

## ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข<sup>1</sup>

Factors Related to Knowledge Management Process of Institute of Dentistry,  
Department of Medical Services, Ministry of Public Health

**อภิญญา ขอพรงกลาง<sup>2</sup>**

Apinya Khopornklang

**แววตา เตชาทวีวรรณ<sup>3</sup>**

Wawta Techathaweewan

**จุฑารัตน์ ศรีวณะวงศ์<sup>4</sup>**

Jutharat Sarawanawong

---

<sup>1</sup> บทความจากปริญญาานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2560: Article from master's thesis in Information Studies, Srinakharinwirot University  
in academic year 2017

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาโท ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ: Master's degree  
student in Information Studies, Faculty of Humanities, Srinakharinwirot University, E-mail:  
apinyat9@gmail.com

<sup>3</sup> ประ.ด., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โปรแกรมสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
Ph.D., Assistant Professor, Information Studies Program, Faculty of Humanities, Srinakharinwirot  
University, E-mail: wawta2012@gmail.com

<sup>4</sup> ประ.ด., รองศาสตราจารย์ ภาควิชานิเทศศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, Ph.D., Associate  
Professor, Department of Communication Arts and Information, Faculty of Humanities, Kasetsart  
University, E-mail: fhumjrs@ku.ac.th

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสถาบันทันตกรรม จำนวน 124 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบผลการวิจัย ดังนี้

1. สถาบันทันตกรรมมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกกระบวนการมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ความรู้ รองลงมา คือ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ และการจัดระบบความรู้ ตามลำดับ

2. ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเสริมพลังอำนาจในงาน นอกจากนี้ปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ตามลำดับ นอกจากนี้ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

## Abstract

This research aimed to study the level of practice in knowledge management process, personal factors and the organizational factors related to knowledge management process of the Institute of Dentistry, Department of Medical Services, Ministry of Public Health. The use of the quantitative research method and the data were collected by questionnaire. The samples were included one hundred and twenty four staff at the Institute of Dentistry. The statistics used in data analysis included percentage, mean and standard deviation. The research hypothesizes were to analyze using Pearson's correlation coefficient. The results revealed the following:

1. Institute of Dentistry practiced the knowledge management process at a moderate level overall. To consider each aspect, all processes were moderately implemented. The highest mean process was using knowledge and the next was transferring knowledge, creating and seeking knowledge and organizing knowledge, respectively.

2. Personnel factors relating to the knowledge management process of Institute of Dentistry was at a high level overall. To consider each aspect, the highest mean factors were achievement motivation and self-learning. The factor of employee empowerment was at a moderate level. There was a positive relationship at a moderate level between the four personnel factors and

knowledge management processes at the Institute of Dentistry such as creating and seeking knowledge, organizing knowledge, transiting knowledge and using knowledge.

3. Organizational factors related to the knowledge management process at the Institute of Dentistry was in moderate level overall. In terms of each aspect, it was found that all factors were at a moderate level. The highest mean factor was leaders and leadership. The next was assessment and evaluation, followed by organizational culture, information technology, organizational structure, and knowledge management strategies, respectively. There was a positive relationship at a moderate level between the four personnel factors and knowledge management processes of the Institute of Dentistry.

**คำสำคัญ:** กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านองค์กร สถาบันทันตกรรม

**Keywords:** Knowledge management process, Personal factor, Organizational factor, Institute of Dentistry

## บทนำ

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน (The Healthcare Accreditation Institute, 2006, p. 1; Liao, 2009, p. 69) โดยเป็นกิจกรรมที่รวบรวม จัดระบบ จัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ใหม่จากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งการจัดการความรู้อย่างก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้คนในองค์กรร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ (Responsiveness) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ ๆ (Innovation) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency) และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency) (Alavi & Leidner, 2001, pp. 107-136; Davenport & Prusak, 2005; Vicharn Panich, 2005, p. 4) ในปัจจุบันหน่วยงานราชการเล็งเห็นความสำคัญและนำการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

กรมการแพทย์ เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้รับการกำหนดบทบาทให้เป็นกรมวิชาการตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2545 ประกอบด้วยโรงพยาบาลและสถาบันบริการสุขภาพ จำนวน 33 องค์กร ซึ่งสถาบันทันตกรรมเป็นหนึ่งในองค์กรสังกัดกรมการแพทย์ ได้นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยใน พ.ศ. 2549 สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ได้กำหนดมาตรฐานการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) แบ่งออกเป็น 4 ตอน ในตอนที่ 1 ภาพรวม

ของการบริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้โดยระบุไว้ในหมวด 1.4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่อยู่ในมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ พ.ศ.2549 (The Healthcare Accreditation Institute, 2006, p. 21) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector Development Commission, & Thailand Productivity Institute, 2005, pp. 5-6) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) และการเรียนรู้ (Learning)

การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จากการสำรวจวรรณกรรมและงานวิจัย พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กร ซึ่งปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ การที่บุคคลมีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใฝ่รู้ และเห็นคุณค่าการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรใดที่มีการจัดการความรู้และบุคลากรได้รับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะแสดงพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมและทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบผลสำเร็จ และ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Aumporn Sahasyukol & Wirata Kwanpae 2017; Benjawan Sriyotin, Montatip Chaiyasak, & Chutima Malai, 2007; Kanoknard Padungchai, 2007; Kwan-Isara Anupai, 2012; Juntana Suktanarug, 2007; Piyarat Kanchanachitra, 2007) ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ 1) ผู้นำและภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยกำหนดเป็นนโยบาย วางแผน ให้การสนับสนุนและควบคุมการปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ 2) วัฒนธรรมองค์กร คือ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร และ 3) โครงสร้างองค์กร คือ การแบ่งและจัดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน การมอบหมายหน้าที่ ตลอดจนการประสานงานให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ตั้งแต่กระบวนการสร้างและแสวงหาการจักระบบการถ่ายทอด และการใช้ความรู้ ทำให้สามารถเข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว 5) การวัดและประเมินผล คือ การจัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำความรู้ไปใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล ตลอดจนปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ 6) กลยุทธ์การจัดการความรู้ คือ แนวทางหรือแผนปฏิบัติที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Benjawan Sriyotin, Montatip Chaiyasak, & Chutima Malai, 2007; Chalongrut Intree, Boonchom Srisa-ard, & Chaiyuth Sirisuth, 2009; Daranee Kampeerapanya, 2012; Jirapon Pongpan, 2014; Juntana Suktanarug, 2007; Kanoknard Padungchai, 2007; Kitima Arunrattanopat, 2008; Kwan-Isara Anupai, 2012; Natthanun Phutawong, 2010; Nataya Srihanarm, 2008; Phinyada Unteiv, 2013; Piyarat Kanchanachitra, 2007; Supranee Purahong, 2008; Teerarat Mahasap, 2008)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่า การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยและเอกสารวิชาการหลายผลงานสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้าน

บุคลากรและปัจจัยด้านองค์กร จากความสำคัญขององค์ความรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรมกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขว่ามีระดับการจัดการความรู้ในระดับใด ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมและสถานพยาบาลอื่น ๆ ที่สังกัดกรมการแพทย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรม
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรม

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้
2. ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ประเภทรางวัลบูรณาการบริการเป็นเลิศ (Best practices) พ.ศ. 2557 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector Development Commission, 2014, p. 8) ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรกลุ่มภารกิจด้านวิชาการและการแพทย์ กลุ่มภารกิจด้านการพัฒนาระบบสุขภาพ และกลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ จำนวน 138 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำสถาบันทันตกรรม ซึ่งสังกัด 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มภารกิจด้านวิชาการและการแพทย์ กลุ่มภารกิจด้านการพัฒนาระบบสุขภาพ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ รวมจำนวน 124 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งไม่น้อยกว่าจำนวนขั้นต่ำตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิดและให้เลือกตอบ

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม ข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม ข้อคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรกับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

ตอนที่ 5 ข้อคิดเห็น ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบคุณภาพของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้และการสร้างเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66-1.00 ซึ่งได้ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้กับบุคลากรของโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยหาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้เท่ากับ 0.894 ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับยอมรับได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตนเอง ในช่วงเดือนตุลาคม 2560 แจกแบบสอบถาม จำนวน 138 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 124 ชุด และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 89.85

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ละส่วนโดยใช้สถิติ ดังนี้

4.1 ค่าร้อยละ วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์คำตอบของแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3

4.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรกับข้อมูลกระบวนการจัดการความรู้

### สรุปผลการวิจัย

1. สถาบันทันตกรรมมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.393$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกกระบวนการมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.489$ ) รองลงมา ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X} = 3.379$ ) การสร้างและแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 3.374$ ) และการจัดระบบความรู้ ( $\bar{X} = 3.332$ ) ตามลำดับ

2. ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.540$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.758$ ) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 3.556$ ) ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเสริมพลังอำนาจในงาน ( $\bar{X} = 3.306$ ) นอกจากนี้ปัจจัยด้านบุคลากรมีสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดระบบความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

3. ปัจจัยด้านองค์กรที่สัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.465$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผู้นำและภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.660$ ) รองลงมา คือ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X} = 3.376$ ) วัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.373$ ) เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.336$ ) โครงสร้างองค์กร ( $\bar{X} = 3.280$ ) และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.279$ ) ตามลำดับ ปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

1. สถาบันทันตกรรมมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสถาบันทันตกรรมมีฐานะเป็นกองภายใต้สังกัดของกรมการแพทย์ มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรตั้งแต่ พ.ศ. 2549 (Institute of Dentistry, 2006) และจัดตั้งคณะทำงานโครงการจัดการความรู้สถาบันทันตกรรมที่ดำเนินการตาม

แผนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector Development Commission, 2005, pp. 5-6) เป็นเวลานานแล้วและอาจขาดการทบทวนปรับปรุงภารกิจในด้านนี้ทำให้การปฏิบัติลดน้อยลง รวมทั้งกระบวนการจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยทุกกระบวนการในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยเสาะหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สำหรับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี การจัดระบบความรู้เพื่อให้การจัดเก็บและรวบรวม การค้นหา การเข้าถึง และการนำความรู้มาใช้ สามารถทำได้ง่ายและรวดเร็ว การถ่ายทอดความรู้ที่บุคลากรนำความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ในการทำงานมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร จนนำไปสู่การใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการบริการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (Office of the Public Sector Development Commission & Thailand Productivity Institute, 2005, pp. 54-58) หากทุกกระบวนการ มีข้อบกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การใช้ความรู้ สอดคล้องกับสถาบันทันตกรรมได้รับรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ประเภทรางวัลบูรณาการบริการเป็นเลิศ (Best practices) พ.ศ. 2557 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Office of the Public Sector Development Commission, 2014, p. 8) นอกจากนี้จากผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสถาบันทันตกรรม พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี แสดงว่ามีอัตราการเข้าและคนลาออก (Turnover) สูง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง จึงส่งผลต่อการปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกนารถ ผดุงชัย (Kanoknard Padungchai, 2007) ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (Piyarat Kanchanachitra, 2007) ณาตยา สีหนาม (Nataya Srihanarm, 2008) และดารณ คำภีระปัญญา (Daranee Kampeerapanya, 2012) ที่พบว่าบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจวรรณ ศรีโยธิน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ และชุตินา มาลัย (Benjawan Sriyotin, Montatip Chaiyasak, & Chutima Malai, 2007) ที่พบว่าบุคลากรสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับดี อาจเป็นเพราะงานวิจัยดังกล่าวศึกษาเฉพาะอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลระดับชำนาญการพิเศษและระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับความรู้ (Knowledge worker) เท่านั้น

ผลการวิจัยยังพบว่า การใช้ความรู้เป็นกระบวนการที่มีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันทันตกรรมทำหน้าที่เป็นหน่วยงานจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านทันตกรรม โดยเป็นศูนย์กลางประสานความรู้ รวมทั้งเชื่อมต่อกับความรู้ของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (“Kotkrasuang baeng suan ratchakan kromkanphaet krasuang satharanasuk pho so 2552”, 2009, p. 46) จึงทำให้การเข้าถึงความรู้ สะดวก รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างช่องทางการหมุนเวียนความรู้ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาต่อยอดความรู้ ในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ เช่น การสร้างกลุ่มเครือข่ายความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพช่องปาก เป็นต้น จึงทำให้การปฏิบัติของบุคลากรสถาบันทันตกรรมในกระบวนการใช้ความรู้มากกว่ากระบวนการอื่น

2. ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก วิทยาค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากสถาบันทันตกรรมเป็นหน่วยงานกลางทางด้านทันตกรรมของกรมการแพทย์ ที่เป็นศูนย์กลางการศึกษาด้านทันตกรรมแก่ทันตแพทย์ และบุคลากรทางด้านสุขภาพในสถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่จะถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่น ซึ่งนอกจากกรมการแพทย์จะได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นทุนการศึกษาพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขไปศึกษาฝึกอบรมต่างประเทศแล้ว (Department of Medical Services, 2015) กรมการแพทย์ยังมีการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนทางวิชาการโดยใช้เงินบำรุงของหน่วยบริการใน

สังกัดเพื่อสนับสนุนบุคลากรกรมการแพทย์เพื่อศึกษาต่อในประเทศอีกด้วย (Department of Medical Services, 2017) สำหรับสถาบันทันตกรรมให้การสนับสนุนบุคลากรตำแหน่งพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เพื่อศึกษาต่อระดับประกาศนียบัตร ผู้ช่วยทันตแพทย์ เพื่อยกระดับตำแหน่งเป็นเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขและมีโอกาสบรรจุเป็นข้าราชการของกรมการแพทย์ (Ministry of Public Health, 2017) ทำให้บุคลากรสถาบันทันตกรรมมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในอาชีพการงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกนารถ ผดุงชัย (Kanoknard Padungchai, 2007) และปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (Piyarat Kanchanachitra, 2007) พบว่า บุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดระบบความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง เนื่องจากแต่ละปัจจัยด้านบุคคลมีความสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ กำหนด และเลือกวิธีที่เรียนรู้เองได้ ตลอดจนประเมินความก้าวหน้าการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองนี้สามารถกระทำได้ด้วยตนเองหรือได้รับความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ (Brookfield, 2014; Chairit Photisuvan, 1998, p. 4) ทำให้เห็นคุณค่าของความรู้ ส่งผลต่อความร่วมมือในกระบวนการจัดการความรู้ โดยเต็มใจในการปฏิบัติตามนโยบายการจัดการเรียนรู้ของหน่วยงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกนารถ ผดุงชัย (Kanoknard Padungchai, 2007) ณาตยา สีสานนาม (Nataya Srihanarm, 2008) เบญจวรรณ ศรีโยธิน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ และชุตินา มาลัย (Benjawan Sriyotin, Montatip Chaiyasak, & Chutima Malai, 2007) ที่พบว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการภายในของบุคคล ทำให้เกิดความคาดหวังและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถเฉพาะตน มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะกระทำการใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานที่สูง นอกจากนี้ยังเป็นพลังขับเคลื่อนและชี้้นำการกระทำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ตนต้องการ ซึ่งบุคคลจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสำคัญ และเมื่อบุคคลถูกกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูงก็จะทำให้ผลงานที่ได้มีมาตรฐานสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย (Jutharat Uaamnoey, 2010, p. 135) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นลักษณะทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญมากในฐานะที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรและสังคม โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้เกิดพลังการแข่งขัน มีความมานะบากบั่น รวมทั้งมีจิตใจจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ (Whittaker, 1965, p. 170) ซึ่งองค์กรใดที่มีการจัดการความรู้และบุคลากรได้รับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะแสดงพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมต่อกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งการสร้างและแสวงหา การถ่ายทอดและการใช้ความรู้ ผลักดันให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Akhavan, Hosnavi, & Sanjaghi, 2009, pp. 284-285; Davenport, De Long, & Beers, 1998, pp. 53-54; Lehner & Haas, 2010, p. 80; Wong, 2005, pp. 266-267) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกนารถ ผดุงชัย (Kanoknard Padungchai, 2007) ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (Piyarat Kanchanachitra, 2007) โฮลสอปเปิลและโจชิ (Holsapple & Joshi, 2000) และวอง (Wong, 2005) ที่พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรสำเร็จ

2.3 การเสริมพลังอำนาจในงาน เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาให้อำนาจและความมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความสามารถของตน มีความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลถึง



ประสิทธิภาพของงาน (Conger & Kanungo, 1988, p. 472; Spreitzer, 1995, p. 1444; Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1994, p. 468; Worapoj Raktham, 2004, p. 29) โดยบุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมาใช้ในงานผู้ปฏิบัติหรือคณะกรรมการจัดการความรู้ที่มีอิสระในการตัดสินใจ และได้รับการอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพและความระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทนา สุขชนารักษ์ (Juntana Suktanarug, 2007) เบญจวรรณ ศรีโยธิน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ และชุตินา มาลัย (Benjawan Sriyotin, Montatip Chaiyasak, & Chutima Malai, 2007) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

3. ปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้านทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งนอกจากสถาบันทันตกรรมมีภารกิจหลัก คือ การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์แก่ทันตแพทย์และบุคลากรทางด้านสุขภาพในสถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแล้วยังเป็นหน่วยบริการทางด้านทันตกรรมและการส่งต่อผู้ป่วยอีกด้วย (Ministry of Public Health, 2002) ดังนั้นด้วยการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ทำให้มีภาระงานมากขึ้นอีกทั้งข้อจำกัดด้านบุคลากรและเวลาดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้จึงอาจทำให้สถาบันทันตกรรมให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ลดน้อยลง

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำและภาวะผู้นำ เนื่องจากสถาบันทันตกรรมแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ โดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้การจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม และมีคณะกรรมการจากทุกกลุ่มงานทำหน้าที่กำหนดแนวทางพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ควบคุม กำกับติดตามประเมินผล รวมทั้งมีการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ทำหน้าที่วิเคราะห์จัดทำข้อเสนอแนวทาง เป้าหมายการจัดการความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจ พัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Department of Medical Services, 2010, p. 56) ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ย่อมอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรของสถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า สถาบันทันตกรรมมีผู้นำและภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล และกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากเท่าไร บุคลากรก็ยิ่งมีการปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้มากขึ้นตามไปด้วย เนื่องจากแต่ละปัจจัยด้านองค์กรมีความสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

3.1 ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สิ่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยภาวะผู้นำทำให้บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ (Prapapan Rakliang, 2013, p. 9; Siregar, 2013, p. 103) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างและทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานและพัฒนาศักยภาพของตน โดยองค์กรใดที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกนารถ ผดุงชัย (Kanoknard Padungchai, 2007) จันทนา สุขชนารักษ์ (Juntana Suktanarug, 2007) จิราภรณ์ พงษ์พันธ์ (Jirapon Pongpan, 2014) ดารณี คำภีระปัญญา (2555) เบญจวรรณ ศรีโยธิน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ และชุตินา มาลัย (Benjawan Sriyotin, Montatip

Chaiyasak, & Chutima Malai, 2007) ภิญญดา อุ๋นเทียว (Phinyada Unteiw, 2013) สุปรานี ภูระหงษ์ (Supranee Purahong, 2008) ศูนย์ประสิทธิผลและคุณภาพของอเมริกา (APQC, 2000) โฮลาสปเปิลและโจชิ (Holsapple & Joshi, 2000) ลินด์เนอร์และวาลด์ (Lindner & Wald, 2011) เหงียนและโมฮามัด (Nguyen & Mohamed, 2011) และวอง (Wong, 2005) ที่พบว่าผู้นำและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

3.2 วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยม หรืออุดมการณ์ที่บุคลากรสังกัดสถาบันต้นตอกรรมยึดถือปฏิบัติและถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ (Gordon, 1999, p. 342; Moorhead & Griffin, 1995, p. 440; Wirat Sanguanwongwan, 2004, p. 20) วัฒนธรรมองค์กรมีหลายรูปแบบที่ผู้นำองค์กรใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมและสร้างเสริมลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อเป้าหมายขององค์กร และถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม เห็นการมีส่วนร่วม รวมถึงการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับบุคคลภายนอก ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการด้วย (Davenport & Prusak, 1998; Lehner & Haas, 2010; Lindner & Wald, 2011; Mathi, 2004) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ พงษ์พันธ์ (Jirapon Pongpan, 2014) ณาตยา สีสานาม (Nataya Srihanarm, 2008) ดารณี คำภีระปัญญา (Daranee Kampeerapanya, 2012) ธีรรัตน์ มหาทรัพย์ (Teerarat Mahasap, 2008) ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (Piyarat Kanchanachitra, 2007) ภิญญดา อุ๋นเทียว (Phinyada Unteiw, 2013) สุปรานี ภูระหงษ์ (Supranee Purahong, 2008) ศูนย์ประสิทธิผลและคุณภาพของอเมริกา (APQC, 2000) ลินด์เนอร์และวาลด์ (Lindner & Wald, 2011) และวอง (Wong, 2005) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร

3.3 โครงสร้างองค์กร เป็นการการแบ่งและจัดกลุ่มการทำงานหรือภารกิจขององค์กรที่มีการประสานและสัมพันธ์กันในการปฏิบัติภารกิจโดยรวม ซึ่งองค์กรเป็นที่รวมของคนและงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานและมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มสามารถ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร (Somkid Bangmo, 2015, p. 108) การจัดตั้งคณะทำงานและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ชัดเจนทำให้การดำเนินการจัดการความรู้สามารถปฏิบัติได้อย่างสะดวก มีความต่อเนื่อง และมีศักยภาพที่จะผลักดันให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ พงษ์พันธ์ (Jirapon Pongpan, 2014) ณาตยา สีสานาม (Nataya Srihanarm, 2008) โฮลาสปเปิลและโจชิ (Holsapple & Joshi, 2000) ลินด์เนอร์และวาลด์ (Lindner & Wald, 2011) ที่พบว่าโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทและมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่กระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการประยุกต์ใช้ความรู้ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว นอกจากนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถช่วยให้องค์กรสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ที่องค์กรสั่งสมมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จากเอกสาร จากบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ จากการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบวนการจัดการความรู้ยังช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากเกิดความสะดวกในการเข้าถึงและกระจายความรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต (De Long & Beers, 1998; Kitima Arunrattanopat, 2008; Lehner & Haas, 2010; Lindne; & Wald, 2011; Natthanun Phutawong, 2010; Nongluck Popichit, 2015) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณาตยา สีสานาม (Nataya Srihanarm, 2008) ดารณี คำภีระปัญญา (Daranee Kampeerapanya, 2012) ธีรรัตน์ มหาทรัพย์ (Teerarat Mahasap, 2008) ปิยรัตน์ กาญจนะจิตรา (Piyarat Kanchanachitra, 2007) ภิญญดา อุ๋นเทียว (Daranee Kampeerapanya, 2012) ศูนย์ประสิทธิผลและคุณภาพของอเมริกา (APQC, 2000)

ลินด์เนอร์และวาลด์ (Lindner & Wald, 2011) และวอง (Wong, 2005) ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

3.5 การวัดและประเมินผล เป็นการติดตามผลการดำเนินการจัดการความรู้ โดยรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานต่าง ๆ มาวัดและประเมินผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่นำมาใช้ในการสนับสนุน วางแผน ปรับปรุงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินในภาพรวมขององค์กร (Leading and lagging indicators) เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป (Office of the Public Sector Development Commission, 2014, p. 81) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณาตยา สีสานาม (Nataya Srihanarm, 2008) ธีรารัตน์ มหาทรัพย์ (Teerarat Mahasap, 2008) ดารณี คำภีระปัญญา (Daranee Kampeerapanya, 2012) ภิญญา อุณหทัย (Daranee Kampeerapanya, 2012) ศูนย์ประสิทธิผลและคุณภาพของอเมริกา (APQC, 2000) และวอง (Wong, 2005) ที่พบว่า การวัดและประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ

3.6 กลยุทธ์การจัดการความรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ แต่งตั้งบุคคลหรือมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการวางแผนคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่ การวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ (Akhavan et al., 2009; Chalongrut Intree et al., 2009; Davenport, De Long & Beers, 1998; Lehner & Haas, 2010; Lindner & Wald, 2011; Natthanun Phutawong, 2010) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณาตยา สีสานาม (Nataya Srihanarm, 2008) โฮลสอปเปิลและโจชิ (Holsapple & Joshi, 2000) ที่พบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันทันตกรรม และหน่วยงานอื่นที่สังกัดกรมการแพทย์

1.1 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสถาบันทันตกรรมมีการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารและคณะกรรมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมควรปรับกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยคิดค้นวิธีที่สร้างความร่วมมือหรือเพิ่มการปฏิบัติการจัดการความรู้ของบุคลากร โดยอาจนำไปบูรณาการกับการปฏิบัติงานประจำวัน

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารและคณะกรรมการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรมควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าองค์กรมีการส่งเสริมและมีการใช้มากน้อยเพียงใด เพื่อปรับปรุงและพัฒนาในการส่งเสริมการจัดการความรู้ให้มีการปฏิบัติมากขึ้น เช่น ภาวะผู้นำส่งเสริมโดยสนับสนุนด้านทรัพยากร และการเป็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีแก่บุคลากร สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น

1.3 จากปัญหาที่บุคลากรสถาบันทันตกรรมเสนอเกี่ยวกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถาบันทันตกรรมควรปรับปรุงการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร จัดกิจกรรมและพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากรเพื่อร่วมกันสร้างความรู้และนวัตกรรม

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติหรือความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เพื่อหากระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมสำหรับหน่วยงานทางการแพทย์และสุขภาพมากที่สุด

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันทันตกรรม

2.3 ควรมีการศึกษาเชิงลึกโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันทันตกรรมและหน่วยงานอื่นในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

## เอกสารอ้างอิง

- Akhavan, P., Hosnavi, R., & Sanjaghi, M. E. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 276-288.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- American Productivity and Quality Center. (2000). *Successfully implementing knowledge management*. Retrieved from <https://www.apqc.org/knowledge/documents/successfully-implementing-knowledge-management-best-practices-report>
- Brookfield, S. D. (2014). *Self-directed learning*. Retrieved from <http://infed.org/mobi/self-directed-learning>
- Chairit Photisuvan. (1998). *Self-directed learning readiness of adults of selected adult education activities*. Bangkok: Faculty of Education, Kasetsart University. (In Thai).
- Chalongrut Intree; Boonchom Srisa-ard; & Chaiyuth Sirisuth. (2009, January-April). Factors affecting success in knowledge management of the Faculty of Nursing, Ratchathani University. *Ramathibodi Nursing Journal*, 15(1), 76-85. (In Thai).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- Department of Medical Services. (2010). *Phaenkan chatkan khwamru kromkanphaet pracham pi-ngoppraman pho so 2553* [Department of Medical Services' KM action plan fiscal year 2010]. Nonthaburi: Author. (In Thai).
- Department of Medical Services. (2015, April 17). *Rabiap kromkanphaet wa duai lakken kan sanapsanun bukhlakon lae kan boek chai ngoen ngoppraman* [The Department of Medical Services regulations on personnel support and budget disbursement subsidy statement type of scholarship grants to develop medical and public health personnel (abroad), 2015]. Nonthaburi: Author. (In Thai).
- Department of Medical Services. (2017, May 26). *Prakat kromkanphaet rueang kan sanapsanun bukhlakon kromkanphaet phuea sueksa to phainai prathet* [Announcement of Department of Medical Services Re: Personnel support, Department of Medical Education for domestic education by the use of funds for service units under the establishment of academic support fund Department of Medical Services]. Nonthaburi: Author. (In Thai).
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T. H., & Glaser, J. (2002). Just-in-time delivery comes to knowledge management. *Harvard Business Review*, 80(7), 5-9.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2005). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Retrieved from <http://www.acm.org/ubiquity/book/tdavenport1.html>
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 235-261.
- Institute of Dentistry. (2006, 2 June). *Khamsang sathaban thanta kam thi 30/2549 rueang taengtang khana thamngan khrongkan chatkan khwamru sathaban thanta kam chut* [Order of Institute of Dentistry 30/2006 Re: Appointment of the Faculty of Dentistry Knowledge Management Project]. Nonthaburi: Author. (In Thai).
- Jirapon Pongpan. (2014). *Factors influencing knowledge management of head nurses in community hospitals, Northeastern Thailand* (Master's thesis). Khonkaen University, Khonkaen, Thailand. (In Thai).
- Juntana Suktanarug. (2007). *Factors affecting knowledge management in nursing as perceived by head nurses of Chonburi Hospitals* (Master's thesis). Burapha University, Chonburi, Thailand. (In Thai).

- Jutharat Uaamnoey. (2010). *Social psychology*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (In Thai).
- Kanoknard Padungchai. (2007). *Knowledge management of personnel at Department of Disease Control under Ministry of Public Health* (Master's thesis). Phranakhon Rajabhat University, Bangkok, Thailand. (In Thai).
- Kitima Arunrattanopat. (2008). *The relationship between organizational culture and knowledge management: A case study of H.M. Queen Sirikit Hospital Naval Medical Department* (Master's thesis). Burapha University, Chonburi, Thailand. (In Thai).
- Kotkrasuang baeng suan ratchakan kromkanphaet krasuang satharanasuk pho so 2552 [Ministerial regulations for division of Department of Medical Services, Ministry of Public Health, 2009]. (2009, December 28). *Ratchakitcdanubeksa* (Vol. 126, Section 98, pp. 40–50). (In Thai).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kwan-Isara Anupai. (2012). *Relationships between transformational leadership, work empowerment and knowledge management of head nurses in community Hospitals at Mahasarakham Province* (Master's thesis). Burapha University, Chonburi, Thailand. (In Thai).
- Lehner, F., & Haas, N. (2010). Knowledge management success factors—proposal of an empirical research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 79–90.
- Liao, S. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64–71.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888.
- Mathi, K. (2004). *Key success factors for knowledge management*. Lindau, Germany: University of Applied Sciences/FH Kempten.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ministry of Public Health. (2002). *Kan prap botbat pharakit lae khongsang krasuang satharanasuk tam phorobo prapprung krasuang thabuang krom pho so 2545* [The role and structure of the Ministry of Health. Amendment of Ministry of Ministries, 2002]. Retrieved from <http://www.moph.go.th/other/inform/hcrp/finished.doc> (In Thai).
- Ministry of Public Health. (2017, March 1). *Rabiap krasuang satharanasuk wa duai phanakngan krasuang satharanasuk pho so 2556* [The Ministry of Public Health's regulation for Ministry of Public Health Employee, 2013]. Nonthaburi: Author. (In Thai).

- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Nataya Srihanarm. (2008). *The effectiveness of knowledge management: A case study of Kamalasai Hospital, ChangwatKalasin* (Master's thesis). Khonkaen University, Khonkaen, Thailand. (In Thai)
- Natthanun Phutawong. (2010). *Personal knowledge management in organization: A case study of the Central Office in the Department of Medical Service in the Ministry of Public Health* (Master's thesis). Burapha University, Chonburi, Thailand. (In Thai).
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206–221.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2005). *Khumue kan chattham phaenkan chatkan khwamru* [A guide to the knowledge management plan]. Bangkok: Author. (In Thai).
- Office of the Public Sector Development Commission. (2014). *Tonbaep kan phatthana khunnaphap kan hai borikan prachachon rangwan borikan phak rat haeng chat pracham pi pho so 2557* [Master of Public Service Quality Development (Thailand Public Service Awards Year 2017)]. Bangkok: Author. (In Thai).
- Office of the Public Sector Development Commission, & Thailand Productivity Institute. (2005). *Knowledge management implementation* (2nd ed.). Bangkok: Jirawat Express. (In Thai).
- Siregar, M. (2013). The effect of instructional leadership, knowledge of educational management, work motivation and job satisfaction to organizational commitment of head of Junior High School (SMP) in Medan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 99–116.
- Somkid Bangmo. (2015). *Organization and management* (7th ed.). Bangkok: Wittayaphat. (In Thai).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Supranee Purahong. (2008). *Relationships between transformational leadership of head nurses, organizational culture, and knowledge management as perceived by professional nurses, private hospitals, Bangkok Metropolis* (Master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand. (In Thai).

- 
- The Healthcare Accreditation Institute. (2006). *Matrathan rongphayaban lae borikan sukkhaphap chabap chalong siri rat sombat khrop 60 pi* [Standards of hospital and health service for the 60th anniversary celebration book]. Bangkok: Author. (In Thai)
- Vicharn Panich. (2005). *Knowledge management: A practical guide*. Bangkok: Sukkhapabjai. (In Thai).
- Webster's encyclopedic unabridged dictionary of the English language*. (1994). New York, NY: Gramercy Books.
- Whittaker, J. O. (1965). *Introduction to psychology*. Philadelphia, PA: Saunders.
- Wirat Sanguanwongwan. (2004). *Management and organizational behavior*. Bangkok: Pearson Education Indochina. (In Thai)
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.