

แนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร
ในสถาบันการศึกษา ภูมิศึกษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**The Development of Academic Staff's Participatory Performance of the
Knowledge Management Practices: A Case Study of Faculty of Liberal Arts
and Management Science at Kasetsart University**

วันที่รับบทความ: 4 ธ.ค. 67

วันที่แก้ไขบทความ:

ครั้งที่ 1 : 16 มิ.ย. 68

ครั้งที่ 2 : 15 ก.ค. 68

วันที่ตอบรับ: 30 มิ.ย. 68

ทิพวัลย์ พันธุ์จันทิก *

Thippawun Phanjantuek *

ลัดดาพร กุลแก้ว **

Laddaporn Kunkeaw **

วรสิทธิ์ วงศ์อดิษฐ์ ***

Worasit Wongadisai ***

* บธ.ม.(การจัดการ, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2558). ปัจจุบันเป็น
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักงานเลขาธิการคณะ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

* M.B.A., Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Kasetsart University (2015). Currently as Plan and
Policy Analyst, Office of the Secretary, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Kasetsart University

** ปร.ด. (สารสนเทศศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2562). ปัจจุบันเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** Ph.D. (Information Studies), Khon Kaen University (2019). Currently as Assistant Professor in Department of
Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Kasetsart University

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในสถาบันการศึกษา กรณีศึกษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร ศึกษาปัญหาและอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากร การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลประชากร จากบุคลากรทั้งหมดของคณะ จำนวน 80 คน และผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะกรรมการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์การทั้งหมดของคณะ จำนวน 19 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์และการประชุมกลุ่มย่อย สติติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สติติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสติติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแตกต่าง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามวิธีของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ประเภทพนักงาน มีความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกจากนี้ การไม่เข้าใจนโยบายและแผนงานด้านการจัดการความรู้ กลายเป็นปัญหาและอุปสรรคที่บุคลากรพบมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนาการมีส่วนร่วม แบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ สถาบันการศึกษา

*** ปร.ด. (นวัตกรรมการเรียนรู้และเทคโนโลยี), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2563). ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

*** Ph.D. (Learning Innovation and Technology), King Mongkut's University of Technology Thonburi (2020).

Currently as Assistant Professor in Department Of Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Kasetsart University.

Abstract

This research investigates the development of staff's participatory performance in knowledge management: A case study of the Faculty of Liberal Arts and Management Science at Kasetsart University. The objectives of the study aims to examine the factors influencing personnel participation in knowledge management practices, identify existing problems and obstacles, and propose strategies for improvement. A mixed-methods approach was employed, collecting data from all 80 personnel in the faculty and 19 key informants who are members of the faculty's strategic management committee. Data collection methods included online questionnaires and focus group discussions. Descriptive statistics such as percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics including difference analysis, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis were used. The findings revealed that the type of staff significantly influenced participation in knowledge management practices ($p < 0.05$). Information technology was also found to be a significant factor affecting participation ($p < 0.05$). A key obstacle identified was a lack of understanding regarding knowledge management policies and plans.

Keywords: Participation Development, Knowledge Management Practices, Educational Institutions

บทนำ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เมื่อองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตอบสนองต่อการตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schiuma, 2012; Hsiao, Chen, & Chang, 2011; Jonjoubson, 2014) ทั้งนี้ (Noknoi, 2009) กล่าวว่าการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

ให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้และการไหลเวียนของความรู้ภายในองค์กร อย่างเป็นระบบ รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งในการกำหนดเป้าหมายของความรู้ การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา (Diya & Pantawankun, 2024)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพได้ ต้องอาศัยองค์ประกอบที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะบุคลากร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นหัวใจหลักในการ สร้าง ถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน และการปรับปรุงกระบวนการให้มี ประสิทธิภาพ (Wannapira, 2019) โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและ การเปลี่ยนแปลง บุคลากรจำเป็นต้องพร้อมเรียนรู้ พัฒนา และแบ่งปันความรู้ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพตนเองและองค์กร (Mankhong, 2018) อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยอาศัย เพียงการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรเท่านั้น หากแต่ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การแสวงหาและสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยความร่วมมืออย่างต่อเนื่องของบุคลากรภายในองค์กร (Chan-daeng, 2012) เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างเป็น รูปธรรมและยั่งยืน

การศึกษาด้านการจัดการความรู้ แม้ว่าที่ผ่านมาได้มีการศึกษาในหลายหน่วยงาน เช่น มหาวิทยาลัยและองค์กรภาครัฐ โดยมากเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ จัดการความรู้ สภาพการจัดการความรู้ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ (Thanpan, Boonnak, Sarak, & Phorana, 2023; Phetcharat & Chiamprathanarakorn, 2015; Narapiromkwan & Siwapitak, 2016; Arpamo, Au-areemit, & Wongprasert, 2017; Akkasriwor & Phokaew, 2017; Madbenman, 2019) ดังนั้น การส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้าง

ขีดความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งออกแบบกระบวนการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จึงเป็นสิ่งสำคัญ

งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะในส่วนของงานของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นวิทยาเขตหนึ่งของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต้องดำเนินการตามกรอบนโยบายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ วิจัย และสร้างนวัตกรรมระดับโลก บนพื้นฐานของศาสตร์แห่งแผ่นดิน” (KU-KM Care & Share Model) (Kasetsart University, 2022) สามารถนำข้อมูลไปกำหนดแนวทาง และกลยุทธ์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของคณะ และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร ด้วยการค้นหาปัจจัยอิทธิพลร่วมกับปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร มีเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับความรู้ มีกำหนดความรู้ การแสวงหาและสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และการสร้างความรู้หรือต่อขยายความรู้ภายในองค์กรและการประยุกต์ใช้ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Smith & Brooks, 2013) ซึ่งต้องอาศัยความเกื้อหนุนกันระหว่าง คน เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการนำความรู้ไปใช้ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น (Marquardt, 1996) การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร (Somchai, 2015) ทั้งนี้ การจัดการความรู้เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อนำความรู้ที่มีอยู่นั้นได้มีการนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการไหลของความรู้ จากนั้นนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานของกลุ่ม (Kanjanaavisutt, 2015) จากการศึกษาของ (Marquardt, 1996) เสนอว่ากระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์องค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกหรือภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์กรต่อไป

2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง เป็นการสร้างความรู้จากบุคคลทีมงานและองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรภายใต้การสร้างความรู้ใหม่ ทุกคนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

3) การจัดการเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) หมายถึงเป็นการนำเอาความรู้ที่สร้างขึ้น หรือได้มาจากแหล่งที่มีความรู้ นำมาจัดเก็บให้เกิดความสะดวกสบายและรวดเร็วต่อการเข้าถึงข้อมูลในการนำความรู้ไปใช้ในครั้งต่อ ๆ ไป

4) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) หมายถึง เป็นการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์องค์กร และเป็นความจำเป็นต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อคนในองค์กรมีการใช้ความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ไปยังกลุ่มคน หรือทีมงาน จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

การจัดการความรู้สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดจากหลายปัจจัย ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน (Sriwarom, 2019) ประกอบด้วย

1) คน (People) เป็นผู้สร้าง แบ่งปัน และใช้ความรู้ บุคลากรในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นทั้งแหล่งที่มาของความรู้ และเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม

2) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) คือชุดกิจกรรมหรือลำดับขั้นตอนที่องค์กรนำมาใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมวล และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3) เทคโนโลยี (Technology) เป็นกลไกสนับสนุนที่ช่วยให้การจัดเก็บ การสืบค้น และการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ในการเข้าถึงความรู้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ระบบการจัดการที่ดี และเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานจริง หลายองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ด้านหลัก เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคจากงานวิจัยของ (Oraksriwan & Photkaew, 2019; Maneejantra, 2022; Koonsombat, Akkadechanan, & Kiattilettanapa, 2014; Nantakun, 2017) ได้แก่ ด้านคน ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ KM ขาดแรงจูงใจ มีข้อจำกัดด้านเวลา ทัศนคติเชิงลบต่อ KM และไม่มีการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ด้านกระบวนการ : ขาดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ระบบการสื่อสารไม่ทั่วถึง กิจกรรมซ้ำซากขาดความน่าสนใจ และการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Wi-Fi) มีความล่าช้าหรือไม่เสถียร ขาดระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และเครื่องมือที่ใช้ไม่ทันสมัยหรือไม่ตอบโจทย์การใช้งาน และเมื่อพิจารณาอุปสรรคในการจัดการความรู้ตามองค์ประกอบข้างต้น พบว่า อุปสรรคสำคัญอันดับแรก ที่ส่งผล

ในการจัดการความรู้ในองค์กร ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ การขาดความตระหนักและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดการความรู้ (TRIS Academy Research, 2019)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวทางการอธิบายความหมายและลักษณะของการมีส่วนร่วมในมิติต่าง ๆ อย่างครอบคลุม (Cohen & Uphoff, 1977) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมอาจเกิดขึ้นในกิจกรรมที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ หรือแม้กระทั่งการประเมินผล โดยผู้มีส่วนร่วมอาจเข้ามามีบทบาทในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือหลายขั้นตอนของกระบวนการดำเนินโครงการ ซึ่งการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในหลายระดับนี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีแรงจูงใจในการสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร ในทำนองเดียวกัน (Wagner & Leydesdorff, 2009) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงานดำเนินการร่วมกันในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ โดยเน้นความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันและมีแรงขับเคลื่อนภายในต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมมิใช่เพียงการมีบทบาทในการปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่ยังครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมในการคิดร่วมตัดสินใจ และรับรู้ถึงผลลัพธ์ของกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบ และการขับเคลื่อนกิจกรรมหรือองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากคนในองค์กร โดยเฉพาะ “การมีส่วนร่วม” ของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะเมื่อทุกคนรู้สึกตัวตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ก็จะมีคามตั้งใจในการแบ่งปันและพัฒนาความรู้มากขึ้น (Davenport & Volpel, 2001) มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนแนวคิดนี้ เช่น งานของ Jirapha (2011) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็น การแสดงความคิดเห็น หรือการทำกิจกรรมร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังทำให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ ภายในทีม ในทำนองเดียวกัน Daengtae (2022) ก็เสนอว่า หากองค์กร ให้นักศึกษามีโอกาสช่วยกำหนดทิศทางและแผนงาน และมีระบบที่เปิดให้แบ่งปันข้อมูลกันได้ง่าย เช่น ใช้เทคโนโลยีในการเก็บหรือเข้าถึงข้อมูล ก็จะช่วยให้การจัดการความรู้ทำได้ง่ายและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรและสร้างความรู้สึกว่าเขามี ส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Madbenman, 2019) ในบริบทของการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การเข้าร่วมกิจกรรมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด และภูมิปัญญาระหว่างบุคคลในองค์กร กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้ความรู้ที่เคยมีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ถูกถ่ายทอดออกมา เป็นความรู้ที่จับต้องและถ่ายทอดต่อได้ (Explicit Knowledge) ผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง การทำงานร่วมกัน หรือแม้แต่การถอดบทเรียนจากการลงมือปฏิบัติ การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจะช่วย ให้ประสบการณ์และความรู้เดิมของบุคคลถูกแปลงเป็นความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาองค์กร ในภาพรวม (Panich, 2016)

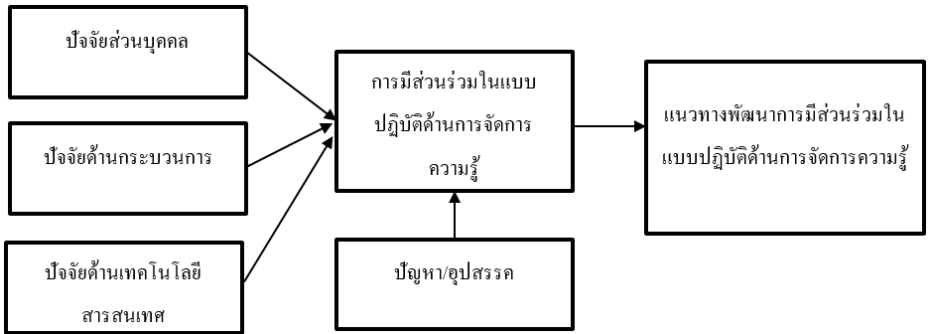
สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติ ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านกระบวนการและปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพล เชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร

กรอบแนวคิด

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งค้นหาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติ ด้านการจัดการความรู้ บนการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีด้านการมีส่วนร่วม (Sriwarom, 2019) และกระบวนการจัดการความรู้ (Marquardt, 1996) สรุปได้กรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจ (Survey method) จากประชากร ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ จำนวนทั้งสิ้น 80 คน (Faculty of Liberal Arts and Management Science, 2024) และได้รับการตอบกลับจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 78.75 ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์องค์การของคณะทั้งหมด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) มีเนื้อหาประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และประเด็นปัญหา/อุปสรรคด้านการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ และขั้นตอนที่ 2 เป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมกลุ่มย่อย โดยใช้ประเด็นคำถามที่ได้จากผลสรุปการสำรวจข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 เป็นกรอบเนื้อหาคำถาม ประกอบด้วย การดำเนินงานของคณะด้านการจัดการความรู้ กระบวนการในการจัดการความรู้ และปัญหา/อุปสรรคด้านการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

2.1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทพนักงาน อายุงาน และต้นสังกัด เป็นข้อคำถามแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced choice) ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Marquardt (1996) 4 ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ และ 4) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) และตอนที่ 4 ประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) และตอนที่ 5 คือข้อเสนอแนะ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

2.1.2 นำเสนอแบบสอบถามต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม ให้มีความถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์การศึกษา

2.1.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ใกล้เคียง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามแบบ (Cronbach, 1990) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.876

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การอธิบายบริบทของปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ และประเด็นปัญหา/อุปสรรค ผู้วิจัยใช้วิธีการคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การอธิบายความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ใช้ Independent t-Test และ ANOVA การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามวิธีของเพียร์สัน และวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

แบบนำตัวแปรเข้า (Enter method) ทั้งนี้ได้มีการตรวจสอบคุณสมบัติตามเงื่อนไขของการใช้เทคนิค และได้ผลลัพธ์ ประกอบด้วย ค่า p-value ของ Shapiro-Wilk เท่ากับ 0.234 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.981 ค่า Tolerance เท่ากับ 0.458 และ VIF เท่ากับ 2.184 นอกจากนี้ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการประชุมกลุ่มย่อย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อจำแนกข้อมูล จัดกลุ่ม และเรียงลำดับความสำคัญ

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร

จากผลการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.60 ส่วนใหญ่อายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.00 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 55.60 ประเภทพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเงินจบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 81.00 อายุการทำงาน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 61.90 ต้นสังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดภาควิชาบริหารธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 22.20

1.1) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ประเภทพนักงานกับการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ประเภทพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	df	t	p-value
เงินรายได้	4.069	0.812	61	-2.184	0.033*
เงินจบประมาณ	3.552	0.749			

* = ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 1 วิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทพนักงาน วุฒิการศึกษา อายุงาน และต้นสังกัด พบว่า พนักงานทั้ง 2 ประเภทมีค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ($p\text{-value} < 0.05$) ในส่วนของ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน และต้นสังกัดพบว่า มีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ไม่มีความแตกต่างกัน

1.2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยอิทธิพลที่ส่งผลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร แสดงในตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 5

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	μ	σ	การแปลผล
ด้านกระบวนการ	4.02	0.76	มาก
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.92	0.69	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 มากกว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ตารางที่ 3 แสดงผลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
ในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

การมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	μ	σ	การแปลผล
1. ด้านการแสวงหาความรู้	3.90	0.77	มาก
2. ด้านการสร้างความรู้	3.74	0.73	มาก
3. ด้านการจัดการเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้	3.39	1.02	มาก
4. ด้านการถ่ายโอนและใช้ความรู้	3.63	0.91	มาก
รวม	3.63	0.91	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการ
ความรู้ของบุคลากร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.63 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ 0.91 เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ย สูงสุดเท่ากับ 3.90 และ
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlations)

	ปัจจัยด้าน กระบวนการ	ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ	การมีส่วนร่วมใน แบบปฏิบัติด้าน การจัดการความรู้
μ	4.02	3.92	3.67
σ	0.76	0.69	0.77
ปัจจัยด้านกระบวนการ	1	0.736**	0.528**
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.736**	1	0.533**
การมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติ ด้านการจัดการความรู้	0.528**	0.533**	1

* = ระดับนัยสำคัญ 0.05 **= ระดับนัยสำคัญ 0.001

จากตารางที่ 4 พบว่า ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.736 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.80 ถือว่าไม่เกิด Multicollinearity ซึ่ง (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) อธิบายว่า ความสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปรอิสระไม่ควรเกินกว่า 0.80 ซึ่งถ้าเกิน 0.80 ให้สันนิษฐานว่าอาจเกิด Multicollinearity ดังนั้นสามารถนำไปวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณในลำดับต่อไปได้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig
ค่าคงที่	1.038	0.497		2.090	0.041
ปัจจัยด้านกระบวนการ	0.305	0.161	0.297	1.893	0.063
ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.355	0.177	0.314	2.005	0.049*
Adjusted R ² = 0.302 S.E.E = 0.655 F = 14.407 Sig = 0.000					

* = ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ด้วยการเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Method) พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. ปัญหาและอุปสรรคของการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการประชุมกลุ่มย่อย ผู้วิจัยได้จำแนกประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 6 และ ตารางที่ 7

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/อุปสรรค
ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้

ประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ในกระบวนการจัดการความรู้	μ	σ	การแปล ผล
1. ท่านยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานด้าน การจัดการความรู้ของคณะอย่างชัดเจน	3.47	1.04	มาก
2. ท่านได้รับการสนับสนุนทรัพยากรด้านการจัดการ ความรู้ที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	3.25	1.07	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการสื่อสารและประสานงานเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ไม่ชัดเจน	3.22	1.12	ปานกลาง
4. ท่านไม่สะดวกเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการ KM ที่ จัด เนื่องจากไม่สอดคล้องกับความต้องการ	2.96	1.07	ปานกลาง
5. ท่านไม่สะดวกเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการ KM ที่ จัด เนื่องจากวันและเวลาที่ไม่เหมาะสม	3.15	1.05	ปานกลาง
6. ท่านยังไม่เห็นความสำคัญในการเข้ามีส่วนร่วม เกี่ยวกับการจัดการความรู้	2.66	1.17	ปานกลาง
7. ท่านขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการ ความรู้	2.88	1.13	ปานกลาง
8. ท่านขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการ จัดการความรู้	3.19	1.13	ปานกลาง
รวม	3.10	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหา/อุปสรรคที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร มีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.83 โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในประเด็นที่ 1 คือ ยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานด้านการจัดการความรู้ของคณะอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.04

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นปัญหา/อุปสรรคและแนวทางพัฒนาการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้จากการประชุมกลุ่มย่อย

องค์ประกอบ	ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	แนวทาง
คน (People)	- ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมจัดการความรู้ - ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ - ยังไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมจัดการความรู้	- คณะควรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ - ด้วยรางวัลหรือการยกย่องที่เป็นรูปธรรม - จัดอบรมเพื่อเสริมความเข้าใจด้านการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ - สร้างเข้าใจและสื่อสารคุณค่าของการมีส่วนร่วม
กระบวนการ (Process)	- คณะยังขาดนโยบายและแผนแม่บทด้าน KM ที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานไร้ทิศทางและเป้าหมายร่วม - การสื่อสารและประสานงานภายในเกี่ยวกับ KM ยังไม่มี	- กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย KM ให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์คณะ/จัดตั้งกรรมการ งาน KM - สร้างช่องทางสื่อสารเฉพาะด้าน KM ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ - สำรวจความต้องการของบุคลากร เพื่อออกแบบกิจกรรมให้ตอบ

องค์ประกอบ	ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	แนวทาง
	ประสิทธิภาพ เกิดความไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง - กิจกรรม KM ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาและความต้องการของบุคลากร ทำให้การมีส่วนร่วมต่ำ	โจทย์ทั้งเนื้อหา รูปแบบ และเวลา / จัดกิจกรรมหลากหลายและยืดหยุ่น
เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	- เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน - ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอในการรองรับภารกิจและกิจกรรมขององค์กร	- สำรวจความต้องการด้านเทคโนโลยีเพื่อ KM เช่น ระบบจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ - จัดหาและพัฒนาเครื่องมือ KM เช่น คลังความรู้ดิจิทัล, ระบบ CoP ออนไลน์ - จัดลำดับความสำคัญการใช้งบ IT เพื่อ KM ให้ครอบคลุมทั้งการจัดเก็บ คั่นคืน และเผยแพร่ความรู้

จากตารางที่ 7 สรุปประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรและแนวทาง จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ คน กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า คนขาดแรงจูงใจ ความเข้าใจ และการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ นอกจากนี้ นโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ไม่มีความชัดเจน การสื่อสารไม่ต่อเนื่องและช่วงเวลาจัดกิจกรรมไม่เหมาะสมส่วนกลายเป็นประเด็นปัญหา/อุปสรรคในการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีไม่สอดคล้องและเพียงพอในการใช้งานเพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ของบุคลากร

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้และประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น จึงเห็นว่า หนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ ความไม่เข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านการจัดการความรู้ของคณะ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในแบบปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ดังนั้น การสร้างแนวทางเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จึงควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของคณะ ผลข้อมูลการสำรวจและการประชุมกลุ่ม Focus Group จึงมีข้อสรุปแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้สำหรับคณะดังนี้

3.1 การจัดตั้งคณะทำงาน KM คณะควรจัดตั้งคณะทำงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้าน KM อย่างชัดเจน โดยระบุบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน สร้างความร่วมมือระหว่างฝ่าย และกระตุ้นความรับผิดชอบร่วม ส่งผลให้การดำเนินงานด้าน KM มีความต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น (Boonruang & Sangkaworn, 2017; Siriwan, 2024.; Mingmitr, 2017)

3.2 การสร้างความเข้าใจต่อนโยบาย KM คณะควรมีกิจกรรมสร้างความเข้าใจต่อนโยบายด้าน KM เนื่องจากการจัดการความรู้ จะสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคลากรเข้าใจนโยบาย เห็นคุณค่า และตระหนักถึงความสำคัญ ดังนั้นการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และผลประโยชน์ของ KM ควรเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่องและหลากหลายรูปแบบ ทั้งผ่านช่องทางออนไลน์ การประชุมภายใน และสื่อสารทางตรง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจร่วม มีส่วนร่วมเชิงรุก และรู้สึกเป็นเจ้าของนโยบาย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Dechaponphan, Thokaew, & Panyawuttrakun, 2024)

3.3 เสริมความรู้ด้าน KM คณะควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรผ่านการจัดกิจกรรมอบรม เวิร์กช็อป หรือเวทีแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าใจแนวคิด กระบวนการ ตลอดจนการนำ KM ไปปรับใช้ในงานของตนได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ (Meekrut, 2024) ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับศักยภาพในการมีส่วนร่วม และเสริมความเข้มแข็งให้การขับเคลื่อน KM ขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง (Rengreo & Gunawong, 2025)

3.4 การบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คณะควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับ ลักษณะงานและพฤติกรรมของผู้ใช้ระดับ (Taya & Ngamsantivongsa, 2022) เช่น ระบบสื่อสาร ภายในกลุ่ม แพลตฟอร์มจัดเก็บข้อมูล หรือเครือข่ายออนไลน์ที่อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยน ความรู้ โดยเฉพาะการใช้โซเชียลมีเดีย ที่ได้รับความนิยม จะช่วยให้การกระจายองค์ความรู้เข้าถึง บุคลากรทุกระดับได้อย่างรวดเร็ว (Krutka, Meephimpleunsri, Dechawarachai, Hunteragul, & Ngermchoosri, 2021)

3.5 ประเมินและติดตามผลการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง นอกจากการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้แล้ว คณะควรให้ความสำคัญกับการติดตาม ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทาง และร่วมประเมินการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา จะสามารถช่วยให้ ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทองค์กรและนำไปสู่การ ขับเคลื่อน KM อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Aree & Jindarak, 2018)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ประเภทของบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการมี ส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Demarest, 1997) ที่กล่าวว่า ความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการ ความรู้ในองค์กร เนื่องจากความต้องการที่หลากหลายเกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการ ที่ตอบสนองต่อการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่มีบทบาท สำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม ของสมาชิกในองค์กร (Taiwo & Okafor, 2011) ดังนั้นผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินงานด้าน

การจัดการความรู้ของคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ ควรมุ่งเน้นศึกษาความต้องการด้านการจัดการความรู้ของพนักงานแต่ละประเภท เพื่อออกแบบโปรแกรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสม นอกจากนี้ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อาชีพ และต้นสังกัด ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่า ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของคณะเป็นการตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย และบุคลากรในคณะรับทราบในเชิงนโยบาย

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ (Demarest, 1997) ที่เน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดเก็บและเข้าถึงข้อมูล รวมถึงงานวิจัยของ (Hamid, 2006) ที่บ่งชี้ว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการความรู้เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของผู้จัดการความรู้ และยังเป็นการยืนยันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยความเกื้อหนุนกระบวนการนำความรู้ไปใช้ และเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น (Marquardt, 1996)

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญและมีผลต่อการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร ซึ่งให้เห็นว่าการไม่เข้าใจนโยบายและแผนงานด้านการจัดการความรู้ ส่งผลให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นและไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ (Kanok, 2007) ที่พบว่าความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในนโยบายส่งผลต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการและจัดทำเอกสารหรือคู่มือที่อธิบายนโยบายอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดแผนงานอย่างต่อเนื่อง อาจมีการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการสื่อสารภายในและจัดตั้งคณะทำงานด้านการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสร้างแรงจูงใจโดยการมอบรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมมากจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษากครั้งต่อไป

1. นอกเหนือจากปัจจัยด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว องค์การควรศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในกระบวนการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสนับสนุนเชิงนโยบาย แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์กร และระบบการประเมินผล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ควรดำเนินการวิจัย ในลักษณะ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ซึ่งเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับเข้ามามีบทบาทในการร่วมวางแผน ดำเนินการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อน ผลการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ กระบวนการวิจัยเชิงมีส่วนร่วมจะช่วยให้เกิดความรู้ ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และส่งเสริมความเป็นเจ้าของร่วมในกระบวนการจัดการ ความรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยยกระดับ ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านบุคลากร การดำเนินงาน และการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากการมีระบบที่ดีเท่านั้น แต่ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญสามประการที่ต้องเกื้อหนุนกัน ได้แก่ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) องค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผนทางการ ดำเนินงานที่ผสมผสานทั้งสามองค์ประกอบอย่างสมดุล องค์กรควรมีแนวทาง ดังนี้

1. คน (People) องค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะแกนหลักของการ จัดการความรู้ เนื่องจากคน คือ ผู้สร้าง ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากความรู้โดยตรง การดำเนินการ จึงควรเริ่มจากการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้ง แต่งตั้งทีมงานหรือผู้รับผิดชอบที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อน KM ภายในหน่วยงาน

นอกจากนี้องค์กรควรสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย และความสำคัญของการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับอย่างแท้จริง

2. กระบวนการ (Process) องค์กรควรออกแบบกระบวนการ KM ให้มีความชัดเจน มีลำดับขั้นตอนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เช่น การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ และเรียกคืน และการถ่ายทอดและใช้ความรู้ นอกจากนี้ยังควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ โดยเชื่อมโยงกับภารกิจหรือเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้การจัดการความรู้มีความหมายต่อการทำงานจริง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) องค์กรควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการจัดเก็บข้อมูล การเข้าถึงความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การใช้ระบบคลังความรู้ภายใน แพลตฟอร์มออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันสำหรับการสื่อสารภายในหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้เทคโนโลยีควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบท ความพร้อมของบุคลากร และความสะดวกในการใช้งานจริง

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของคณะผู้บริหารและมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ที่ได้สนับสนุนทุนการวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ ที่นี้ ขอขอบพระคุณบุคลากรคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความร่วมมือที่เอื้อต่อการดำเนินโครงการวิจัยจนทำให้โครงการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโครงการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและขอรับคำแนะนำทุกอย่างที่จะเกิดขึ้น เพื่อใช้ในการพัฒนางานวิจัยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

References

- Aree, A., & Jindarak, P. (2018). Knowledge management measurement and assessment affecting knowledge management process: A case study of Payap University. *Payap University Journal*, 28(1), 69–84. (in Thai)
- Akkasriwor, W., & Phokaew, S. (2017). Guidelines for knowledge management development at Phuket Rajabhat University. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 15(1), 299-320. (in Thai)
- Arpamo, W., Au-areemit, S., & Wongprasert, C. (2017). The state of knowledge management at Mahasarakham Rajabhat University. *Journal of Information Science*, 35(4), 92–114. (in Thai)
- Boonruang, S., & Sangkaworn, S. (2017). Factors affecting knowledge management in universities: A case study of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. *Journal of Mahachulalongkornrajavidyalaya Social Science Review*, 6(4), 225-237. (in Thai)
- Chan-daeng, W. (2012). *The development of a strong community management model based on the philosophy of sufficiency economy in the Upper Central Provinces*. (Doctor of Public Administration). Valaya Alongkorn Rajabhat University. Pathum Thani. (in Thai)
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural development participation: Concepts and measures for project design, implementation and evaluation*. New York: Cornell University.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. London: HarperCollins.
- Daengtae, K. (2022). Factors influencing the success of knowledge management at Wing 4 Takhli Royal Thai Air Force Base. *Journal of Research and Development*, 5(6), 191-202. (in Thai)
- Davenport, T. H., & Volpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212–221.

- Dechapongphan, W., Thokaew, W., & Panyawuttrakun, H. (2024). Communication strategies to enhance livestock farmers' competencies. *Journal of Interdisciplinary & Sustainability Review*, 13(2), 152–161. (in Thai)
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Diya, K., & Pantawankun, J. (2024). Guidelines for teaching and learning management in the 21st century by applying SMCR communication theory. *Northeastern University Academic and Research Journal*, 14(4), 171–185. (in Thai)
- Faculty of Liberal Arts and Management Science. (2024). *Organizational structure of the Faculty of Liberral Arts and Management Science*. Sakon Nakhon: Kasetsart University, Chalermphrakiat Sakon Nakhon Province Campus. (in Thai)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Hamid, R. V. (2006). *The relationship between the knowledge of managers from management functions and their managerial performances*. (Master of Business Administration). Shahid Bahonar University. Iran.
- Hsiao, H. C., Chen, M. C., & Chang, J. C. (2011). A study on learning organization and organizational learning in the vocational education system. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(10), 1349–1360.
- Jirapha, B. (2011). *Problems and guidelines for knowledge management in schools under the Prachinburi Educational Service Area Office 1*. (Master of Business Administration). Burapha University. Chonburi. (in Thai)
- Jonjoubsong, L. (2014). Storytelling as a research method for developing a plausible knowledge management (KM) model for rural communities. *Business Administration and Management Journal Review*, 6(1), 243–254. (in Thai)

- Kanjanavisutt, C. (2015). *Community enterprise path for professional development and self-reliance* (2nd ed.). Bangkok: Kasetsart University Press. (in Thai)
- Kanok, N. (2007). *Knowledge management of personnel in the Department of Disease Control, Ministry of Public Health*. (Master of Business Administration). Phranakhon Rajabhat University. Bangkok. (in Thai)
- Kasetsart University. (2022). *Strategic plan of Kasetsart University 2023–2027*. Retrieved December 12, 2024 from <https://www.ku.ac.th/th/operation-plan-and-action-plan-of-ku/>
- Krutka, C., Meephimpleunsri, T., Dechawarachai, S., Huntaragul, N., & Ngernchoosri, P. (2021). Expectations of service recipients toward service quality in hostel businesses in Bangkok Metropolitan Region. *Journal of Management and Development*, 8(1), 65–79. (in Thai)
- Koonsombat, J., Akkadechanan, T., & Kiattilettanapa, P. (2014). Development of a model to promote knowledge management of communities of practice in a general hospital. *Nursing Journal*, 41, 24–34. (in Thai)
- Madbenman, W. (2019). *Development of knowledge management guidelines for Hatyai University using*. (Master of Business Administration). Prince of Songkla University. Songkla. (in Thai)
- Maneejantra, T. (2022). *Personal factors affecting knowledge management readiness of Bang Phra Subdistrict Municipality personnel, Sriracha District, Chonburi Province*. (Master of Business Administration). Ramkhamhaeng University. Bangkok. (in Thai)
- Mankhong, W. (2018). Participation in the knowledge management process of academic staff in universities. *Journal of Research and Development*, 5(1), 25–38. (in Thai)
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. Ohio: McGraw-Hill.
- Meekrut, P. (2024). Knowledge management of organization in the digital age. *Journal of Interdisciplinary Social Development*, 2(2), 29–44. (in Thai)

- Mingmitr, P. (2017). Success factors in knowledge management in the Thai Parliament. *Business Review*, 9(1), 22–34.
- Nantakun, P. (2017). *Knowledge management in government organizations: A case study of the Personnel Management Division, Department of Employment*. (Master of Business Administration). Ramkhamhaeng University. Bangkok. (in Thai)
- Narapiromkwan, P., & Siwapitak, S. (2016). Knowledge management in autonomous and private universities. *Suthiparithat Journal*, 30(95), 186–200. (in Thai)
- Noknoi, J. (2009). *Contemporary human resource management concepts*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University.
- Orakrsriwan, W., & Photkaew, S. (2019). Guidelines for knowledge management development in Phuket Rajabhat University. *Journal of Academic Affairs*, 15(1), 1–14. (in Thai)
- Panich, W. (2016). Knowledge management processes and lessons learned: Enabling tacit-to-explicit knowledge conversion through participative practice. *Journal of Nursing and Health Research*, 24(2), 41–58. (in Thai)
- Phetcharat, C., & Chiamprathanarakorn, S. (2015). Knowledge management driving Suan Dusit Rajabhat University towards a learning organization. *SDU Research Journal*, 11(1), 145–161. (in Thai)
- Rengreo, O., & Gunawong, P. (2025). Knowledge management process affecting the success of the Nursing Department, Maharaj Nakorn Chiang Mai Hospital. *Ramkhamhaeng Journal of Public Administration*, 8(2), 371–409. (in Thai)
- Schiuma, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515–522.
- Somchai, N. (2015). *Knowledge management*. Bangkok: SE-EDUCATION. (in Thai)

- Smith, C. L., & Brooks, D. J. (2013). Knowledge management. In *Security Science: The Theory and Practice of Security*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Sriwarom, K. (2019). The concept of knowledge management. *Journal of the Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand (JAPDEAT)*, 1(4), 41–50. (in Thai)
- Siriwan, L. (2024). Factors influencing knowledge management success in Thai public agencies: A literature survey. *Humanities Journal*, 15(1), 333–362. (in Thai)
- Taiwo, A. O., & Okafor, I. P. (2011). Effect of members' participation on cooperative performance: A study of selected multipurpose cooperative societies (MCS) in Awka South LGA of Anambra State, Nigeria. *International Journal of Multi-Disciplinary Research*, 4, 117-126.
- Thanpan, J., Boonnak, S., Sarak, W., & Phorana, S. (2023). Implementation of knowledge management to mahamakut buddhist university, srilanchang campus. *Journal of Srilanchang Review*, 9(1), 1–14. (in Thai)
- Taya, K., & Ngamsantivongsa, P. (2022). Application of information technology as a tool for knowledge sharing and knowledge management in organizations. *Defence Technology Academic Journal*, 3(9), 4-15. (in Thai)
- TRIS Academy Research. (2019). *Thailand's knowledge management status and development recommendations*. National Science and Technology Development Agency (NSTDA). Retrieved December 12, 2024, from <https://www.tris.co.th/research/>
- Wagner, C. S., & Leydesdorff, L. (2009). *Measuring the globalization of knowledge networks*. Retrieved December 12, 2024, from <https://arxiv.org/pdf/0911.3646>
- Wannapira, S. (2019). Personnel participation in knowledge management and its effect on organizational performance. *Journal of Administration and Development*, 11(3), 89–104. (in Thai)