

บทที่ 4

ผลการศึกษาและอภิปรายผลศึกษา

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” ผู้ศึกษาได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 75 ชุด และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 75 ชุด นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลและนำเสนอผลการศึกษาโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียง และสำนักจัดการโครงการตามนโยบาย สังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม นำเสนอด้วยสถิติพรรณนาในรูปแบบตาราง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน เงินเดือน และอายุงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร อำนาจการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารขององค์กร และการวัดผลขององค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบการบริหารองค์กรกับความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ส่วนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร

ตารางที่ 4.1
ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	32	42.7
หญิง	43	57.3
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	42	56.1
30-39 ปี	16	21.3
40-49 ปี	11	14.6
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	6	8.0
ระดับการศึกษา		
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6)หรือ ปวช.	3	4.0
ระดับ ปวส. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	6	8.0
ระดับปริญญาตรี	45	60.0
ระดับสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	21	28.0
สถานภาพการทำงาน		
ข้าราชการ	39	52.0
พนักงานราชการ	6	8.0
ลูกจ้างชั่วคราว	30	40.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
เจ้าหน้าที่ปฎิรูปที่ดิน	43	57.3
นิติกร	6	8.0
นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3	4.0
วิศวกร	2	2.7
เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน	4	5.3
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	8	10.7
เจ้าหน้าที่สถิติ	2	2.7
เจ้าหน้าที่ธุรการ	7	9.3
เงินเดือน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	31	41.3
10,000–19,999 บาท	31	41.3
20,000–29,999 บาท	10	13.3
ตั้งแต่ 30,000 บาทขึ้นไป	3	4.0
อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	21	28.0
1–10 ปี	36	48.0
11–20 ปี	9	12.0
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	9	12.0
รวม	75	100.0

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักนิคมเศรษฐกิจพอเพียง และ
สำนักจัดการโครงการตามนโยบาย สังกัดสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีดังนี้

เพศ

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีร้อยละ 57.3 ในขณะที่เพศชายมีร้อยละ 42.7

อายุ

บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 56.1 รองลงมามีอายุ 30-39 ปี ร้อยละ 21.3 และ 40-49 ปี ร้อยละ 14.6 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 8.0

ระดับการศึกษา

บุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 60.0 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ในขณะที่ร้อยละ 28 จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 8.0 จบการศึกษาระดับปวส. อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า และร้อยละ 4.0 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย(ม.6) หรือ ปวช.

สถานภาพการทำงาน

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 52.0 เป็นลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 40.0 และเป็นพนักงานราชการเพียง ร้อยละ 8.0

ตำแหน่งงาน

บุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 57.3 เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิรูปที่ดิน ในขณะที่ร้อยละ 10.7 เป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 9.3 เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ร้อยละ 8.0 เป็นนิติกร ร้อยละ 5.3 เป็นเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน ร้อยละ 4.0 เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และร้อยละ 2.3 เป็นเจ้าหน้าที่สถิติ และวิศวกร

เงินเดือน

บุคลากร ร้อยละ 41.3 มีเงินเดือน น้อยกว่า 10,001 บาท และ 10,001–20,000 บาท ในขณะที่ร้อยละ 13.3 มีเงินเดือน 20,001–30,000 บาท และร้อยละ 4.0 มีเงินเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป

อายุงาน

บุคลากรมีอายุงาน 1-10 ปี มีร้อยละ 48 รองลงมามีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 28.0 และมีอายุงาน 11–20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 12.0

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารขององค์การ

ตารางที่ 4.2

ความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารขององค์การ

รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การ	จำนวน	ร้อยละ
โครงสร้างองค์การ		
แบบไม่เป็นทางการ	45	60.0
แบบเป็นทางการ	30	40.0
วัฒนธรรมองค์การ		
แบบการมีส่วนร่วม	59	78.7
แบบระบบอาวุโส	16	21.3
อำนาจการบริหารจัดการองค์การ		
แบบกระจายอำนาจ	61	81.3
แบบรวมอำนาจ	14	18.7
การติดต่อสื่อสารขององค์การ		
แบบเป็นทางการ	51	68.0
แบบไม่เป็นทางการ	24	32.0
การวัดผลขององค์การ		
แบบเน้นผลการปฏิบัติงาน	57	76.0
แบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน	18	24.0
รวม	75	100.0

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมต่อองค์การ มีดังนี้

โครงสร้างองค์การ

บุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 60.0 คิดว่าโครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการเหมาะสมสำหรับองค์การ ในขณะที่ร้อยละ 40.0 คิดว่าโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการเหมาะสมสำหรับองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

บุคลากรส่วนใหญ่คิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การแบบการมีส่วนร่วมเหมาะสมสำหรับองค์การมีร้อยละ 78.7 ในขณะที่บุคลากรคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การแบบระบบอาวุโสเหมาะสมสำหรับองค์การมีร้อยละ 21.3

อำนาจการบริหารขององค์การ

บุคลากรโดยส่วนใหญ่ร้อยละ 81.3 คิดว่าอำนาจการบริหารขององค์การแบบกระจายอำนาจเหมาะสมสำหรับองค์การ ในขณะที่ร้อยละ 18.7 คิดว่าอำนาจการบริหารขององค์การแบบรวมอำนาจเหมาะสมสำหรับองค์การ

การติดต่อสื่อสารขององค์การ

บุคลากรส่วนใหญ่แล้วร้อยละ 68.0 คิดว่าการติดต่อสื่อสารขององค์การแบบเป็นทางการเหมาะสมสำหรับองค์การ ในขณะที่ร้อยละ 32.0 คิดว่าการติดต่อสื่อสารขององค์การแบบไม่เป็นทางการเหมาะสมสำหรับองค์การ

การวัดผลขององค์การ

บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการวัดผลขององค์การแบบเน้นผลการปฏิบัติงานเหมาะสมสำหรับองค์การมีร้อยละ 76.0 ในขณะที่บุคลากรเห็นว่าการวัดผลขององค์การแบบเน้นวิธีการปฏิบัติงานเหมาะสมสำหรับองค์การมีร้อยละ 24.0

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 4.3

ความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้

การสร้างความรู้	ระดับการปฏิบัติ และพฤติกรรม การแสดงออก				$\bar{X}$	S.D.	การ แปล ผล
	ประจำ	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย			
การติดตามข่าวสารจากสื่อ ต่าง ๆ	59 (78.7)	13 (17.3)	3 (4.0)	0 (0.0)	2.75	0.522	มาก
การปรึกษาและขอคำแนะนำ จากผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์	37 (49.3)	32 (42.7)	6 (8.0)	0 (0.0)	2.41	0.639	มาก
การมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ	19 (25.3)	34 (45.3)	21 (28.0)	1 (1.4)	1.95	0.769	ปาน กลาง
การจดลงสมุดบันทึก	12 (16.0)	37 (49.3)	18 (24.0)	8 (10.7)	1.71	0.866	ปาน กลาง
การซื้อสื่อวีดีทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ	20 (26.0)	17 (23.0)	29 (39.0)	9 (12.0)	1.64	1.009	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					2.09	0.761	มาก

จากตารางที่ 4.3 บุคลากรมีความสามารถในการสร้างความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.09$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ได้แก่ การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ เป็นต้น ($\bar{X} = 2.75$) รองลงมาคือ การถาม ปรึกษา และขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้ที่เคยมีประสบการณ์ ($\bar{X} = 2.41$) ในขณะที่การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ($\bar{X} = 1.95$) การจดลง

สมุดบันทึก ($\bar{x} = 1.71$) และการซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ เช่น หนังสือ วีดีโอ ซีดี วีซีดี ($\bar{x} = 1.64$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4

ความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการประมวลความรู้

การประมวลความรู้	ระดับการปฏิบัติ และพฤติกรรม การแสดงออก				$\bar{x}$	S.D.	การ แปล ผล
	ประจำ	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย			
การหาสื่อกลางที่เหมาะสมใน การจัดการความรู้	30 (40.0)	22 (29.3)	18 (24.0)	5 (6.7)	2.03	0.958	มาก
การกำหนดแหล่งที่มาของ ความรู้	26 (35.0)	27 (36.0)	20 (27.0)	2 (2.0)	2.03	0.854	มาก
การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	15 (20.0)	38 (50.7)	18 (24.0)	4 (5.3)	1.85	0.800	ปาน กลาง
การประเมินค่าความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร	15 (20.0)	36 (48.0)	20 (26.7)	4 (5.3)	1.83	0.812	ปาน กลาง
การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้ อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน	16 (21.3)	32 (42.7)	23 (30.7)	4 (5.3)	1.80	0.838	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					1.96	0.852	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.4 บุคลากรมีความสามารถในการประมวลความรู้โดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 1.96$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ได้แก่ การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ และการกำหนดแหล่งที่มาของความรู้

($\bar{x} = 2.03$) ในขณะที่การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 1.85$) การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{x} = 1.83$) และการจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ($\bar{x} = 1.80$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5

ความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้

การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยน ความรู้	ระดับการปฏิบัติ และพฤติกรรม การแสดงออก				$\bar{X}$	S.D.	การ แปล ผล
	ประจำ	บาง ครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่ เคย			
การยอมรับฟังความคิดเห็นของ บุคคลอื่นเสมอ	40 (53.0)	31 (41.7)	4 (5.3)	0 (0.0)	2.48	0.601	มาก
การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหา โดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	34 (45.0)	37 (49.7)	4 (5.3)	0 (0.0)	2.40	0.593	มาก
การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้ คำปรึกษา และคำแนะนำ	17 (23.0)	42 (56.0)	14 (19.0)	2 (2.0)	1.99	0.726	ปาน กลาง
การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้	18 (24.0)	30 (40.0)	27 (36.0)	0 (0.0)	1.88	0.770	ปาน กลาง
การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบ สื่อต่าง ๆ	13 (17.3)	26 (34.7)	24 (32.0)	12 (16.0)	1.53	0.963	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					2.05	0.730	มาก

จากตารางที่ 4.5 บุคลากรมีความสามารถในการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมในระดับมาก ($\bar{x} = 2.05$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ ($\bar{x} = 2.48$) รองลงมาคือ การ

ปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น ($\bar{x} = 2.40$) ในขณะที่การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ($\bar{x} = 1.99$) การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 1.88$) และการเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ บทความ E-mail เป็นต้น ($\bar{x} = 1.80$) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6

ความสามารถในการจัดการความรู้ ด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	ระดับการปฏิบัติ และพฤติกรรม				$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	การแสดงออก						
	ประจำ	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย			
การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น	43 (57.3)	30 (40.0)	2 (2.7)	0 (0.0)	2.55	0.552	มาก
การทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขครั้งต่อไป	40 (53.3)	33 (44.0)	2 (2.7)	0 (0.0)	2.51	0.554	มาก
การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม	33 (44.0)	42 (56.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2.44	0.500	มาก
การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	36 (48.0)	33 (44.0)	6 (8.0)	0 (0.0)	2.40	0.637	มาก
การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	35 (46.7)	29 (38.7)	11 (14.6)	0 (0.0)	2.32	0.720	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม					2.44	0.592	มาก

จากตารางที่ 4.6 บุคลากรมีความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยรวมในระดับมาก ($\bar{x} = 2.44$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ได้แก่ การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ด้อยให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x} = 2.55$) รองลงมาคือ การทบทวนข้อผิดพลาด และสรุปถึงสาเหตุนั้น ๆ เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป ($\bar{x} = 2.51$) การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม ($\bar{x} = 2.44$) การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ($\bar{x} = 2.40$) และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน ($\bar{x} = 2.32$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7

สรุปภาพรวมของความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

ความสามารถในการจัดการความรู้ ทั้ง 4 กระบวนการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	2.44	0.592	มาก
การสร้างความรู้	2.09	0.761	มาก
การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้	2.05	0.730	มาก
การประมวลความรู้	1.96	0.852	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.13	0.733	มาก

จากตารางที่ 4.7 สรุปภาพรวมของความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมในระดับมาก ($\bar{x} = 2.13$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด ได้แก่ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ($\bar{x} = 2.44$) รองลงมาคือ การสร้างความรู้ ($\bar{x} = 2.09$) และการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{x} = 2.05$) โดยที่การประมวลความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x} = 1.96$)

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบการบริหารขององค์การกับความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรทั้ง 4 กระบวนการ

ตารางที่ 4.8

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการสร้างความรู้
ของบุคลากร จำแนกโครงสร้างองค์การ

การสร้างความรู้	โครงสร้างองค์การ		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็น	แบบไม่เป็น		
	ทางการ	ทางการ		
	N = 30	N = 45		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การจดลงสมุดบันทึก	1.67	1.77	0.10	ไม่แตกต่าง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ	1.91	2.00	0.09	ไม่แตกต่าง
การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ	2.78	2.70	0.08	ไม่แตกต่าง
การซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับ ความรู้ที่ต้องการ	1.67	1.60	0.07	ไม่แตกต่าง
การปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์	2.42	2.40	0.02	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.09	2.09	0.00	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การกับการสร้างความรู้ของบุคลากร โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.00$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า โครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน การสร้างความรู้ของบุคลากรไม่มีความแตกต่างกันทุกประเด็น คือ การจดลงสมุดบันทึก การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์วิทยุ เป็นต้น และการซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่

ต้องการ เช่น หนังสือ วีดีโอ ซีดี ดีวีดี รวมไปถึงการถาม ปรีक्षा และขอคำแนะนำ จากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ เป็นต้น

ตารางที่ 4.9

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการประมวลความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามโครงสร้างองค์การ

การประมวลความรู้	โครงสร้างองค์การ		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็น	แบบไม่เป็น		
	ทางการ	ทางการ		
	N = 30	N = 45		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ ในมาตรฐานเดียวกัน	1.73	1.90	0.17*	แตกต่าง
การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	1.80	1.93	0.13	ไม่แตกต่าง
การประเมินค่าความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์การ	1.87	1.77	0.10	ไม่แตกต่าง
การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้	2.00	2.07	0.07	ไม่แตกต่าง
การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการ จัดระบบความรู้	2.02	2.03	0.01	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.88	1.94	0.06	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การกับการประมวลความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.06$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่าโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน การประมวลความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียว คือ การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ในขณะที่การเก็บ

ความรู้อย่างเป็นระบบ การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการ การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ และการหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการเผยแพร่และแลกเปลี่ยน

ความรู้ของบุคลากร จำแนกตามโครงสร้างองค์การ

การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้	โครงสร้างองค์การ		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็นทางการ	แบบไม่เป็นทางการ		
	N = 30	N = 45		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	2.36	2.47	0.11	ไม่แตกต่าง
การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ	2.44	2.53	0.09	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อ	1.56	1.50	0.06	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ	2.00	1.97	0.03	ไม่แตกต่าง
การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	1.87	1.90	0.03	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.04	2.07	0.03	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.03$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า โครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรไม่มีความแตกต่างในทุกประเด็น คือ การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับ

บุคคลอื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ คำแนะนำ การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ บทความ E-mail เป็นต้น และการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา รวมไปถึงการเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 4.11

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
ของบุคลากร จำแนกโครงสร้างองค์การ

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	โครงสร้างองค์การ		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็น ทางการ N = 30	แบบไม่เป็น ทางการ N = 45		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	2.31	2.53	0.22*	แตกต่าง
การทบทวนข้อผิดพลาด เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป	2.42	2.63	0.21*	แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2.29	2.37	0.08	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม	2.47	2.40	0.07	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น	2.53	2.57	0.04	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.40	2.50	0.10	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.10$) เมื่อพิจารณาแต่ละ

ประเด็นพบว่า โครงสร้างองค์การที่ต่างกัน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นการนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และการทบทวนข้อผิดพลาดและสรุปถึงสาเหตุนั้น ๆ เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป ในขณะที่ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม และการนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ด้อยอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการสร้างความรู้
ของบุคลากร จำแนกวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างความรู้	วัฒนธรรมองค์การ		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบระบบ	แบบการมี		
	อาวุโส N = 16	ส่วนร่วม N = 59		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับ ความรู้ที่ต้องการ	1.38	1.71	0.33*	แตกต่าง
การจดลงสมุดบันทึก	1.50	1.76	0.26*	แตกต่าง
การปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์	2.31	2.44	0.13	ไม่แตกต่าง
การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ	2.69	2.76	0.07	ไม่แตกต่าง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ	1.94	1.95	0.01	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.96	2.12	0.16*	แตกต่าง

จากตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับการสร้างความรู้ของบุคลากรโดยรวมมีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.16$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็น

พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน การสร้างความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันใน ประเด็นการซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ เช่น หนังสือ วีดีโอ ซีดี ดีวีดี เป็นต้น และการจดลงสมุดบันทึก ในขณะที่การถามปรึกษา และขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์วิทยุ เป็นต้น และการเข้าไปมีส่วนร่วมใน กิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการประมวลความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามวัฒนธรรมองค์การ

การประมวลความรู้	วัฒนธรรมองค์การ		ความแตกต่าง ของ $\bar{X}$	การแปลผล
	แบบระบบ อาวุโส N = 16	แบบการมี ส่วนร่วม N = 59		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การ	1.73	2.19	0.46*	แตกต่าง
การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้	1.95	2.31	0.36*	แตกต่าง
การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการ จัดระบบความรู้	2.02	2.06	0.04	ไม่แตกต่าง
การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	1.85	1.87	0.02	ไม่แตกต่าง
การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ใน มาตรฐานเดียวกัน	1.80	1.81	0.01	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.87	2.04	0.17*	แตกต่าง

จากตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับการประมวลความรู้ของบุคลากรโดยรวมมีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.17$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน การประมวลความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นการประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และการกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ในขณะที่การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และการจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการเผยแพร่และแลกเปลี่ยน

ความรู้ของบุคลากร จำแนกตามวัฒนธรรมองค์การ

การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้	วัฒนธรรมองค์การ		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบระบบ	แบบการมี		
	อาวุโส	ส่วนร่วม		
	N = 16	N = 59		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	2.11	2.49	0.38*	แตกต่าง
การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ	2.22	2.56	0.34*	แตกต่าง
การเข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	1.72	1.93	0.21*	แตกต่าง
การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อ	1.61	1.51	0.10	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ	1.94	2.00	0.06	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.92	2.09	0.17*	แตกต่าง

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรโดยรวมมีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.17$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างในประเด็นการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ และการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ในขณะที่การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ บทความ E-mail เป็นต้น และการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
ของบุคลากร จำแนกวัฒนธรรมองค์การ

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	วัฒนธรรมองค์การ		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบระบบ	แบบการมี		
	อาวุโส N = 16	มีส่วนร่วม N = 59		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2.27	2.50	0.23*	แตกต่าง
การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	2.37	2.50	0.13	ไม่แตกต่าง
การทบทวนข้อผิดพลาด เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป	2.53	2.44	0.09	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น	2.54	2.56	0.02	ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	วัฒนธรรมองค์การ		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบระบบ	แบบการมี		
	อาวุโส N = 16	ส่วนร่วม N = 59		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม	2.44	2.44	0.00	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.53	2.48	0.05	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.05$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นแล้วพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียวคือ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน ในขณะที่ การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การพบทวนข้อผิดพลาด และสรุปถึงสาเหตุนั้น ๆ เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการสร้างความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามอำนาจการบริหารขององค์การ

การสร้างความรู้	อำนาจการบริหาร		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบรวม	แบบกระจาย		
	อำนาจ N = 14	อำนาจ N = 61		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การจดลงสมุดบันทึก	1.43	1.77	0.34*	แตกต่าง
การซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับ ความรู้ที่ต้องการ	1.36	1.70	0.34*	แตกต่าง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ	1.71	2.00	0.29*	แตกต่าง
การปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์	2.36	2.43	0.07	ไม่แตกต่าง
การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ	2.71	2.75	0.04	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.91	2.13	0.22*	แตกต่าง

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบอำนาจการบริหารขององค์การกับการสร้างความรู้ของบุคลากรโดยรวมมีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.22$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า อำนาจการบริหารขององค์การที่แตกต่างกัน การสร้างความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นการจดลงสมุดบันทึก การซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ เช่น หนังสือ วีดิโอ ซีดี ดีวีดี เป็นต้น และการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ในขณะที่การถาม ปรึกษา และขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ และการติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์วิทยุ เป็นต้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการประมวลความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามอำนาจการบริหารขององค์การ

การประมวลความรู้	อำนาจการบริหาร		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบรวม	แบบกระจาย		
	อำนาจ N = 14	อำนาจ N = 61		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	1.77	2.07	0.30*	แตกต่าง
การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน	1.77	1.93	0.16*	แตกต่าง
การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	1.87	1.79	0.08	ไม่แตกต่าง
การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้	2.02	2.07	0.05	ไม่แตกต่าง
การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้	2.02	2.07	0.05	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.89	1.98	0.09	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบอำนาจการบริหารขององค์การกับการประมวลความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.09$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า อำนาจการบริหารขององค์การที่แตกต่างกัน การประมวลความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นการประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และการจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ในขณะที่ การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ และการกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการเผยแพร่และแลกเปลี่ยน

ความรู้ของบุคลากร จำแนกตามอำนาจการบริหารขององค์กร

การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้	อำนาจการบริหาร		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบรวม	แบบกระจาย		
	อำนาจ N = 14	อำนาจ N = 61		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดย การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	2.21	2.44	0.23*	แตกต่าง
การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคล อื่นเสมอ	2.43	2.49	0.06	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อ	1.57	1.52	0.05	ไม่แตกต่าง
การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	1.86	1.89	0.03	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้ คำปรึกษา และคำแนะนำ	2.00	1.98	0.02	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.01	2.06	0.05	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบอำนาจการบริหารขององค์กรกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.05$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า อำนาจการบริหารขององค์กรที่แตกต่างกัน การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างเพียงประเด็นเดียวคือ การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น ในขณะที่การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ บทความ E-mail เป็นต้น การเข้าร่วม

กลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
ของบุคลากร จำแนกตามอำนาจการบริหารขององค์กร

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	อำนาจการบริหาร		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบรวม	แบบกระจาย		
	อำนาจ	อำนาจ		
	N = 14	N = 61		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	2.57	2.36	0.21*	แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2.30	2.43	0.13	ไม่แตกต่าง
การทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขครั้งต่อไป	2.52	2.43	0.09	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม	2.43	2.50	0.06	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น	2.54	2.57	0.03	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.43	2.50	0.07	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบอำนาจการบริหารขององค์กรกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.07$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า อำนาจการบริหารขององค์กรที่แตกต่างกัน การนำความรู้ไป

ประยุกต์ใช้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียวคือ การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ในขณะที่การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การทบทวนข้อผิดพลาด และสรุปถึงสาเหตุนั้น ๆ เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม รวมไปถึงการนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการสร้างความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามการติดต่อสื่อสารขององค์การ

การสร้างความรู้	การติดต่อสื่อสาร		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็นทางการ N = 51	แบบไม่เป็นทางการ N = 24		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ	1.59	1.75	0.16*	แตกต่าง
การปรึกษาและขอคำแนะนำจากผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์	2.45	2.33	0.12	ไม่แตกต่าง
การจดลงสมุดบันทึก	1.76	1.58	0.12	ไม่แตกต่าง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ	1.98	1.88	0.10	ไม่แตกต่าง
การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ	2.76	2.71	0.05	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.10	2.05	0.05	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารขององค์การกับการสร้างความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.05$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การที่ต่างกัน การสร้างความรู้ของบุคลากรมีความ

แตกต่างกันเพียงประเด็นเดียวคือ การซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ เช่น หนังสือ วีดิโอ ซีดี ดีวีดี เป็นต้น ในขณะที่การถาม ปรีกษา และขอคำแนะนำ จากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์การ จัดลงสมุดบันทึก และการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ และการติดตามข่าวสาร จากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์วิทยุ เป็นต้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการประมวลความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามการติดต่อสื่อสารขององค์การ

การประมวลความรู้	การติดต่อสื่อสาร		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็น ทางการ N = 51	แบบไม่เป็น ทางการ N = 24		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการ จัดระบบความรู้	2.18	1.71	0.47*	แตกต่าง
การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้	2.08	1.92	0.16*	แตกต่าง
การประเมินค่าความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์การ	1.86	1.75	0.11	ไม่แตกต่าง
การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ ในมาตรฐานเดียวกัน	1.83	1.77	0.06	ไม่แตกต่าง
การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	1.84	1.87	0.03	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	1.96	1.82	0.14	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารขององค์การกับการประมวล
ความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.14$) เมื่อพิจารณา

แต่จะประเด็นพบว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กรที่แตกต่างกัน การประมวลความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นการหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ และการกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ ในขณะที่การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การจัดรูปแบบความรู้ต่างให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน และการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยน
ความรู้ของบุคลากร จำแนกตามการติดต่อสื่อสารขององค์กร

การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้	การติดต่อสื่อสาร		ความแตกต่าง ของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็น ทางการ N = 51	แบบไม่เป็น ทางการ N = 24		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	1.92	1.79	0.13	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อ	1.57	1.46	0.11	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ	2.02	1.92	0.10	ไม่แตกต่าง
การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ	2.45	2.54	0.09	ไม่แตกต่าง
การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	2.39	2.42	0.03	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.07	2.02	0.05	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารขององค์กรกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.05$)

เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กรที่แตกต่างกัน การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรไม่มีความแตกต่างในทุกประเด็น คือ การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ บทความ E-mail เป็นต้น การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ และการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ รวมไปถึงการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น

ตารางที่ 4.23

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
ของบุคลากร จำแนกตามการติดต่อสื่อสารขององค์กร

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	การติดต่อสื่อสาร		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเป็นทางการ N = 51	แบบไม่เป็นทางการ N = 24		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม	2.51	2.29	0.22*	แตกต่าง
การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	2.43	2.33	0.10	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น	2.57	2.50	0.07	ไม่แตกต่าง
การทบทวนข้อผิดพลาด เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป	2.53	2.46	0.07	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2.31	2.33	0.02	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.47	2.38	0.09	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารขององค์การกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.09$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การที่แตกต่างกัน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียวคือ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม ในขณะที่การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่อยู่ให้ดียิ่งขึ้น การทบทวนข้อผิดพลาด และสรุปถึงสาเหตุนั้น ๆ เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการสร้างความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามการวัดผลขององค์การ

การสร้างความรู้	การวัดผล		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน N = 18	แบบเน้นผลการทำงาน N = 57		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การซื้อสื่อวีดีทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ	1.39	1.72	0.33*	แตกต่าง
การปรึกษา และขอคำแนะนำจากผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์	2.28	2.46	0.18*	แตกต่าง
การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ	2.06	1.90	0.16*	แตกต่าง
การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ	2.67	2.77	0.10	ไม่แตกต่าง
การจดลงสมุดบันทึก	1.67	1.72	0.05	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.01	2.11	0.10	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบการวัดผลขององค์การกับการสร้างความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.10$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การวัดผลขององค์การที่แตกต่างกัน การสร้างความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันในประเด็นการซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการ เช่น หนังสือ วีดิโอ ซีดี ดีวีดี เป็นต้น และการถาม ปรีक्षा และขอคำแนะนำจากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ ในขณะที่การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ การติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ วิทยุ เป็นต้น และการจดลงสมุดบันทึก ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการประมวลความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามการวัดผลขององค์การ

การประมวลความรู้	การวัดผล		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน N = 18	แบบเน้นผลการทำงาน N = 57		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน	1.73	2.00	0.27*	แตกต่าง
การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	1.76	2.00	0.24*	แตกต่าง
การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้	1.98	2.17	0.19*	แตกต่าง

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

การประมวลความรู้	การวัดผล		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน N = 18	แบบเน้นผลการทำงาน N = 57		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้	1.98	2.17	0.19*	แตกต่าง
การเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	1.89	1.72	0.17*	แตกต่าง
โดยรวม	1.85	2.01	0.16*	แตกต่าง

จากตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบการวัดผลขององค์การกับการประมวลความรู้ของบุคลากรโดยรวมมีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.16$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การวัดผลขององค์การที่ต่างกัน การประมวลความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันทุกประเด็น คือ การจัดรูปแบบความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ และการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 4.26

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการเผยแพร่และแลกเปลี่ยน

ความรู้ของบุคลากร จำแนกตามการวัดผลขององค์การ

การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้	การวัดผล		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน N = 18	แบบเน้นผลการทำงาน N = 57		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	2.19	2.46	0.27*	แตกต่าง
การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	1.69	1.93	0.24*	แตกต่าง
การเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อ	1.69	1.49	0.20*	แตกต่าง
การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ	2.44	2.49	0.05	ไม่แตกต่าง
การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ	2.00	1.98	0.02	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.00	2.07	0.07	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบการวัดผลขององค์การกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.07$) เมื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การวัดผลขององค์การที่แตกต่างกัน การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างในประเด็น คือ การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และการเป็นผู้เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ บทความ E-mail เป็นต้น ในขณะที่การยอมรับฟังความคิดเห็น

ของบุคคลอื่นเสมอ และการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27

การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
ของบุคลากร จำแนกตามการวัดผลขององค์การ

การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้	การวัดผล		ความแตกต่างของ $\bar{x}$	การแปลผล
	แบบเน้นวิธีการปฏิบัติงาน N = 18	แบบเน้นผลการทำงาน N = 57		
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย		
การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต	2.56	2.35	0.21*	แตกต่าง
การทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขครั้งต่อไป	2.39	2.53	0.14	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2.22	2.35	0.13	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม	2.39	2.46	0.07	ไม่แตกต่าง
การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ดียิ่งขึ้น	2.50	2.56	0.06	ไม่แตกต่าง
โดยรวม	2.41	2.45	0.04	ไม่แตกต่าง

จากตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบการวัดผลขององค์การกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 0.04$) เมื่อ

พิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า การวัดผลขององค์การที่แตกต่างกัน การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียวคือ การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ในขณะที่การทบทวนข้อผิดพลาด และสรุปถึงสาเหตุนั้น ๆ เพื่อแก้ไขครั้งต่อไป การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม การนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ด้อยให้ดียิ่งขึ้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28

สรุปภาพรวมการเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยการจัดการความรู้
ของบุคลากร จำแนกตามรูปแบบการบริหารขององค์การ

รูปแบบการบริหารของ องค์การ	ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการจัดการความรู้ของบุคลากร			
	การสร้าง ความรู้	การประมวล ความรู้	การเผยแพร่และ แลกเปลี่ยน ความรู้	การนำความรู้ ไปประยุกต์ใช้
โครงสร้างองค์การ	0.00	0.06	0.03	0.10
วัฒนธรรมองค์การ	0.16*	0.17*	0.17*	0.05
อำนาจการบริหารองค์การ	0.22*	0.09	0.05	0.07
การติดต่อสื่อสารของ องค์การ	0.05	0.14	0.05	0.09
การวัดผลขององค์การ	0.10	0.16*	0.07	0.04

จากตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารองค์การแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของการจัดการความรู้ของบุคลากร มีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. การสร้างความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และอำนาจการบริหารขององค์การ กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ และอำนาจการบริหารขององค์การที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การสร้างความรู้แตกต่างกัน
2. การประมวลความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และการวัดผลขององค์การ กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ และการวัดผลขององค์การที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การประมวลความรู้แตกต่างกัน
3. การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้แตกต่างกัน
4. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ไม่มีความแตกต่างกัน

ส่วนที่ 5 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พบว่ามีจำนวนบุคลากรที่เสนอแนะปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมของแต่ละบุคคล จำนวน 11 คน
2. นโยบาย หรือเป้าหมายขององค์การ จำนวน 9 คน
3. คุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 6 คน
4. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในองค์การ จำนวน 4 คน
5. ความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล จำนวน 2 คน

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม” สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายได้ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร

บุคลากรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการแสดงออก และการปฏิบัติตนในการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ของบุคลากร (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 2.44$) ไม่ว่าจะเป็น การนำความรู้มาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม รวมทั้งการนำความรู้ไปปรับปรุงสิ่งที่ด้อยให้ดียิ่งขึ้น และการทบทวนข้อผิดพลาดเพื่อแก้ไขครั้งต่อไป ทั้งนี้เพราะว่าในปัจจุบันโลกอยู่ภายใต้ยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการติดต่อเชื่อมโยงกันในลักษณะเป็นเครือข่ายทั่วโลก ทำให้ทุก ๆ สิ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลให้การแสวงหาความรู้ และข้อมูลเป็นไปได้อย่างง่ายดาย ในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ หนังสือพิมพ์ หรือวารสารต่าง ๆ รวมไปถึงการค้นหาความรู้ในรูปแบบการจดลงสมุดบันทึก การถาม ปรีกษา และขอคำแนะนำ จากผู้รู้ หรือผู้มีประสบการณ์ การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ และการซื้อสื่อวีดิทัศน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ที่เราสนใจ หรือต้องการ เช่น หนังสือ วีดีโอ ซีดี ดีวีดีเหล่านี้ เป็นต้น ประกอบกับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในรูปแบบที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ ทั้งเอกสารวิชาการ บทความ หรือ E-mail การถ่ายทอดความรู้โดยให้คำปรึกษา และคำแนะนำ การเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น รวมไปถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นเสมอ

ด้วยเหตุนี้ จึงส่งผลให้คนไทยมีพฤติกรรมที่ชอบรับและนำความรู้ ความเชื่อ รูปแบบ ประเพณีและวัฒนธรรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับชีวิตประจำวันของตนเอง ทั้งในเรื่อง การดำเนินชีวิต หรือการปฏิบัติงาน ซึ่งตามแนวคิดของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยจะต้องนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาองค์การ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล (กลินจันทร เขียวเจริญ, 2550, น. 8) ดังนั้น บุคลากรในองค์การจึงสามารถนำความรู้ที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของเพื่อตอบสนองต่อภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ ถ้าความรู้ที่ได้มีคุณค่า และเป็นประโยชน์ก็จะส่งเสริมให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

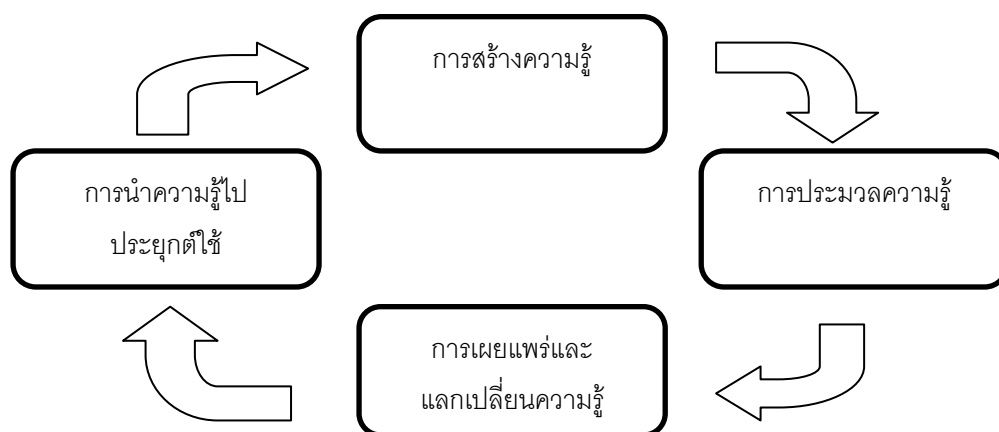
แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรส่วนใหญ่กลับมีพฤติกรรมแสดงออก และการปฏิบัติตนในการประมวลความรู้ไม่มากนัก (ความแตกต่างของ $\bar{x} = 1.96$) ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่

ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการประมวลความรู้ เพราะคิดว่าการประมวลรู้นั้นทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และคิดว่าการค้นหาความรู้และข้อมูลที่ต้องการ และการนำรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ก็น่าจะเพียงพอแล้ว ทำให้บุคลากรขาดการพิจารณาไตร่ตรองความรู้และข้อมูลที่ต้องการและเหมาะสม และระบบการจัดเก็บข้อมูลก็ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำไปใช้ ซึ่งความเป็นจริงแล้วการประมวลรู้นั้นมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ที่มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ที่เป็นความเชื่อ ทักษะ และอัตวิสัยส่วนบุคคล และความรู้ที่มาจากเอกสาร หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2549, น. 2-4) ให้อยู่ในรูปแบบที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยบุคลากรสามารถเก็บรู้อย่างเป็นระบบได้ด้วยวิธีการการกำหนดขอบเขตเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ การกำหนดแหล่งที่มาของความรู้ การประเมินค่าความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การจัดรูปแบบความรู้ต่างให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน การหาสื่อกลางที่เหมาะสมในการจัดระบบความรู้ รวมไปถึงวิธีการและเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ถูกประมวลมาใช้ ทั้งนี้เพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้และข้อมูลที่มีคุณภาพมาประยุกต์ใช้ต่อไป

การจัดการรู้อย่างเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร ถ้าบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับทุก ๆ กระบวนการของการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การประมวลความรู้ (Knowledge Codification) การเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Distribution and Exchanging) รวมไปถึงการนำรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization) เพราะทุก ๆ กระบวนการต้องมีความสัมพันธ์กันตามแผนภาพที่ 4.1 ดังนี้

ภาพที่ 4.1

ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้



ที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 75

จากแผนภาพความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ได้นั้น ได้บ่งบอกถึงเชื่อมโยงกันของแต่ละกระบวนการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มจากการสร้างความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับความรู้จากการฟัง การอ่าน การดู และการสังเกต ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลผ่านกระบวนการคิด และการวิจัย เป็นต้น เมื่อความรู้เกิดขึ้นแล้ว กระบวนการต่อมาจึงมีการประมวลความรู้ โดยจัดรูปแบบความรู้ให้อยู่ในระบบและมาตรฐานเดียวกัน และสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เพื่อการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการต่อมาโดยการประสาน เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ทั้งในและนอกองค์กร โดยอาศัยการสื่อสารระหว่างบุคลากร การใช้เทคโนโลยีผ่านอีเมล e-learning video การประชุม การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นต้น และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาขององค์กร ปรับปรุงองค์การ การนำความรู้มาใช้ซ้ำ การสรุปหรือประเมินผลการนำความรู้มาใช้ในการดำเนินการแต่ละครั้งเพื่อพัฒนาการนำไปใช้ และการสร้างความรู้ต่อไป

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้บุคลากร

จากผลการศึกษาจะเห็นว่าจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบการบริหารขององค์การที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การจัดการความรู้ของบุคลากรมีความแตกต่างกันมากที่สุด ตามหลักของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ นั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ และเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นและเน้นการมีส่วนร่วม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 110) จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมจะทำให้ความสามารถในการสร้างความรู้ของบุคลากรจะแสดงออก และปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่เน้นระบบอาวุโส เนื่องจากวัฒนธรรมรูปแบบอาวุโสจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความอาวุโสในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะแสวงหาความรู้มาพัฒนาตนเอง ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การแบบการมีส่วนร่วมที่เน้นระบบ แบบแผนความเชื่อที่ปฏิบัติร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน และให้ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามความรู้ และความสามารถ ส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะหมั่นศึกษาหาความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับวุฒิชัย ธนาพงศธร (2550, น. 5) ที่ได้ศึกษาว่าการสร้างความรู้จะไม่เจริญเติบโตในวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสั่งการและควบคุม แต่การสร้างความรู้จะพัฒนาได้ดีกับวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นเท่านั้น

ในส่วนของการประมวลความรู้ก็เช่นกัน พฤติกรรมแสดงออกในการประมวลความรู้ของบุคลากรจะสามารถทำได้ดีในวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับการสร้างความรู้ข้างต้น เนื่องจากการประมวลความรู้ควรจัดความรู้ที่ได้มาจากการเก็บจดจำโดยผ่านการติดต่อจากตัวบุคคลถึงบุคคล หรือความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้อยู่ในรูปแบบที่ให้บุคลากรที่มีความต้องการใช้ได้อย่างสะดวก (ชุตินา เมฆวัน, 2549, น. 88-90) และอยู่ในวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญในความคิดของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประชาสรรค์ แสนภักดี (2549, น. 196-198) ที่สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อกระบวนการจัดเก็บความรู้ได้ดี

สำหรับการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเพื่อให้รู้นั้นได้ถูกสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา นั้น จะต้องมีการถ่ายทอดรู้นั้นให้แก่

บุคคลที่เป็นเป้าหมาย โดยอาจจะจัดทำเป็นเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อ กระบวนการเหล่านี้ ด้วยเหตุที่วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การเรียนรู้ และการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution) โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวจะต้องไม่เป็นวัฒนธรรมเชิง อนุรักษ์นิยม เพราะวัฒนธรรมเชิงอนุรักษ์นิยมไม่สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ เนื่องจากขาดการจูงใจจากผู้นำที่มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความ สัมผัสใจ ขาดการเอื้ออำนาจ ไม่มีวัฒนธรรมที่ให้เกิดการไว้วางใจกัน และขาดการสนับสนุน ทรัพยากรที่เหมาะสม และการอำนวยความสะดวกที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการเผยแพร่ และ แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรเป็นอย่างมาก (ณัฐวัฒน์ นิปการ, 2552, น. 9) ซึ่งเห็นได้จากผล การศึกษาของชวลิต ศุภศักดิ์ธำรง (2550, น. 157-160) ที่กล่าวไว้ว่าความสำเร็จในการนำแนวคิด การจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์การขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ เพราะฉะนั้นวัฒนธรรม องค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ย่อม สนับสนุนความสามารถในการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการจัดการ ความรู้ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร เนื่อง ด้วยวัฒนธรรมรูปแบบอาวุโสจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาอย่าง เคร่งครัด ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความอาวุโสในหน่วยงาน การพิจารณาความดี ความชอบ จาก ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะคน ผู้บริหารและพนักงานไม่เปิดใจหรือเปิดเผยถึง โครงการในอดีตที่ล้มเหลว เป้าหมายและภารกิจในการทำงานของแต่ละฝ่าย/แผนก แตกต่างกัน และไม่เกื้อหนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างฝ่าย/แผนก ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะ บริหารความรู้มาพัฒนาตนเองซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์การ ในขณะที่ วัฒนธรรมองค์การแบบการมีส่วนร่วมที่เน้นระบบแบบแผนความเชื่อที่ปฏิบัติร่วมกัน โดยให้ ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน สามารถให้ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ ตามความรู้ และความสามารถ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยการสอนและการแบ่งปันความรู้ มี การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา บุคคลในองค์กรมีความสนใจและความ เชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกัน และบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ส่งผลให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้นที่จะหมั่นศึกษาหาความรู้ รวมไปถึงการประมวลและกลั่นกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์ มาพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผลิน ภูเจริญ (2550, น. 4-5) ได้

กล่าวถึงตัวอย่างองค์การที่ประสบความสำเร็จจากวัฒนธรรมองค์การรูปแบบดังกล่าว คือ บริษัท Honda ที่เน้นการบริหารจัดการภายใต้วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการทำงานเป็นทีม การร่วมแสดงความคิดเห็นโดยไม่ถือว่าเป็นลูกน้องเจ้านาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เน้นความแตกต่าง ทำให้ปัจจุบันบริษัท Honda กลายเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงอย่างมาก และอีกหนึ่งตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จต่อการจัดการความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ นั่นคือ กรมส่งเสริมการเกษตร โดย ชูวันท์ พานิชโยทัย (2551, น. 1-3) ได้กล่าวไว้ว่าแนวทางการจัดการความรู้ขององค์การจะเน้นที่การสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันในทุกระดับ โดยจะต้องสื่อสารให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ ได้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ร่วมกัน และร่วมกันดำเนินการของบุคลากร โดยจะต้องเน้นการดำเนินการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ การสร้างกลุ่มและเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม นอกจากวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมจะเป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรแล้ว อำนาจการบริหารองค์การแบบกระจายอำนาจและการวัดผลที่เน้นผลการปฏิบัติงานยังเป็นอีกปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญ กล่าวคืออำนาจการบริหารองค์การที่เน้นกระจายอำนาจก็มีส่วนสนับสนุนพฤติกรรมและการปฏิบัติตนในการจัดการความรู้ของบุคลากรเช่นกัน ทั้งนี้เพราะอำนาจการตัดสินใจที่รวมอำนาจไว้ที่จุดเดียวในองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ส่งผลเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของบุคลากร ซึ่งแตกต่างจากอำนาจการบริหารขององค์การแบบกระจายอำนาจที่เน้นการบริหารงานโดยให้หน่วยงานต่าง ๆ มีอำนาจในการตัดสินใจในบางส่วน เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ดังที่วสันต์ ลาจน์ทีก (2548, น. 58-60) ได้กล่าวว่าลักษณะองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างความรู้ของบุคลากร คือ องค์การที่มีการกระจายอำนาจการบริหารสู่บุคลากรในองค์การ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่ และการประสานความร่วมมือภายในองค์การในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

นอกจากนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์การแบบเน้นผลการปฏิบัติงานยังมีส่วนช่วยให้พฤติกรรมจัดการความรู้ของบุคลากรมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอมากกว่าแบบที่เน้นวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการวัดประสิทธิผลที่เน้นวิธีการปฏิบัติงานนั้นอาจทำให้เป้าหมายขององค์การไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ เพราะการวัดประสิทธิผลดังกล่าวจะยึดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่การวัดประสิทธิผลที่เน้นผลการปฏิบัติงานจะให้

ความสำคัญวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัย และสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน ยิ่งในปัจจุบันการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ต้องรู้ว่าอะไรเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์การภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องมาจากการที่เรารู้ปัญหาหรืออุปสรรคเร็วเท่าไร เราก็สามารถแก้ไขได้ทันเวลาเท่านั้น เพราะฉะนั้น จึงต้องมีการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยจะต้องกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งนพพร จุณณะปิยะ(2550, น. 8-9) ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่เรียกว่า KPIs ด้วยเหตุที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการ การวัดประสิทธิผลที่เน้นผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้เราทราบถึงความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ธนากร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมรอบข้าง การวัดทำให้เรารู้ว่าสิ่งที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ได้สนับสนุนการสร้างศักยภาพขององค์การเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวหรือไม่ ด้วยเหตุนี้เอง การประมวลความรู้ จึงต้องผันแปรไปความต้องการขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประชาสรรค์ แสนภักดี (2549, น.196-198) ที่พบว่ากระบวนการควบคุมและติดตามผลมีผลต่อการพัฒนาและการจัดการความรู้ของเครือข่าย

ด้วยเหตุนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การเป็นสำคัญ สำนักงาน ก.พ. (2550, น. 15) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นคือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการควบคุม และทำงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ เพราะจะส่งผลให้บุคลากรขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นต่อกัน และไม่มีการประสานกิจกรรม ให้การจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ ดังนั้น สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมจึงควรต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดย วิจารย์ พานิช (2549, น. 7) ได้เสนอวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งเสริมการจัดการความรู้มีคุณภาพ คือวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ(Empower)หรือการกระจายอำนาจ ให้บุคลากรทุกระดับริเริ่มการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ เปลี่ยนการไหลเวียนความรู้จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นการไหลเวียนทุกทิศทางทั่วองค์การ เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์การ คือ การเน้นการจัดสรรที่ดิน และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะฉะนั้น ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายจึงจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะการจัดสรรทรัพยากรและข้อมูลจะดำเนินการไปยังหน่วยงานย่อยเองโดยไม่ต้องรอผลการประมวลจากส่วนกลาง และการวัดผลการปฏิบัติงานก็ต้องตอบสนองต่อการปฏิบัติงานไม่ควรยึดติดกับรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดมากเกินไป เพราะอาจทำให้เกิด

ความล่าช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน แต่ควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท และปัจจัยของแต่ละหน่วยงานในองค์การ โดยการบริหารจัดการดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพยายามเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างมีส่วนร่วม และทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างสม่ำเสมอตามความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล ส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น