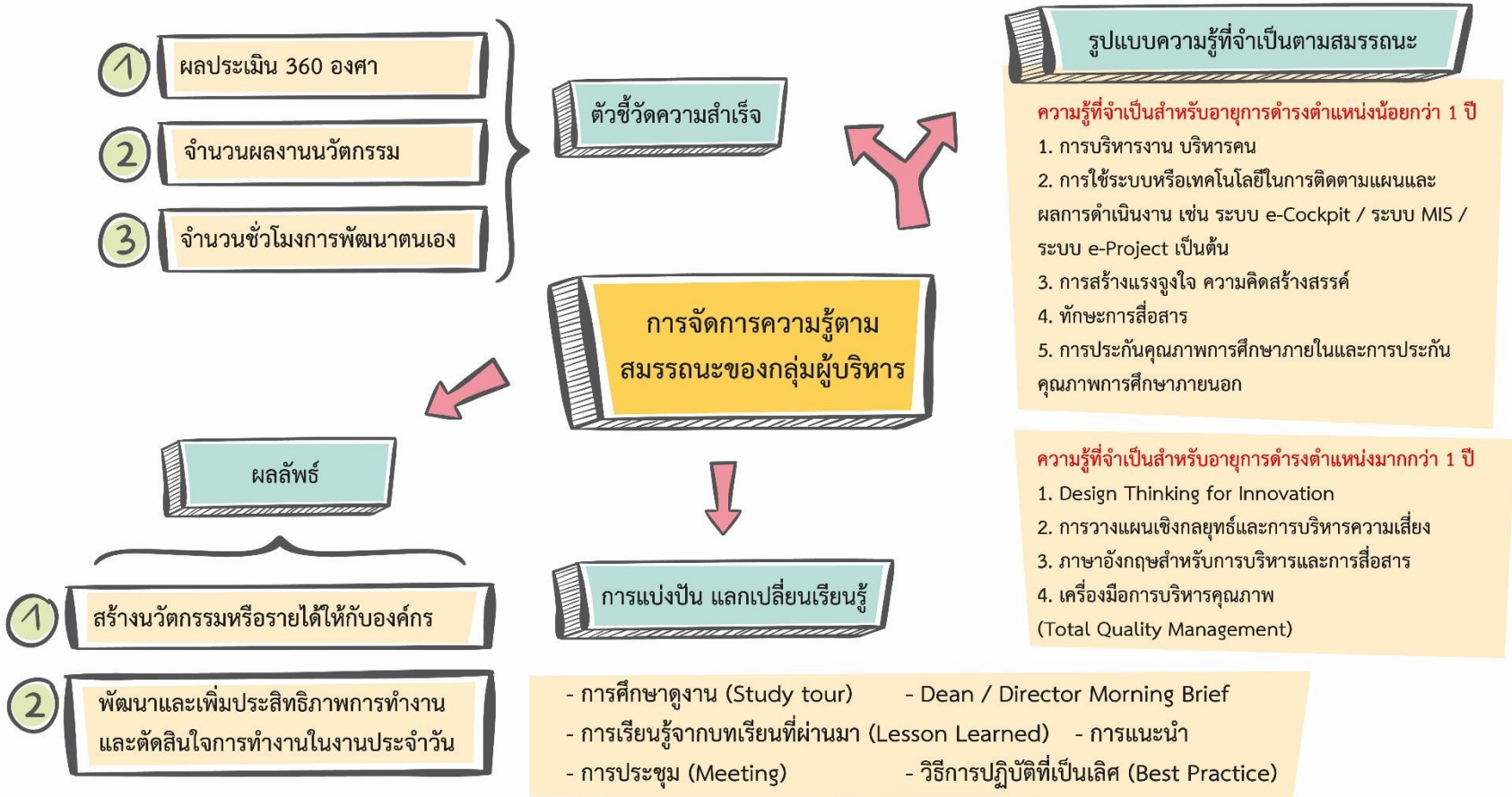
กระบวนการ	กลุ่มผู้บริหาร	กลุ่มอาจารย์	กลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน
กำหนดสมรรถนะของบุคลากร	<p>PC - STEP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance Management and Development การบริหารจัดการผลงานและพัฒนาการทำงานและการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา - Communication & Motivation การสื่อสาร การโน้มน้าว และการจูงใจทีมงาน - Strategic Planning & Executing การวางแผน การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง - Teamwork Development การสร้างและพัฒนาทีมงาน - Emotional Maturation ภาวะทางอารมณ์ Problem Solving & Decision Making ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 	<p>CIRCLE : อาจารย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - Curriculum Management การจัดการหลักสูตร - Improvement by Measurement and Evaluation การวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา - Research for Development การวิจัยเพื่อพัฒนา - Counseling and Teaching Profession ความเป็นครูและการให้คำปรึกษา - Learning Process Management การจัดการกระบวนการเรียนการสอน - Excellent Academic Service การบริการวิชาการที่เป็นเลิศ 	<p>COPSA : เจ้าหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication and Motivation ความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน - Proactive Working ความสามารถในการทำงานเชิงรุก - Service Excellence ความเป็นเลิศในการบริการ - Analytical Thinking and Problem Solving ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา
คัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นตามสมรรถนะของบุคลากร	<p>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 1 ปี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารงาน บริหารคน 2. การใช้ระบบหรือเทคโนโลยีในการติดตามแผนและผลการดำเนินงาน เช่น ระบบ e-Cockpit / ระบบ MIS / ระบบ e-Project เป็นต้น 	<p>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุงานน้อยกว่า 1 ปี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคนิคการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 2. เทคนิคการให้คำปรึกษาและการดูแลนักศึกษา 3. การใช้ระบบหรือเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เช่น ระบบ i-Learning / ระบบ e-Service / ระบบ We Love TQF เป็นต้น 	<p>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุงานน้อยกว่า 1 ปี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการความรู้ (KM) 2. การประกันคุณภาพ (QA) 3. การใช้ระบบหรือเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการงาน เช่น ระบบ i-Office, การใช้ Gmail, ระบบ e-Meeting, ระบบ e-HR เป็นต้น

ตารางที่ 4-19 แนวทางการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของบุคลากรของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (ต่อ)

กระบวนการ	กลุ่มผู้บริหาร	กลุ่มอาจารย์	กลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน
คัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นตามสมรรถนะของบุคลากร (ต่อ)	<p>3. การสร้างแรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>4. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>5. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก</p> <p>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุการดำรงตำแหน่งมากกว่า 1 ปี</p> <p>1. Design Thinking for Innovation</p> <p>2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง</p> <p>3. ภาษาอังกฤษสำหรับการบริหารและการสื่อสาร</p> <p>4. เครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management)</p>	<p>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุงานมากกว่า 1 ปี</p> <p>1. การบริหารงานวิจัยและการตีพิมพ์ เผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2. การเป็นวิทยากร</p> <p>3. การผลิตผลงานวิชาการ เช่น เอกสารประกอบการสอน, ผลงาน Mini e-Book, ผลงาน HU MOOC / Thai MOOC</p> <p>4. จิตวิทยาสำหรับความเครียด</p> <p>5. ภาษาอังกฤษสำหรับการเรียนการสอน</p> <p>6. การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร</p> <p>7. การบริการวิชาการหรือการทำงานร่วมกับชุมชน</p>	<p>ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุงานมากกว่า 1 ปี</p> <p>1. การพัฒนางานด้วยกิจกรรมไคเซ็นและ QCC</p> <p>2. การจัดทำแผนและรายงานผลการดำเนินงาน เช่น ระบบ e-Cockpit / ระบบ e-Project</p> <p>3. คนรุ่นใหม่หัวใจบริการ</p> <p>4. งานธุรการ เช่น การจัดทำบันทึกข้อความ / หนังสือออก</p> <p>5. ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารเบื้องต้น</p> <p>6. ทักษะการสื่อสาร</p> <p>7. คู่มือการปฏิบัติงาน / คู่มือการบริหารโครงการ</p>
การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาดูงาน (Study tour) - Dean / Director Morning Brief - การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) - การแนะนำ - การประชุม (Meeting) - วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) - การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show & Share) - การอบรม / ประชุม / สัมมนา - การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) 	<ul style="list-style-type: none"> - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show & Share) - การอบรม / ประชุม / สัมมนา - การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) - ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) - การนำเสนอผลงานด้านการพัฒนางาน - ระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (eKM)

ตารางที่ 4-19 แนวทางการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของบุคลากรของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (ต่อ)

กระบวนการ	กลุ่มผู้บริหาร	กลุ่มอาจารย์	กลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน
การประเมินผลลัพธ์และตัวชี้วัด ความสำเร็จ	<p>ผลลัพธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างนวัตกรรมหรือรายได้ให้กับองค์กร - พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ ตัดสินใจการทำงานในงานประจำวัน <p>ตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลประเมิน 360 องศา 2. จำนวนผลงานนวัตกรรม 3. จำนวนชั่วโมงการพัฒนาตนเองต่อความสำเร็จ 	<p>ผลลัพธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคดิจิทัลและ ทันต่อความต้องการของผู้เรียน - สร้างฐานองค์ความรู้/นวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการวิจัย <p>ตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลประเมินอาจารย์ผู้สอน / อาจารย์ที่ปรึกษา 2. จำนวนผลงานวิจัย / ผลงานวิชาการ 3. จำนวนชั่วโมงการพัฒนาตนเอง 	<p>ผลลัพธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - แก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และลด ข้อร้องเรียน - สร้างผลงาน ชิ้นงาน ผลงานด้านความคิด สร้างสรรค์ / ผลงานการพัฒนางาน - สร้างความรัก ความผูกพันที่ดีต่อองค์กร <p>ตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนผลงานการพัฒนางาน / ผลงานนวัตกรรม 2. จำนวนชั่วโมงการพัฒนาตนเอง 3. รางวัลบุคลากรดีเด่น



สมรรถนะของกลุ่มผู้บริหาร (PC - STEP) : Performance Management and Development การบริหารจัดการผลงานและพัฒนาการทำงานและการประเมินผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา
 Communication & Motivation การสื่อสาร การโน้มน้าว และการจูงใจทีมงาน Strategic Planning & Executing การวางแผน การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง
 Teamwork Development การสร้างและพัฒนาทีมงาน Emotional Maturation ภาวะทางอารมณ์ Problem Solving & Decision Making ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

ภาพประกอบที่ 4-6 กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของกลุ่มผู้บริหาร

- ① ผลประเมินอาจารย์ผู้สอน / อาจารย์ที่ปรึกษา
- ② จำนวนผลงานวิจัย / ผลงานวิชาการ
- ③ จำนวนชั่วโมงการพัฒนาตนเอง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ



การจัดการความรู้ตาม
สมรรถนะของกลุ่มอาจารย์

ผลลัพธ์

- ① พัฒนาการเรียนการสอนให้ทันต่อยุคดิจิทัล และทันต่อความต้องการของผู้เรียน
- ② สร้างฐานองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการวิจัย

การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring)
- การอบรม / ประชุม / สัมมนา
- การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Show & Share)
- การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling)

รูปแบบความรู้ที่จำเป็นตามสมรรถนะ

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุงานน้อยกว่า 1 ปี

1. เทคนิคการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
2. เทคนิคการให้คำปรึกษาและการดูแลนักศึกษา
3. การใช้ระบบหรือเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เช่น ระบบ i-Learning / ระบบ e-Service / ระบบ We Love TQF เป็นต้น

ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอายุงานมากกว่า 1 ปี

1. การบริหารงานวิจัยและการตีพิมพ์ เผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติ
2. การเป็นวิทยากร
3. การผลิตผลงานวิชาการ เช่น เอกสารประกอบการสอน, ผลงาน Mini e-Book, ผลงาน HU MOOC / Thai MOOC
4. จิตวิทยาสำหรับความครู
5. ภาษาอังกฤษสำหรับการเรียนการสอน
6. การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร
7. การบริการวิชาการหรือการทำงานร่วมกับชุมชน

สมรรถนะของกลุ่มอาจารย์ (CIRCLE) : Curriculum Management การจัดการหลักสูตร Improvement by Measurement and Evaluation การวัดและประเมินผลเพื่อการพัฒนา Research for Development การวิจัยเพื่อพัฒนา Counseling and Teaching Profession ความเป็นครูและการให้คำปรึกษา Learning Process Management การจัดการกระบวนการเรียนการสอน Excellent Academic Service การบริการวิชาการที่เป็นเลิศ

ภาพประกอบที่ 4-7 กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของกลุ่มอาจารย์



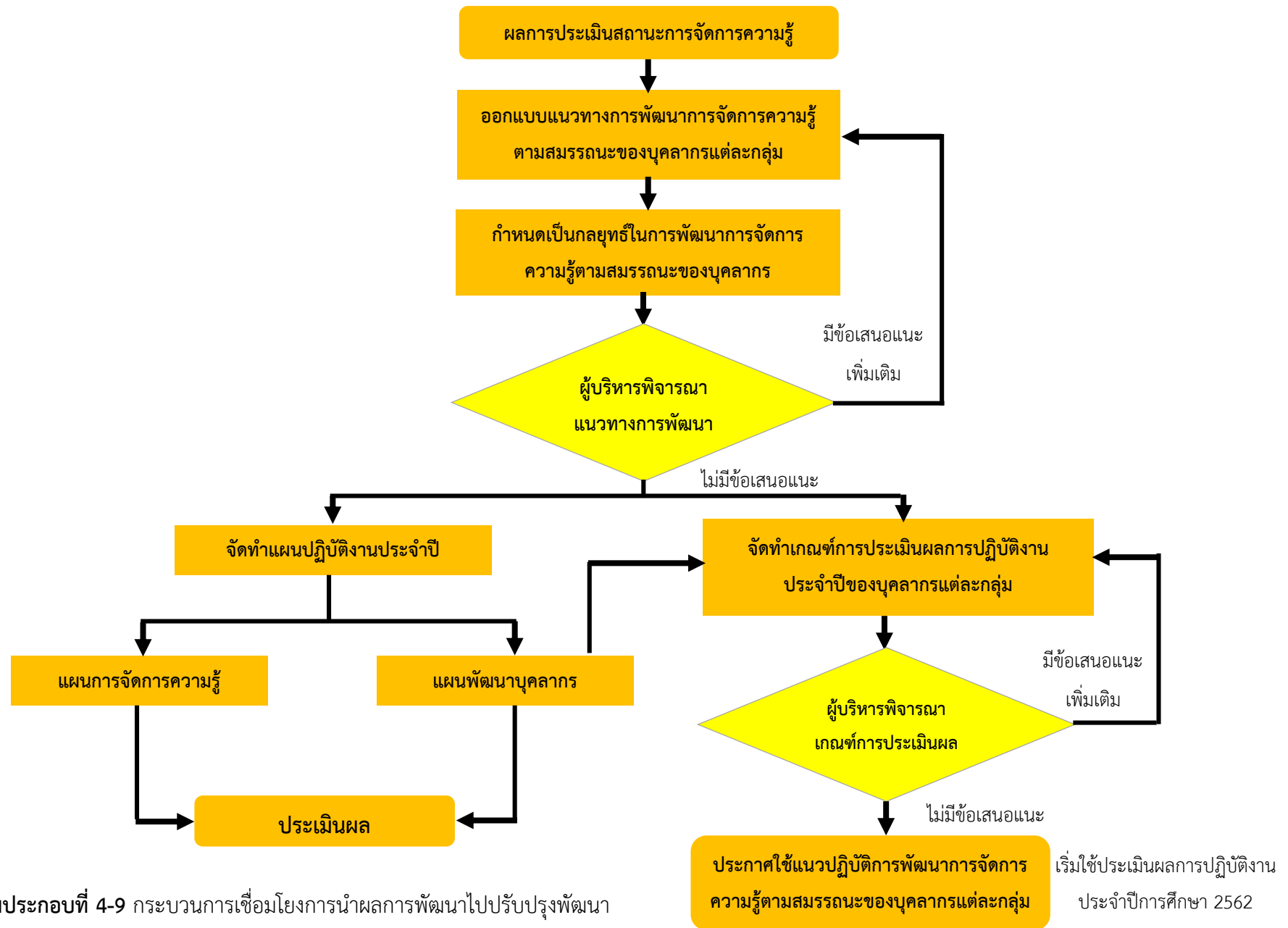
สมรรถนะของกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน (COPSA) : **C**ommunication and Motivation ความสามารถในการสื่อสารและการประสานงาน **P**roactive Working ความสามารถในการทำงานเชิงรุก **S**ervice Excellence ความเป็นเลิศในการบริการ **A**nalytical Thinking and Problem Solving ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

ภาพประกอบที่ 4-8 กระบวนการจัดการความรู้ตามสมรรถนะของกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน

และจากการออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ใหญ่ ดังภาพประกอบที่ 4-5 และตารางที่ 4-18 นักวิจัยได้มีนำเสนอแนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้ต่อคณะผู้บริหาร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 4-20 และเพื่อให้การดำเนินงานมีความเชื่อมโยงกับเพื่อพัฒนา ขีดความสามารถและพัฒนาทักษะตามสรรณของบุคลากรแต่ละกลุ่ม มหาวิทยาลัยใหญ่ยังได้ กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องประเด็นดังกล่าว ได้แก่ SC.5 คือ มีบุคลากรที่มีสมรรถนะและเพียงพอ ตรงความต้องการของสถาบัน เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มตามสมรรถนะที่กำหนดให้มีความเป็น อาชีพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยี และเพื่อสร้างความผูกพัน การคงอยู่ ความ พึงพอใจ และความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการนำผลการออกแบบดังกล่าวไปใช้ในการ ดำเนินงานของสำนักทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงไปยังแผนปฏิบัติงานประจำปี ประจำปี การศึกษา 2562 เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้และการพัฒนาบุคลากร (Training and Development Roadmap : TDR) ดังภาพประกอบที่ 4-9 เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้และ ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยใหญ่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4-20 รายละเอียดแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

ประเด็น	รายละเอียด
ยุทธศาสตร์	SC.8 บริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่ทันสมัย
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานร่วมกันของบุคลากรและช่วยการตัดสินใจ ของผู้บริหาร
ตัวชี้วัด	สร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
แผนระยะสั้น / ระยะยาว	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบประเมินองค์กร เพื่อทราบสถานะการจัดการความรู้ ปัจจุบันขององค์กร 2. วางแผนระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับนโยบายและการนำองค์ความรู้ ไปใช้ประโยชน์ 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 4. ประเมินผลการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละปี เพื่อพัฒนาและปรับปรุง 5. ประเมินผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพประกอบที่ 4-9 กระบวนการเชื่อมโยงการนำผลการพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนา

เริ่มใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2562

บทที่ 5

สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ในแง่องค์ประกอบในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และ เทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยทำการศึกษากับบุคลากรของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ที่ปฏิบัติงานในภาคการศึกษาที่ 2 ประจำปีการศึกษา 2561

ผลการศึกษา นำเสนอตามลำดับ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

5.1 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ในแง่องค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ดังนั้น สามารถสรุปผลการดำเนินงานวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1. เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ระดับมหาวิทยาลัย ในแง่ องค์ประกอบในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี

งานวิจัยครั้งนี้ ได้มีการสอบถามกลุ่มตัวอย่างถึงระดับสถานะปัจจุบันขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ ได้แก่ ด้านคน (People) จำนวน 4 ข้อ ด้านกระบวนการ (Process) จำนวน 3 ข้อ และด้านเทคโนโลยี (Technology) จำนวน 1 ข้อ โดยผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ภาพรวม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 อยู่ในระดับจัดการ และเมื่อแยกเป็นแต่ละมิติ สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ **ด้านคน** พบว่าทั้ง 4 มิติ มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน คือ มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.62 และมิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 อยู่ในระดับพัฒนา ส่วนอีก 2 มิติ อยู่ในระดับจัดการ โดยที่มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง

(Environment and Partnerships) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และมิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 โดยรวมค่าเฉลี่ยของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านคน เท่ากับ 3.39 **ด้านกระบวนการ** พบว่าทั้ง 3 มิติ มีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน คือ มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals) ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับพัฒนา ส่วนอีก 2 มิติ อยู่ในระดับจัดการ โดยที่มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และมิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 โดยรวมค่าเฉลี่ยของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านกระบวนการเท่ากับ 3.31 **ด้านเทคโนโลยี** พบว่ามิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ซึ่งอยู่ในระดับจัดการ โดยรวมค่าเฉลี่ยของมิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีเท่ากับ 3.41 และเมื่อนำค่าเฉลี่ยของสถานะการจัดการความรู้มาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่ามิติที่มีสถานะการจัดการความรู้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) และน้อยที่สุด คือ โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) ดังนี้

- ลำดับที่ 1 มิติภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.62
- ลำดับที่ 2 มิติกลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.54
- ลำดับที่ 3 มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.52
- ลำดับที่ 4 มิติสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.45
- ลำดับที่ 5 มิติเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure) (ด้านเทคโนโลยี) ค่าเฉลี่ย = 3.41
- ลำดับที่ 6 มิติกระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.35
- ลำดับที่ 7 มิติบุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.33
- ลำดับที่ 8 มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.26

นอกจากนี้ นักวิจัยมีการทดสอบค่าความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน ที่มีต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-Test และ ANOVA ได้แก่

1. ทดสอบความแตกต่างของเพศที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ โดยใช้สถิติ t-Test พบว่ามิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน ไม่ได้มีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและความสามารถ มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้องที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ บทบาท และองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมิติที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน จะมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลสรุปข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าเพศต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ในหลายมิติ ได้แก่ มิติที่ 2 มิติที่ 3 มิติที่ 4 มิติที่ 5 มิติที่ 6 มิติที่ 7 และมิติที่ 8 เนื่องจากบุคลากรเพศชายโดยส่วนใหญ่ จะปฏิบัติงานอยู่ที่หน้างานและต้องปฏิบัติงานอยู่ประจำห้อง เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิศวกรรมและอาคารสถานที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมเมอร์ เป็นต้น จึงส่งผลให้บุคลากรเพศชายไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรเพศหญิง จะมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือการโพสต์องค์ความรู้ผ่านระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (eKM) ที่สูงกว่า รวมถึงจำนวนบุคลากรเมื่อแยกตามเพศ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงส่งผลให้เพศที่ต่างกันมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

2. ทดสอบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ โดยใช้สถิติ ANOVA พบว่ามิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุน มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กร มิติที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมาย มิติที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ และมิติที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้ LSD ระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน พบว่ามีความแปรปรวนปกติ แสดงให้เห็นว่า ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ในมิติที่ 8 แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอาจารย์กับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน พบว่ากลุ่มอาจารย์กับเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน มีความแปรปรวนไม่ปกติ แสดงให้เห็นว่า 2 กลุ่มนี้มีความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน เหตุผลเนื่องจากกลุ่มอาจารย์มีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่มากกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน เนื่องจากกลุ่มอาจารย์ต้องมีการปรับกระบวนการการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีการใช้ระบบสารสนเทศและเครื่องมือในการเรียนการสอนแบบออนไลน์ และเมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาทักษะของกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนโดยส่วนใหญ่จะเป็นการเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการใช้ Gmail หรือระบบสารสนเทศที่ใช้สื่อสารและบริหารจัดการภายในองค์กรเท่านั้น จึงทำให้เกิดความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM มิติที่ 8 ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

3. ทดสอบความแตกต่างของหน่วยงานที่สังกัดที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ โดยใช้สถิติ ANOVA พบว่ามิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน

ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กร อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมาย มิติที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ และมิติที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้ LSD พบว่ามีความแปรปรวนไม่ปกติ แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานสังกัดมีความแตกต่างต่อการประเมินการจัดการความรู้ตามมิติ KMMM ในมิติที่ 3 มิติที่ 5 และมิติที่ 8 ซึ่งเมื่อพิจารณาพบว่าหน่วยงานที่มีผลความแปรปรวนไม่ปกติเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นนั้น อาจเกิดจากการปรับโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย เช่น สถาบันภาษา สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร และศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรที่มีการปรับหรือโยกย้ายหน่วยงานยังไม่ทราบกระบวนการและบทบาทการทำงานของงานใหม่หรือหน่วยงานใหม่ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่จะมาช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ รวมถึงผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานใหม่ยังไม่ได้มีการสนับสนุนและขับเคลื่อนกระบวนการและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานใหม่ได้ จึงส่งผลให้หน่วยงานดังกล่าวมีผลความแปรปรวนที่ไม่ปกติ

4. ทดสอบความแตกต่างของอายุงานที่มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ตามมิติ KMMM ซึ่งประกอบด้วยมิติต่างๆ รวม 8 มิติ โดยใช้สถิติ ANOVA พบว่ามิติที่ 1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและความสามารถ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 2 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มิติที่ 3 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการสนับสนุน มิติที่ 4 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง มิติที่ 5 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ใน

ประเด็นที่เกี่ยวกับกระบวนการ บทบาท และองค์กร มิติที่ 6 : กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีผลความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมาย อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มิติที่ 7 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ และมิติที่ 8 : กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานที่ต่างกัน ไม่ได้มีความแตกต่างต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และเมื่อมีการเปรียบเทียบอายุงานเป็นรายคู่ ในมิติที่ 1 พบว่าอายุงานน้อยกว่า 1 ปี เมื่อเทียบกับอายุงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป มีความแปรปรวนที่ผิดปกติ แสดงให้เห็นว่าอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ในประเด็นบุคลากรและความสามารถ เนื่องจากอายุงานน้อยกว่า 1 ปี อาจจะได้รับการพัฒนาทักษะ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ที่น้อย ส่งผลให้ทักษะและความสามารถของบุคลากรกลุ่มอายุงานน้อยกว่า 1 ปีมีผลต่างที่ต่างจากช่วงอายุงานกลุ่มอื่นๆ สำหรับมิติที่ 6 ก็ยังพบว่าอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มีความแปรปรวนที่ผิดปกติ แสดงให้เห็นว่าอายุงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีผลต่อการประเมินการจัดการความรู้ ในประเด็นกลยุทธ์และเป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากโอกาสหรือการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางเป้าหมายของมหาวิทยาลัย หรืออาจเกิดจากการรับรู้กลยุทธ์หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้หรือการพัฒนาทักษะบุคลากรตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้การทดสอบมีความแตกต่างจากช่วงอายุงานกลุ่มอื่นๆ

5.1.2. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่

จากผลประเมินสถานะการจัดการความรู้ด้วย KMMM ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 มิติที่ 3 ภาวะผู้นำและการสนับสนุน (Leadership Supporting) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.62 ลำดับที่ 2 มิติที่ 6 กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.54 ลำดับที่ 3 มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.52 ลำดับที่ 4 มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.45 ลำดับที่ 5 มิติที่ 8 เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure) (ด้านเทคโนโลยี) ค่าเฉลี่ย = 3.41 ลำดับที่ 6 มิติที่ 5 กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.35 ลำดับที่ 7 มิติที่ 1 บุคลากรและความสามารถ (Staff and Competencies) (ด้านคน) ค่าเฉลี่ย = 3.33 และลำดับที่ 8 มิติที่ 7 โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms) (ด้านกระบวนการ) ค่าเฉลี่ย = 3.26 และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานและพัฒนา มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิจัยจึงนำผลการประเมินสถานะ 3 อันดับสุดท้าย

มาใช้ออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ นักวิจัยได้มีออกแบบแนวทางให้มีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ใช้หลักการจัดการความรู้ตามสมรรถนะ “PC – STEP” กลุ่มอาจารย์ ใช้หลักการจัดการความรู้ตามสมรรถนะ “CIRCLE” และกลุ่มเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ใช้หลักการจัดการความรู้ตามสมรรถนะ “COPSA” มาเชื่อมโยงกับผลการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรต่างๆ ในมิติที่ 1 มิติที่ 5 และมิติที่ 7 ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ในมิติที่ 1 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี มิติที่ 5 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งงานอาจารย์ที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และมิติที่ 7 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน และมีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาคน พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ที่เกิดจากโครงสร้างและรูปแบบความรู้ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในมิติต่างๆ ให้มีแนวโน้มการพัฒนาหรือมีผลการประเมินสถานะการจัดการความรู้ที่สูงขึ้น โดยนักวิจัยได้มีการออกแบบองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยแบ่งความรู้ที่จำเป็นตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่มตามอายุงาน โดยกำหนดองค์ความรู้เบื้องต้นสำหรับบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปีของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเพื่อสร้างการรับรู้ถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลลัพธ์ ซึ่งจะเป็แนวทางในการวางแผนให้กับบุคลากรในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำหนดองค์ความรู้สำหรับบุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปี ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะเป็องค์ความรู้ที่มีการยกระดับความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาตนเองตามตามชี้วัดที่จะก่อให้เกิดการนวัตกรรมและสร้างรายได้ให้กับองค์กร และเพื่อเป็นการประเมินการพัฒนาทักษะที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม นักวิจัยได้มีการออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (IPMP) นอกจากนี้ นักวิจัยได้มีกำหนดผลลัพธ์และตัวชี้วัด เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการและโครงสร้างหรือรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และจากการออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ นักวิจัยได้มีนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ต่อผู้บริหาร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลการออกแบบดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงานของสำนักทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อมโยงไปยังแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้และการพัฒนาบุคลากร (Training and Development Roadmap: TDR) ประจำปีการศึกษา

2562 เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้และขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตนเอง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างกระบวนการคิด วิเคราะห์ วางแผนและดำเนินกิจกรรมที่เกิดจากตัวเอง และเพื่อสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรและสร้างความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2. ควรมีเวทีในการสร้างการรับรู้ไปยังบุคลากรทุกกลุ่มถึงเป้าหมาย กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้และพัฒนาทักษะตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม รวมถึงประโยชน์ที่บุคลากรแต่ละกลุ่มจะได้รับประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรแต่ละกลุ่มเกิดความเข้าใจและนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ข้อจำกัดในการประเมินสถานะการจัดการความรู้โดยใช้โมเดล KMMM ประเมินสถานะตามองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี รวมทั้งหมด 8 มิติ ซึ่งหากองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้แต่ไม่ได้ครอบคลุมทั้ง 8 มิติ อาจจะไม่เหมาะสมที่จะเลือกใช้โมเดล KMMM

2. การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินสถานะการจัดการความรู้และออกแบบแนวทางการพัฒนา สามารถดำเนินการได้เฉพาะบุคลากรชาวไทยเท่านั้น ซึ่งยังไม่ได้ครอบคลุมถึงบุคลากรชาวต่างชาติ ทำให้การพัฒนาของบุคลากรชาวต่างชาติยังมีจำนวนน้อย ซึ่งหากองค์กรจะผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ควรมีการพัฒนาการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรชาวต่างชาติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

บรรณานุกรม

- [1] บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย,” วิทยานิพนธ์, วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- [2] สำนักงาน ก.พ.ร และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, “คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้,” [Online]. Available: http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplan manual.pdf. [Accessed: 4 กันยายน 2561].
- [3] เพ็ญสุข เกตุมณี, ธมลวรรณ บุญรัตน์ และวินิตา หมัดเบ็ญหมาน, “การจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ,” สงขลา, มหาวิทยาลัย หาดใหญ่, 2559.
- [4] บุญดี บุญญาภิจ, หนังสือตรวจสุขภาพองค์กรด้วย KM Assessment (KMA), (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555.
- [5] Karsten Ehms & Manfred Langen, *Holistic Development of Knowledge Management with KMMM®*, Siemens AG / Corporate Technology, 2001.
- [6] Bolormaa Demchig, *Knowledge Management Capability Level Assessment of the Higher Education Institutions Case Study from Mongolia*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 174, 2015, pp. 3633-3640.
- [7] จีรวรรณ นกเอี้ยงทอง, “ตัวแบบวุฒิภาวะการจัดการความรู้สำหรับพัฒนาระบบสารสนเทศการ ประเมินและการแนะนำเพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการประกันคุณภาพ การศึกษา ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย,” วิทยานิพนธ์ วท.ม. (เทคโนโลยีสารสนเทศ), มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2560.
- [8] จีรวรรณ นกเอี้ยงทอง, นิเวศ จิระวิจิตชัย และประสงค์ ปราณีตพลกรัง, “การตรวจวินิจฉัยระดับ วุฒิภาวะการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ มุ่งการพัฒนาไปสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้,” *Veridian E-Journal, Science and Technology Silpakorn University*, หน้า 18-35, กรกฎาคม-ธันวาคม, 2558.
- [9] Dan Chang, Xiaoying Han and Baowei Chen, Research on Construction and Application of Individual Knowledge Management Maturity Evaluation Model,” *Journal of Computing and Information Technology - CIT 22*, Special Issue on LISS 2013, 53–61, 2014.

- [10] พรรณวิไล ศรีสารานู, “การประเมินสถานะการจัดการความรู้โดยใช้ KMMM : กรณีศึกษาเฉพาะกลุ่มสายงานบริหารศักยภาพองค์กร ของกลุ่มบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน),” วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารเทคโนโลยี), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- [11] Kulkarni, U. and St. Louis., R., “Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity,” *Ninth Americans Conference on Information Systems*, 2003, pp. 2542-2551.
- [12] Peter M. Senge, *The fifth disciplines: the art and practice of learning organization*, London: Century Business, 1990.
- [13] Moslehi Adel, “A Theoretical Framework for Strategic Knowledge Management Maturity Model; From Systematic Approach,” [Online]. Available: <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/4/paper/viewFile/646/142> [Accessed: 4 Jun 2018].
- [14] ยुरพร ศุภธรัตน์ และนภัสวรรณ ไทยานันท์, *องค์การเพื่อการเรียนรู้*, (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- [15] แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ, “กลยุทธ์การนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย: ศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน),” *วารสารคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, หน้า 15-33, 2549.
- [16] กิรติ ยศยิ่งยง, *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา*, กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย), 2550.
- [17] Tiwana Amrit, *Knowledge management toolkit, the practical techniques for building a knowledge management system*, Prentice Hall, Canada, 2002.
- [18] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, “คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้,” [Online]. Available: <http://km.citu.tu.ac.th>. [Accessed: 29 กันยายน 2561].
- [19] พยัต ภูฒิรงค์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร,” *วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, หน้า 43-56, ตุลาคม-ธันวาคม, 2550.
- [20] Atrinawati and Surendro, “Assessment for Knowledge Management,” *Readiness. International Conference on Electrical Engineering and Informatic, Selangor, Malaysia*, 2009, pp. 399-404.

- [21] จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ,”
วิทยานิพนธ์ ค.ด. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- [22] ยุรพร ศุภรัตน์, *องค์การเพื่อการเรียนรู้*, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2552.
- [23] Peter M. Senge, “*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*,”
Doubleday, New York, 1992.
- [24] พระมหาดิลก สันขสุจิต, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
กับโรงเรียนคาทอลิก,” วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาสุนทศาสตร์เพื่อการศึกษา),
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- [25] Michael Marquardt & Angus Reynolds, “*The Global Learning Organization*,” New
York : IRWIN, 1994.
- [26] Michael J. Marquardt, “*Building the Learning Organization. A System Approach to
Quantum Improvement*,” New York: McGraw-Hill, 1996.
- [27] Walter Willborn & T. C. Edwin Cheng, “*Global Management of Quality Assurance
System*,” New York: McGraw-Hill, 1994.
- [28] บุญชม ศรีสะอาด, *การวิจัยเบื้องต้น*, กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์, 2553.
- [29] K.K. Kuriakose, Baldev Raj, S.A.V. Satya Murty, P. Swaminathan, *Knowledge
Management Maturity Model: An Engineering Approach*, Indira Gandhi Centre
for Atomic Research, Kalpakkam, India, *Journal of Knowledge Management
Practice*, Vol. 12, No. 2, June 2011.
- [30] Huan Ying Teah, Loo Geok Pee and Atreyi Kankanhalli, Development and
Application of a General Knowledge Management Maturity Mode, *The Tenth
Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2006)*, 2006, pp. 401-
416.
- [31] K.K. Kuriakose, Baldev Raj, S.A.V. Satya Murty and P. Swaminathan, “Knowledge
Management Maturity Models – A Morphological Analysis,” *Journal of
Knowledge Management Practice*, Vol. 11, No. 3, September 2010.

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ โดยใช้ KMMM The Development of Knowledge Management Approaches of Hatyai University with Knowledge Management Maturity Model

คำชี้แจง

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ในแง่องค์ประกอบในการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ได้อย่างแท้จริง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง จำนวน 3 ข้อ

ขอคิดเห็นที่ท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น และจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมืออย่างดียิ่ง

นักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. ตำแหน่ง ผู้บริหาร (อธิการบดี / รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการ)
 อาจารย์
 เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน

3. หน่วยงานที่สังกัด

<input type="checkbox"/> คณะบริหารธุรกิจ <input type="checkbox"/> คณะนิติศาสตร์ <input type="checkbox"/> คณะนิเทศศาสตร์ <input type="checkbox"/> วิทยาลัยนานาชาติดิษยะศริน <input type="checkbox"/> สำนักงานอธิการบดี <input type="checkbox"/> สถาบันนวัตกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร <input type="checkbox"/> สำนักพัฒนานักศึกษาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม <input type="checkbox"/> สถาบันภาษา	<input type="checkbox"/> คณะรัฐศาสตร์ <input type="checkbox"/> คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ <input type="checkbox"/> คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี <input type="checkbox"/> ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล <input type="checkbox"/> สำนักทรัพยากรมนุษย์ <input type="checkbox"/> สำนักวิชาการและทะเบียนการศึกษา <input type="checkbox"/> สำนักสื่อสารองค์กรและวิเทศสัมพันธ์ <input type="checkbox"/> สำนักวิจัยและพัฒนา
---	--

4. อายุงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 7 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 5 ปีแต่ไม่เกิน 7 ปี
---	--

ตอนที่ 2 ผลประเมินสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสถานะปัจจุบันในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว **โปรดทำทุกข้อ**

องค์ประกอบ		สถานะปัจจุบัน (เรียงจากระดับ 1 : มีน้อยที่สุด --> ระดับ 5 มีมากที่สุด)				
คน (People)						
ข้อที่ 1 (มิติที่ 1)	บุคลากรและ ความสามารถ (Staff and Competencies)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 บุคลากรเข้าใจรายละเอียดของ ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ ตนเองรับผิดชอบตามที่ระบุไว้ใน Job Description หรือคู่มือการ ปฏิบัติงานเท่านั้น	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 บุคลากรสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ทำงานมา ประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงการ ทำงานหรือลดความผิดพลาด ในการทำงานได้	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 บุคลากรมีทักษะในการ วางแผนและควบคุมการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผล สำเร็จตามแผนที่วางไว้ได้	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 บุคลากรมีทักษะและ ความสามารถในการถ่ายทอด ความรู้ให้แก่ผู้อื่น สามารถเป็น วิทยากรหรือสอนงานให้แก่ เพื่อนร่วมงานได้	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ ความรู้ เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงานได้
ข้อที่ 2 (มิติที่ 2)	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 วัฒนธรรมขององค์กรไม่มีส่วน ช่วยและกระตุ้นให้เกิดการ เรียนรู้และการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 วัฒนธรรมขององค์กรมีส่วน ช่วยและกระตุ้นให้เกิดการ เรียนรู้และการจัดการความรู้ ในระดับบุคคล	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 วัฒนธรรมขององค์กรก่อให้เกิด การเรียนรู้และการจัดการ ความรู้เฉพาะกลุ่มบุคคลหรือใน บางหน่วยงานเท่านั้น	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 วัฒนธรรมขององค์กรก่อให้เกิด การเรียนรู้และพัฒนาารูปแบบ การจัดการความรู้ในทุก หน่วยงานหรือทั่วทั้งองค์กร โดยถือเป็นหน้าที่และความ รับผิดชอบ	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 การเรียนรู้และการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการ ทำงานองค์กรและมีการ พัฒนาการจัดการความรู้อย่าง จริงจังและต่อเนื่อง
ข้อที่ 3 (มิติที่ 3)	ภาวะผู้นำและการ สนับสนุน (Leadership Supporting)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนและ ไม่เห็นถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ในองค์กร	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนและ เห็นถึงความสำคัญของการ จัดการความรู้ในองค์กร	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 1. ผู้บริหารสนับสนุนการ จัดการความรู้เฉพาะกลุ่มบุคคล 2. ไม่มีการกำหนดนโยบายและ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 1. ผู้บริหารสนับสนุนการ จัดการความรู้เฉพาะหน่วยงาน ต้นแบบ 2. มีการกำหนดนโยบาย/กล ยุทธ์ และ KPI เกี่ยวกับการ จัดการความรู้	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 1. ผู้บริหารสนับสนุนการจัดการ ความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับชั้น และทั่วทั้งองค์กร 2. มีการกำหนดนโยบายและ กลยุทธ์ การจัดการความรู้ให้เป็น กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและมี

องค์ประกอบ		สถานะปัจจุบัน (เรียงจากระดับ 1 : มีน้อยที่สุด --> ระดับ 5 มีมากที่สุด)				
คน (People)						
					3. ผู้บริหารไม่ได้เป็นต้นแบบในการจัดการความรู้ (Role Model)	ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ 3. ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการจัดการความรู้ (Role Model)
ข้อที่ 4 (มิติที่ 4)	สภาพแวดล้อมและผู้เกี่ยวข้อง (Environment and Partnerships)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 ไม่เกิดการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ต่างคนต่างทำงานในความรู้ที่ติดชอบของตน	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 เกิดการแบ่งปันความรู้เพียงเล็กน้อยระหว่างบุคคล	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มบุคคล / หน่วยงาน	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 เกิดการแบ่งปันความรู้ข้ามสายงาน	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 ทั่วทั้งองค์กรมีบรรยากาศของการเปิดเผยและมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยสมัครใจและความรู้ที่นำมาแบ่งปันก่อให้เกิดประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้งานได้ทันที

องค์ประกอบ		สถานะปัจจุบัน (เรียงจากระดับ 1 : มีน้อยที่สุด --> ระดับ 5 มีมากที่สุด)				
กระบวนการ (Process)						
ข้อที่ 5 (มิติที่ 5)	กระบวนการ บทบาท และองค์กร (Process and Organization)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 มีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายของการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 มีการกำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้ด้านการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 มีการจัดการองค์ความรู้ของผู้มีประสบการณ์ตรงและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ มาเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 มีการกำหนดให้นำองค์ความรู้มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 มีการนำองค์ความรู้ที่มีการจัดเก็บในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และประเมินผลการจัดการความรู้
ข้อที่ 6 (มิติที่ 6)	กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Knowledge Goals)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 ไม่มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะบาง	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การจัดการความรู้ให้เป็น	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 มีการกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีกลยุทธ์หรือมีการแผนการ	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำ

องค์ประกอบ		สถานะปัจจุบัน (เรียงจากระดับ 1 : มีน้อยที่สุด --> ระดับ 5 มีมากที่สุด)				
กระบวนการ (Process)						
		ประจำปีในด้านการจัดการความรู้	กลุ่มเท่านั้น	กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	จัดการความรู้ประจำปี โดยให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	ข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรม/โครงการ เพื่อการพัฒนาทักษะและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
ข้อที่ 7 (มิติที่ 7)	โครงสร้างความรู้และรูปแบบความรู้ (Knowledge Structures and Knowledge Forms)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 บุคลากรไม่ได้รับการจัดฝึกอบรมความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งได้รับการสอนงาน (Coaching) จากหัวหน้างาน	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้และทักษะเกี่ยวกับการใช้งานระบบสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อช่วยให้เข้าใจและเกิดความคล่องตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ ที่เน้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือจัดให้มีการฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) ในโครงการต่างๆ	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญหลากหลาย สามารถคิดและวิเคราะห์เชิงลึกได้ อย่างเป็นระบบ
เทคโนโลยี (Technology)						
ข้อที่ 8 (มิติที่ 8)	เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Technology and Infrastructure)	<input type="checkbox"/> ระดับ 1 ไม่มีเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อช่วยในการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/> ระดับ 2 มีเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อช่วยในการทำงานและการจัดการความรู้เบื้องต้น	<input type="checkbox"/> ระดับ 3 มีเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน ที่สามารถเชื่อมต่อคนทั้งองค์กรได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การสื่อสารและการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ	<input type="checkbox"/> ระดับ 4 มีการนำเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	<input type="checkbox"/> ระดับ 5 1. เทคโนโลยีที่ใช้เป็นแบบ Real Time เช่น ระบบ Online ต่างๆ 2. มีการนำ KM Software มาใช้ในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ องค์กรในฐานะข้อมูลให้สามารถค้นหาและจัดเก็บองค์ความรู้ได้

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

1. ปัญหา อุปสรรค ที่ท่านคิดว่าองค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

.....

.....

.....

.....

2. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ควรมีแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอบพระคุณอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
ประวัตินักวิจัย

ประวัตินักวิจัย

ชื่อ - สกุล นางสาววินิตา หมัดเบ็ญหมาน
 รหัสประจำตัวนักศึกษา 6010121012
 วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ปวช.	โรงเรียนหาดใหญ่อำนวยการวิทยัพณิชยการ	2550
ปวส.	โรงเรียนหาดใหญ่อำนวยการบริหารธุรกิจ	2552
ปริญญาตรี	คณะบริหารธุรกิจ สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่	2554

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

พ.ศ. 2554 – 2557	เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาระบบงานและการจัดการความรู้ สำนักนโยบายและงบประมาณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
พ.ศ. 2555 – 2562	เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ สำนักนโยบายและงบประมาณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ปริญญช รุธิโรโก, กัญญ์ณิภักฐ์ สุวรรณอ่อน, สิริลักษณ์ ทองพูน, คัมภีร์ ทองพูน และวินิตา หมัดเบ็ญหมาน.
 (2562). ชุมชนสีเขียว (Green Community) : การอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าชายเลน และ
 การจัดการขยะบริเวณลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา ตำบลบางเหรียง อำเภอควนเนียง จังหวัด
 สงขลา. นิทรรศการแสดงผลงานวิจัยงานมหกรรมงานวิจัยแห่งชาติ 2562 (Thailand
 Research Expo 2019) วันที่ 7 - 10 เมษายน 2562 ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และ
 บางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ.