

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร
สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
Factors affecting the success of personnel knowledge
management Mae Hong Son Provincial Cultural Office

พิสิทธ์ สุภา*, กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย* และ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์**
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เลขที่ 9/9 หมู่ที่ 9 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

Pisit Supa, Kittipong Kiatwatcharachai and Theppasak Boonyarataphan
Sukhothai Thammathirat Open University
9/9 Moo 9 Chaengwattana Road, Bangpood, Pakkret Nonthaburi 11120 Thailand
Email: nananarakja@hotmail.com, Dr.kittipong.k@gmail.com,
drtheppasak@gmail.com

Received: August 5, 2024

Revised: September 6, 2024

Accepted: September 17, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน (2) ศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ (3) เสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย ด้วยเครื่องมือแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบคำถามการประชุมกลุ่มย่อย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้าง (จ้างเหมาบริการ) จำนวน 29 คน วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ปฏิบัติงานช่วงเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2565 ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัย 5 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จใน

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

** รองศาสตราจารย์ ดร., สังกัดสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

*** รองศาสตราจารย์ ดร., สังกัดสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเชิงบวกมีนัยสำคัญ (2) ปัจจัย 5 ปัจจัย มีความสำคัญส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และพบอุปสรรคเกิดขึ้นจากปัจจัยความสำเร็จ (3) แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ สร้างภาวะผู้นำที่ดีสำหรับการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพสำหรับการจัดการความรู้ จัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้ชัดเจน และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้

คำสำคัญ การจัดการความรู้, ปัจจัยความสำเร็จ, สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

Abstract

This research aims to (1) study the factors affecting the success in knowledge management of the personnel of the Mae Hong Son Provincial Cultural Office, (2) study the importance of the factors affecting the success and obstacles in knowledge management of the people. Mae Hong Son Provincial Cultural Office personnel, and (3) propose guidelines for creating success in knowledge management of Mae Hong Son Provincial Cultural Office personnel. Study from documents in-depth interview and small group meetings with tools such as in-depth interview questions and small group meeting questions. The population and sample were 29 personnel from the Mae Hong Son Provincial Cultural Office, including executives, officials, government employees, and contract employees. The method for selecting the sample was specific. Working from November - December 2022. The research results found that (1) 5 factors: leadership organizational culture Information and communication technology knowledge management structure and personnel competency affects the success in knowledge management of the personnel of the Mae Hong Son Provincial Cultural Office in a positive and significant manner, and (2) 5 factors are important in affecting the success in knowledge management and obstacles were found arising from

Keywords: knowledge management, success factors, Mae Hong Son Provincial Cultural Office

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การภาครัฐและเอกชนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างฉับพลันแบบก้าวกระโดด หรือ Digital Disruption กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและการแข่งขัน การให้บริการแก่ประชาชน องค์การที่สามารถเพิ่มพื้นที่ในการเชื่อมต่อการให้บริการและสร้างโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ถือว่ามีโอกาสเจริญเติบโต หน่วยงานภาครัฐจึงต้องตื่นตัวและยอมรับการปรับเปลี่ยนเพื่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ¹ การจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จและนำพาองค์การบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ ทำให้ระบบความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานสามารถเพิ่มผลผลิตและพัฒนาคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น² การจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการนำความรู้และการบริหารจัดการมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วนำมาใช้ปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอันเป็นประโยชน์แก่องค์กร³ กระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรหากกระบวนการจัดการความรู้ดี ผลการดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพดี ช่วยให้เกิดการพัฒนาตามไปด้วย “การจัดการความรู้” จึงเป็นกลไกสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา และมีความจำเป็นสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น สามารถนำองค์ความรู้ สร้างคุณค่า เพิ่มขีดความสามารถ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางเป็นเลิศ ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของประชาชนและรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน องค์การภาครัฐที่มีภารกิจดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งขาดการจัดการความรู้ของบุคลากรที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการย้ายของบุคลากรออกจากองค์กร ทำให้เกิดปัญหาด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในการปฏิบัติงานขาดหายและ ไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนขาดหายไป ซึ่งองค์ความรู้นั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้และถ่ายทอดแก่ประชาชน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีปัจจัยหลาย ด้านที่ส่งผลต่อนั้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร

¹ อีรศักดิ์ นรดี, “รูปแบบการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2562), 28 – 29.

² สหัช จิตมงคลทอง, “การจัดการองค์ความรู้พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระนครเสมือนจริง,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการมรดกวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562), 47.

³ พระพนมภรณ์ ฐานิสโร, นายชาติรี เฟ่งท่า, พระมหาวัฒนา สุรจิตโต, “การจัดการความรู้ : กระบวนการพัฒนาคณะและการพัฒนางาน,” *วารสาร Journal of Roi Kaensam Academi* 5, ฉ. 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 197, 202, <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246954/167159>, สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2565.

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นประโยชน์กับองค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อพัฒนาองค์กรและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.2.2 เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.3 ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1.3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

แนวคิด⁴หลักวินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) เรียกว่า วินัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Disciplines of The Learning Organization ประกอบด้วย

1) การคิดเชิงระบบ หรือ Systems Thinking เป็นกรอบแนวความคิดและเครื่องมือที่พัฒนาสำหรับให้แบบแผนการปฏิบัติงานและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรชัดเจน

2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล หรือ Personal Mastery เป็นความเชี่ยวชาญส่วนตัวของบุคคล เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3) แบบจำลองทางความคิด หรือ Mental Models เป็นลักษณะภาพจำลองหรือทัศนคติที่เกิดขึ้นฝังแน่นในจิตใจมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและวิธีการปฏิบัติในองค์กร

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือ Building Shared Vision เป็นการตั้งเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน อาจในรูปแบบค่านิยมและพันธกิจขององค์กร

5) การเรียนรู้แบบเป็นทีม หรือ Team Learning เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกองค์กรทำให้องค์กรและสมาชิกมีการพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็ว

แนวคิด⁵ปลาทูโมเดล (Tuna Model) รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมององค์การภาพรวมการจัดการความรู้ในองค์กร เปรียบส่วนประกอบของปลาที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนหัว คือ วิสัยทัศน์ หรือการมองอนาคตกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ และวางเป้าหมายขององค์กร ส่วนลำตัว คือ ส่วนที่สำคัญและยากที่สุดในการจัดการความรู้

⁴ Peter M. Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization, ISBN 0-385-26095-4 Copyright © 1990 by Peter M. Senge (Broadway, New York: Doubleday a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990), 9-13.

⁵ ประพนธ์ ผาสุกยัต, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ, (กรุงเทพฯ: ไยโหม, 2547), 21-28.

เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Share and Learn) และส่วนทาง คือ ส่วนเก็บรวบรวมความรู้หรือคลังความรู้ สะสมเนื้อความรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งในแต่ละส่วนมีหน้าที่และความสำคัญจำต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน จึงจะทำให้การจัดการความรู้หรือตัวปลาวายไปข้างหน้าได้

แนวคิด กระบวนการจัดการความรู้⁶ KM - Process 7 (Knowledge Management Process 7) เป็นกระบวนการที่สามารถช่วยให้องค์กรเกิดพัฒนาการความรู้ภายในองค์กรด้วยการบริหารความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และขอบเขตของความรู้ที่ต้องการอย่างชัดเจนแน่นอน

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นกระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ใช้วิธีการเสาะแสวงหาจากภายนอกหรือจากความรู้เก่าที่มี

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดวางโครงสร้างความรู้ภายในองค์กร เพื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นกระบวนการปรับปรุงความรู้ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสารหรือรูปแบบอื่น ๆ ให้เป็นมาตรฐานให้มีเนื้อหาความสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ มาจัดรูปแบบ กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อาจจัดระบบทีมหรือสับเปลี่ยนบุคคลข้ามสายงาน จัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดระบบพี่เลี้ยง จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น ระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้เพื่อเกิดการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่

แนวคิด ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้⁷ Systems Learning Organization Model ประกอบด้วย 1. การเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องสร้างทักษะด้านการคิดอย่างเป็นระบบระดับ บุคคล กลุ่ม และองค์กร 2. การจัดการองค์กร (Organization Subsystem) เป็นสภาพแวดล้อมและบริบทที่เอื้อต่อการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3. คนหรือบุคลากร (People Subsystem) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้นำพนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ พันธมิตรหรือผู้ร่วมให้บริการ ผู้ให้บริการรายย่อยหรือ

⁶ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้* พ.ศ. 2548 *การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, (โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งความรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ, 2548), 4-8.

⁷ Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2002). 24, 111-118.

ผู้ให้บริการและชุมชน 4. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Subsystem) คือ กระบวนการ การได้มา การสร้าง การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอน การเผยแพร่ และการประยุกต์นำไปใช้และการตรวจสอบความรู้ 5. ระบบเทคโนโลยี (Technology Subsystem) เป็นองค์ประกอบที่มีในทุกะบบมีส่วนสนับสนุน ช่วยให้เข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ โดยทุกองค์ประกอบเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกันเป็นพลวัตร



ภาพที่ 1 Systems Learning Organization Model

ที่มา: Building the Learning Organization Michael J. Marquardt. MASTERING THE 5 ELEMENTS FOR CORPORATE LEARNING (2002, p. 24)

1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร.⁸ ได้สรุปแนวคิด และหลักปฏิบัติเรื่องการจัดการความรู้ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การสร้างวัฒนธรรมใหม่ (Corporate Culture) การเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแห่งอำนาจมาเป็นวัฒนธรรมความรู้ ปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบควบคุมสั่งการ จากผู้บังคับบัญชา Top - Down หรือ Command and Control มาเป็นการบริหารงานแบบการเอื้ออำนาจ (Empower) ให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับแลกเปลี่ยนไหลเวียนความรู้ซึ่งกันและกัน

⁸ บดินทร์ วิจารณ์, ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: วิชั่น ฟริน แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2551), 35-48.

- 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกันของคนในองค์กร หรือ วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) สร้างความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วม
 - 3) การสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าถึงสารสนเทศ ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์บุคลากร เพื่อเกิดทักษะการเรียนรู้เป็นทีมและส่งเสริมการเรียนรู้ต่างสายงาน
 - 4) การเรียนรู้ พัฒนางานโดยมุ่งเป้าหมายและนำตัวอย่างจากที่ผู้อื่นเคยทำมาปฏิบัติ เรียกว่า วิธีการยอดเยี่ยม (Best Practices) เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Benchmarking) เป็นต้น
 - 5) การสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวก ยึดตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกันขององค์กร ค้นหาหากกลยุทธ์เชิงบวกและนำมาใช้
 - 6) การจัดพื้นที่หรือเวทีจริง ให้สมาชิกองค์กรมาพบปะกันได้โดยตรง สะดวกและเข้าถึงได้ตลอดเวลา อาจเป็นพื้นที่ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ Information and Communication Technology (ICT) เช่น เว็บบล็อก เว็บบอร์ด เป็นต้น
 - 7) การพัฒนาคนที่เน้นผ่านการทำงาน โดยพัฒนาคนไปพร้อม ๆ กับการพัฒนางาน ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะและเจตคติด้านการเรียนรู้
 - 8) ระบบให้ทุน ให้รางวัลสร้างคุณค่าให้กับบุคคล สร้างความภาคภูมิใจให้ความสำคัญกับการยอมรับ ให้สมาชิกได้รับความสุข
 - 9) การหาเพื่อนร่วมทาง ด้วยการสร้างเครือข่ายองค์กร หาพันธมิตรองค์กรอื่น ๆ สร้างแรงกระตุ้นทางธรรมชาติ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กัน
 - 10) การจัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) รวบรวมความรู้ที่ถอดบทเรียน After Action Review (AAR) นำความรู้จากการปฏิบัติและความรู้เพื่อการปฏิบัติมารวบรวมไว้เป็นขุมความรู้ จากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กลายเป็นความรู้ขององค์กร
- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ วรชญา ศิริวัฒน์ (2559)⁹ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ เช่นเดียวกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560)¹⁰ ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของรัฐสภา สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด พบว่า ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารจัดการความรู้

⁹ วรชญา ศิริวัฒน์, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, (รายงานการวิจัย), กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559, 154.

¹⁰ ภาคภูมิ มิ่งมิตร, “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา,” วารสารธุรกิจปริทัศน์ 9, ฉ.1 (2560): 3-11, <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuoj/article/view/120684/92108>, สืบค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2565.

รองลงมา คือ กลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่าย โครงสร้างองค์การและแรงจูงใจ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดมาตรวัด และกระบวนการ ทั้งนี้กลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยลักษณะบุคคล ผู้มีอำนาจอิทธิพลพิเศษทางพฤติกรรมสามารถจูงใจ โน้มน้าว กลุ่มหรือบุคคลให้คล้อยตาม ด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจ เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ทิศทางและกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2) วัฒนธรรมองค์กร เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากร เป็นแบบแผนแบบอย่าง ความเชื่อ ค่านิยม ถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กร ในลักษณะสืบทอดการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยสมาชิกภายในหรือสภาพสังคมภายนอก

3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ ICT (information and communication technology) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการข้อมูลทุกชนิด ด้วยการจัดเก็บ รวบรวม ประมวลผล รับส่ง เผยแพร่ สื่อสาร แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ โดยเครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสาร หรือระบบอื่น ๆ

4) โครงสร้างการจัดการความรู้ หรือโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้นภายในสำหรับดำเนินการจัดการความรู้ โดยกำหนดบทบาทการบริหารจัดการหรือระบบโครงสร้างพื้นฐานบุคลากร ลักษณะทีมงานเพื่อการจัดการความรู้

5) สมรรถนะบุคลากร คือ ทักษะความสามารถเชิงพฤติกรรมของบุคคล ในการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อเป็นประโยชน์

1.3.3 บริบทสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาค ตั้งอยู่ ณ ศาลากลางจังหวัดแม่ฮ่องสอน (หลังเดิม) ชั้น 1 ถนนขุนลุมประพาส ตำบลจองคำ อำเภอเมืองแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน¹¹ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรม ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา หน้าที่ 40 เล่มที่ 123 ตอนที่ 65 ก ราชกิจจานุเบกษา 21 มิถุนายน พ.ศ. 2549

1.4 ขอบเขตการวิจัย

เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสำคัญ อุปสรรค แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 – 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 โดยดำเนินการการศึกษาเฉพาะส่วนสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวง

¹¹ ประกาศราชกิจจานุเบกษา พ.ศ.2549, “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2549,” <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/191086.pdf>, สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2565.

วัฒนธรรม กำหนดกลุ่มประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 29 คน ซึ่งปฏิบัติงานช่วงเดือนพฤศจิกายน – ธันวาคม พ.ศ. 2565

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้วิธีศึกษาจากเอกสาร (documentary search) ข้อมูลของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 2 คน ด้วยแบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการประชุมกลุ่มย่อย (focus group discussion) โดยแบ่งกลุ่มด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 เจ้าหน้าที่กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 เจ้าหน้าที่กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 4 เจ้าหน้าที่กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมร่วมกับกลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน จำนวน 7 คน ด้วยแบบคำถามในการประชุมกลุ่มย่อย (การสนทนากลุ่ม) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการนำวัตถุประสงค์การวิจัยเป็นหลัก วิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลการประชุมกลุ่มย่อย โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล ด้วยวิธีการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมแตกต่างกัน นำข้อมูลเอกสารมาใช้เป็นฐานการพิจารณาและนำข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อยพิจารณาความสอดคล้อง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการแบบสร้างข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและวิเคราะห์สรุปอุปนัย หลังจากรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล สรุปผล อภิปราย และเสนอแนะ พร้อมจัดทำรายงานเผยแพร่ต่อไป

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.6.1 ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนและทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

1.6.2 ทราบถึงความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.6.3 ทราบถึงแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.6.4 สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จหรือสามารถนำไปพัฒนาบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.6.5 สามารถนำข้อมูลเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรภาครัฐลักษณะเดียวกันในพื้นที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนและพื้นที่ซึ่งมีลักษณะปัญหาคล้ายคลึงกันได้

2. ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ เพื่อเสนอแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยมีผลการวิจัย แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 3 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 4 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

ตอนที่ 5 ปัจจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

พบว่า สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนให้ความสำคัญการจัดการความรู้ในเชิงนโยบาย(หลักการ) ส่วนใหญ่ไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน พบความสำเร็จบางส่วนรูปแบบเอกสารการจัดองค์ความรู้ เช่น แผนโครงการ/กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ ไม่มีการทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และพบการจัดการองค์ความรู้ในตัวบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่และองค์ความรู้เฉพาะเรื่องตามโครงการ หรือกิจกรรมเฉพาะกรณี โดยมอบหมายบุคลากรเฉพาะรายลักษณะจัดทำองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม รูปแบบหนังสือ พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำหรือผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำสั่งการ มอบหมายบุคลากรปฏิบัติงานรูปแบบแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือรายบุคคลรับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมเฉพาะเรื่องเป็นครั้งๆ ไป เพื่อจัดการความรู้

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไม่ปรากฏชัดเจน พบการจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสำหรับการจัดการความรู้เป็นเพียงการผลักดันเชิงนโยบาย

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบการทำงานโดยใช้อุปกรณ์และระบบอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ลักษณะประสิทธิภาพจำกัดและจำนวนไม่เพียงพอ

4. ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้โดยเฉพาะไม่ปรากฏ พบเพียงรูปแบบการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานดำเนินงานเป็นครั้ง ๆ ตามที่ได้รับการมอบหมายเท่านั้น

5. ด้านสมรรถนะบุคลากร พบมีจำกัดเฉพาะบุคลากรที่เป็นผู้ได้รับมอบหมายงาน เกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 5 ปัจจัย ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) 3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) 4. โครงสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management Structure) และ 5. สมรรถนะบุคลากร (Personal Competence) โดยส่งผลต่อการจัดการความรู้ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สามารถทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ ปัจจัยหลักที่ส่งผลจากลักษณะภาวะผู้นำโดยตำแหน่งและภาวะผู้นำตามธรรมชาติเป็นผู้กำหนดให้มีการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีภาวะผู้นำที่ดีจึงส่งผลต่อความสำเร็จได้ดี

2. วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลเชิงสนับสนุนและส่งเสริมให้พฤติกรรม การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรเอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีสำหรับการจัดการความรู้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยส่งผลกระทบโดยตรงและส่งผลกระทบ ค่อนข้างสูงต่อความสำเร็จการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความสำเร็จขึ้น

4. โครงสร้างการจัดการความรู้ มีเพียงการจัดโครงสร้างตามระบบราชการ รูปแบบ คณะกรรมการ คณะทำงาน สำหรับการจัดการความรู้เฉพาะคราว หากให้ความสำคัญและ ชัดเจนสามารถเชื่อมโยงปัจจัยอื่นและส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

5. สมรรถนะบุคลากร ปัจจัยหลักส่งผลต่อความสำเร็จโดยตรงอย่างมาก เนื่องจาก บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและจัดการความรู้ จำเป็นต้องใช้สมรรถนะบุคลากรที่ดีต่อการจัดการ ความรู้ และเป็นปัจจัยที่สามารถเชื่อมโยงด้านปัจจัยอื่นทุกปัจจัย

ปัจจัย 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ด้วยผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่าง มุ่งผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการจัดการความรู้ มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารที่ทันสมัย สะดวกต่อการจัดการความรู้ มีโครงสร้างการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม ชัดเจน สมรรถนะบุคลากรได้รับการกระตุ้น ส่งเสริม ฝึกฝน เพิ่มพูนทักษะ เพิ่มความรู้ความ เชี่ยวชาญ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 3 ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 2. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) 3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) 4. โครงสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management Structure) และ 5. สมรรถนะบุคลากร (Personal Competence) มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยนับแต่ละปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จ และพบอุปสรรคที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ทำให้ประสบความสำเร็จเพียงบางส่วน

1. ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ปรากฏในลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบบังคับบัญชา และลักษณะภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นภายในตัวตามธรรมชาติแสดงออกขณะปฏิบัติงานหรือสถานการณ์จำต้องใช้ภาวะผู้นำ

1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญไม่มากเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ลักษณะความสำคัญเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร แม้มีความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยอื่นและไม่ชัดเจนแต่ไม่สามารถปฏิเสธความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

1.3 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากเพื่อผลสำเร็จ ด้วยความทันสมัย ความสะดวกรวดเร็ว และลดพื้นที่ของการจัดเก็บรักษาองค์ความรู้ได้ยั่งยืน บุคลากรได้ให้ความสำคัญอย่างมาก

1.4 ปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง สามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ สิ่งสำคัญคือ การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ให้ชัดเจนและมีมาตรฐาน เพื่อการสื่อสารระหว่างบุคลากรและอธิบายบทบาทได้อย่างชัดเจน

1.5 ปัจจัยสมรรถนะบุคลากร มีความสำคัญที่สุดในฐานะผู้ขับเคลื่อนกระบวนการมีหน้าที่ปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาความรู้ แยกแยะภาระงาน แสวงหาความรู้ ฝึกฝนเพิ่มพูนสมรรถนะปฏิบัติงาน มีความเชื่อมโยงส่งผลต่อภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ร่วมแรงร่วมใจ และส่งเสริมทักษะรองรับการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้โครงสร้างการจัดการความรู้และโครงสร้างองค์กรมีความเข้มแข็งสมบูรณ์

2. อุปสรรคการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนพบว่า ปะปนและเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ ผู้นำไม่มีภาวะผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ธรรมเนียมและพฤติกรรมของบุคลากรไม่ส่งเสริมการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่เพียงพอและล้าสมัย โครงสร้างการจัดการความรู้ไม่มีรูปแบบชัดเจน สมรรถนะบุคลากรไม่มีทักษะความรู้เรื่องการ

จัดการความรู้ รวมถึงอุปสรรคอื่นที่พบ ได้แก่ บุคลากรมีภาระหน้าที่ค่อนข้างมากจากการโยกย้ายบุคลากร และขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้

ตอนที่ 4 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

พบว่า แนวทางการสร้างความสำเร็จเกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร โดยแต่ละปัจจัยส่งผลซึ่งกันและกัน และเกิดจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งได้ 2 แนวทาง ได้แก่

1. แนวทางจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ดีต่อการจัดการความรู้ ได้แก่

- 1.1 การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสำหรับการจัดการความรู้
- 1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้
- 1.3 การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพ
- 1.4 การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน
- 1.5 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้

2. แนวทางจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่

- 2.1 การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้
- 2.2 การสนับสนุนงบประมาณและกำหนดค่าตอบแทนเพื่อการจัดการความรู้
- 2.3 การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้
- 2.4 การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายใน
- 2.5 การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 5 ปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนประสบผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านนโยบายองค์กร

- 1.1 นโยบายของรัฐบาล ผู้บริหาร ผู้นำภายในองค์กร
- 1.2 การปรับเปลี่ยนระบบภายในองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้แบบเอกชน เช่น การจัดทีมจัดการความรู้ การจัดสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้โดยเฉพาะ เป็นต้น
- 1.3 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการจัดการความรู้
- 1.4 การวางแผนการจัดการความรู้

2. ด้านบุคลากรองค์กร

- 2.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร
- 2.2 จัดสรรบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างตำแหน่งองค์กรเต็มอัตรากำลังสนับสนุน

ปฏิบัติงานการจัดการความรู้

2.3 จัดสรรอัตรากำลังบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตำแหน่งสายงานเฉพาะตรงตามหน้าที่และมีจำนวนตำแหน่งเพิ่มขึ้น

2.4 ดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญด้านความเป็นอยู่ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจของบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

2.5 ส่งเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่อยู่ในตัวสำหรับการจัดการความรู้

2.6 การรักษามูลค่าบุคลากรให้ดำรงอยู่กับองค์กร ด้วยการให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคลากร ให้โอกาสในการแสดงศักยภาพ ให้สวัสดิการค่าตอบแทนอื่น ๆ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี

3. ด้านสภาพสิ่งแวดล้อมองค์กร

3.1 การสร้างสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกตอบสนองความต้องการและเอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น อาคาร ภูมิทัศน์ สร้างแหล่งเรียนรู้ แหล่งรวบรวมข้อมูล การคมนาคม

3.2 การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ ให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้เป็นจิตสำนึกของบุคลากรแสดงออกพฤติกรรมอย่างเป็นธรรมชาติ

3.3 การสร้างเครือข่ายที่ดีด้านงานวัฒนธรรม สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ทำให้องค์ความรู้เกิดการพัฒนาและต่อยอด

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กร

4.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบออนไลน์ในการจัดเก็บเผยแพร่ แลกเปลี่ยนข้อมูลของบุคลากรสำหรับการจัดการความรู้

5. ด้านงบประมาณองค์กร

5.1 จัดสรรงบประมาณให้กับบุคลากรดำเนินงานการจัดการความรู้ เช่น ค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจ การจัดซื้อ คอมพิวเตอร์อุปกรณ์สำหรับการจัดการความรู้

3. สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

3.1 สรุปผล

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อค้นพบและสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร ส่งผลต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญเชิงบวก ทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรมในรูปแบบเอกสาร และรูปแบบสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.1.2 ปัจจัย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร มีความสำคัญทำให้ประสบผลสำเร็จสำหรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ

พบว่า มีอุปสรรคปรากฏอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เช่น ผู้นำที่ไม่มีทักษะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไม่เพียงพอและล้าสมัย โครงสร้างการจัดการความรู้ภายในไม่ปรากฏชัดเจน สมรรถนะบุคลากรไม่มีทักษะและความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ บุคลากรมีภาระหน้าที่ค่อนข้างมาก รวมถึงการขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนการจัดการความรู้ เป็นต้น และทั้ง 5 ปัจจัย จำต้องมีลักษณะปัจจัยที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อให้อุปสรรคหายไป

3.1.3 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน แบ่งลักษณะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 แนวทางการสร้างความสำเร็จจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสำหรับการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพียงพอและมีศักยภาพ การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้ชัดเจน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น และกลุ่มที่ 2 แนวทางการสร้างความสำเร็จจากปัจจัยที่สนับสนุน เช่น การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้ การสนับสนุนงบประมาณและกำหนดค่าตอบแทนในการจัดการความรู้ การสร้างระบบการจัดการความรู้ การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลาง การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

3.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีข้อค้นพบและสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษา 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ และสมรรถนะบุคลากร โดยต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้สอดคล้องกับกระบวนการสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิด¹²KM - Process 7 และ¹³แนวคิดและหลักปฏิบัติเรื่องการจัดการความรู้ในชุดคู่มือการพัฒนาองค์กร ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นปัจจัยที่ดีต่อการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร ดังนี้

3.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ ผู้นำองค์กรและผู้นำตามธรรมชาติต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์ ความรู้ สัจจะ เอื้อเฟื้อ จูงใจเพื่อนร่วมงานได้ สร้างแรงกระตุ้นและมอบหมายการตัดสินใจเอื้ออำนาจและกระจายอำนาจให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินงาน เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการจัดการความรู้ โดยใช้วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีความสามารถรอบรู้ แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจได้ดี ส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มทักษะให้แก่ผู้ตามกระตุ้นให้เกิดภูมิปัญญา และมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้ตาม

¹² เรื่องเดียวกัน, 6.

¹³ เรื่องเดียวกัน, 8.

สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วม ทำให้เกิดแรงจูงใจของบุคลากรในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับหลักวินัย 5 ประการ สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) ในการการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการตั้งเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน ผู้นำอาจเป็นแรงบันดาลใจวางภาพอนาคตร่วมกันด้วยค่านิยมและพันธกิจองค์กร และแนวคิดปลาทุโมเดล (Tuna Model) ซึ่งส่วนหัวปลาเป็นส่วนที่มองไปข้างหน้ากำหนดทิศทางการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับภาคภูมิ มิ่งมิตร (2560) พบว่า ¹⁴ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95 และจะสามารถส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้ต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้ การมีภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งท้ายที่สุดการปฏิบัติงานหรือการจัดการความรู้ ผู้นำระดับองค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจและให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำส่งผลในเชิงบวก สามารถทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จออกมาเป็นรูปธรรม กลับกันหากผู้นำขาดภาวะผู้นำใช้อำนาจบังคับบัญชาเกินไปและไม่ให้ความสำคัญ การจัดการความรู้ไม่อาจบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำพบอุปสรรคปรากฏผู้นำในองค์กรขาดภาวะผู้นำที่ดีต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรและไม่มีทักษะภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ บังคับใช้อำนาจมากเกินไป ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรประสบผลสำเร็จน้อย สอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำ ¹⁵LEADERSHIP GRID ของ ROBERT BLAKE และ JANE MOUTON ที่เสนอสิ่งสำคัญที่สุดซึ่งผู้นำควรให้ความสนใจ 2 สิ่ง ได้แก่ คนและเป้าหมายของงาน โดยได้แบ่งผู้นำที่มีลักษณะเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากร 2 แบบ ได้แก่ 1. ผู้นำแบบบริหารจัดการไม่เป็น 2. ผู้นำแบบใช้สิทธิอำนาจและการใช้อำนาจ

3.2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรเอื้อให้เกิดบรรยากาศส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ สนับสนุนมุ่งสู่การเรียนรู้ มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่ดีต่อการจัดการความรู้ ต้องมีลักษณะที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกและตระหนักได้ว่าผลงานคือ สิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคลและความสามารถขององค์กร สามารถนึกกำลังเป็นทีม ยึดมั่นร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีการสร้างแรงจูงใจ สามารถดึงบุคคลที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ มีการเรียนรู้และปรับตัว มีการพัฒนาตลอดเวลา นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการจัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของ

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, 9.

¹⁵ Deava [นามแฝง], “Marketing Share รวบรวมเรื่องการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีองค์กรกรณีศึกษา, ทฤษฎีภาวะผู้นำ” Deava, นำข้อมูลขึ้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2559, <https://chiefmarket.blogspot.com/search/labelทฤษฎีภาวะผู้นำ>, สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2567.

¹⁶Richard L. Daft (2000: 101) 4 แบบ ดังนี้ 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ 3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม 4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือการปลูกฝังพฤติกรรม แนวปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันมีสภาพเชิงบังคับ พฤติกรรมบุคลากรในองค์กรลักษณะร่วมกันเป็นหมู่คณะ และจากการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรพบอุปสรรค คือ ขาดการให้ความสำคัญและการสื่อสารระหว่างบุคลากร เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากร และการขาดการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทน อุปสรรคที่ปรากฏมีลักษณะตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามแนวคิดและหลักปฏิบัติเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เรื่องการสร้างวัฒนธรรมใหม่ เปลี่ยนจากวัฒนธรรมแห่งอำนาจมาเป็นวัฒนธรรมความรู้ ปรับเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบควบคุมหรือสั่งการ มาเป็นการบริหารงานแบบการเอื้ออำนาจให้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ในองค์กรซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ ¹⁷ ญัญพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547) ซึ่งกล่าวนิยามของวัฒนธรรมองค์กร จากหนังสือการจัดการ Management ว่าเป็นระบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โครงสร้างองค์การและระบบการควบคุม วัฒนธรรมองค์กรจะก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรมของสมาชิกที่จะเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์หรือในทางทำลายล้างต่อองค์การ

3.2.3 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปัจจัยหลักในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีต้องมีความทันสมัย บุคลากรต้องมีความรู้และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สอดคล้องกับเยาวรัชย์ พรประสิทธิ์, เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, และสุพร เสียนสลาย (2556) ¹⁸ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ พบว่า 1 ในปัจจัย 7 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กัน สามารถทำให้อำนาจเขตกลุ่มกรุงเทพใต้ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ต้องมีลักษณะทันสมัย ลดการใช้ทรัพยากรขององค์กร มีระบบบริการประชาชนสามารถเข้าถึงง่าย ใช้บริการได้สะดวก รวดเร็ว ไม่มีข้อจำกัด มีการเชื่อมโยง

¹⁶ สุพิน เกษาคุปต์, หน่วยที่ 7 วัฒนธรรมองค์กร วิชาชีพนโยบาย และจรรยาบรรณ, ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ หน่วยที่ 1-7, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2562), 7-6, 7-18.

¹⁷ ญัญพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ, *การจัดการ Management*, (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 120-121.

¹⁸ เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์, เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ และสุพร เสียนสลาย, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้,” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 12, ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2557): 50-59, <https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/6951/1/140319.pdf>, สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2565.

ข้อมูลองค์ความรู้ทั้งในและภายนอกองค์กร สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างบริการแก่บุคลากร และประชาชนอย่างยั่งยืน มีการปรับปรุงทั้งระบบและข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ แนวคิด ¹⁹ดิจิทัลไทยแลนด์ (digital Thailand) หรือ ไทยแลนด์ 4.0 เชื่อมโยงด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และเป็นปัจจัยสำคัญในการเผยแพร่องค์ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ สำหรับสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกองค์กร ถือเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความรู้ ส่งผลเสียต่อความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวเมื่อขาดไป โดยมีนัยสำคัญเชื่อมโยงกับปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ด้านทักษะความรู้สำหรับการ ใช้จัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวทาง ²⁰KM - Process 7 ในขั้นตอนที่ 5 และขั้นตอนที่ 6 ทั้งนี้ พบอุปสรรคที่ปรากฏอยู่กับปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารคือการมีจำนวน ของอุปกรณ์จำกัด ไม่ทันสมัย และระบบไฟฟ้าไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้งาน ซึ่งการจัดการความรู้ ของบุคลากรต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ช่วยให้ดำเนินงานได้โดยสะดวก สอดคล้องกับแนวคิด ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ The Systems Learning Organization Model ของ Michael J. Marquardt. (2002) ²¹ที่กล่าวถึงระบบ Technology Subsystem หรือระบบ เทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2 ประการ คือ 1. เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ หรือ Technology for managing knowledge และ 2. เทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ หรือ Technology for enhancing learning

3.2.4 ปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้ การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อกำหนดโครงสร้างภายในให้เป็นโครงสร้างการจัดการความรู้ที่เกิดจากเจตนาย่อยอย่างเป็นรูปธรรมและถาวร ให้มีบทบาทดำเนินการจัดการความรู้โดยตรงและส่งผลประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับวรวิฑูรย์ ศิริวัฒน์ (2559) ²²พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเอื้อต่อการจัดการความรู้ การจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ²³ กล่าวถึง โครงสร้างการจัดการความรู้ ไว้ว่า เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุและประสบผลสำเร็จเป็นองค์การการเรียนรู้ องค์กรต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงานจัดการความรู้

¹⁹ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, หน่วยที่ 14 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 9-15, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562), 14-23, 14-28.

²⁰ เรื่องเดียวกัน, 6.

²¹ เรื่องเดียวกัน, 7.

²² เรื่องเดียวกัน, 62.

²³ เรื่องเดียวกัน, 5.

เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้บรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการความรู้ สิ่งสำคัญ คือ การกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจนและมีมาตรฐาน เพื่อให้การสื่อสารระหว่างบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบและถูกต้อง ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนยังขาดโครงสร้างดังกล่าว อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้นำองค์กร ที่เล็งเห็นประโยชน์ของการจัดระบบบริหารโครงสร้างองค์กร โดยโครงสร้างการจัดการความรู้มีความเชื่อมโยงปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถช่วยให้การบริหารและการจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นไปได้อย่างราบรื่น คล่องตัวและเป็นระบบส่งผลเอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับมาร์ควอตส์ (Marquardt, 2011) อ้างถึงใน สายสุตา เตียเจริญ, ณัฏชา มณีวงศ์, อาทิตา นกอยู่ (2561)²⁴ กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุก ๆ หน้าที่ขององค์การ ซึ่งขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 10 คือ การลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น จากการศึกษาปัจจัยโครงสร้างการจัดการความรู้พบอุปสรรคที่ปรากฏ คือ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนไม่มีโครงสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร ไม่มีแผนผังหรือแบบแผนการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยตรง ทำให้บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญการจัดการความรู้หรือการจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ให้เป็นรูปธรรมชัดเจนมีมาตรฐาน

3.2.5 ปัจจัยสมรรถนะบุคลากร ถือเป็นปัจจัยหลักส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ สมรรถนะบุคลากรสิ่งจำเป็นในกระบวนการจัดการความรู้ฐานะผู้ขับเคลื่อนการมีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และมีความรู้ความสามารถ ชำนาญเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ เพื่อการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับนิชนพณ เชื้อปรางค์ และธีรพจน์ เวศพันธ์ (2560)²⁵ พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร สมรรถนะที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรมีองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้ มีทักษะความชำนาญในการทำงานหรือทักษะการจัดการความรู้ บุคลากรมีบทบาทเหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้ มีทัศนคติ ค่านิยมที่ดีกับการจัดการความรู้ มีอุปนิสัยในการ

²⁴ สายสุตา เตียเจริญ, ณัฏชา มณีวงศ์, และอาทิตา นกอยู่, *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*, (รายงานการวิจัย), (ม.ป.ท.): มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561, 20.

²⁵ นิชนพณ เชื้อปรางค์ และธีรพจน์ เวศพันธ์, “ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ,” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสต์เทิร์นเอเชีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี* 11, ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน 2560): 109-110, <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSci/article/view/74363>, สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2565.

ไฝหาความรู้ เป็นผู้เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ มีมนุษยสัมพันธ์และมีแรงจูงใจ มีจิตสำนึกและวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายในการจัดการความรู้ มีความต้องการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จากการศึกษาปัจจัยสมรรถนะบุคลากร พบอุปสรรคที่ปรากฏคือ การขาดทักษะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ การขาดแคลนบุคลากรดำเนินงานการจัดการความรู้ การขาดโอกาสในการแสดงสมรรถนะ ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะ ไม่กล้าหรือไม่ต้องการแสดงสมรรถนะ

นอกเหนืออุปสรรคที่พบปรากฏกับปัจจัย 5 ปัจจัย ยังค้นพบอุปสรรคอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1. ด้านบุคลากรซึ่งมีจำนวนน้อยและขาดแคลน และ 2. ด้านงบประมาณที่ไม่มีงบประมาณสนับสนุนสำหรับการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ของบุคลากร เป็นสาเหตุทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นไม่เต็มที่ อย่างไรก็ตามปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย ก็ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกื้อหนุนกัน เมื่อขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไป การจัดการความรู้แม้มีความสำเร็จเกิดขึ้น แต่อยู่ในวงจำกัดสำหรับองค์ความรู้บางส่วนเท่านั้น การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัยข้างต้นในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบชัดเจนอย่างสม่ำเสมอ แม้ถูกจำกัดด้วยอุปสรรคที่ปรากฏขึ้นอยู่ก็ตาม

3.2.6 แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน ขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงระหว่าง 5 ปัจจัยและการตีศักยภาพของปัจจัยให้เกิดขึ้นพร้อมทั้งกำจัดอุปสรรค โดยมีข้อเสนอแนว 2 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1) แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่ดีต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1.1) การสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้
- 1.2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการจัดการความรู้
- 1.3) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพียงพอและมีศักยภาพ
- 1.4) การจัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน
- 1.5) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้

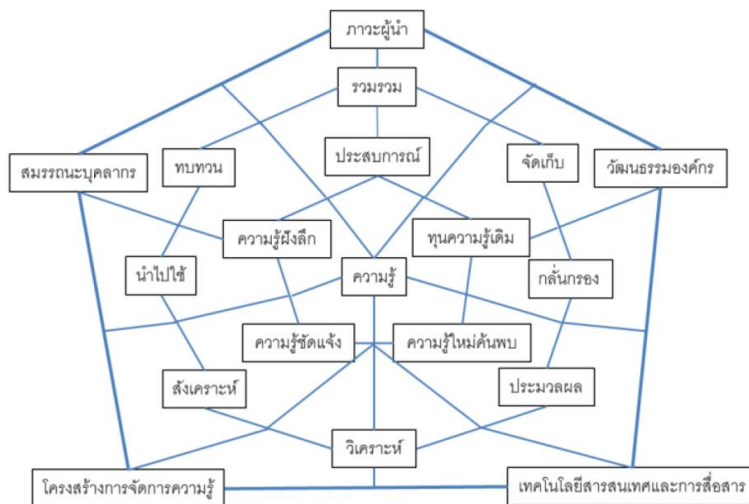
2) แนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรจากปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 2.1) การเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรและการจัดสรรเวลาสำหรับการจัดการความรู้
- 2.2) การสนับสนุนงบประมาณและกำหนดค่าตอบแทนในการจัดการความรู้
- 2.3) การสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้

2.4) การสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายใน

2.5) การลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการศึกษาเห็นได้ว่า แนวทางการสร้างความสำเร็จเกิดจากปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากร 5 ปัจจัย และมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ปรากฏในลักษณะเป็นปัจจัยสนับสนุน แต่ปัจจัยสนับสนุนนี้ไม่สามารถส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงลำพัง ต้องมีปัจจัย 5 ปัจจัยเชื่อมโยงกันและปรากฏขึ้นอยู่ก่อน ผลจากการศึกษาครั้งนี้เป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนโดยอ้างอิงการเชื่อมโยงของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สร้างเป็นรูปแบบลักษณะโครงข่ายการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ในรูปแบบ gossamer (ใยแมงมุม) อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยเป็นโครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) สามารถนำมาเป็นแนวทางให้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเกิดขึ้นได้ แม้การขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะทำให้โครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม) ขาดลง ปัจจัยอื่นที่เหลืออยู่ในโครงข่ายจะช่วยพยุงให้การจัดการความรู้ยังคงขับเคลื่อนไปได้อย่างมีนัยสำคัญ และการมีปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้จะเป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ดียิ่งขึ้น



ภาพ 2 โครงข่าย gossamer (ใยแมงมุม)

ที่มา: จากการศึกษปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

3.3 ข้อเสนอแนะ

3.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงสร้างการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

- 1) ควรสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้นำองค์กรและบุคลากรให้มีลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการจัดการความรู้
- 2) ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปลูกฝังการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ให้เกิดเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ประจำขององค์กร
- 3) ควรสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยจัดหาทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวก มีความทันสมัยและมีปริมาณเพียงพอต่อบุคลากร
- 4) ควรมีการกำหนดโครงสร้างการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 5) ควรมีการจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะ สร้างสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดการความรู้หรือสรรหาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เข้าสู่องค์กร
- 6) ควรมีการเพิ่มอัตราค่าจ้างให้มีจำนวนเพียงพอต่อปริมาณงานและจัดเวลาในการจัดการความรู้แก่บุคลากร
- 7) ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการความรู้ของบุคลากร
- 8) ควรสร้างระบบหรือแบบแผนกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร
- 9) ควรสร้างระบบศูนย์ข้อมูลกลางภายในองค์กร
- 10) ควรลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ศึกษาขั้นตอนการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ
- 2) ศึกษาคุณภาพองค์ความรู้ที่เกิดจากความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
- 3) ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- ณิชนพณ เชื้อปรางค์ และธีรพจน์ เวศพันธ์. “ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ.” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี* 11, ฉ.1 (2560): 109-110. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSci/article/view/74363>. สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2565.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ. *การจัดการ Management*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547.
- ธีรศักดิ์ นรดี. “รูปแบบการบริหารจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 2562.
- บดินทร์ วิจารณ์. *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด, 2551.*
- ประกาศราชกิจจานุเบกษา พ.ศ. 2549. “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2549.” <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/191086.pdf>. สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2565.
- ประพนธ์ ผาสุกยัด. *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: ไยโหม, 2547.
- พระพนมภรณ์ ฐานิสโร, นายชาติรี เฟ่งท่า, พระมหาวัฒนา สุรจิตโต. “การจัดการความรู้ : กระบวนการพัฒนาคน และการพัฒนางาน.” *วารสาร Journal of Roi Kaensam Academi5*, ฉ. 2 (2563): 197, 202. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/246954/167159>. สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2565.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. *หน่วยที่ 14 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 9-15. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 2562.
- ภาคภูมิ มิ่งมิตร. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐบาล.” *วารสารธุรกิจปริทัศน์* 9, ฉ.1 (2560): 3-11. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/bahcuoj/article/view/120684/92108>. สืบค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2565.

- เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์, เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ และสุพร เลี่ยนสลาย. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา สำนักงานเขตกลุ่มกรุงเทพใต้.” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 12, ฉ.1 (2557): 50-59.
<https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/6951/1/140319.pdf>. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2565.
- วรัชญา ศิริวัฒน์. *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษา กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย*. (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2559, 154.
- สหัช จิตมงคลทอง. “การจัดการองค์ความรู้พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติพระนครเสมือนจริง.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการมรดกวัฒนธรรมและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 2562.
- สายสุตา เตียเจริญ, ณัฏฐา มณีวงศ์, และอาทิศา นกอยู่. *การพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. (รายงานการวิจัย). (ม.ป.ท.): มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2561, 20.
- สุพิน เกษาคุปต์. *หน่วยที่ 7 วัฒนธรรมองค์การ วิชาชีพนิยม และจรรยาบรรณ, ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2562.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ พ.ศ. 2548 การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งความรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ, 2548.
- Deava [นามแฝง]. “Marketing Share รวบรวมเรื่องการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีองค์กร กรณีศึกษา, ทฤษฎีภาวะผู้นำ.” Deava, นำข้อมูลขึ้นเมื่อ 18 กรกฎาคม 2559, <https://chiefmarket.blogspot.com/search/labelทฤษฎีภาวะผู้นำ>, สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2567.
- Michael J. Marquardt. *Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2002.
- Peter M. Senge. *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*, ISBN 0-385-26095-4 Copyright © 1990 by Peter M. Senge. Broadway, New York: Doubleday a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990.