

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

กิตติศักดิ์ แดงแท้

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2564

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

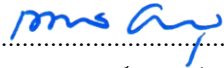
กิตติศักดิ์ แดงแท้

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

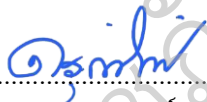
ปีการศึกษา 2564


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี


มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 เสนอโดย พันจ่าอากาศโทกิตติศักดิ์ แดงแท้ เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

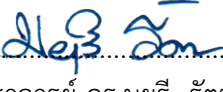
.....คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)  
วันที่ 22 เดือน เมษายน พ.ศ. 2565

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรณศักดิ์ ตติยะลาภะ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง
ชื่อนักศึกษา	กิตติศักดิ์ แดงแท้
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสังกัดกองบิน 4 จำนวน 300 คน จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโรยามาเน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้ โดยใช้ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้วพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โครงสร้างพื้นฐานและทีมการวัดผล วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ตามลำดับ 2) ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร และการวัดผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จ, ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จกองบิน 4

## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความช่วยเหลืออนุเคราะห์ ในการให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ ที่ปรึกษาหลัก การค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ทรัพย์รวงทอง ที่ปรึกษาร่วมการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรณศักดิ์ ตะติยะลาภะ ประธานกรรมการ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มยุรี รัตนเสริมพงศ์ กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ทุกท่านในโครงการหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ซึ่งกรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำการค้นคว้าอิสระ ให้มีความสมบูรณ์อย่างดียิ่ง เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีจนกระทั่ง การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้สำเร็จ เรียบร้อย ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจและแก้ไขเครื่องมือ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและกรุณา ตรวจทาน ปรับแก้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด รวมทั้งขอบคุณเจ้าของตำรา เอกสารงานวิจัยทุกชิ้นที่ได้อ้างอิงไว้จนทำให้ การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี นอกจากนี้ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อน ๆ น้อง ๆ ที่มี ส่วนช่วยให้กำลังใจ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนร่วมกับความสำเร็จในครั้งนี้ ซึ่งมีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กิตติศักดิ์ แดงแท้

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	26
การจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองบิน 4.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการความรู้.....	54
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4.....	58
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน.....	61
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	63
สรุปผลการวิจัย.....	63
อภิปรายผล.....	65

	หน้า
บทที่ 5 (ต่อ)	
ข้อเสนอแนะ.....	68
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	68
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	68
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	75
ภาคผนวก ข การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ค่า IOC)....	81
ภาคผนวก ค ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม.....	86
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	94
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	96
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	วิธีการแบ่งชั้นโดยการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มของส่วนราชการต่าง ๆ แบบง่าย (Simple random sampling).....	49
ตาราง 2	แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม....	53
ตาราง 3	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: ภาพรวม.....	54
ตาราง 4	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: ภาวะผู้นำและกลยุทธ์.....	54
ตาราง 5	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: วัฒนธรรมองค์กร.....	55
ตาราง 6	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร.....	56
ตาราง 7	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้ : การวัดผล.....	56
ตาราง 8	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: โครงสร้างพื้นฐานและทีม.....	57
ตาราง 9	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: ภาพรวม.....	58
ตาราง 10	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ.....	59
ตาราง 11	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการสร้างและแสวงหาความรู้.....	59
ตาราง 12	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ.....	60
ตาราง 13	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	60
ตาราง 14	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ.....	61
ตาราง 15	แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Simple regression) เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4.....	62



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพ 2 พีระมิดแสดงลำดับขั้นหรือโครงสร้างของความรู้.....	10
ภาพ 3 ความรู้ 3 ประเภท.....	14
ภาพ 4 กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน.....	19
ภาพ 5 วงจรความรู้.....	22

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรในการก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีนั้นไม่เพียงพอต่อการแข่งขันที่นับวันจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ข้อมูลสารสนเทศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น ทำให้ยากต่อการค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ บุคคลและองค์กรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงข้อมูลและสารสนเทศให้อยู่ในรูปแบบของความรู้ การดำเนินการดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายสำหรับบุคคลและองค์กรในยุคนี้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อการดำเนินการ ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องอาศัยความรู้อย่างมากซึ่งต้องทำให้มนุษย์มีการเรียนรู้มากขึ้นด้วยความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้อย่างกระจ่างชัดในแง่ขององค์กรทั่วไป ความรู้มักจะถูกสะสมในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงสิ่งสมอบุคคลในการทำงานอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร จากการได้รับการจัดการความรู้ที่ดี (ชโลธร รัชพร, 2562)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการจัดการ ความรู้ของบุคลากรหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ ขึ้นอยู่ กับมุมมอง แนวคิด การนิยามหรือบริบทของการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กร การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนา และส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งหากองค์กรไม่มีการจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบแล้ว ความรู้ก็จะไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างที่ควรจะเป็น (สุกฤษฎี อัญบุตร, 2560) ความรู้จึงเป็นอำนาจ (Knowledge Power) เพราะความรู้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากขั้นตอนกระบวนการการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งความรู้ในการทำงานที่เกิดขึ้นนั้นมาจากผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง ที่ถูกสร้างขึ้นจากการนำเอา ความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้ที่ได้เรียนรู้จากภายนอกมาประยุกต์ปรับแต่งให้ใช้กับการทำงานได้ หรือเป็นการสร้างความรู้ ขึ้นจากประสบการณ์โดยตรงในการทำงานก็ได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องนำความรู้มาใช้เพื่อเกิดประโยชน์กับองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ความรู้ขององค์กรต้องมาจากกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และเครือข่ายอีกต่อไป แต่กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลก ไม่เว้นแม้แต่ในสถานที่ราชการ ก็ได้มีการนำเทคนิคการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในสถานที่ราชการเพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิต และเพิ่มการบริการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามที่กองทัพอากาศได้กำหนดให้ข้าราชการในสังกัดต้องมีการจัดการความรู้ (ธนะข สันขพันธ์, 2562)

กองทัพอากาศได้กำหนดการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากตำริผู้บัญชาการทหารอากาศเพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึง

แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในกองทัพอากาศยังถูกระบุไว้อย่างเป็นรูปธรรมในยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 “เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ” ซึ่งกำหนดให้มีการพัฒนากำลังพลทุกระดับของกองทัพอากาศให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในลักษณะการบูรณาการภารกิจข้ามสายงาน มีความเข้าใจพื้นฐานความเชี่ยวชาญ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางในทุกมิติ เพื่อให้เกิดกำลังพลที่มีคุณภาพ ตามนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ พร้อมต่อการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามแผนแม่บทการขับเคลื่อนกองทัพอากาศตามที่ได้มีการกำหนดออกมาให้หน่วยงานในสังกัดนำมาปรับใช้ให้มีรูปแบบเดียวกันทั้งกองทัพ เพื่อส่งเสริมให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืนพร้อมมุ่งสู่สังคม โดยให้แนวคิดการจัดการความรู้ได้วางเวียนอยู่ในทั้งนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และแผนแม่บทในการปฏิบัติราชการของกองทัพอากาศตลอดมาเรื่อย ๆ จนปัจจุบัน ส่งผลให้การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติราชการที่กองทัพอากาศรับเข้ามาปฏิบัติตามกระแสสังคมในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ โดยกำหนดให้หน่วยงานในสังกัดจะต้องมี 1 แผนก 1 องค์กรความรู้ (ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2561) ซึ่งปัจจัยในการจัดการความรู้ที่กองทัพอากาศได้กำหนดให้ข้าราชการในสังกัดได้ปฏิบัติตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีม โดยกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ ให้แก่ข้าราชการในสังกัดให้มีความรู้ ซึ่งกองบิน 4 เป็นหน่วยงานในสังกัดกองทัพอากาศได้มีการจัดการความรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัดกองบิน 4 ให้มีความรู้ (วุฒิกัทร จันทรสาร, 2560)

กองบิน 4 เป็นหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ มีหน้าที่เตรียมการ และปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศ มีผู้บังคับการกองบิน 4 เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่สำคัญ คือ เตรียมการเกี่ยวกับกำลังพล และอาวุธยุทโธปกรณ์ สำหรับกำลังทางอากาศให้พร้อมปฏิบัติการ และปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศ อีกทั้งกองบิน 4 ยังเป็นฐานบินรบหลักของประเทศไทยที่มีความสำคัญยิ่งต่อภารกิจการป้องกันภัยทางอากาศของประเทศ มีเครื่องบินหลายแบบเข้าประจำการที่สามารถตอบสนองภารกิจตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของกองบิน 4 เพื่อมุ่งสู่การเป็นกองบินที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Air Base) นอกจากนี้ กองบิน 4 ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร (Human and Organization) ซึ่งกองบิน 4 ได้มีการฝึกความพร้อมปฏิบัติการตามแนวความคิด Network Centric Operation (NCO) เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพกำลังพล และแนวทางในการปฏิบัติการกิจตลอดจนการทดสอบระบบส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ รวมทั้งการสนับสนุนและบริการ (Support and Service) ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยได้มีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง กองบิน 4 ยังได้ตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรและระบบงาน (Organization and Process) โดยกองบิน 4 ได้ดำเนินกิจกรรม

ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ความรู้ ระบบการปฏิบัติงาน และยุทธวิธีใหม่ ๆ กองบิน 4 ได้นำการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) มาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการแสวงหาจัดการแบ่งปันองค์ความรู้ อีกทั้งขยายขอบเขตการเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข การพัฒนา และนวัตกรรมต่าง ๆ ตามมา ส่งผลให้การปฏิบัติการกิจโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความรวดเร็วขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง (กองบิน 4, 2564)

เมื่อพิจารณาแล้วกองบิน 4 มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการสนับสนุนภารกิจต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ อาทิเช่น การฝึกนักบินขับไล่ การลาดตระเวนถ่ายภาพทางอากาศ การป้องกันภัยทางอากาศ หรือการให้บริการเครื่องบินลำเลียงจากกองบินอื่น ๆ ที่มาทำการฝึกบิน อีกทั้งกองบิน 4 เป็นหน่วยงานที่มีข้าราชการที่หลากหลายสายวิชาการ เช่น เหล่าทหารต้นหน เหล่าทหารอูตุ เหล่าทหารสื่อสาร เหล่าทหารช่างโยธา เหล่าทหารพัสดุ และเหล่าทหารสารบรรณ เป็นต้น ทางผู้บังคับบัญชาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญกับองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในหลากหลายงานจึงมีการจัดการความรู้ขึ้นมาเพื่อเก็บรักษาองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลไม่ให้สูญหายไปตามกาลเวลาไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม การจัดการความรู้ในกองบิน 4 ได้ตอบสนองต่อคำริผู้บัญชาการทหารอากาศที่ให้นำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมอบหมายให้ 1 แผนก 1 องค์ความรู้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของตน จากคำริดังกล่าวทางผู้บังคับการกองบิน 4 จึงให้นโยบายกับหน่วยขึ้นตรงต่าง ๆ ให้จัดการความรู้ในองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว หรือสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ ตามแนวทางคำริของผู้บัญชาการทหารอากาศ ซึ่งกองบิน 4 มีหน่วยขึ้นตรงประกอบไปด้วย 30 หน่วย ซึ่งแต่ละหน่วยนั้นได้มีการจัดการความรู้ในแต่ละสายงานของตนเองเพื่อให้ได้องค์ความรู้ขึ้นมาใหม่หรือรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่มาเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานและเข้าถึงองค์ความรู้ กองบิน 4 ได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทุก ๆ ปี อีกทั้งยังมีการส่งประกวดในทั้งระดับกองบินเองและส่งประกวดในระดับกองทัพอากาศ ซึ่งในปี 2564 ที่ผ่านมามีกลุ่มกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการจัดการความรู้กองบิน 4 ที่ได้รับการประเมินผลผ่านเกณฑ์จำนวน 10 กลุ่ม และผ่านเกณฑ์การประเมินระดับกองทัพอากาศจำนวน 3 กลุ่ม กองบิน 4 ได้สร้างชื่อเสียงไว้มากมายทั้งในระดับกองทัพอากาศเองหรือหน่วยงานภายนอก และเป็นแบบอย่างในการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ พร้อมทั้งจะนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ความรู้และประสบการณ์เหล่านี้คงอยู่กับหน่วยงานตลอดไป (กองบิน 4, 2564)

จากความสำคัญและที่มาของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดกองบิน 4 ที่ได้รับการจัดการเรียนรู้เป็นแบบอย่างให้แก่ข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศต่อไป ตลอดจนการเกิดการวางแผนทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สามารถส่งผลต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ข้าราชการในสังกัดกองทัพอากาศปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการจัดการความรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายในระดับต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. การจัดการความรู้ของกองบิน 4 อยู่ในระดับใด
2. ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

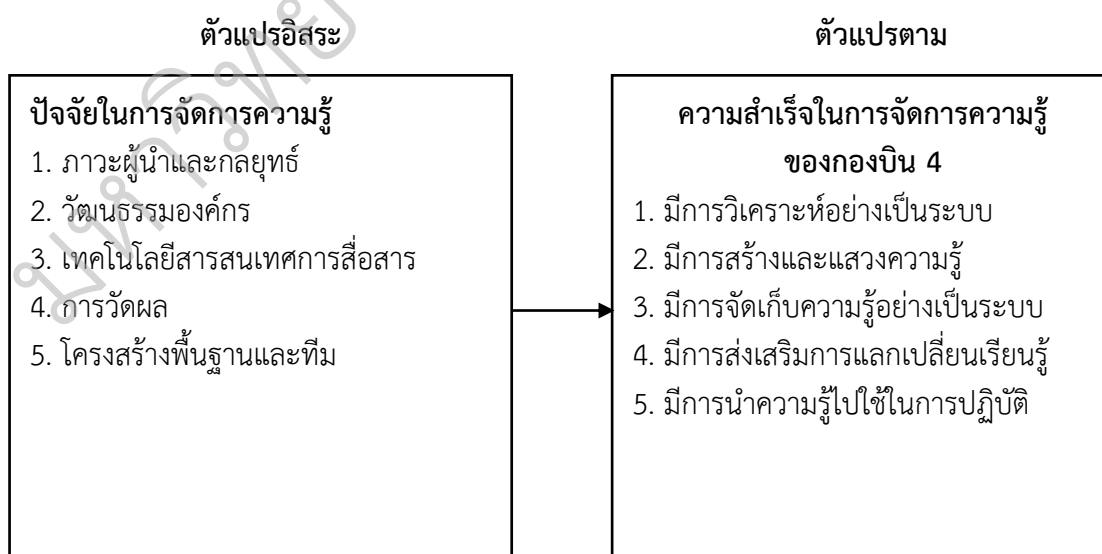
1. เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีม (วรภัทร อาปะโม, 2560) ได้รวบรวมไว้จากการศึกษาของ วง (Wong, 2005) รวมทั้งศึกษาจากยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี, ความสำเร็จในการจัดการความรู้ (แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, 2561), นโยบายการขับเคลื่อนกองบิน 4 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม พ.ศ. 2564 ผู้ศึกษาสามารถสรุปกรอบแนวคิดได้ ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ในงานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ผู้วิจัยมุ่งศึกษา 2 หัวข้อคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐานและทีม และศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 จำนวน จำนวน 5 ด้านประกอบด้วย มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาคำตอบที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน มีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit – Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน มีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ

1.2 ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎี บทความวิชาการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้คือ ข้าราชการสังกัดกองบิน 4 จำนวน 1,185 คน (กองบิน 4, 2564)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คือ ข้าราชการสังกัดกองบิน 4 โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน +5% ยามาเน่ (Yamane, 1967) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น จำนวน 299.05 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดเป็น 300 คน โดยใช้จำแนกประชากรออกเป็นชั้นภูมิตามคุณลักษณะงานที่มีความคล้ายคลึงกันสามารถจัดกลุ่มได้ออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ ส่วนบังคับการ จำนวน 14 หน่วย ส่วนปฏิบัติการ จำนวน 6 หน่วย ส่วนสนับสนุน จำนวน 4 หน่วย และส่วนบริการ จำนวน 6 หน่วย

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษานี้เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4” ครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเดือนตุลาคม 2564 ถึง เมษายน 2565

## ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
2. ได้ทราบถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
3. ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ทั้งหมดในองค์กรที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย ผ่านกระบวนการการจัดการความรู้ เพื่อวัตถุประสงค์หลัก คือ การดำรงไว้ซึ่งขีดความสามารถขององค์กรในการที่จะพัฒนากำลังพล พัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่ได้คือนวัตกรรม

ปัจจัยในการจัดการความรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้ข้าราชการในสังกัดกองบิน 4 สามารถจัดการความรู้ที่ได้จากการค้นหา พิสูจน์ความจริง หรือผ่านการทดลองมาแล้ว เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจริงอย่างมีเหตุผล ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ หมายถึง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์การจัดการความรู้ที่จะได้รับ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการให้อิสระใน การคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร หน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน หน่วยงานมีการสร้างทัศนคติร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน และหน่วยงานมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร หมายถึง หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map) สามารถค้นหาข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นการสนับสนุนการจัดการความรู้ และกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร

การวัดผล หมายถึง หน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นหรือจัดอบรมให้บุคลากรอย่างเพียงพอก่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น มีเกณฑ์ประเมินกลุ่มกิจกรรมการจัดการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน มีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น และมีการจัดข้อมูลสรุปเป็นบทเรียนที่ได้รับจากกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

โครงสร้างพื้นฐานและทีม หมายถึง หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ มีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม และมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล จากผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีม

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 หมายถึง การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งพัฒนาตนเอง ให้แก้ไขปัญหา และคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ทางกองทัพได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยที่มีความเกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ หมายถึง หน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องนำไปใช้ในการค้นหาและระบุให้ได้ว่า องค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

มีการสร้างและแสวงความรู้ หมายถึง หน่วยงานมีการสร้างและแสวงความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit – Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ เพื่อเก็บรักษาไว้เป็นประโยชน์ต่อไป

มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ หมายถึง หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน และหน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลังความรู้ขององค์กร

มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน และหน่วยงานมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ

มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ หมายถึง หน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ และหน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในทุกด้าน การจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยต้องมีผู้นำในการวางแผนการปฏิบัติในการจัดการความรู้ และต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในหน่วยได้มีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และหาวิธีการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงค้นคว้าเอกสารงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา แบ่งได้ 4 ตอนดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. การจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองบิน 4
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 1. ความหมายของความรู้

ความรู้ (knowledge) มีลักษณะเป็นนามธรรม นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความรู้ไว้หลากหลายแนวคิด ดังนี้

แอล (Elle, 1967) ได้กล่าวถึงนิยามของความรู้ว่า “ความรู้ คือ ประสบการณ์หรือสารสนเทศที่สามารถสื่อสารและแบ่งปันได้”

ดาเวนพอร์ต, และ พรูแซค (Davenport, & Prusak, 1998) กล่าวว่า “ความรู้เป็นการประสมประสานของประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศในบริบทที่เหมาะสมเข้าเป็นเนื้อเดียวกันอย่างชาญฉลาด ทำให้มีกรอบสำหรับการประเมินคุณค่าและการรวมตัวกัน ของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่”

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดความเข้าใจแล้วไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ได้อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงทักษะและการปฏิบัติ หรือความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์หรือสิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน การฟัง การคิด การปฏิบัติ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้เป็นกระบวนการของการขัดเกลาเลือกใช้และบูรณาการ การใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit

knowledge) หากความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit knowledge)

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551) ได้สรุปความหมายของความรู้ คือสภาวะในตัวคนที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างการรับรู้ ความจำ ความคิด ความเข้าใจและความรู้สึกเมื่อคนได้สัมผัสหรือรับรู้ สิ่งใดสิ่งหนึ่งและสภาวะนี้จะไม่หายไปจากคนแต่อาจลืมไปได้บ้างบางส่วนและบางเวลา

โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์ (2554) ได้อธิบายความหมายของความรู้ว่า เป็นบทสรุปของความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งกว่าจะเกิดเป็นความรู้ขึ้นมาได้ จำเป็นต้องได้รับการค้นหา พิสูจน์ความจริง หรือทดลองมาแล้ว ความรู้สามารถถูกตั้งเป็นกฎขึ้นมาเพื่อนำไปใช้กำหนดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรู้ทำให้เราเชื่อในสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง มีเหตุมีผล ดังนั้นความรู้จึงสามารถนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหา และนำมาประกอบการตัดสินใจได้

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้อธิบายความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ถูกเปลี่ยนเป็นความรู้โดยคน ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การเปรียบเทียบ การตรวจสอบ ผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น เป็นต้น ความรู้เกิดขึ้นโดยกระบวนการภายในคนหรือกระบวนการสัมพันธ์ระหว่างคน

สุกฤษฎี อัญบุตร (2560) ได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Ponzi พบว่า การจัดการความรู้ได้เริ่มต้นขึ้นในรูปแบบของเอกสาร และตำราเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีการเผยแพร่กันอย่างกว้างขวางระหว่างปี ค.ศ. 1991 - 1995 โดยถูกจัดให้อยู่ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ต่อมาในปี ค.ศ. 1995 เริ่มมองเห็นภาพการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น จากช่วงเวลานั้นประมาณปี ค.ศ. 1996 - 1999 การจัดการความรู้ถูกพัฒนาขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ มากมาย เช่น บทความ วารสาร ทฤษฎี หรือตำรา ผลการวิจัยของ Ponzi ได้แสดงให้เห็นถึงเหตุที่ทำให้การจัดการความรู้ได้มีการขยายขอบเขตไปอย่างกว้างขวางซึ่งมาจากแนวคิด และหลักการในเรื่องของทุนทางปัญญา เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถในด้านการแข่งขัน เป็นต้น

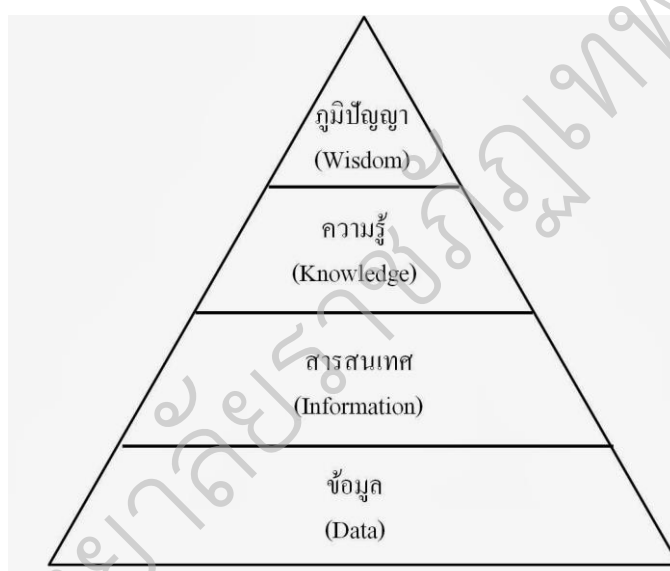
จตุพร คลังวิสาร (2562) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้จากนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน ขององค์กร

วรภัทร อาปะโม (2560) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารการจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (business process) ควบคู่ไปกับการ พัฒนาการเรียนรู้ (learning process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันหรือ เพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้หมายถึง สิ่งที่คนสั่งสมจากการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า ประสบการณ์ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ และผสมผสานกับความรู้และประสบการณ์เดิมจนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหาได้ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่มคน เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจ การประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

## 2. นิยามของความรู้ในรูปของปิรามิด

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) นักวิชาการชาวญี่ปุ่นได้อธิบายนิยามของความรู้ในรูปแบบของปิรามิด อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป อาทิเช่น ปิรามิดความรู้ ระดับชั้นของความรู้ หรือโครงสร้างของความรู้ เป็นต้น



ภาพ 2 ปิรามิดแสดงลำดับชั้นหรือโครงสร้างของความรู้  
ที่มา: (บุญดี บุญญากิจ, และคนอื่น ๆ, 2547)

ภาพ 2 แสดงให้เห็นว่า ความรู้มี 4 ประเภท และมีพัฒนาการตามลำดับชั้นหรือโครงสร้างของความรู้เรียงจากต่ำไปสูง ซึ่งแต่ละระดับ มีความแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นฐานของกันและกัน ด้วยการแปลงข้อมูล (Data) ซึ่งเป็นข้อมูลดิบ หรือข้อเท็จจริง ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผลให้เป็นสารสนเทศ (Information) ซึ่งข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเรียบเรียงตีความ วิเคราะห์และให้ความหมาย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การคำนวณเพื่อหาค่าทางสถิติ เป็นต้น ส่วนความรู้ (Knowledge) เกิดจากกระบวนการที่บุคคลรับรู้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ ผ่านกระบวนการคิดและเปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่น ๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ และความรู้เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลจนเกิดเป็นปัญญา (Wisdom) คือองค์ความรู้สามารถปฏิบัติได้จริง หรือประสบการณ์ที่นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือเกิด

นวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน

มิเชล โพลันยี, และ อิกุจิโร โนนาเกะ (Michael Polanyi, & Ikujiro Nonaka) ได้แบ่งความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ (บุญดี บุญญาภิจ, 2549)

1. ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลหรือความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองใจ และมือของคนเชื่อมโยงกับประสบการณ์ความเชื่อ ค่านิยม เกิดจากการเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลขสูตรหรือ ลายลักษณ์อักษรได้ยาก เรียกว่าเป็นความรู้ที่เจ้าตัวไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำได้ทั้งหมด แต่ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลมักเป็นความรู้สากล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ ตำรา คู่มือ เอกสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ Electronic file ซีดี-รอม อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และรายงานต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการ การบริหารความรู้ที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานใดงานหนึ่ง และเกิดผลดียิ่งขึ้นซึ่งมีองค์ประกอบของการจัดการความรู้ 4 องค์ประกอบดังนี้ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) และภูมิปัญญา (Wisdom)

### 3. ความสำคัญของความรู้

โลกในยุคปัจจุบันแข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักสำหรับนำมาใช้ในการขับเคลื่อนสังคมและความสามารถในการแข่งขัน หรือร่วมมือกับ สังคมหรือประเทศอื่น ๆ ไม่ใช่แข่งขันด้วยการสั่งสมปัจจัย เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ ทุน หรือแรงงาน เป็นปัจจัยหลักเหมือนสมัยก่อน แต่หากเป็นการสร้างนวัตกรรมที่ต้องอาศัยความรู้ และใช้ความรู้เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินการ

อิกุจิโร โนนาเกะ (Ikujiro Nonaka, 1994) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge Society) และยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy Society) ที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม การที่องค์กร ชุมชนท้องถิ่น สังคม ประเทศชาติ จะอยู่รอดในยุคสังคมฐานความรู้ หรือยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ต้องสร้างความได้เปรียบโดยอาศัยสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ มากกว่าการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ เช่น ทุน ที่ดิน แรงงาน และเครื่องจักร เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด ที่มีลักษณะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีด จำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หากองค์กรชุมชน ท้องถิ่น หรือสังคมใด ๆ ก็ตาม มีความรู้มากเท่าไร ก็ยังสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นและสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานและแก้ปัญหาหรือนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นความจริงที่เพิ่มพูนในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรแห่งการเรียนรู้” (บุญดี บุญญาภิจ, และคนอื่น ๆ, 2547)

ทาเคอุชิ, และ โนนากะ (Takeuchi, & Nonaka, 2000) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง การสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเกิดเป็นวงจรความรู้ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน/ ความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) กับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) โดยใช้โมเดล SECI Knowledge conversion ในการอธิบาย ซึ่งแบ่งการสร้างความรู้เป็น 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization: Tacit knowledge to tacit knowledge) เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างความรู้ที่เป็นนัย โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ที่เป็นนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น โดยปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุยกัน คือ บุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกันกับผู้อื่น มีการสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของชั้นตอนนี้ คือ ประสบการณ์ Experience ประสบการณ์เกิดได้จากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัด การลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานเข้าใหม่ จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ on the job training ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในชั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน” Sympathetic Knowledge

ชั้นที่ 2 กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (Externalization: From tacit knowledge to explicit knowledge) ระหว่างชั้นตอนนี้ ความรู้ที่เป็นนัยหรือที่อยู่ในตัวคน จะเชื่อมต่อเข้ากับความคิดที่ชัดเจน กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากชั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจ ได้กว้างและครอบคลุมมากขึ้น ชั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นชั้นที่ความรู้ที่เป็นนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านการเปรียบเทียบ การใช้ตัวอย่าง การสร้างแนวคิดหรือตัวแบบชั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด” Conceptual knowledge

ชั้นที่ 3 การรวมเข้าด้วยกัน (Combination: Explicit knowledge to explicit knowledge) ในชั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบ เพื่อให้กลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ชัดเจนถูกรวมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก ความรู้จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การสนทนา การติดต่อผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ลักษณะนี้เรียกว่า “ความรู้ที่เป็นระบบ” Systematic knowledge

ชั้นที่ 4 กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization: Explicit knowledge to tacit knowledge)

ชั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลให้ความรู้ที่ชัดเจน กลายเป็นความรู้ที่เป็นนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจน (เป็นที่ประจักษ์) จากชั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกลับไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการเรียนรู้จากกระทำ (Learning by doing) ประสบการณ์ที่ผ่าน ชั้นที่ 1-2-3 ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้น จะทำให้บุคคลกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้เชิงปฏิบัติการ” Operational knowledge

สรุปได้ว่าในปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือที่เรียกว่านวัตกรรมให้เกิดขึ้นสำหรับใช้เป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้ หรือนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะก่อประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่นส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขัน และเศรษฐกิจอย่างสมดุล

#### 4. ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ใช้ในการจำแนกประเภทของความรู้ แต่แนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่งสามารถจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท โนนากะ (Nonaka, 1994; วิจารณ์ พานิช, 2546; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; บุญดี บุญญากิจ, และคนอื่น ๆ, 2547) ดังนี้คือ

1. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่จัดการรวบรวมได้ง่าย มีการจัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการทางดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นแนวคิดและทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ เช่น นโยบายขององค์กร แนวคิดวิธีการในการทำงาน เป็นต้น

2. ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้เป็นคำพูดได้ เป็นความรู้ที่มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ในวิถีการดำรงชีวิต อาจมีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ เช่น ทักษะในการประกอบอาชีพ ทักษะในการจักสาน เป็นต้น ความรู้แบบฝังลึกต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญมีลักษณะเป็นเรื่องเฉพาะส่วนบุคคล เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น

แท็ปป์ (Tapp, 2000) ได้ให้หลักการจำแนกความรู้ตามการเน้นที่แตกต่างกันใน 4 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. จำแนกความรู้ตามแหล่งที่มา (Location) แบ่งเป็น ความรู้ภายใน กับภายนอก (Internal vs. External Knowledge)

2. จำแนกความรู้ตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบัน กับความรู้ในอนาคต (Actual vs. Future Knowledge)

3. จำแนกความรู้ตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง กับความรู้โดยนัย (Explicit vs. Tacit Knowledge)

4. จำแนกความรู้ตามเจ้าของ (Owner) เป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคล กับความรู้สาธารณะ (Private vs. Common Knowledge)

ไลน์ เอสวินสัน (Leif Edvinsson) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท (O'Dell, Grayson, & Essaides, 1998) ดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน

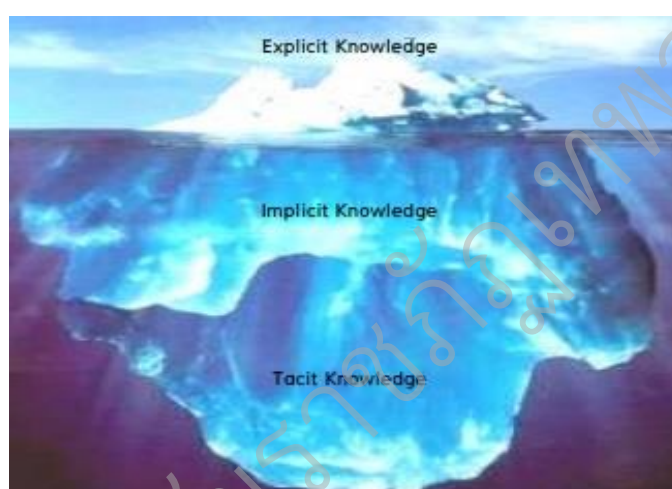
2. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลหรือพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กรทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมของกลุ่มหรือองค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานของกลุ่มหรือขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดขององค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ จรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

ความรู้ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น สามารถเป็นได้ทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

ประพนธ์ ผาสุกยัต (2548) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่เห็นได้เด่นชัด (Explicit Knowledge) อาจอยู่ในรูปของเอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หรือในไฟล์คอมพิวเตอร์ เป็นความรู้ในรูปแบบที่สามารถแสดงได้อย่างชัดเจน
2. ความรู้ที่ฝังลึก (Implicit Knowledge) ดึงออกมาค่อนข้างยาก อธิบายค่อนข้างลำบาก กว่าจะอธิบายได้ต้องใช้เวลาในการเรียบเรียงออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน
3. ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งหมายถึง มีอะไรอื่น ๆ มากมายที่เรารู้แต่เราไม่รู้ตัวว่าเรารู้ ดังคำกล่าวของโพลานีที่กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เรามักจะรู้มากกว่าที่เจ้าตัวจะบอกออกมาได้” หากเปรียบเทียบความรู้ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้นกับรูปภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพ 3



ภาพ 3 ความรู้ 3 ประเภท  
ที่มา: (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2548)

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้ว่าความรู้มีหลายประเภท ซึ่งอย่างน้อยความรู้น่าจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่าย อาจค้นหาได้ในหนังสือ ห้องสมุด หรือ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
2. ความรู้แฝง (Embedded Knowledge) เป็นความรู้แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการทำงาน แฝงอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรหรืออยู่ในแบบแผน ธรรมเนียมปฏิบัติ กฎเกณฑ์ กติกาและข้อตกลงต่าง ๆ ของการทำงานร่วมกันในกลุ่มหรือองค์กร
3. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์สั่งสมของบุคคล เป็นความรู้ที่มีพลังสูงสุด ใช้ประโยชน์ได้มาก แต่นำมาใช้ยากที่สุด จะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนถึงจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกแล้วนำไปสู่การใช้ประโยชน์

จากการแบ่งประเภทความรู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สามารถแบ่งประเภทความรู้ได้หลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง เช่น การแบ่งประเภทความรู้ตามรูปแบบหรือการมองเห็น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ความรู้โดยนัย กับความรู้ชัดแจ้ง ถ้าแบ่งตามแหล่งที่มาของความรู้ ได้แก่ความรู้ภายในกับความรู้ภายนอกองค์กรหรือชุมชนท้องถิ่นหากแบ่งความรู้ตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ได้แก่ความรู้ของบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ของชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

### 5. ระดับความรู้ (Levels of Knowledge)

ตามแนวคิดของ เจมส์ เบรน ควิน (James Brain Quinn) (สำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) แบ่งระดับความรู้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1: Know - What (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้เชิงรับรู้ หรือ ความรู้ที่ได้รับมาจากการเรียน เห็น หรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ในภาคทฤษฎีว่านั่นคืออะไร

ระดับที่ 2: Know - How (รู้ว่าคืออย่างไร/รู้วิธีการ) สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทำให้เกิดเป็นประสบการณ์มากขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งใช้ยิ่งมีมาก

ระดับที่ 3: Know - Why (รู้ว่าคือทำไม /รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจที่ ลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่ สลับซับซ้อนขึ้นภายใต้เหตุการณ์ และสถานการณ์ ต่าง ๆ หรือเป็นความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในระบบต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4: Care - why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรดังนั้นในการจัดการความรู้ องค์กรต้องคำนึงถึงระดับของความรู้เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุผลด้วย

จากการศึกษาระดับความรู้ (Levels of Knowledge) สรุปได้ว่า สามารถวัดระดับความรู้ได้ 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1: Know - What (รู้ว่าคืออะไร) ระดับที่ 2: Know - How (รู้ว่าคืออย่างไร/รู้วิธีการ) ระดับที่ 3: Know - Why (รู้ว่าคือทำไม /รู้เหตุผล) และระดับที่ 4: Care - why (ใส่ใจกับเหตุผล) เพื่อใช้ในการวัดความรู้ตามแนวความคิดของ James Brain Quinn

### 6. ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ วิธีการที่ใช้รวบรวมพัฒนา และการแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งผลที่ได้จากวิธีการนี้จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายจากการใช้องค์ความรู้ที่ได้มาการจัดการองค์ความรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2551) การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่หรือเรื่องที่ไกลตัว หลายองค์กรอาจเคยประสบปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ เช่น เมื่อผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานที่ใช้ความรู้ และทักษะพิเศษในการทำงานลาออก หรือมีเหตุอื่น ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ องค์กรก็จะประสบปัญหาในการทำงานทันที และไม่สามารถหาพนักงานคนอื่นหรือเครื่องจักรมาทำงานทดแทนได้ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2555) และจากการศึกษาได้มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้มากมาย โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปความหมายที่มีผู้ให้นิยามไว้ดังต่อไปนี้



คาร์ลา โอ เดล และ แจ็คสัน เกรย์สัน (Carla O'Dell, & Jackson Grayson) (บุญดี บุญญากิจ, และคนอื่น ๆ, 2548) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสมรวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีระหว่างกันได้

ธีระ รุณเจริญ (2550, น.124) กล่าวว่าจัดการความรู้ คือ เครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนางานองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่า หรือคุณค่าขององค์กรกลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคล หรือองค์กร

บรูซ ชัย ศิริมหาสาคร (2550) Arthur Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้ เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) Melissie Rumizen of Buckman Laboratories กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่องค์กรมุ่งเน้นกระบวนการ แยกแยะ สร้าง จับประเด็น แสวงหา แลกเปลี่ยน และยกระดับความรู้ ขบวนการที่เป็นระบบนี้จะสนับสนุนกิจกรรมให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้เป็นวิธีเฉพาะที่องค์กรที่จะปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร

ทาเคอูชิ, และ โนนากะ (Takeuchi, & Nonaka 2004) กล่าวว่า กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ การบริการเทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ

นอกจากนี้ โอลาส เอียมสิริงค์ (2554) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการนำความรู้ที่อยู่กระจัดกระจาย ไม่เป็นระเบียบมาจัดการอย่างมีระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้ คัดเลือก จัดองค์ประกอบ เผยแพร่และถ่ายทอดสารสนเทศที่สำคัญ ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและ พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

จตุพร คลังวิสาร (2562) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้ได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสมรวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับ และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้ หรือส่งแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

ชโลทร รัับพร (2562) สรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการระบุนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การแสวงหาความรู้ จัดเก็บความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั่วทั้งองค์กร การนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

สำราญ คล้ายสุด, และ นพดล พันธุ์พานิช (2563) สรุปความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอน และแลกเปลี่ยน ความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะเผยแพร่กระจาย ไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล โดยต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) เพื่อส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานและการจัดการในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์หรือ เป้าหมายขององค์กร ทั้งยังเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากความหมายของการจัดการความรู้สรุปได้ว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วน ราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไป พร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนา องค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ ทำงาน

## 7. วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

ในปี 1994 ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1994) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กร อุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้อง แสวงหาและประยุกต์ความรู้ เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ จึงมีความ แตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน พูน เครื่องจักร และข้อมูลสารสนเทศ เท่านั้น ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การลด ขนาดองค์กร งานมีลักษณะต้องใช้ความรู้มากขึ้น การแข่งขัน และกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้หลาย ๆ องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักก็คือ การใช้ ประโยชน์จากความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางานและปรับปรุงกระบวนการวิธีการ เทคนิคการดำเนินงานทางธุรกิจที่ เป็นอยู่ในปัจจุบันให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน
3. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงาน และขององค์กรเพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูลในการ ปรับปรุงเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มศักยภาพให้กับ องค์กร
4. เพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรขององค์กรในทุก ๆ ระดับให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
5. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ มีความยืดหยุ่น และสามารถอยู่รอดได้ภายใต้ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยการแข่งขัน

## 8. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

8.1 “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge management-PKM) คือ ผู้ซึ่งต้องการจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์กับตัวเอง จึงสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เองเป็นส่วนใหญ่ อาจจะมีบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ หรือ KM Team ขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 ทีมคือ ทีมหลักหรือทีมถาวร (core team or permanent team) และทีมชั่วคราว (contemporary team) ทีมหลักหรือทีมถาวรเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างาน หรือผู้จัดการความรู้ (knowledge champion or senior manager or chief knowledge management-CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทในการขุดหา (leverage) ความรู้ภายในองค์กรออกมาโดยการใช้โครงการการจัดการความรู้ รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ในสิ่งที่เป็นไปได้ ออกแบบกรอบงานที่ให้ผลคุ้มค่า และ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ประสานงานและการจัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กร บุคลากรประเภทที่สอง ได้แก่ หัวหน้างาน (Chief Information Officer- CIO) เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กร และ ฝ่ายสุดท้ายของทีมหลักคือ ตัวแทนจากกลุ่มงานหลักขององค์กร ส่วนทีมชั่วคราวเป็นคณะกรรมการที่มาจากกลุ่มเฉพาะ ทิวานนา (Tiwana, 2002) องค์กรต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กลุ่มผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร จึงควรให้บุคคลเหล่านั้นมาเป็นหุ้นส่วนและร่วมกันวางแผนงานให้กับองค์กร รูมิเซน (Rumizen, 2002) นอกจากทีมงานทั้งสองทีมแล้ว บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโครงการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมากคือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO) โดยปกติจะอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการจัดการความรู้

8.2 “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้นในเรื่องของการจัดการความรู้ที่มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์และบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ ดังที่ปรากฏว่าเป็นเรื่องราวจำนวนมากที่แสดงถึงการจัดการความรู้ขององค์กรผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่ากระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่ใช้เทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีก็เป็นที่ถูกคาดหวังว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรส่วนใหญ่จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กร (สมชาย นำประเสริฐกุล, 2546, หน้า 105) เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีในการสื่อสาร (Communication Technology), เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage Technology)

อย่างไรก็ตาม ในความหมายของ IT ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์เพียงเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้หมายรวมถึงความสำคัญของคน เป้าหมายที่คนวางหรือ

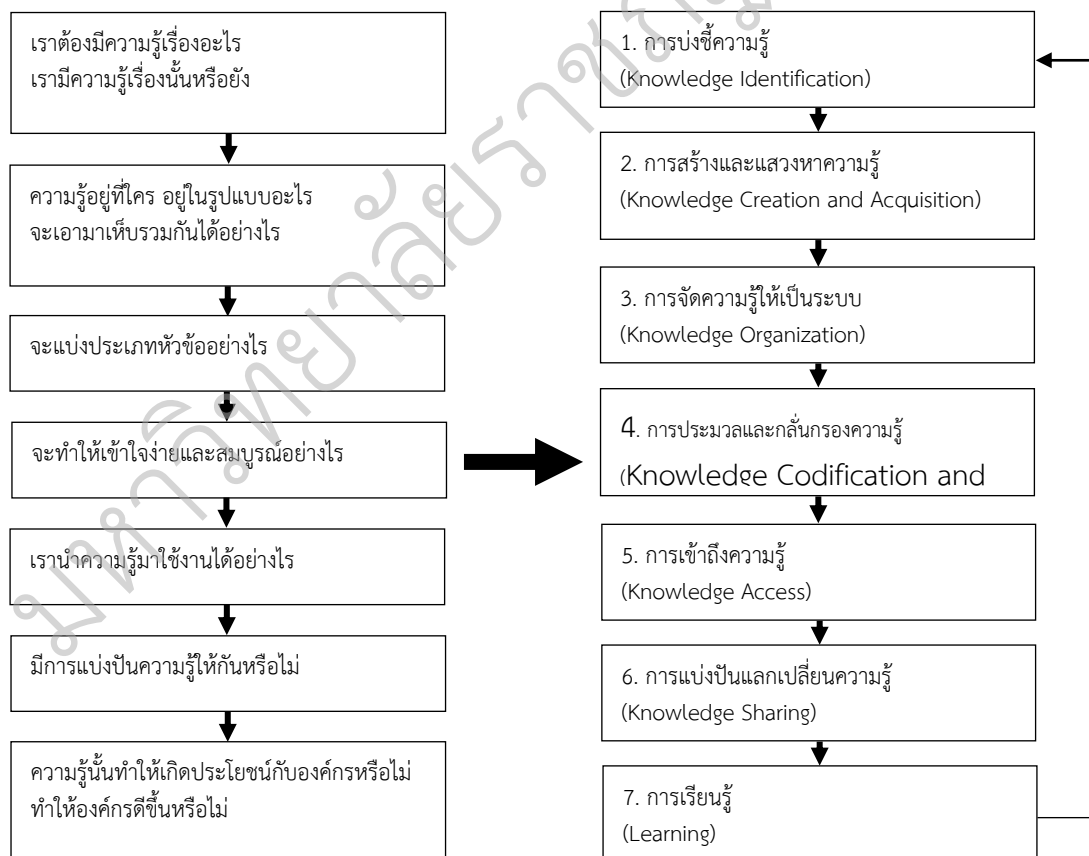
กำหนดในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ คุณค่าในการเลือกใช้เทคโนโลยีตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินที่ใช้ในการตัดสินใจในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในงานต่าง ๆ ชูโคซี่ (Zorkoczy, 1984, p.12)

8.3 “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

### 9. กระบวนการจัดการความรู้

สำนักงาน ก.พ.ร. (2557) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน



ภาพ 4 กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน  
ที่มา: (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557)

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมีทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ/ หัวเรื่อง
- หน้าที่/ กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว
- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

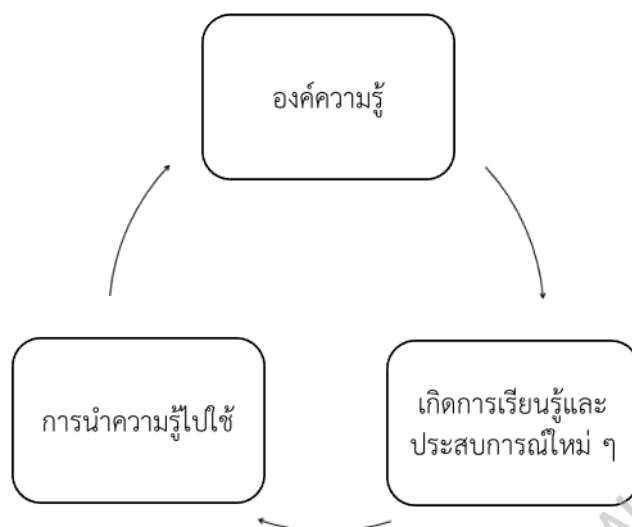
5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้ แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังนี้

- ทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality Circles (IQCs)
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (knowledge Access) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมีประสิทธิภาพ”

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆอีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจาก องค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็นองค์ความรู้อีกครั้งหนึ่ง



ภาพ 5 วงจรความรู้

ที่มา: (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557)

วรภัทร อาปะโม (2560) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กรอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรต้องตอบให้ได้ว่าจะจัดการความรู้ในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อนำเป้าหมายนั้นมากำหนดเป็นแผนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร องค์กรต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัด อุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และช่วยให้ข้อมูลความรู้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ แต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือรวมเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย ที่สำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้คือ องค์กรต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็น เพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้า

ด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นคน เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในการวัดผล องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดี จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่า สถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นจะต้องมี โครงสร้างและระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวก โครงสร้างนี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้ แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่นโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุน การแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่ายเพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้า มาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นตัวแปรประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีม ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

## 10. เครื่องมือการจัดการความรู้

เครื่องมือการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวอย่างเช่น (บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพึงพอใจ ความสนใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการคนกลุ่มนี้จะมีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

2. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงาน ซึ่งส่วนมากจะมุ่งเน้นที่พนักงานใหม่ที่ต้องมีการสอนงานอย่างรวดเร็วเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น โดยการมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้เป็น ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร



3. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review-AAR) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมและสมาชิกได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของสมาชิก

4. การเสวนา (Dialogue) การทำ Dialogue เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน หลังจากนั้นเราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง

5. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson Learned and Best Practices Databases) การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา ตัวอย่างที่กล่าวมาเป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรในช่วงยุคต้น ๆ ของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากสามารถดำเนินการได้ดีฐานองค์ความรู้นี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) หรือทราบว่าจะสามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) จึงเป็นอะไรที่มากกว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

7. การเล่าเรื่อง (Story Telling) เรื่องราวที่บอกเล่าทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาเรื่องราวและความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นของผู้ฟังผู้ฟังมิใช่เป็นเพียงผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่น มาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมซึ่งต้องการความช่วยเหลือ ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้ มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อขยายกรอบความคิดให้กว้างและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9. เวที ถาม-ตอบ (Forum) เป็นอีกหนึ่งเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไปเพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมใน Forum ช่วยกันตอบคำถามหรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบหากองค์กรมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) หรือมีการกำหนด แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) แล้ว คำถามที่เกิดขึ้นสามารถส่ง/ยิงเข้าไปใน Forum ซึ่งอยู่ใน CoP หรือ CoE เพื่อหาคำตอบในลักษณะ “Pull Information”

จากการศึกษาเครื่องมือการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดความรู้ของนักวิชาการเขา มาช่วยในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ที่ประกอบด้วย ชุมชนนักปฏิบัติ การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเสวนา

ฐานความรู้ที่เรียนและความสำเร็จ แหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวที ถาม-ตอบ

### 11. เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงเป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

bacher (Bacha 2000) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรได้เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจโดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้อง สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมาก มักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาด้านจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้าแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑนั้นอีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ ร่วมกันการจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่ องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้มีประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุน ปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, และ เจษฎาพร ยุทธวิบูลย์ชัย (2549) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ ที่ดีจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ เช่น

1. ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กรตลอดไป
2. ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการเรียนรู้งานใหม่
3. ปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร
4. เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
5. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

6. ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขัน

สรุปได้ว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ได้รับนั้นมีหลายประการ อาทิเป็นการปกป้อง พัฒนาและใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนตลอดจนเป็นการพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

#### 1. ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายหลักของการบริหารงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานแล้ว สิ่งสำคัญคือทำอย่างไรจึงจะสามารถนำนโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ มาประยุกต์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้นจึงต้องทราบความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงานซึ่งมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

ภริชญา มัชฌิมาพันธ์ (2544) ได้ให้ความหมายว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจและมีประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

พิมพ์พรรณ กว่างเดินดง (2542) กล่าวเกี่ยวกับความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินตนเองในแง่ของความสำเร็จในการปฏิบัติงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการรับรู้ถึงการประเมินในเชิงบวกจากผู้ที่ทำงานร่วมกัน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548) กล่าวว่าความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่ตั้งแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พวงรัตน์ เกสรแพทย์, และ ดุษฎี โยเหลา (2546) กล่าวว่าความสำเร็จหมายถึงความสามารถในการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้านการบริหาร ด้วยการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อภิวัดน์ จันกัน (2544) ได้ให้ความหมายว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองว่าพึงพอใจ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ 12 ด้าน มากน้อยเพียงใด ซึ่งได้แก่

1. ประสิทธิภาพการทำงาน
2. ประสิทธิภาพการทำงาน
3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องทันเหตุการณ์

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. การได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
7. ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
8. การพัฒนาตนเอง
9. ความซื่อสัตย์สุจริต
10. ความใส่ใจในระเบียบแบบแผน
11. ความพึงพอใจของลูกค้า
12. ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ

สมใจ ลักษณะ (2543) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การวินิจฉัย การรับรู้และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่ามีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และบรรลุในผลที่คาดหวังขององค์กรมีความคาดหวังในความสำเร็จ 4 ด้านเป็นสำคัญ ได้แก่

1. การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) หมายถึง การพิจารณาผลผลิตของการทำงานว่าตรงเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด
2. การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (Procurement and Resource Using) หมายถึง การพิจารณาว่าจะมีผลผลิตได้ตามเป้าหมายความสำเร็จนั้นจะต้องจัดหาทรัพยากรอย่างไรเป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรว่ามีความถูกต้องเหมาะสมเพียงใดและไม่เกิดการสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process) หมายถึง การพิจารณาว่าจะต้องปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท วิชาชีพ การมีประสิทธิภาพของการทำงานที่ได้งานครบถ้วนใช้เวลา น้อย มีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการช่วยปฏิบัติงาน
4. ความพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) หมายถึง เป็นการพิจารณาว่าผลงานมีความสำเร็จด้านต่าง ๆ ในกระบวนการทำงานของตนเองที่ใช้ต้องนำมาซึ่งความพอใจของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามไปด้วย

สรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้านการบริหาร ด้วยการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหลักอิทธิบาท 4

หลักธรรม 4 ประการ สำหรับการทำงานหรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังกุตตรนิกาย ทุกนิบาต ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ดังนี้

อิทธิบาท (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) 4 ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

1. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)

2. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)

3. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

4. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)

อิทธิบาท 4 คือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ 4 อย่าง

1. ฉันทะ (ความรัก และความพอใจ) หมายถึง ความรัก และความพอใจในสิ่งนั้นๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความพอใจ ด้วยความรักในสิ่งนั้น ทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ ไม่เบื่อหน่ายในกิจที่ทำ (การเต็มใจ)

2. วิริยะ (ความเพียร) หมายถึง ความเพียรในการกระทำสิ่งนั้นๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความขยันหมั่นเพียร ด้วยความพยายาม และมีมานะอุตสาหะ ไม่ทอดทิ้งกิจที่ทำนั้น (การตั้งใจ)

3. จิตตะ (ความเอาใจจดจ่อ ความเอาใจใส่) หมายถึง ความเอาใจใส่ ความเอาใจจดจ่อในสิ่งที่ทำ ไม่วางธุระในสิ่งนั้นๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความรู้จักไตร่ตรอง ทำด้วยปัญญา รู้จักพิจารณาใคร่ครวญ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบหาสาเหตุด้วยความรอบคอบ (การเข้าถึง)

4. วิมังสา (การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ) หมายถึง การใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง ตรวจสอบในสิ่งนั้น ๆ คือ เมื่อทำสิ่งใดก็ทำด้วยความรู้จักไตร่ตรอง ทำด้วยปัญญา รู้จักพิจารณาใคร่ครวญ รู้จักพินิจพิเคราะห์ ทดลอง ทดสอบ ตรวจสอบตราหาสาเหตุด้วยความรอบคอบ (การเข้าใจ)

จากอิทธิบาทสูตร ดังกล่าว มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการได้อธิบายความหมายของอิทธิบาท 4 ไว้อย่างสนใจหลายท่าน ดังนี้

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2546) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดีเยี่ยมๆ ขึ้นไป) วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดเลย) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตผูกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ) วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจสอบตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง)

พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2551) ได้กล่าวถึง อธิบัพท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อธิบัพท ซึ่งจำแนกไว้เป็น 4 คือ

1. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
2. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น
3. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
4. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น

ธรรม 4 อย่างนี้ย่อมเนื่องกัน แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ปรีชา ช่างขวัญยืน, และ วิจิตร เกิดวิศิษฐ์ (2533) ได้กล่าวถึง อธิบัพท 4 ว่าเป็นข้อปฏิบัติแห่งความสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่

1. ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่กระทำ หมายถึง การรักงานของตนหรือชอบงานของตน ไม่ว่าจะเป็งานในด้านใด อุปสรรคของฉันทะ คือ ความเบื่อหน่ายขาดความรักงาน หหมดกำลังใจ ท้อถอยแล้วทอดทิ้งงานกลายเป็นคนจับจด ทำอะไร ไม่สำเร็จ การแก้ไขต้องสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นในงานใดที่ไม่ชอบมาแต่ต้นก็พยายามศึกษาให้เข้าใจและพิจารณาผลได้ผลเสียของงานนั้นๆ ฉันทะก็จะเกิดขึ้น ถ้าเป็งานใหญ่ก็ต้องยังสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมากเป็ทวีคูณ

2. วิริยะ คือ ความเพียร ความขยันในการทำงาน การใช้ความเพียรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของงาน วิริยะเกิดขึ้นตามระดับของฉันทะ ยังมีฉันทะเพิ่มขึ้น วิริยะก็จะเพิ่มขึ้นตามอุปสรรคของวิริยะ คือ ความเกียจคร้าน ไม่ยอมสู้กับอุปสรรคหรือเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมแล้วจึงเลิกไม่ทำงาน วิธีแก้ไข คือสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมาก ๆ ฉันทะจะช่วยหนุนวิริยะให้กล้าแข็งขึ้น เช่น การคบเพื่อนที่ขยัน ละเว้นการมั่วสุมกับคนที่เกียจคร้าน

3. จิตตะ หมายถึง การหมั่นตรวจตราดูแล ใฝ่ใจในงานของตนเสมอ อุปสรรคของจิตตะ คือ ไม่ใฝ่ใจ การวางธุระหรือทอดทิ้งงานที่กำลังกระทำ การแก้ไข คือ การศึกษางานที่กำลังกระทำอยู่นั้นให้ชัดเจนแจ่มแจ้งเพื่อจะได้ทราบว่าจะกระทำในเวลาใด ที่ไหน และมีอะไรบ้างที่ต้องทำ เช่นเดียวกับ การปลูกต้นไม้ต้องศึกษาเวลารดน้ำการให้ปุ๋ย การปราบศัตรูพืช เป็นต้น

4. วิมังสา หมายถึง การใช้ปัญญาประกอบการงาน ปัญญาได้แก่ วิชาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการงานที่กระทำ อุปสรรคของวิมังสา คือ ความโง่เขลา ขาดการแสวงหาความรู้ในงานที่กระทำ วิธีแก้ไข คือ ต้องแสวงหาความรู้ให้มาก ค้นคว้า หาวิธีที่จะทำงานให้ดีกว่าเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าเป็งานใหญ่ก็ต้องจัดให้มีการระดมสติปัญญาของหมู่คณะเข้าช่วยเหลือ

สมพร เทพสิทธา (2542) ได้กล่าวถึง อธิบัพท 4 ว่าเป็นหนึ่งในคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในจิตใจและพัฒนาให้เจริญงอกงามจนกลายเป็นมโนธรรม เนื่องจากเป็คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย 4 ประการ ได้แก่

1. ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นเพียร ทำงานด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ท้อถอย

3. จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝนไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเสื่อมถอยไป

4. วิมังสา ความใคร่ครวญหรือทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อที่ยังหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล

จากความหมายและความสำคัญของหลักอิทธิบาท 4 ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้อธิบายไว้สามารถสรุปได้ว่าการทำงานคือ การใช้หลักอิทธิบาท 4 อันมี 1) ใจรักงาน 2) มีความพากเพียรในงาน 3) ใจจดจ่ออยู่กับงาน 4) การวิเคราะห์สังเคราะห์สร้างสรรค์พัฒนานั่นเอง อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขและเจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไป

### 3. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิจ, และคนอื่น ๆ (2549) ได้สรุปปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าคุณค่าความรู้ อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนี้เพื่อหาความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับ องค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้องค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ซับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่า องค์กรมีความรู้ อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในองค์การต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้าย แหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้ เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจได้ง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร คือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่ง จะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (information overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based” องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nanaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร การแบ่งปัน ความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่ มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร



ดังนั้น ขั้นตอนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็น การสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากร ทุกคน กล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็น ความสำเร็จ หรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจาก ประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าว มาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิด ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร ที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้ เหล่านั้นก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มี ที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

วรภัทร อาปะโม (2560) กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามแนว ก.พ.ร. มี 7 กิจกรรม ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) คือการระบุ ประเด็นความรู้ รูปแบบ และผู้รู้ ที่สอดคล้องกับนโยบาย ขอบเขต และเป้าหมายขององค์กร เป็นการ พิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) คือ การ สร้างหรือการรวบรวมความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เดิม กรองและกำจัด ความรู้ที่ไม่ใช่ออกจากแหล่งรวบรวม

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การวิเคราะห์ และคัด แยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการ วาง โครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือ การปรับปรุงให้ความรู้มีรูปแบบมาตรฐานไม่ซ้ำซ้อน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์มี ความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือ การสร้างแหล่งเผยแพร่ที่สามารถ เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและ สะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การนำความรู้เข้าสู่เวที แลกเปลี่ยนที่มีฐานความรู้หรือฐานข้อมูลรองรับให้ง่ายต่อการเข้าถึงและสืบค้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำ เป็นระบบ ทีมข้ามสายงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) คือการใช้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นวงจรความรู้ที่มี การเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น

เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

นิชพน เชื้อปรารงค์, และ อีรพจน์ เวศพันธ์ (2560) กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ได้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บไซต์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น explicit knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้ ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ในการกำหนดตัวแปรในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ประกอบด้วย มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่ทางกองทัพอากาศได้กำหนดมาให้ทุกหน่วยในสังกัดได้นำมาปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ หมายถึง กองทัพอากาศมีการวิเคราะห์วางแผนกล ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการทำกิจกรรมพร้อมทั้งเพื่อวิเคราะห์การวัดผลที่ดีมีมาตรฐานก็จะสามารถพัฒนา กองทัพอากาศให้มีความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมได้ หอองค์ความรู้ที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และทำการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้ง่ายต่อการนำไปใช้งาน เพื่อระบุได้ว่ากองทัพอากาศบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

2. มีการสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) การเรียนรู้ของบุคลากร และทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การรวมถึง การเขียนตำรา คู่มือ กระบวนการทำงาน มาตรฐานงาน ในรูปแบบของเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ซึ่งเป็นการผสมผสานความรู้ขัดแย้ง ในการพัฒนาความรู้และอื่น ๆ (Combination) ไปสู่บุคคลจากการเริ่มการเรียนการสอนในแต่ละสายวิทยาการต่าง ๆ การเรียนรู้จากการทำงาน การอบรม การสัมมนา การฝึกงานในหน้าที่ และอื่น ๆ ให้บุคคลมีความรู้ที่เป็นนัย (Internal) ต่อไปซึ่งเป็นการสร้างเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) แบบยกระดืบอย่างต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กับการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกกองทัพแต่ขึ้นตรงและสายวิทยาการการสร้างระบบการจัตบันที่กเป็นลยลักษณะอักษร ภาพ เสียง และอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการยุทธการ และการบิน

3. มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ หมายถึง กองทัพอากาศมีการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบของตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และมาตรฐานงาน กลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการสืบค้นสำหรับการค้นหาของบุคลากรกองทัพอากาศ แต่ยังไม่ได้จัดระบบผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญรวมถึงความรู้บางส่วนยังกระจัดกระจายอยู่ตามสายวิทยาการต่าง ๆ โดยเฉพาะความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล

4. มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรกองทัพอากาศ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้จากการทำงานประจำที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน การอบรม การสัมมนา การเรียนการสอนในหลักสูตรต่าง ๆ การฝึกงานในหน้าที่ของสายวิทยาการต่าง ๆ ของทุก ๆ ปีงบประมาณเพื่อต้องเกิดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยขึ้นตรง และสารวิทยาการของกองทัพอากาศ แต่ขาดการสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการบันทึกจากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ของกองทัพอากาศ ทั้งภายในและภายนอกกองทัพ และมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

5. มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ หมายถึง กองทัพอากาศมีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของกองทัพ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเก็บฐานข้อมูลในการใช้งานประจำกองทัพ เช่น ระบบสารสนเทศในการจัดการการส่งกำลังบำรุง ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการด้านการเงินขององค์การภาครัฐ ระบบการบัญชาการและควบคุม เป็นต้น ซึ่งเป็นการผสมผสาน และบูรณาการไปสู่การใช้ระบบเครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

#### การจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองบิน 4

กองบิน 4 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้สังกัดกองทัพอากาศ ซึ่งมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหมมีผู้บัญชาการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยกองบิน 4 มีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ (กองบิน 4, 2564) ดังนี้

1. เตรียมการเกี่ยวกับกำลังพล และอาวุธยุทโธปกรณ์ สำหรับกำลังทางอากาศ ให้พร้อมปฏิบัติภารกิจ

2. ปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศ

ซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยขึ้นตรงได้ 4 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ส่วนบังคับการ จำนวน 14 หน่วย เป็นที่บริหารจัดการ และปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับการกองบิน 4 รวมทั้งอำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ และดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจของกองบิน 4 โดยแบ่งตามแผนหน้าที่และความรับผิดชอบ (พระราชกฤษฎีกา, 2552) ดังนี้

1.1 แผนกยุทธการ มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการด้านยุทธการ การสงคราม การดำรงขีดความสามารถในการรบ การจัดและอัตรา การฝึกพร้อมและผสม การควบคุมตรวจสอบ ประเมินผลการฝึก การวิจัยและพัฒนาทางการรบ การปฏิบัติราชการของกองทัพอากาศ และแนวทางการร่วมมือและความตกลงทางทหารระหว่างประเทศ จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการยุทธการ

1.2 แผนกกำลังพล มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการด้านกิจการกำลังพล การศึกษาของกองทัพอากาศ การกำลังพลสำรอง และการสัสดี กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านกำลังพล

1.3 แผนกส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการด้านการส่งกำลังบำรุง การพัสดุ และทรัพย์สินของทางราชการ การสำรองสงคราม และการระดมสรรพกำลังกับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการส่งกำลังบำรุง และแผนที่

1.4 แผนกการข่าว มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการด้านการข่าวกรอง การต่อต้านข่าวกรอง การรักษาความปลอดภัย กิจการทหารในต่างประเทศ และแนวทางการสัมพันธ์ทางทหารระหว่างประเทศกับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการข่าว และการรักษาความปลอดภัย

1.5 แผนกธุรการ มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับด้านธุรการ การธุรการ การประวัติศาสตร์ การพิพิธภัณฑ์และตำนาน และแบบธรรมเนียมของทหาร กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านธุรการ

1.6 แผนกกิจการพลเรือน มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับด้านกิจการพลเรือน การประชาสัมพันธ์ การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติการช่วยเหลือประชาชน และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านกิจการพลเรือนและการประชาสัมพันธ์

1.7 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีหน้าที่พิจารณา เสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการด้านระบบบัญชาการและควบคุม ข่ายเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสงครามสารสนเทศ การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และการ

สงครามอิเล็กทรอนิกส์ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการด้านสารสนเทศและการสงครามอิเล็กทรอนิกส์

1.8 หมวดจัดหา มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การวิจัย พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหา การโฆษณาและการบริการ การพัสดุพลาธิการ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการ

1.9 แผนกการเงิน มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การบัญชีและหลักฐานประกอบบัญชี ตลอดจนหลักฐานอื่น ๆ ในความรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการ

1.10 แผนกงบประมาณ มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับการ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับด้านงบประมาณของกองทัพอากาศ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจกิจการในสายวิทยาการด้านงบประมาณ

1.11 แผนกนิรภัยและมาตรฐานการบิน มีหน้าที่ดำเนินการด้านการนิรภัยการบิน และการนิรภัยภาคพื้น ตามมาตรฐานของกองทัพอากาศและมาตรฐานสากล กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการนิรภัย

1.12 แผนกพระธรรมนูญ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น อำนวยการ ควบคุม กำกับการพัฒนาให้คำปรึกษา และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการพระธรรมนูญ กฎหมายระเบียบวินัย ความตกลงระหว่างประเทศ กฎการใช้กำลัง การปกครอง นิติกรรม สัญญา คดีความ และการสงเคราะห์ทางกฎหมาย กับมีหน้าที่ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านพระธรรมนูญ

1.13 ศูนย์ฟื้นฟูฯ มีหน้าที่วางแผนปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม กำกับการพัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.14 ฝ่ายคลังแสงสรรพาวุธ มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม กำกับการ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับคลังแสง วัตถุระเบิด และพัสดุสรรพาวุธ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านสรรพาวุธ

2. ส่วนปฏิบัติการ จำนวน 6 หน่วย โดยแบ่งตามแผนกหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

2.1 ฝูงบิน 401 มีหน้าที่ เตรียมและปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศตามอำนาจหน้าที่ที่กองทัพอากาศกำหนด

2.2 ฝูงบิน 402 มีหน้าที่ เตรียมและปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศตามอำนาจหน้าที่ที่กองทัพอากาศกำหนด

2.3 ฝูงบิน 403 มีหน้าที่ เตรียมและปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศตามอำนาจหน้าที่ที่กองทัพอากาศกำหนด

2.4 กองพันทหารอากาศโยธิน มีหน้าที่ เตรียมและใช้กำลังป้องกันรักษาความปลอดภัยที่ตั้งทางทหาร การรักษาการณ์ การต่อสู้ป้องกันการโจมตีทางอากาศ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่กองทัพอากาศกำหนด

2.5 กองร้อยทหารสารวัตร มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับกองร้อยทหารสารวัตร การรักษาความสงบเรียบร้อย การผ่านเข้าและออกภายในเขตพื้นที่ของกองทัพอากาศและพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย และการพักอาศัย กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผลและตรวจตรากิจการในสายวิทยาการ

2.6 แผนกสนับสนุนการบิน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับการบิน การข่าวอากาศ การฝึกเครื่องบินจำลอง และการฝึกควบคุมการยุทธทางอากาศ

3. ส่วนสนับสนุน จำนวน 4 หน่วย โดยแบ่งตามแผนกหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 แผนกช่างอากาศ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับช่างอากาศทั้งระบบ การพัสดุช่างอากาศ และการพัสดุเชื้อเพลิง กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการช่างอากาศ

3.2 แผนกสรรพาวุธ มีหน้าที่พิจารณาเสนอโยบาย วางแผน อำนาจการ ประสานงาน ควบคุม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาสรรพาวุธ การทำลายวัตถุระเบิด และพัสดุสรรพาวุธ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านสรรพาวุธ

3.3 แผนกสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การ พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ กิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ มาตราวิทยา และการพัสดุสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

3.4 ฝ่ายคลังเชื้อเพลิง มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การ พัฒนา ดำเนินการเกี่ยวกับการบริการเชื้อเพลิง และการพัสดุขนส่ง กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจกิจการในสายวิทยาการด้านพัสดุเชื้อเพลิง

4. ส่วนบริการ จำนวน 6 หน่วย โดยแบ่งตามแผนกหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

4.1 แผนกพลาธิการ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการพลาธิการ การบำรุงเลี้ยง การจัดเลี้ยงรับรองการจัดสถานที่พิธีการ ตลอดจนการควบคุมเบิกจ่าย เก็บรักษา และพิจารณาความต้องการพัสดุพลาธิการ

4.2 แผนกช่างโยธา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการช่างโยธา สำรอง กำหนดผัง ออกแบบ ประมาณราคาควบคุมดูแลการก่อสร้าง ซ่อมบำรุงสนามบิน สิ่งปลูกสร้าง การสาธารณูปการ เครื่องทุ่นแรงและ บริภัณฑ์ช่างโยธาการดับเพลิงและกู้ภัยอากาศยาน การดูแลรักษาเขตพื้นที่ ของทางราชการ ตลอดจนการควบคุม เบิกจ่าย เก็บรักษา และพิจารณาความต้องการพัสดุช่างโยธา

4.3 โรงพยาบาลกองบิน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับตรวจและรักษาพยาบาล ข้าราชการทหารกองประจำการลูกจ้าง พนักงานราชการ ครอบครัว และประชาชนที่มาขอรับการรักษา รวมทั้ง ดำเนินการด้านเวชศาสตร์ป้องกัน

4.4 แผนกสวัสดิการ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการ การบำรุงขวัญ การส่งเสริมสวัสดิภาพการสงเคราะห์ การกีฬา การฝึกอาชีพ การไปรษณีย์ การพักผ่อน การบันเทิง และการฌาปนกิจ

4.5 แผนกขนส่ง มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการขนส่ง การบริการยานพาหนะ และการซ่อมบำรุงตลอดจนการควบคุม เบิกจ่าย เก็บรักษา และพิจารณาความต้องการพัสดุขนส่ง

4.6 ฝ่ายคลังรวมการ มีหน้าที่เตรียมและปฏิบัติการใช้กำลังภาคพื้น การป้องกันที่ตั้ง การต่อสู้อากาศ การปฏิบัติการพิเศษ และการดุริยางค์ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการฝ่ายคลังรวมการกองทัพอากาศได้กำหนดการขับเคลื่อน กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากคำริ ผู้บัญชาการทหารอากาศเพื่อเสริมสร้าง กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ในกองทัพอากาศ ยังถูกระบุไว้อย่างเป็นรูปธรรมในยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 2 “เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ” กลยุทธ์ที่ 2.6 กำหนดให้มีการพัฒนากำลังพลทุกระดับของกองทัพอากาศให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถใน ลักษณะการบูรณาการภารกิจข้ามสายงาน โดยมีความเข้าใจพื้นฐาน ความเชี่ยวชาญ และความพร้อม ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิด การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางในทุกมิติ เพื่อให้เกิดกำลังพลที่มีคุณภาพ ตามนโยบายผู้ บัญชาการทหารอากาศ ให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การจัดการความรู้ของกองบิน 4 ที่ผ่านมาเป็นการดำเนินการพัฒนาหน่วยขึ้นตรง กองบิน 4 ตามยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ความ พร้อมในการป้องกันประเทศ ในกลยุทธ์ที่ 2.14 เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่ 2.16 พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แผนแม่บทการขับเคลื่อน กองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการการขับเคลื่อนกองบิน 4 ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน พร้อมมุ่งสู่สังคม แนวคิดการจัดการความรู้ได้วนเวียนอยู่ในทั้งนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และแผนแม่บทในการปฏิบัติราชการของกองทัพอากาศตลอดมาเรื่อย ๆ จนปัจจุบัน ส่งผลให้การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติราชการที่กองทัพอากาศ รับเข้ามาปฏิบัติตามกระแสสังคมในการดำเนินการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ โดยกำหนดให้ หน่วยงานในสังกัดจะต้องมี 1 แผนก 1 องค์ความรู้ (ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2561) ซึ่งปัจจัยใน การจัดการความรู้ที่กองทัพอากาศได้กำหนดให้ข้าราชการในสังกัดได้ปฏิบัติตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำและ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีม โดยกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มี การสร้างและแสวงความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ ให้แก่ข้าราชการในสังกัดให้มีความรู้ ซึ่งกองบิน 4 เป็น หน่วยงานในสังกัดกองทัพอากาศได้มีการจัดการความรู้ให้แก่ข้าราชการในสังกัดกองบิน 4 ให้มีความรู้ (วุฒิมัทธ จันทรสาร, 2560)

ปัจจุบัน กองบิน 4 เป็นหนึ่งในกองบินรบหลักของกองทัพอากาศที่มีความสำคัญยิ่งต่อ ภารกิจการป้องกันภัยทางอากาศของประเทศ มีเครื่องบินหลายแบบเข้าประจำการที่สามารถ ตอบสนองภารกิจตามยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาปรับปรุง ขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของกองบิน 4 เพื่อมุ่งสู่การเป็นกองบินที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

(Network Centric Air Base) ทั้งในส่วนของอาคารสถานที่ต่าง ๆ เช่น อาคารศูนย์ปฏิบัติการร่วม (Joint Operation Center) เพื่อรองรับระบบบัญชาการและควบคุม (Command and Control) พัฒนาระบบเครือข่าย (Network) ภายในกองบิน การพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยปฏิบัติ (Shooter) เช่น โครงการ F-16 MLU การพัฒนาระบบตรวจจับ (Sensor) เช่น บ. DA-42, อากาศยานไร้คนขับ (UAV) และระบบตรวจจับทางภาคพื้น ฯลฯ

นอกจากนี้ กองบิน 4 ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร (Human and Organization) ซึ่งกองบิน 4 ได้มีการฝึกความพร้อมปฏิบัติการตามแนวความคิด Network Centric Operation (NCO) เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพกำลังพลและแนวทางในการปฏิบัติการกิจตลอดจนการทดสอบระบบส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ รวมทั้งการสนับสนุนและบริการ (Support and Service) ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยได้มีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง กองบิน 4 ยังได้ตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรและระบบงาน (Organization and Process) โดยกองบิน 4 ได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรประกอบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่มีองค์ความรู้ ระบบการปฏิบัติงาน และยุทธวิธีใหม่ ๆ

กองบิน 4 ได้นำการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) มาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการแสวงหา จัดการ แบ่งปันองค์ความรู้ อีกทั้งขยายขอบเขตการเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข การพัฒนา และนวัตกรรมต่าง ๆ ตามมา ส่งผลให้การปฏิบัติการกิจโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความรวดเร็วขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง ท้ายที่สุดจะทำให้กองบิน 4 ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) อย่างยั่งยืนต่อไป

ตอบสนองยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและนโยบาย ผู้บัญชาการทหารอากาศ รวมทั้งวิสัยทัศน์ของกองบิน 4 ที่ต้องการเป็น “กองบินที่ปฏิบัติการกิจด้วยการใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางอย่างมีประสิทธิภาพ” (An Effective Network Centric Air Base) (กองบิน 4, 2564)

นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ (2564) ด้านกำลังพล ข้อที่ 1.3 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลทุกระดับ โดยผ่านการจัดการความรู้ และโครงการศึกษารวมถึงการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้ใหม่ และลดกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการพัฒนากำลังกองทัพอากาศ ได้แก่ มิติทางอากาศ มิติไซเบอร์ และมิติอวกาศ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (2561) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ 2.14 เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนพร้อมมุ่งสู่สังคมฐานความรู้ มีตัวชี้วัด 4 ด้านดังนี้

1. หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่ดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามขอบเขตการจัดการจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ความสำเร็จของการสร้างทีมนำการจัดการความรู้ สำหรับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
3. ความสำเร็จของการสร้างและเพิ่มศักยภาพชุมชนนักปฏิบัติ



4. หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศที่สร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง

อีกทั้งตาม แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พ.ศ. 2561 - 2564 (2561) การจัดการความรู้ได้ถูกระบุไว้ชัดเจนในกลยุทธ์ย่อยที่ 3 คือ การสนับสนุนให้หน่วยงานกองทัพอากาศดำเนินการจัดการความรู้โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จระดับความสำเร็จของหน่วยงานกองทัพอากาศดังนี้

1. มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
2. มีการสร้างและแสวงความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit – Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน
3. มีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน
4. มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน
5. มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุมาลี บุญเรือง, และ ศราวุธ สังข์วรรณะ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้ 2) ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 3) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และ 4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม โดยวิจัยเชิงคุณภาพใช้เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 คนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่างจำนวน 245 คนโดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ด้วยวิธีแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพและปัญหาการจัดการความรู้พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้ มีการขอคำแนะนำจากผู้รู้ ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปัญหาคือเรื่องทุนสนับสนุนให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้ยังไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการสร้างความรู้ มีการสร้างเอกสาร คู่มือ ตำรา และงานวิจัย รวมทั้งผลิตสื่อที่มีความทันสมัย ปัญหาคือผลการค้นคว้ายังขาดความเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ด้านการจัดเก็บความรู้ มีการแบ่งชนิดและประเภทข้อมูลความรู้ไว้เพื่อค้นหาและการใช้งาน ปัญหาคือขาดการจัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อสามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว ด้านการเผยแพร่องค์ความรู้ มีการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ เช่น บทความ เว็บไซต์ วารสาร แผ่นพับ ฐานข้อมูลสารสนเทศในการเผยแพร่ ปัญหาคือความร่วมมือในการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรและในหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง 2) ระดับความคิดเห็นการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ระดับความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และ ประเมินผล ( $X_7$ ) ปัจจัยด้านนโยบายการจัดการความรู้ ( $X_3$ ) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี ( $X_6$ ) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ( $X_5$ ) ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ( $Y$ ) ได้อย่าง มีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.001 และพยากรณ์การปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (Adjusted  $R_2$ ) ได้ร้อยละ 78.90

ณิชนพ เชื้อปรารงค์, และ ชีรพจน์ เวศพันธ์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุม จราจรทางอากาศของกองทัพอากาศเป็นการ วิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ โดยกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจร ทางอากาศของกองทัพอากาศที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานและผ่านเกณฑ์การ ประเมินประจำปี 2558 จำนวน 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดให้ เลือกรับและแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบด้วยสถิติ t-test ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านนวัตกรรม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุม จราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยสรุปตาม คะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัยเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กร 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 5) ปัจจัยด้านนวัตกรรม และ 6) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

วรภัทร อาปะโม (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประชากร คือ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่ปฏิบัติ หน้าที่อยู่ใน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 587 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC) = 0.67 ค่าความเชื่อมั่น = 0.966 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านด้านการจัด ความรู้ให้ เป็นระบบ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการประมวล และ กลั่นกรองความรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ผู้นำและภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการ การวัดและประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ และแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ กระบวนการจัดการ ความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จตุพร คลังวิสาร (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูล

เชิงบรรยายของปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านผู้สอน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร และการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านผู้สอน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรกับการจัดการความรู้ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และสร้างสมการโครงสร้างของการจัดการความรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 260 คน ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.79$ , SD = 0.66) ปัจจัยด้านผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.91$ , SD = 0.63) ปัจจัยด้านผู้สอนมีคะแนนเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.83$ , SD = 0.59) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.79$ , SD = 0.65) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในตัวแปรแฝงเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.59 - 0.78 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ขององค์ประกอบระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.35 - 0.55 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับสูง 3) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านผู้สอน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.319, 0.304 และ 0.240 ตามลำดับ และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 61 4) สมการโครงสร้างที่ได้จากผลการวิจัย คือ การจัดการความรู้ = 0.319 (ปัจจัยด้านผู้บริหาร) + 0.305 (ปัจจัยด้านผู้สอน) + 0.240 (ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร) + 0.393 สามารถเขียนสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ การจัดการความรู้ = 0.319 (ปัจจัยด้านผู้บริหาร) + 0.305 (ปัจจัยด้านผู้สอน) + 0.240 (ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร) + 0.393

วุฒิกัทร จันทร์สาร (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาสภาพปัญหาในการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศและเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ การศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ 3 ด้านคือ 1) สภาพปัญหาในการจัดการความรู้ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติวิธีดำเนินการศึกษาเอกสารรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เป็นปฐมภูมิ และทุติยภูมิ จากนั้นจึงวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลเชิงพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีโครงสร้างการจัดอยู่ในระบบการศึกษาของทหารอาชีพที่มีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา หลักสูตรการศึกษาเป็นหลักสูตรการศึกษาทางทหารระดับกลางตอบสนองต่อเป้าหมายการผลิต นายทหารฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชาระดับกลางแสดงให้เห็น

ถึงการจัดการความรู้ในภาพรวมของการจัดการหลักสูตรมีความเด่นชัดมากกว่าภาคการบริหารองค์กร แนวทางกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ การวัดผลโครงสร้างพื้นฐานเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้มีการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

พลิศร วุฒาพาณิชย์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ และสถานะที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ตลอดจนพัฒนาข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิและทติภูมิ การวิเคราะห์งานวิจัย การสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ พบว่า การจัดการความรู้ (KM) จะเกิดประโยชน์ต่อเนื่องในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรในที่สุด โดยกองทัพอากาศขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานความคิดที่ว่า “KM ต้องไม่เพิ่มภาระงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน” และกองทัพอากาศมีกระบวนการดำเนินการที่เป็นระบบและกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจน โดยใช้แนวคิด 4 Learn ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีแผนแม่บทในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการนำโปรแกรมเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเข้าถึงองค์ความรู้ ด้วยการสร้างเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ (RTAF KM Web Portal) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ 2) ด้านสถานะที่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ พบว่าสถานะที่ช่วยหนุนนำและสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศให้พัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และผลักดันให้กระบวนการจัดการความรู้นำพากองทัพอากาศไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด นอกจากการมีกระบวนการดำเนินการที่เป็นระบบ ความร่วมมือและทักษะที่ดีของกำลังพลในการจัดการความรู้ และการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับแล้ว ยังมีสถานะสำคัญด้านอื่นอีกที่มีผลเชิงบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 2.1) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า การผลักดันของผู้นำเป็นสถานะที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการขานรับและการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วย โดยการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องจะไม่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ และผู้นำระดับสูงจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำทุกระดับของกองทัพอากาศมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการผลักดันและนำพาให้กระบวนการจัดการความรู้ขับเคลื่อนไปได้อย่างเป็นรูปธรรม 2.2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า

กองทัพอากาศมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมและเกื้อหนุนให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การรวมทั้งผลักดันให้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนไปได้ โดยกองทัพอากาศมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นทางการ มีความแข็งแกร่งคงทน และเปลี่ยนแปลงได้ยาก ตลอดจนมีสายการบังคับบัญชาที่เข้มแข็งชัดเจน มีระเบียบวินัย และการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอันเป็นลักษณะสำคัญที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้รวมทั้งมีวินัยทหารซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจที่ช่วยหนุนนำและสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การ นอกจากนี้ ยังมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เป็นทางการสอดแทรกอยู่ด้วยนั่นคือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นที่เป็นน้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตลอดจนมีการสร้างจิตสำนึกในความเป็นที่ทหารอากาศและการกำหนดค่านิยมหลักของกองทัพอากาศให้กำลังพลถือปฏิบัติจนหยั่งรากลึกและเกิดเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และ 2.3) ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า กองทัพอากาศมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมมีการกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ และมีการบริหารจัดการภายในที่ดี ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ โดยกองทัพอากาศเป็นกองทัพขนาดเล็กที่จัดแต่ว่าและมีโครงสร้างการสั่งการจากบนลงล่าง ส่งผลให้ง่ายต่อการถ่ายทอดความรู้และสามารถดึงองค์ความรู้ที่แทรกอยู่ในทุกระดับขององค์การมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันได้ หากมีการสั่งการลงมา รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางการกำกับดูแลตนเองที่ดีและมีความชัดเจน การบริหารจัดการองค์การที่ดี และการเปิดรับแนวคิดสืมาปรับใช้ในการจัดการและบริหารองค์การ โดยมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่าให้ออกไปด้วยการปรับปรุงกระบวนการ และ 3) ด้านข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า กองทัพอากาศควรกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ไว้ในแผนปฏิบัติการของทุกหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศต่อเนื่องทุกปี และประเมินผลการจัดการความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีของทุกหน่วยอย่างน้อยหน่วยละ 1 เรื่องต่อปี รวมทั้งจัดระบบให้มีการตรวจเยี่ยมให้คำปรึกษาแนะนำเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และร่วมสร้างชุมชนนักปฏิบัติด้านการตัดสินใจผลงานคุณภาพระดับหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ ตลอดจนกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศอย่างชัดเจน

สุกฤษฎี อนุรักษ์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของส่วนกำลังรบสังกัดกองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการจัดการความรู้ของส่วนกำลังรบสังกัดกองทัพอากาศ 2) ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของส่วนกำลังรบสังกัดกองทัพอากาศ และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของส่วนกำลังรบสังกัดกองทัพอากาศ กลุ่มตัวอย่างเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 519 คน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 10 หน่วย จาก 14 หน่วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยทดสอบค่าความเที่ยงตรง IOC อยู่ที่ 0.96 ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ที่ 0.97 ซึ่งประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ ตอนที่ 3 วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรเชิงพหุ

แบบสองทาง (Multivariate Analysis of Variance: 2-Way (MANOVA) ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า 1) กระบวนการจัดการความรู้ของส่วนกำลังรบ สังกัดกองทัพอากาศ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด 2) จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า มีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก จำนวน 7 คู่ โดยคู่ที่มีระดับสูงมากที่สุดคือ การแบ่งปัน ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และ 3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับ การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน มีผลต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการจัดการความรู้ควรเร่งพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อการ จัดการความรู้เพื่อนำไปพัฒนากระบวนการจัดการความรู้โดยรวม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ และเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อกองทัพอากาศรวมไปถึงในระดับประเทศเช่นกัน

ชโลธร รัปพร (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และองค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก 2) พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และ 3) ประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบกโดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหา และองค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก และขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1.1) การกำหนดความรู้ 1.2) การแสวงหาความรู้ 1.3) การสร้างความรู้ 1.4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 1.5) การแลกเปลี่ยนความรู้ 1.6) การนำความรู้ไปใช้ และ 1.7) การประเมินผลองค์ความรู้ที่จำเป็น คือ การจัดการกำลังพล 2) รูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพบก ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้ (2) หน่วยงาน (3) กำลังพล และ (4) เทคโนโลยี และส่วนที่ 3 ขั้นตอนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (5) การนำความรู้ไปใช้ และ (6) การประเมินผล และ 3) ผลการประเมินตนเองเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องการจัดการกำลังพล พบว่า หลังทดลองสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้ พบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการทดลองโดยภาพรวม และด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านประโยชน์และการนำไปใช้ และด้านความสอดคล้องของเนื้อหา อยู่ในระดับมาก

ก้องเกียรติ ลีกนุช, และคนอื่น ๆ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของกรมช่างโยธาทหารเรือ 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรกรมช่างโยธาทหารเรือ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ที่ส่งผลกับสมรรถนะบุคลากรของกรมช่างโยธาทหารเรือ และ 4) เพื่อแสวงหาแนวทางในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากรของกรมช่างโยธาทหารเรือ ประชากรและพื้นที่การวิจัยเป็นข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างประจำของกรมช่างโยธาทหารเรือทั้งหมด โดยได้หอดแบบสอบถามกับประชากรทั้งหมด

จำนวน 687 คน และสัมภาษณ์ข้าราชการระดับสูง จำนวน 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ของกรมช่างโยธาทหารเรือทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) สมรรถนะของบุคลากร ในด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน อยู่ในระดับมาก 3) การทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ที่ส่งผลกับสมรรถนะบุคลากรของกรมช่างโยธาทหารเรือ พบว่า การจัดการความรู้ในด้านการสร้างความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในด้านคุณธรรมจริยธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์และความรู้ในสายอาชีพ การจัดการความรู้ในด้านการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะสมรรถนะหลักเท่านั้น และ 4) แนวทางของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรในกรมช่างโยธาทหารเรือ ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในด้านความรู้ในสายอาชีพและคุณธรรมจริยธรรม

ธนัช สังขพันธ์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการจัดการความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้าง โรงงานเภสัชกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร โดยศึกษาอิทธิพลของปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการ และลูกจ้าง โรงงานเภสัชกรรมทหารฯ จำนวน 283 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนาโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอ้างอิงในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่  $\alpha = 0.05$  ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรมีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลกับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรมีระดับการจัดการองค์ความรู้ที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านไฟแรง ใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ และด้านรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ด้านทักษะ, และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ ของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำราญ คล้ายสุด, และ นพดล พันธุ์พานิช (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือ 2) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานในกองทัพเรือ และ 3) พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานในกองทัพเรือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 51 คน จากหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ

จำนวน 36 หน่วย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ สัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านสภาพการจัดการความรู้ในหน่วยงาน สังกัดกองทัพเรือดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ (PMQA) ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดการความรู้ให้ถือเป็นหัวใจ สำคัญที่จะเป็นฐานให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ องค์กรต้องการ กองทัพเรือจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการโครงการศึกษาและจัดการความรู้ขึ้น 2) ด้าน กระบวนการจัดการความรู้ในกองทัพเรือ พบว่าการจัดการความรู้ของกองทัพเรือมีกระบวนการ จัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และ 3) ด้านการพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ของกองทัพเรือมีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ตาม เกณฑ์ขององค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียและแนวคิดที่เกี่ยวข้องอีก 10 ประเภท โดยแบ่งเป็นกลุ่ม เครื่องมือที่ไม่ใช่ไอที 5 ประเภท กลุ่มใช้ไอที 5 ประเภท และเครื่องมืออื่น ๆ อีก 3 ประเภท ซึ่ง เครื่องมือการจัดการความรู้นำมาใช้ในกิจกรรม KM ในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ (นขต.ทร.) ยังมี จำนวนที่น้อยเกินไป เมื่อเทียบกับขนาดของกองทัพเรือที่มีหน่วยขึ้นตรงจำนวน 36 หน่วย มีบทบาท และภารกิจสำคัญเพื่อสนองนโยบายรัฐบาลและนโยบายขับเคลื่อนประเทศ “ไทยแลนด์ 4.0” จึง สมควรประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มด้านการสื่อสารใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการความรู้ ส่วนปัญหาอุปสรรค ก็คือ ปัญหาด้านทัศนคติและภาวะผู้นำ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การแบบเดิม ๆ และการขาดเครื่องมือ ในการจัดการความรู้ที่หลากหลาย



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในทุกด้าน การจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยต้องมีผู้นำในการวางแผนการปฏิบัติในการจัดการความรู้ และต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนในหน่วยได้มีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และหาวิธีการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เพื่อสร้างเครื่องมือในการศึกษา โดยใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการหาค่าคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสังกัดกองบิน 4 จำนวน 1,185 คน (กองบิน 4, 2564)
2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสังกัดกองบิน 4 จำนวน 1,185 คน เนื่องจากประชากรที่จะใช้ในการวิจัยมีจำนวนมาก ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณสูตร Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน +5% ยามาเน่ (Yamane, 1967) เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดเป็น 300 คน สามารถคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ดังสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+(Ne^2)}$$

เมื่อ	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากร
	e <sup>2</sup>	=	ระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ = 5% หรือ 0.05

แทนค่าในสูตร

แทนค่า

$$n = \frac{1,185}{1+(1,185 \times 0.05^2)}$$

$$n = 299.05$$

$$= 300$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ 300 คน

หาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คนด้วยวิธีการแบ่งชั้นโดยการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มของส่วนราชการต่าง ๆ แบบง่าย (Simple random sampling) ดังตาราง

ตาราง 1 วิธีการแบ่งชั้นโดยการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มของส่วนราชการต่าง ๆ แบบง่าย (Simple random sampling)

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ส่วนบังคับการ	286	72
ส่วนปฏิบัติการ	576	146
ส่วนสนับสนุน	165	42
ส่วนบริการ	158	40
<b>รวม</b>	<b>1,185</b>	<b>300</b>

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ หน่วยงาน และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดด้วยคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งปัจจัยในการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีมมี 5 ระดับคือ

ระดับที่ 1 หมายถึง ระดับการประเมินน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง ระดับการประเมินน้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ระดับการประเมินปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง ระดับการประเมินมาก

ระดับที่ 5 หมายถึง ระดับการประเมินมากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดด้วยคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert) ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านได้แก่ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติมี 5 ระดับคือ

ระดับที่ 1 หมายถึง ระดับการประเมินน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง ระดับการประเมินน้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ระดับการประเมินปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง ระดับการประเมินมาก

ระดับที่ 5 หมายถึง ระดับการประเมินมากที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ร่างแบบแบบสอบถามที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่

4.1 อาจารย์ ดร.อังคณา อุดมพันธ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

4.2 เรืออากาศเอก นิรันดร์ ถิ่นสถาน ตำแหน่ง รองหัวหน้าฝ่ายบังคับการบิน แผนกสนับสนุนการบิน กองบิน 4

4.3 นาวาอากาศโท พร้อมศักดิ์ ไวเดชา ตำแหน่ง ผู้บังคับฝูงบิน 403 กองบิน 4

เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านภาษา และความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องแต่ละข้อซึ่งกำหนดความคิดเห็นไว้ตามเกณฑ์การพิจารณาของข้อคำถาม ดังนี้

4.1 +1 หมายถึง แน่ใจ ว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในเรื่องดังกล่าวที่ต้องการศึกษาวิจัย

4.2 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ ว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในเรื่องดังกล่าวที่ต้องการศึกษาวิจัย

4.3 -1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในเรื่องดังกล่าวที่ต้องการศึกษาวิจัย ซึ่งจากการนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรง พบว่า คำถามทุกข้อได้ค่า  $IOC > 0.5$  และค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.8 แสดงว่า สามารถนำไปใช้งานได้ (แสดงค่าในภาคผนวก)

5. การหาความเชื่อมั่น (reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด นำไปทดลองใช้ กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างโดยเป็นข้าราชการสังกัดแผนกสนับสนุนการบิน กองบิน 4 แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุง ตรวจสอบ และทดลองใช้ไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ทำการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามคือ ข้าราชการสังกัด กองบิน 4 ตามลำดับดังนี้

1. ข้าราชการสังกัด กองบิน 4 ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 300 ชุด และเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
2. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ และจัดหมวดหมู่ของข้อมูลของแบบสอบถาม จากนั้นนำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาหาค่าสถิติเบื้องต้น วิเคราะห์ และเขียนรายงานการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาดำเนินการประมวลผลโดยวิธีการทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยกำหนดเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ยของระดับคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของระดับคะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า การประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยในการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้โดยใช้ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ดังนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

2. ค่าเฉลี่ย (Mean หรือ Average) ค่าเฉลี่ยที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างและค่าเฉลี่ยที่ได้มาจากประชากรทั้งหมด

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviations: SD) คือ ค่ารากที่สองของผลรวมของความแตกต่างระหว่างข้อมูลดิบกับค่าเฉลี่ยยกกำลังสองหารด้วยจำนวนข้อมูลทั้งหมด ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมี 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลที่เก็บมาจากประชากรทั้งหมดและข้อมูลที่เก็บมาจากกลุ่มตัวอย่าง

4. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามจำนวน 1 ตัว กับตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป เพื่ออธิบายการวิเคราะห์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 แสดงค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	191	63.7
หญิง	109	36.3
<b>2. อายุ</b>		
20 – 29 ปี	56	18.7
30 – 39 ปี	132	44.0
40 – 49 ปี	76	25.3
50 – 60 ปี	36	12.0
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	18.7
ปริญญาตรี	220	73.3
สูงกว่าปริญญาตรี	24	8.0
<b>4. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
1 – 5 ปี	69	23.0
6 – 10 ปี	134	44.7
11 - 20 ปี	68	22.6
20 ปีขึ้นไป	29	9.7
<b>N = 300</b>		<b>100.0</b>

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 มีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 220 คน คิดเป็น 73.3 และมีประสบการณ์ทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในการจัดการความรู้

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: ภาพรวม

ปัจจัยในการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	3.43	0.874	ปานกลาง
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.50	0.921	ปานกลาง
3. เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร	3.79	0.782	มาก
4. การวัดผล	3.59	0.759	มาก
5. โครงสร้างพื้นฐานและทีม	3.74	0.799	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.61</b>	<b>0.827</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.61, SD. = 0.827) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.79, SD. = 0.782) รองลงมา คือ โครงสร้างพื้นฐานและทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.74, SD. = 0.799) การวัดผล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.59, SD. = 0.759) วัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.50, SD. = 0.921) และภาวะผู้นำและกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.43, SD. = 0.874) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.1 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร	3.63	0.892	มาก
1.2 เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์การจัดการความรู้ที่จะได้รับ	3.17	1.000	ปานกลาง
1.3 กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	3.11	1.008	ปานกลาง
1.4 กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.57	0.774	มาก
1.5 เปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม	3.67	0.694	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.874</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.43, SD. = 0.874) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า เปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.67, SD. = 0.694) รองลงมา คือ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.63, SD. = 0.892) และกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.57, SD. = 0.774) ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.1 หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.54	0.941	มาก
2.2 หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	3.83	0.722	มาก
2.3 หน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	3.52	0.867	มาก
2.4 หน่วยงานมีการสร้างทัศนคติร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	3.33	1.028	ปานกลาง
2.5 หน่วยงานมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.30	1.049	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.921</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 5 พบว่า แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.50, SD. = 0.921) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.83, SD. = 0.722) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.54, SD. = 0.941) และหน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.52, SD. = 0.867) ตามลำดับ



ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร

เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.1 หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	3.58	0.898	มาก
3.2 หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map)	4.10	0.842	มาก
3.3 หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ	4.01	0.684	มาก
3.4 หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นการสนับสนุนการจัดการความรู้	3.51	0.812	มาก
3.5 หน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร	3.77	0.677	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.782</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 พบว่า แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , SD. = 0.782) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , SD. = 0.842) รองลงมา คือ หน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , SD. = 0.684) และหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , SD. = 0.677) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้ : การวัดผล

การวัดผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.1 หน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นหรือจัดอบรมให้บุคลากรอย่างเพียงพอก่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.41	0.889	ปานกลาง
4.2 หน่วยงานมีมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	3.85	0.579	มาก
4.3 หน่วยงานมีเกณฑ์ประเมินกลุ่มกิจกรรมการจัดการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน	3.43	0.873	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

การวัดผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.4 หน่วยงานมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับ ผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านการ พัฒนางค์กร เป็นต้น	3.56	0.780	มาก
4.5 หน่วยงานมีการจัดข้อมูลสรุปเป็นบทเรียนที่ได้รับจาก กระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.71	0.673	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.59</b>	<b>0.759</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการความรู้ด้านการวัดผล โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.59, SD. = 0.759) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการจัดสรร ทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 3.85, SD. = 0.579) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจัดข้อมูลสรุปเป็นบทเรียนที่ได้รับจาก กระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.71, SD. = 0.673) และหน่วยงาน มีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ ด้านการพัฒนางค์กร เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.56, SD. = 0.780) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยในการจัดการความรู้: โครงสร้างพื้นฐานและทีม

โครงสร้างพื้นฐานและทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5.1 หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	3.66	0.880	มาก
5.2 หน่วยงานมีโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้	3.82	0.796	มาก
5.3 หน่วยงานมีการวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวม ข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ	3.60	0.918	มาก
5.4 หน่วยงานมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมี ส่วนร่วม	3.82	0.721	มาก
5.5 หน่วยงานมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล จาก ผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีม	3.82	0.677	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.799</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการจัดการความรู้ด้านโครงสร้างพื้นฐานและทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.59, SD. = 0.799) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม และหน่วยงานมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล จากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.82, SD. = 0.677) รองลงมา คือ หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.66, SD. = 0.880) และหน่วยงานมีการวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.60, SD. = 0.918) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: ภาพรวม

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	3.92	0.711	มาก
2. มีการสร้างและแสวงหาความรู้	4.26	0.654	มากที่สุด
3. มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	4.34	0.630	มากที่สุด
4. มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.39	0.639	มากที่สุด
5. มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ	3.97	0.730	มาก
รวม	4.17	0.673	มาก

จากตาราง 9 พบว่า แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.17, SD. = 0.673) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.39, SD. = 0.639) รองลงมา คือ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.34, SD. = 0.630) มีการสร้างและแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.26, SD. = 0.654) มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97, SD. = 0.730) และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.92, SD. = 0.711) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของกองบิน 4: มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.1 หน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	3.89	0.710	มาก
1.2 ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ง่ายต่อการนำไปใช้	3.94	0.713	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.711</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.92, SD. = 0.711) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ง่ายต่อการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.94, SD. = 0.713) และหน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.89, SD. = 0.710) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของกองบิน 4: มีการสร้างและแสวงหาความรู้

มีการสร้างและแสวงหาความรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.1 หน่วยงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit-Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน	4.38	0.614	มากที่สุด
2.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ	4.13	0.694	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.654</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 11 พบว่า แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 มีการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.26, SD. = 0.654) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit-Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.38, SD. = 0.614) และบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.13, SD. = 0.694) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.1 หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลใน หน่วยงาน	4.16	0.714	มากที่สุด
3.2 หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลังความรู้ ขององค์กร	4.52	0.545	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>0.630</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 12 พบว่า แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.34, S.D. = 0.630) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลังความรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.52, S.D. = 0.545) และหน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.16, S.D. = 0.714) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4.1 หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และ/หรือภายนอกหน่วยงาน	4.40	0.623	มากที่สุด
4.2 หน่วยงานมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุป บทเรียนที่ได้รับ	4.38	0.655	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.639</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 13 พบว่า แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.39, SD. = 0.639) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.40, SD. = 0.623) และหน่วยงานมีการถ่ายทอด

แนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.38, SD. = 0.655) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ

มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5.1 หน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผล งานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/ วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ	3.95	0.748	มาก
5.2 หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้น ความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ	3.98	0.713	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.730</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 พบว่า แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97, SD. = 0.730) เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.98, SD. = 0.713) และหน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.95, SD. = 0.713) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย คือ ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

สามารถเขียนสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยในการจัดการความรู้ ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

$H_1$  : ปัจจัยในการจัดการความรู้ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

ตาราง 15 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Simple regression) เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4	B	SE	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	2.871	.159	18.072	.000*
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (X <sub>1</sub> )	.035	.050	.695	.488
วัฒนธรรมองค์กร (X <sub>2</sub> )	.028	.044	.632	.528
เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร (X <sub>3</sub> )	.182	.038	4.781	.000*
การวัดผล (X <sub>4</sub> )	.145	.052	2.807	.005*
โครงสร้างพื้นฐานและทีม (X <sub>5</sub> )	-.034	.045	-.757	.450

R square = 0.216      F = 16.215      Sig = 0.00\*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า ปัจจัยในการจัดการความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร (X<sub>3</sub>) และการวัดผล (X<sub>4</sub>) มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานรอง (H<sub>1</sub>) และ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H<sub>0</sub>) หมายความว่า ปัจจัยในการจัดการความรู้ ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยในการจัดการความรู้ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร (X<sub>3</sub>) และการวัดผล (X<sub>4</sub>) ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ได้ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 21.6 (R square = 0.216) และสามารถเขียนสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y \text{ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4} = 2.871 + .182 (X_3) + .145 (X_4)$$

โดยที่ X<sub>3</sub> คือ เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร

โดยที่ X<sub>4</sub> คือ การวัดผล

จากการวิเคราะห์สมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุ (Multiple Regression) สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ซึ่งในที่นี้คือ ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร และการวัดผล

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยมีการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 มีอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 44.0 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 220 คน คิดเป็น 73.3 มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7

2. จากการศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้: ภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา คือ โครงสร้างพื้นฐานและทีม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 การวัดผล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 วัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และภาวะผู้นำและกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

2.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า เปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมา คือ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

2.2 วัฒนธรรมองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และหน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ตามลำดับ

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา คือ หน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ



2.4 การวัดผล พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ หน่วยงานมีการจัดข้อมูลสรุปเป็นบทเรียนที่ได้รับจากกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และหน่วยงานมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

2.5 โครงสร้างพื้นฐานและทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม และหน่วยงานมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล จากผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมา คือ หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และหน่วยงานมีการวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

3. จากการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4: ภาพรวมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 รองลงมา คือ มีการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีการสร้างและแสวงหาความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ตามลำดับ

3.1 มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ต่อการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และหน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ตามลำดับ

3.2 มีการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit-Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ตามลำดับ

3.3 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลังความรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 และหน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการ

เข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ตามลำดับ

3.4 มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และหน่วยงานมีการถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ตามลำดับ

3.5 มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้ว พบว่า หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และหน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ตามลำดับ

4. จากผลการวิเคราะห์สมมติฐาน พบว่า ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร และการวัดผล

## อภิปรายผล

1. จากการศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ โครงสร้างพื้นฐานและทีมการวัดผล วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ พบว่า มีการเปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร และกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร รวมถึงหน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และหน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร พบว่า หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map) รวมถึงหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร ๆ และหน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร ซึ่งการวัดผล พบว่า หน่วยงานมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้นโดยหน่วยงานมีการจัดข้อมูลสรุปเป็นบทเรียนที่ได้รับจากกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ และหน่วยงานมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น และโครงสร้างพื้นฐานและทีม พบว่า หน่วยงานมีโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ หน่วยงานมีกระบวนการ

ทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม และหน่วยงานมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล จากผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีม รวมถึงหน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และหน่วยงานมีการวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรภัทร อาปะโม (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า สภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ประกอบกับนำมาซึ่งความกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดีขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพร คลังวิสาร (2562) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า การจัดการความรู้มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านผู้บริหารมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านผู้สอนมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่หน่วยงานควรนำสิ่งที่ได้จากการศึกษามาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้

2. จากการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ และมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ อาจเป็นเพราะ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ พบว่า ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ง่ายต่อการนำไปใช้ และหน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า หน่วยงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit-Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ ซึ่งมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ พบว่า หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลังความรู้ขององค์กรและหน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน โดยมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน และหน่วยงานมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ พบว่า หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ และหน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ พบว่า หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ และหน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิภัทร จันทร์สาร

(2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ พบว่า การเรียนรู้ สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ การวัดผลโครงสร้างพื้นฐานเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้มีการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชพน เชื้อปรางค์, และ ชีรพจน์ เวศพันธ์ุ (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุม จราจรทางอากาศของกองทัพอากาศเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ความสำเร็จตามคะแนนเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัยเรียงลำดับ จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านนวัตกรรม และ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่เป็นระเบียบมากขึ้น และสามารถเข้าถึงได้ง่าย

3. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 พบว่า ปัจจัยในการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร และการวัดผล อาจเป็นเพราะ ในองค์กรต้องมีความเจตคติที่ดีในการสร้างความรู้ใหม่ แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่อง แม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีตที่สำคัญต้องสามารถถอดประสบการณ์มาเป็นความรู้ตัวอักษรที่ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ต้องเป็นคนช่างคิดช่างฝัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิชพน เชื้อปรางค์, และ ชีรพจน์ เวศพันธ์ุ (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุม จราจรทางอากาศของกองทัพอากาศเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านนวัตกรรม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิภัทร จันทร์สาร (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ การวัดผลโครงสร้างพื้นฐานเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้มีการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรมีการนำปัจจัยในการจัดการความรู้ทางด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ มาพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ให้มีการเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์การจัดการความรู้ที่จะได้รับ เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.2 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ควรมีการพัฒนาเกี่ยวกับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และมีการนำระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ง่ายต่อการนำไปใช้ เพื่อให้้องค์กรมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 กับหน่วยงานที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น กองทัพเรือ กองทัพบก เป็นต้น เพื่อนำมาใช้หาแนวทางในการพัฒนาองค์กรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 ต่อไป เพื่อนำผลวิจัยปรับปรุง และพัฒนาให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- ก้องเกียรติ ลีกฤษ, และคนอื่น ๆ. (2563). การจัดการความรู้กับสมรรถนะบุคลากรของกรมช่างโยธาทหารเรือ กองทัพเรือ. วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 10(3), 603 - 618.
- กองบิน 4. (2564). ภารกิจหน้าที่เตรียมการ และปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศ. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก <https://wing4.rtaf.mi.th/wing4/index.php/aboutwing4/mission>.
- คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนกองบิน 4 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. (2564). แผนยุทธศาสตร์การศึกษา. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก <https://wing4.rtaf.mi.th/wing4/>.
- จตุพร คลังวิสาร. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจษฎา นกน้อย, และคนอื่น ๆ. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลอทร รัปพร. (2562). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารบก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทดุสิต มหาวิทยลัยรามคำแหง.
- ณิชนน เชื้อปรารค์, และ ชีรพจน์ เวศพันธ์. (2560). ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศของกองทัพอากาศ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีปีที่, 11(1), 101 - 111.
- ธนัช สังขพันธ์. (2562). การจัดการองค์ความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้าง หน่วยงานเกษตรกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัด และบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ. (2564). นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก [https://www.rtaf.mi.th/th/Documents/Publication/RTAF\\_Policy\\_2564.pdf](https://www.rtaf.mi.th/th/Documents/Publication/RTAF_Policy_2564.pdf).
- นฤมล รื่นไวย์. (2553). ทักษะการรู้สารสนเทศ (Information literacy) รู้เพียงแต่เพียงยังไม่พออนามาสร้างให้เกิดความรู้ต่อยอดด้วย. รั้งสิตสารสนเทศ, 15(2), 5 - 8.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2548). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้ สู่ ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2550). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญดี บุญญาภิจ. (2549). An investment in knowledge always pays the best interest. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

- บุญดี บุญญาภิจ, และคนอื่น ๆ. (2547). **การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอ็กเพรส.
- \_\_\_\_\_. (2548). **การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จิรวัดน์เอ็กเพรส.
- \_\_\_\_\_. (2549). **การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2550). **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไยไหม.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน, และ วิจิตร เกิดวิศิษฐ์. (2533). **ธรรมนูญ-ธรรมนูญ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แผนกกำลังพล กองบังคับการ กองบิน 4. (2562). **ข้อมูลจำนวนข้าราชการในสังกัด**. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก <https://wing4.rtaf.mi.th/wing4/index.php/finance-report/finance-report-2563>.
- แผนกธุรการ กองบังคับการ กองบิน 4. (2564). **ข้อมูลกองบิน 4**. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก <https://wing4.rtaf.mi.th/wing4/index.php/aboutwing4/historywing4>.
- แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. (2561). **แผนแม่บทการขับเคลื่อนกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พ.ศ. 2561-2564**. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก <https://sftc.rtaf.mi.th/images/academic/KM61-64.pdf>.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- พรรณี สนวนเพลง. (2552). **เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2551). **ขอบฟ้าแห่งความรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.
- พระราชกฤษฎีกา. (2552). **แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ กองทัพอากาศ กองทัพไทย กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2552**. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก [https://www.rtaf.mi.th/th/Documents/Law/%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%8E%20%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%94%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%20%E0%B8%97%E0%B8%AD.%E0%B8%AF\\_2552.pdf](https://www.rtaf.mi.th/th/Documents/Law/%E0%B8%9E%E0%B8%A3%E0%B8%8E%20%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B3%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B8%94%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%8A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%20%E0%B8%97%E0%B8%AD.%E0%B8%AF_2552.pdf)

- พลิศร วุฒาพาณิชย์. (2560). **การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์, และ ดุษฎี โยเหลา. (2546). การศึกษาเขาวัวอารมณ์ในฐานะตัวกำหนดความสำเร็จของผู้บริหาร. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์ฉบับปริทัศน์**, 9(1), 17 - 33.
- พิมพ์พรรณ กว่างเดินดง. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการมองในแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). **การจัดการความรู้: สังกับททางทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: เพชรเกษมพริ้นติ้งกรุ๊ป.
- ภูริชญา มัชฌิมานนท์. (2544). **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความฉลาดทางอารมณ์ และความเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน กับการรับรู้ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2551). **การเรียนรู้ร่วมกันแบบเพื่อนคู่คิด Think-Pair-Share โดยประยุกต์ขึ้นใหม่เป็นแบบ Mentor Coached Think-Pair-Share**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ. (2561). **แผนแม่บทการพัฒนากิจการกำลังพลสำรองของกองทัพอากาศ (พ.ศ. 2560 - 2564)**. กรุงเทพฯ: กองทัพอากาศ.
- วรภัทร อาปะโม. (2560). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- \_\_\_\_\_. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วุฒิกัทร จันท์สาร. (2560). **การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 7(1), 144 - 255.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, และ เจษฎาพร ยุทธวิบูลย์ชัย. (2549). **ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง.
- สมชาย นำประเสริฐกุล. (2546). **ไอซีทีเพื่อการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2555). **การจัดการความรู้ = Knowledge management**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2546). **วิสุทธิมรรคแปล ภาค 1 ตอน 1 (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: มหามงกุฎราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์.



- สมพร เทพสิทธา. (2542). **กรณีศึกษาของเยาวชนต่อประเทศชาติ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมแห่งชาติ แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2557). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561)**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงาน กพร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำราญ คล้ายสุด, และ นพดล พันธุ์พานิช. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานในกองทัพเรือไทย. **วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 1(1)**, 144 - 258.
- สุกฤษฎี อัญบุตร. (2560). **การจัดการความรู้ของส่วนกำลังรบ สังกัดกองทัพอากาศ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต.
- สุมาลี บุญเรือง, และศราวุธ สังข์วรรณะ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 6(4)**, 225 - 237.
- อภิวัฒน์ จันทัน. (2544). **การเปรียบเทียบบุคลิกภาพของพนักงานธนาคารระดับหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานสูงและต่ำ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). **การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท**. นครปฐม: เพชรเกษม พริ้นติ้ง กู๊ป.
- อัตรากำลังพลกองบิน 4. (2564). **กำลังพลกองบิน 4**. สืบค้น มกราคม 28, 2565, จาก <https://wing4.rtaf.mi.th/wing4/#>.
- โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์. (2554). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Bacha, N. N. (2000). Developing Learners' Academic Writing Skills in Higher Education: A Study for Educational Reform. **International Journal of Arabic-English Studies, 2(2)**, อ้างถึงใน พรธณี สนวนเพลง. (2552). **เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: New Organization Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press, อ้างถึงใน อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). **การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท**. นครปฐม: เพชรเกษม พริ้นติ้ง กู๊ป.
- Drucker, Peter F. (1994). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. London: Heinemann.
- Elle, M. J. (1967). Prediction of the Academic Success of Freshmen at Southern Oregon College. **Dissertation Abstracts International, 27(March 1967)**, 2875 - 2876 - A.
- Ellis, M. S., & Rumizen, M. (2002). The evolution of KM at Buckman Laboratories. **Knowledge Management Review, 5**, 12 - 15.

- Ikujiro Nonaka. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, 5(1), 14 - 37.
- Michael Polanyi, & Ikujiro Nonaka. (1994). **The Knowledge Creating Company**. USA: Harvard Business School.
- O'Dell, C. S., Grayson, C. J., & Essaides, N. (1998). **If only we know what we know: The transfer of internal knowledge and best practice**. New York: The Free Press.
- Rumizen, M. C. (2002). **The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management**. Madison: CWL Publishing Enterprises.
- Simpson, T. M. (2002). **She has her country marks very conspicuous in the face: African Culture and Community in Early Georgia**. Ohio: The Ohio State University.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). **Classic work: Theory of organizational knowledge creation**. New York: MIT Press.
- \_\_\_\_\_. (2004). **Hitotsubashi on Knowledge Management**. Clementi Loop, Singapore: John Wiley & Son (Asia), อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, และคนอื่น ๆ. (2552). **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Tapp, D. M. (2000). The ethics of relational stance in family nursing: Resisting the view of nurse as expert. **Journal of Family Nursing**, 6(1), 69 – 91.
- Taro Yamane. (1967). **Taro Statistic: An Introductory Analysis**. New York: Harper & row.
- Tiwanna, A. (2002). **The knowledge management toolkit Upper Saddle River**. New Jersey: Prentice Hall.
- Wong, P. K. (2005). Entrepreneurship, innovation, and economic growth: Evidence from GEM data. **Small business economics**, 24(3), 335 - 350.
- Zorkoczy, P. (1984). **Information Technology: An Introduction**. New York: Van Nostrand Reinhold.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

### คำชี้แจง

ด้วยผู้วิจัยอยู่ระหว่างการดำเนินจัดทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

จึงขอความร่วมมือมายังท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ด้วยความเป็นจริงที่ตรงกับตัวท่านให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุดในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ต่อไปในอนาคต

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 5 ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐานและทีม

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการสร้างและแสวงความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ

คำตอบของท่านจะเก็บเป็นความลับ และใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

พันจ่าอากาศตรี กิตติศักดิ์ แดงแท้  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 - 29 ปี

30 - 39 ปี

40 - 49 ปี

50 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 20 ปี

20 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ในช่องว่างที่ตรงกับระดับต่อไปนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ปัจจัยในการจัดการความรู้	ระดับการประเมิน				
	1	2	3	4	5
<b>1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์</b>					
1.1 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร					
1.2 เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์การจัดการความรู้ที่จะได้รับ					
1.3 กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง					
1.4 กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน					
1.5 เปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม					

ปัจจัยในการจัดการความรู้	ระดับการประเมิน				
	1	2	3	4	5
<b>2. วัฒนธรรมองค์กร</b>					
2.1 หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
2.2 หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร					
2.3 หน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน					
2.4 หน่วยงานมีการสร้างทัศนคติร่วมกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน					
2.5 หน่วยงานมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้					
<b>3. เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร</b>					
3.1 หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง					
3.2 หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map)					
3.3 หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถค้นหาข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ					
3.4 หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นการสนับสนุนการจัดการความรู้					
3.5 หน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้นใช้ในองค์กร					
<b>4. การวัดผล</b>					
4.1 หน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นหรือจัดอบรมให้บุคลากรอย่างเพียงพอก่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้					
4.2 หน่วยงานมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น					
4.3 หน่วยงานมีเกณฑ์ประเมินกลุ่มกิจกรรมการจัดการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน					
4.4 หน่วยงานมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น					
4.5 หน่วยงานมีการจัดข้อมูลสรุปเป็นบทเรียนที่ได้รับจากกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ					

ปัจจัยในการจัดการความรู้	ระดับการประเมิน				
	1	2	3	4	5
<b>5. โครงสร้างพื้นฐานและทีม</b>					
5.1 หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ					
5.2 หน่วยงานมีโครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้					
<b>5. โครงสร้างพื้นฐานและทีม</b>					
5.3 หน่วยงานมีการวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ					
5.4 หน่วยงานมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม					
5.5 หน่วยงานมีการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล จากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของทีม					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับต่อไปนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4	ระดับการประเมิน				
	1	2	3	4	5
<b>1. มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ</b>					
1.1 หน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน					
1.2 ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ต่อการนำไปใช้					
<b>2. มีการสร้างและแสวงหาความรู้</b>					
2.1 หน่วยงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit-Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนางาน					



ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4	ระดับการประเมิน				
	1	2	3	4	5
<b>2. มีการสร้างและแสวงหาความรู้</b>					
2.2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการทำงานปกติ					
<b>3. มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ</b>					
3.1 หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลังพลในหน่วยงาน					
3.2 หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลังความรู้ขององค์กร					
<b>4. มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</b>					
4.1 หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือภายนอกหน่วยงาน					
4.2 หน่วยงานมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียนออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ					
<b>5. มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ</b>					
5.1 หน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ					
5.2 หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข  
การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (ค่า IOC)

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถาม  
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4

รายการของความคิดเห็น		ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม						
1.	เพศ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.	อายุ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.	ระดับการศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.	ประสบการณ์ทำงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการจัดการความรู้						
1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์						
1.1	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร	1	1	0	0.67	ใช้ได้
1.2	เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ การจัดการความรู้ที่จะได้รับ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
1.3	กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.4	กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
1.5	เปิดโอกาสให้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วย กระบวนการมีส่วนร่วม	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2. วัฒนธรรมองค์กร						
2.1	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิด การเรียนรู้โดยการให้อิสระใน การคิด และการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.2	หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ภายในองค์กร	1	1	0	0.67	ใช้ได้
2.3	หน่วยงานสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าการ เรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบ ของทุกคน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.4	หน่วยงานมีการสร้างทัศนคติร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ทำงานโดยเปิดเผย ข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้

รายการของความคิดเห็น		ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
2.5	หน่วยงานมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3. เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร						
3.1	หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.2	หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วย ให้เข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็ว (K-map)	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.3	หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ สามารถค้นหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.4	หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยเน้นการสนับสนุนการ จัดการความรู้	0	1	1	0.67	ใช้ได้
3.5	หน่วยงานกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยี ที่ช่วยให้บุคลากรสื่อสารเชื่อมโยงกัน และประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้นมาใช้ใน องค์กร	0	1	1	0.67	ใช้ได้
4. การวัดผล						
4.1	หน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น หรือจัดอบรมให้บุคลากรอย่างเพียงพอ ก่อนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้	1	1	0	0.67	ใช้ได้
4.2	หน่วยงานมีมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.3	หน่วยงานมีเกณฑ์ประเมินกลุ่มกิจกรรม การจัดการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.4	หน่วยงานมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่ สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านการ พัฒนาองค์กร เป็นต้น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

รายการของความคิดเห็น		ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
4.5	หน่วยงานมีการจัดข้อมูลสรุปเป็น บทเรียนที่ได้รับจากกระบวนการจัดการ ความรู้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. โครงสร้างพื้นฐานและทีม						
5.1	หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์สิ่ง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.2	หน่วยงานมีโครงสร้างหรือระบบงานที่ เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.3	หน่วยงานมีการวางระบบการบริหาร จัดการ การรวบรวมข้อมูล และการ รายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.4	หน่วยงานมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.5	หน่วยงานมีการยกย่อง ชมเชย และให้ รางวัล จากผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นขวัญ และกำลังใจของทีม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน 4						
1. การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ						
1.1	หน่วยงานมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาองค์ความรู้ที่สำคัญ/จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.2	ระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ง่ายต่อ การนำไปใช้	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้						
2.1	หน่วยงานมีการสร้างและแสวงหาความรู้ทั้ง ความรู้ที่เป็น Explicit – Tacit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ ที่จำเป็น อย่างเพียงพอในการพัฒนางาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.2	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหา ความคิดใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการ ทำงานปกติ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

รายการของความคิดเห็น		ค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปดผล
		1	2	3		
3. การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ						
3.1	หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการ กลั่นกรองเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึง และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของกำลัง พลในหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.2	หน่วยงานมีการจัดเก็บความรู้ทั้ง “Tacit Knowledge” และ “Explicit Knowledge” อย่างเป็นระบบเป็นคลัง ความรู้ขององค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
4.1	หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและ/หรือ ภายนอกหน่วยงาน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.2	หน่วยงานมีการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำ ข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ						
5.1	หน่วยงานมีการนำความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ/ วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ/นโยบายผู้ บัญชาการทหารอากาศ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.2	หน่วยงานมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยเน้นความต้องการของ ผู้ใช้เป็นหลักเพื่อให้สะดวกต่อการนำไป ปฏิบัติ	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค  
ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม

## Frequencies

## Statistics

		เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์
N	Valid	300	300	300	300
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

## เพศ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ชาย	191	63.7	63.7	63.7
หญิง	109	36.3	36.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

## อายุ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 – 29 ปี	56	18.7	18.7	18.7
30 – 39 ปี	132	44.0	44.0	62.7
40 - 49 ปี	76	25.3	25.3	88.0
50 – 60 ปี	36	12.0	12.0	100.0
Total	300	100.0	100.0	

## การศึกษา

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	18.7	18.7	18.7
ปริญญาตรี	220	73.3	73.3	92.0
สูงกว่าปริญญาตรี	24	8.0	8.0	100.0
Total	300	100.0	100.0	



ประสบการณ์

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 ปี	69	23.0	23.0	23.0
6 - 10 ปี	134	44.7	44.7	67.7
11 - 20 ปี	68	22.6	22.7	90.3
20 ปีขึ้นไป	29	9.7	9.7	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	300	3.6267	.89253
a2	300	3.1733	.99998
a3	300	3.1133	1.00857
a4	300	3.5733	.77457
a5	300	3.6700	.69477
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
b1	300	3.5400	.94058
b2	300	3.8333	.72154
b3	300	3.5200	.86724
b4	300	3.3267	1.02801
b5	300	3.3000	1.04897
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
c1	300	3.5833	.89763
c2	300	4.1033	.84164
c3	300	4.0067	.68424
c4	300	3.5100	.81164
c5	300	3.7700	.67722
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
d1	300	3.4067	.88915
d2	300	3.8500	.57904
d3	300	3.4333	.87260
d4	300	3.5567	.78027
d5	300	3.7133	.67280
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
e1	300	3.6567	.88017
e2	300	3.8233	.79639
e3	300	3.6000	.91805
e4	300	3.8233	.72147
e5	300	3.8167	.67669
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
f1	300	3.8933	.70967
f2	300	3.9433	.71308
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
g1	300	4.3800	.61389
g2	300	4.1300	.69381
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
h1	300	4.1600	.71374
h2	300	4.5167	.54533
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
i1	300	4.4033	.62339
i2	300	4.3767	.65540
Valid N (listwise)	300		

	N	Mean	Std. Deviation
j1	300	3.9533	.74812
j2	300	3.9800	.71271
Valid N (listwise)	300		

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ความสำเร็จ	4.1737	.29205	300
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	3.4313	.46606	300
วัฒนธรรมองค์กร	3.5040	.57237	300
เทคโนโลยี	3.7947	.44222	300
การวัดผล	3.5920	.51252	300
โครงสร้างพื้นฐาน	3.7440	.59838	300

#### Correlations

		ความสำเร็จ	ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	วัฒนธรรมองค์กร	เทคโนโลยี	การวัดผล	โครงสร้างพื้นฐาน
Pearson Correlation	ความสำเร็จ	1.000	.305	.206	.381	.388	.229
	ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	.305	1.000	.253	.238	.763	.358
	วัฒนธรรมองค์กร	.206	.253	1.000	.343	.385	.792
	เทคโนโลยี	.381	.238	.343	1.000	.385	.364
	การวัดผล	.388	.763	.385	.385	1.000	.532
	โครงสร้างพื้นฐาน	.229	.358	.792	.364	.532	1.000

Sig. (1-tailed)	ความสำเร็จ	.	.000	.000	.000	.000	.000
	ภาวะผู้นำและ กลยุทธ์	.000	.	.000	.000	.000	.000
	วัฒนธรรม องค์กร	.000	.000	.	.000	.000	.000
	เทคโนโลยี	.000	.000	.000	.	.000	.000
	การวัดผล	.000	.000	.000	.000	.	.000
	โครงสร้าง พื้นฐาน	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	ความสำเร็จ	300	300	300	300	300	300
	ภาวะผู้นำและ กลยุทธ์	300	300	300	300	300	300
	วัฒนธรรม องค์กร	300	300	300	300	300	300
	เทคโนโลยี	300	300	300	300	300	300
	การวัดผล	300	300	300	300	300	300
	โครงสร้าง พื้นฐาน	300	300	300	300	300	300

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	โครงสร้างพื้นฐาน, ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์, เทคโนโลยี, วัฒนธรรมองค์กร, การวัดผล <sup>b</sup>		.Enter

a. Dependent Variable: ความสำเร็จ

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.465 <sup>a</sup>	.216	.203	.26075	.216	16.215	5	294	.000	1.631

a. Predictors: (Constant), โครงสร้างพื้นฐาน, ภาวะผู้นำและกลยุทธ์, เทคโนโลยี, วัฒนธรรมองค์กร, การวัดผล

b. Dependent Variable: ความสำเร็จ

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.512	5	1.102	16.215	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.990	294	.068		
	Total	25.502	299			

a. Dependent Variable: ความสำเร็จ

b. Predictors: (Constant), โครงสร้างพื้นฐาน, ภาวะผู้นำและกลยุทธ์, เทคโนโลยี, วัฒนธรรมองค์กร, การวัดผล

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.871	.159		18.072	.000					
ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	.035	.050	.056	.695	.488	.305	.040	.036	.412	2.429
วัฒนธรรมองค์กร	.028	.044	.054	.632	.528	.206	.037	.033	.366	2.729
เทคโนโลยี	.182	.038	.276	4.781	.000	.381	.269	.247	.800	1.250

การวัดผล	.145	.052	.255	2.807	.005	.388	.162	.145	.322	3.103
โครงสร้างพื้นฐาน	-.034	.045	-.070	-.757	.450	.229	-.044	.039	.312	3.209

a. Dependent Variable: ความสำเร็จ

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	ภาวะผู้นำและยุทธศาสตร์	วัฒนธรรมองค์กร	เทคโนโลยี	การวัดผล	โครงสร้างพื้นฐาน
1	1	5.945	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.024	15.744	.02	.07	.15	.01	.03	.08
	3	.015	19.867	.13	.08	.00	.28	.08	.03
	4	.007	28.703	.50	.06	.06	.52	.10	.03
	5	.005	34.732	.20	.10	.70	.07	.00	.67
	6	.004	40.825	.16	.69	.08	.13	.79	.20

a. Dependent Variable: ความสำเร็จ

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.9038	4.6513	4.1737	.13578	300
Residual	-.66732	.82429	.00000	.25856	300
Std. Predicted Value	-1.988	3.518	.000	1.000	300
Std. Residual	-2.559	3.161	.000	.992	300

a. Dependent Variable: ความสำเร็จ

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. อาจารย์ ดร.อังคณา อุดมพันธ์    | อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 2. นาวาอากาศโท พร้อมศักดิ์ ไวเดชา | ผู้บังคับฝูงบิน 403 กองบิน 4   |
| 3. เรืออากาศเอก นิรันดร์ ถิ่นสถาน | รองหัวหน้าฝ่ายบังคับการบิน แผนกสนับสนุนการบิน<br>กองบิน 4            |

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพ  
เครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
 ที่ มนส. ๒๕๗/๒๕๖๔ วันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๔  
 เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.อังคณา อุดมพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
 ๒. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันจ่าอากาศตรี กิตติศักดิ์ แดงแท้ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน ๔ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

*msdp*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)  
 คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์



ที่ อว ๐๖๒๘.๐๕/๕๐๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เรียน เรืออากาศเอก นิรันดร์ ถิ่นสถาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เครื่องมือในการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๒. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันจ่าอากาศตรี กิตติศักดิ์ แดงแท้ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน ๔ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ บริสุทธิ์)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

โทร. ๐ ๓๖๔๒ ๗๔๘๕ - ๘๓ ต่อ ๔๐๐๑๒, ๐ ๓๖๔๑ ๑๑๕๐

โทรสาร ๐ ๓๖๔๑ ๑๑๕๐

Email : human\_True@hotmail.com

ที่ อว ๐๖๒๘.๐๕/๕๐๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เรียน นาวาอากาศโท พร้อมศักดิ์ ไวเดชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. เครื่องมือในการวิจัย	จำนวน ๑ ชุด
	๒. โครงร่างการค้นคว้าอิสระ	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พันจ่าอากาศตรี กิตติศักดิ์ แดงแท้ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ กำลังดำเนินการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองบิน ๔ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วาสิตา เกิดผล ประสพศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ ปริสุทธิ)  
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

โทร. ๐ ๓๖๔๒ ๗๔๘๕ - ๙๓ ต่อ ๔๐๐๑๒, ๐ ๓๖๔๑ ๑๑๕๐

โทรสาร ๐ ๓๖๔๑ ๑๑๕๐

Email : human\_Tru@hotmail.com

## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ ชื่อสกุล	พินิจอากาศโท กิตติศักดิ์ แดงแท้
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 28 เดือน เมษายน พ.ศ. 2540
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 305 หมู่ 5 ถนนพหลโยธิน ตำบลตาคี อำเภอตาคี จังหวัด นครสวรรค์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	แผนกสนับสนุนการบิน กองบิน 4 ตำบลตาคี อำเภอตาคี จังหวัด นครสวรรค์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ตรวจ หมวดอุอุปกรณ์อากาศยาน ฝ่ายควบคุมการยุทธทางอากาศ แผนกสนับสนุนการบิน กองบิน 4
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2558 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาวิชาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โรงเรียนจำอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ พ.ศ. 2562 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2565 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี