การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน
Knowledge management of private university

*อธิพงษ์ เพชรสุทธิ์**

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน 3) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ที่ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเอกชน การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 253 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ หาค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สถิติอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำ บุคลากรในองค์กร และการวัดและการประเมิน มีผลต่อกระกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และ กลยุทธ์ ไม่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน

คำสำคัญ การจัดการความรู้

Abstract

The research of Knowledge management of private university consists of 3 purpose; 1) to study factors of success that lead to success of knowledge management of private university, 2) to study success and process of knowledge management of private university, and 3) to purpose the model of successful knowledge management of private university.

The types of this research are both quantitative research and qualitative research. The researcher has used 253 managers in middle management of private universities in Thailand as representative sample, then used questionaires and interviews to collect data. Data analysis has been done by statistical software to find mean, percentage, standard deviation, and multiple regression analysis.

The Result of Research

1. Factors of success of knowledge management of private university are in the high level by overall image.

2. Process of knowledge management of private university are in the high level by overall image.

*

3. The result of hypothesis test has presented that; leadership, personnel in organization, and measurement and evaluation affect to process of knowledge management of private university at 0.05 significant; but organizational culture, technology, basic structure, and strategy do not affect to process of knowledge management of private university.

keyword : Knowledge management

บทนำ

ในปัจจุบัน สังคมไทยอยู่ในช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงระบบการดำเนินการต่างๆ ทั้งด้านวิถีชีวิต สังคม เศรษฐกิจ และเด่นชัดที่สุดคือการไหลเวียนของความรู้และข้อมูลข่าวสาร แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ได้มีการกำหนดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งการจัดการองค์ความรู้ ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศ ให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549: ออนไลน์)

เมื่อความรู้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา จึงเกิดความสนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เริ่มตั้งแต่ประมาณกลางทศวรรษ 1980 และได้พัฒนามาจนกระทั่งทศวรรษที่ 1990 โดยมองเรื่องนี้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และมีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางมากขึ้น ทำให้แนวคิดด้านการจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์ด้านความรู้ในหลายองค์กร จนกระทั่งปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ได้เข้ามามีอิทธิพลมากในการบริหารองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน เมื่อพิจารณาถึงบริบทของสถาบันการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่นำมาปฏิบัติในองค์การได้เช่นเดียวกับองค์การธุรกิจและมหาวิทยาลัยนั้น เป็นองค์การที่เป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงหลากหลาย ที่สร้างความรู้เชิงวิชาการจากชีวิตจริง หรือการปฏิบัติจริง รวมทั้งเป็นผู้นำพลังแห่งความคิดเป็นองค์การฉลาดและสร้างสรรค์ ซึ่งต้องตอบสนองความหวังและความต้องการของสังคม ด้วยการให้บริการความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่สังคม และใช้ความรู้ที่ชำนาญชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด ซึ่งเมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยปัจจุบัน จะพบว่า ต้องมีการจัดการที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี และความรู้ โดยมีการจัดการความรู้ (KM) เป็นตัวเชื่อมทั้งสามส่วนเข้าด้วยกัน

เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาได้รับการคาดหวังจากสังคมเป็นศูนย์กลางแห่งความรู้ เป็นองค์การที่เป็นแหล่งรวมผู้ที่มีความรู้ระดับสูงที่หลากหลาย เป็นผู้นำพลังแห่งความคิด เป็นองค์การที่ฉลาดและสร้างสรรค์ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของสังคม ด้วยการให้บริการความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่สังคม และใช้ความรู้ ความชำนาญชี้นำสังคมในทิศทางที่ถูกต้องอย่างชาญฉลาด การอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันยังคงประสบปัญหาในด้านคุณภาพ ซึ่งได้แก่ คุณภาพอุดมศึกษาไทยต่ำกว่ามาตรฐานสากลมาก มีการสร้างปัญญาไม่ลึกพอ การแสวงหาความรู้หรือใช้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตมีน้อย ความสามารถในการสังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ยังมีอยู่ในระดับน้อย วิชาการไม่เข้มแข็งพอ (จรัส สุวรรณเวลา, 2545: 21) ดังนั้นมหาวิทยาลัยเอกชน ควรตระหนักและมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยเอกชนจากต่างประเทศหรือรัฐบาล และการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาไทย มีกรอบแนวคิดครอบคลุมกว้างขวางและหลากหลาย ซึ่งยากที่จะนำไปปฏิบัติได้ครบถ้วน และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

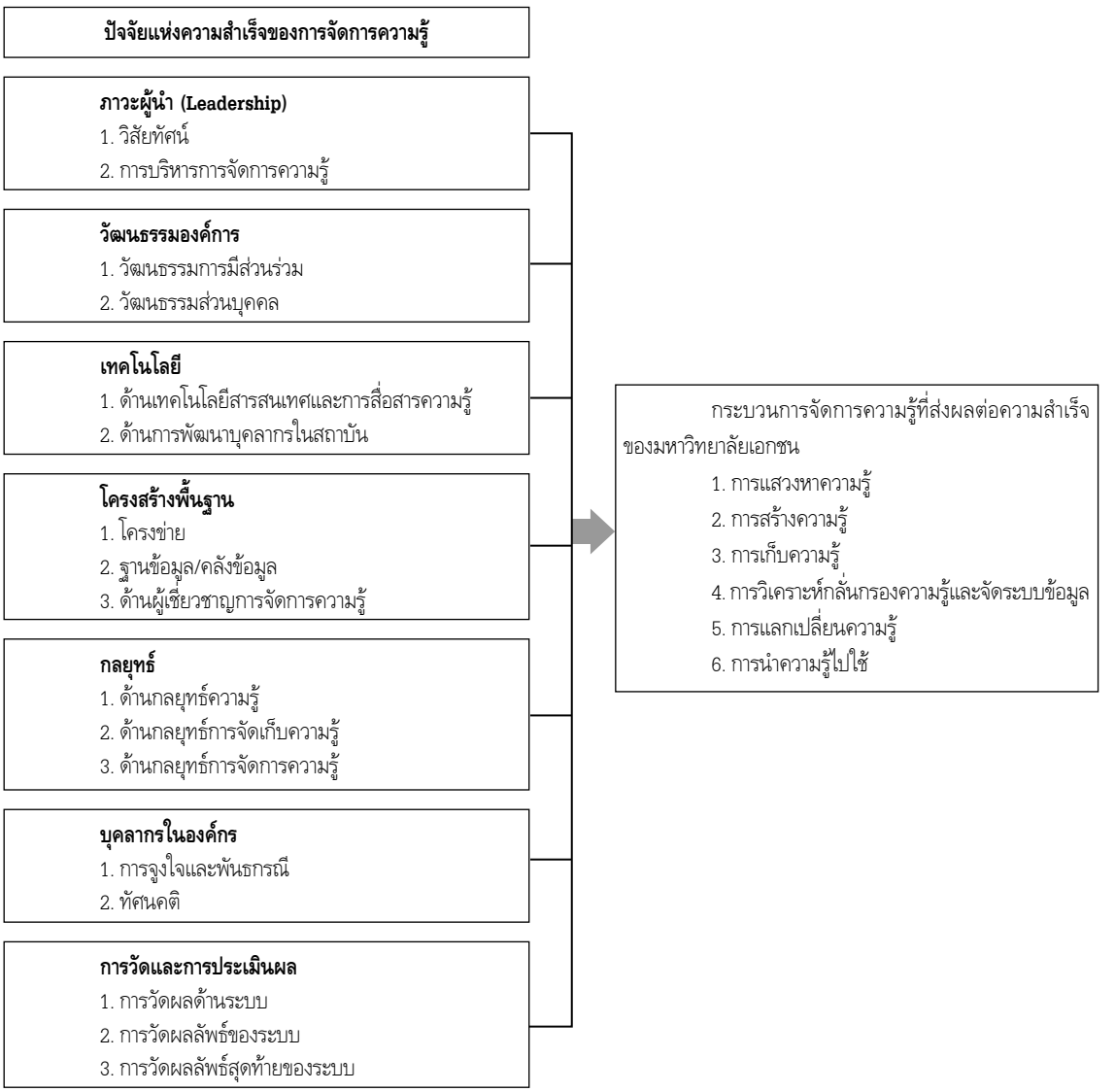
ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งได้แก่ ระดับการจัดการความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งจะ

เป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีประโยชน์ เป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยนั้นให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นข้อมูลสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนในการปรับวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ให้มีคุณค่าสูงสุดตามบริบทขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำองค์กร บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเพื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถในการเรียนรู้โดยสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้เป็นกลุ่มเพื่อใฝ่หาความรู้ไปตลอดชีวิต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชน
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน
3. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ที่ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเอกชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับกลางตั้งแต่ระดับคณบดี รองคณบดีและผู้อำนวยการหน่วยงานของแต่ละมหาวิทยาลัย เนื่องด้วยถือเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่และรับนโยบายมาสู่การปฏิบัติให้เกิดรูปธรรม ถือได้ว่าเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยเอกชนและสามารถตอบคำถามในประเด็นต่างๆได้ คิดเป็นจำนวนผู้บริหารระดับกลางทั้งสิ้น 338 คน จากมหาวิทยาลัยเอกชน 20 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยเอกชนตั้งแต่ระดับ คณบดี รองคณบดีและผู้อำนวยการหน่วยงานของแต่ละมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสถาบันอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวนทั้งสิ้น 220 คน ซึ่งผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 15 รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 253 คน โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตามสัดส่วนจำนวนแต่ละมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างในแต่ละมหาวิทยาลัยและผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการความรู้ กลยุทธ์ บุคลากรในองค์กร การวัดและการประเมิน และกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) การวิเคราะห์กลั่นกรองความรู้และจัดระบบข้อมูล (knowledge analysis and data mining) การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) การนำความรู้ไปใช้ (knowledge usage/utilization) ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด (Closed-end) ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ถามเกี่ยวกับ 1) ระดับการศึกษา 2) ตำแหน่งทางวิชาการ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ จำนวน 13 ข้อ วัฒนธรรมองค์กร จำนวน 18 ข้อ เทคโนโลยี จำนวน 11 ข้อ โครงสร้างพื้นฐาน จำนวน 9 ข้อ การจัดการความรู้ จำนวน 13 ข้อ กลยุทธ์ จำนวน 15 ข้อ บุคลากรในองค์กร จำนวน 10 ข้อ การวัดและการประเมิน จำนวน 15 ข้อ ซึ่งมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการใช้กระบวนการจัดการความรู้มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) การวิเคราะห์กลั่นกรองความรู้และจัดระบบข้อมูล (knowledge analysis and data mining) การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge

sharing) การนำความรู้ไปใช้ (knowledge usage/ utilization) จำนวน 46 ข้อ ซึ่งมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคอร์ท (Likert's scale) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

และผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นมาให้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดของการวิจัยและสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างที่ไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non probability sampling) ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 84) ประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยคำถามครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการความรู้ กลยุทธ์ บุคลากรในองค์กร การวัดและการประเมิน ของมหาวิทยาลัยเอกชน

2. กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์กลั่นกรองความรู้และจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอจดหมายราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปทุมธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารตั้งแต่ระดับ คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการของแต่ละมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและซองเปล่า เพื่อบรรจุแบบสอบถามที่ตอบแล้วและส่งคืนกลับมาทางไปรษณีย์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ไกลมาก และสถานศึกษาที่สามารถไปด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะเข้าพบและส่งแบบสอบถามโดยตรง

2. วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยทำการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับผู้บริหารตั้งแต่ระดับ คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการของแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างกรอกด้วยตนเอง (Self-administrative questionnaire) และมีการอธิบายข้อคำถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบเมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว

3. วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อขอเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมรายละเอียดในส่วนของข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อใช้ประกอบการอธิบายประกอบสภาพแวดล้อมของตัวแปรที่จำเป็นต้องใช้รายละเอียดที่เป็นข้อสนเทศที่สามารถขยายความให้งานวิจัยเชิงปริมาณมีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์

1.1 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ประเด็นและแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

1.2 นำผลการจัดหมวดหมู่ของการสัมภาษณ์มาเชื่อมโยงและสรุปเป็นภาพรวมของผลการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยแห่งความสำเร็จ จำนวน 7 ปัจจัย และกระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 6 ด้าน โดยการใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำบุคลากรในองค์กร และการวัดและการประเมิน มีผลต่อกระกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน และ กลยุทธ์ ไม่มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน

การอภิปรายผล

การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภาวะผู้นำสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนหลักขององค์การในการชักจูงโน้มน้าว (persuasion) การจูงใจ (motivation) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (corporate values and culture) ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อชักนำให้บุคลากรเดินไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเต็มที่ จูงใจให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่รับกับกลยุทธ์ที่กำหนด เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความผูกพันและง่ายต่อการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์การ มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ให้ทุกคนเกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์การและทุกๆ คนจะได้รับและการมีส่วนร่วมในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติงานในองค์การ รวมทั้ง กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ เป็นหัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วม จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแล และรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อประสานกิจกรรมทั้งมวลให้สอดคล้องกัน มีหลักการที่สำคัญ คือ ชี้นำ คณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ สนับสนุนและผลักดันทุกวิถีทาง จะต้องติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม ปลูกฝังฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในทุกทีมงานในการบริหารจัดการความรู้ มีการปฏิรูป จัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรม ประสานกิจกรรมซึ่งกันและกัน ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน

ประกอบด้วย หัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ จัดโครงสร้างพื้นฐาน มีเครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่อำนวย ระบบบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล ย่อมสนับสนุนให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มีศักยภาพความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม รวมทั้งความภาคภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม และการวัดผลการเรียนรู้ เพื่อดูความก้าวหน้าตามระดับต่างๆ เป็นบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและจากตัวระบบส่งผลต่อคุณภาพมากยิ่งขึ้น ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่พบว่า การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Sallis and Jones (2002) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร และสอดคล้องกับ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีระดับความสำคัญมากที่สุด และโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้มีความสำคัญในระดับรองลงมาตามลำดับ

2. วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กร ถือว่าเป็นแบบแผนวิธีการและกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรของหน่วยงาน ส่วนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ การทำงานของคนในองค์การนั้นจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วยวิธีการศึกษา อบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำความรู้นั้นมาปรับใช้พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีม และเป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ ถ้าบุคลากรภายในไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพราะกลัวว่าจะหมดความสำคัญ สิ่งนี้จะเป็นการการกีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจำเป็นต้องใช้เวลานาน องค์การจึงต้องเข้าใจอุปสรรคและการกำจัดอุปสรรคให้น้อยลงหรือหมดไป ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ดังนี้ ความไว้วางใจ การเห็นคุณค่าความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม ความแตกต่างทางวัฒนธรรม โอกาสและเวลาการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้ ความเชื่อเกี่ยวกับความรู้ การยอมรับความรู้ของผู้อื่น และ ความอดทนต่อความผิดพลาดและการขอความช่วยเหลือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีระบบการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและมีแบบแผนที่ตายตัวเสมอไป ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับและถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ไม่จำกัดอยู่ในกรอบที่ว่าผู้น้อยต้องฟังผู้ใหญ่จนเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียดในองค์กร การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร ควรมีการหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบนิยมพรรคพวก เพื่อให้มีความสมดุลในการจัดการความรู้ และเป็นต้นแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Agrawal (2001) ที่พบว่า ทุกระบบ และกระบวนการในองค์กรควรก่อให้เกิดการออกแบบวัฒนธรรมสำหรับการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับ Roman-Velazquez (2004) ที่พบว่า

องค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ภายใต้วัฒนธรรมที่มีสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ มีค่าคะแนนที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบอื่น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่หลักประกันแห่งความสำเร็จเสมอไป ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การจัดการความรู้แพร่หลาย มีความเป็นไปได้มากขึ้น ช่วยให้บุคลากรค้นหาความรู้ ดึงความรู้มาใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเป็นระเบียบ เช่น อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตช่วยให้มีการแลกเลี่ยนและแบ่งความรู้ได้ง่าย รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge portal ที่ทันสมัย มีส่วนให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และเทคโนโลยีการจัดเก็บ ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พูลสุข สังข์รุ่ง และคนอื่นๆ (2551) ที่พบว่า ด้านเทคโนโลยี นักศึกษามีพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และสอดคล้องกับนวลลออ แสงสุข (2550) ที่พบว่า ด้านการกระจายความรู้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่างๆ และกำหนดวิธีในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย รวมทั้งยังสอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549) ที่พบว่า การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ บุคลากรตระหนักในการแสวงหาความรู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการทำงาน และการพัฒนามากขึ้น มีความรับผิดชอบ และความคิดสร้างสรรค์ คิดและทำอย่างเป็นระบบมากขึ้น รู้จักปรับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงาน และการเรียนรู้ สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีช่วยในการทำงาน และการเรียนรู้ได้มากขึ้น

4. โครงสร้างพื้นฐาน ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างพื้นฐาน มีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นระบบที่เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงโครงสร้างหน่วยงาน การจัดบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การตั้งทีมงานข้ามฝ่ายเพื่อให้มีการวางแผนและการดำเนินงานร่วมกัน และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งของบุคคล การฝึกอบรมพนักงาน การหมุนเวียนงานและระบบรางวัลเพื่อการจูงใจ ระบบประเมินผลงาน ระบบการยกย่อง ชมเชยและระบบรางวัลเพื่อการจูงใจเอื้อต่อการจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การจัดตั้งโครงสร้างพื้นฐานขององค์การจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐาน เป็นจุดเริ่มต้นในการจัดสายงาน การปฏิบัติการ การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ภายในสายงานและข้ามสายงาน โครงสร้างพื้นฐานองค์การที่ดี ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมต่อลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ มีผู้บังคับบัญชาที่เอาใจใส่ มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ในทางสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากรใต้บังคับบัญชาและเหนือบังคับบัญชาเป็นอย่างดี การตอบแทนด้วยรางวัลและคำชมเชยเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีของบุคลากรในสายงานและลดระยะห่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกอึดอัดเมื่อต้องมีการเสนอแนะความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้บังคับบัญชา

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะทำให้เกิดระบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marquardt and Reynolds (1994) ที่พบว่า การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (appropriate structure) องค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้ และสอดคล้องกับ Agrawal (2001) ที่พบว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management system) ควรจะส่งเสริมให้มีและเรียกร้องจากบุคคลเพื่อก่อให้เกิดความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ระบบรางวัลค่าตอบแทนควรจะส่งเสริมเพื่อก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมทุกระบบ และกระบวนการในองค์กรควรก่อให้เกิดการออกแบบวัฒนธรรมสำหรับการจัดการความรู้ อุปสรรคอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ โครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้

5. กลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กลยุทธ์ มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการ จัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการนั้นบรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์ความรู้ต้องระบุแหล่งที่มา กระบวนการในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการค้นหา การเรียกดูเรียกคืนข้อมูล และการทำให้เห็นภาพชัดเจนของการจัดการความรู้ สนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย โดยจัดโครงสร้างของความรู้ ซึ่งเป็นที่ใช้ (รู้จัก) อย่างกว้างขวาง (แพร่หลาย) ในองค์การ ซึ่งมีความหมายชัดเจนเข้าใจง่าย กลยุทธ์การจัดเก็บความรู้ก็ควรดำเนินการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยองค์ความรู้ จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแล และรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อประสานงานกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดให้ประสานกันและสอดคล้องกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี นอกจากจะมีระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีแล้ว ยังได้เน้นใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีความคล่องตัว มีความสร้างสรรค์ และเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hollandworth (2004) ที่พบว่า บทบาทของผู้จัดการโครงการกลายเป็นกลยุทธ์โดยธรรมชาติและการสร้างความรู้มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดระยะยาวขององค์กร และสอดคล้องกับ Coukos-Semmel (2002) ที่พบว่า 1) มหาวิทยาลัยใช้ระดับกลยุทธ์ที่มากกว่าใช้ระดับของกระบวนการ 2) เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในระดับกลยุทธ์มากกว่าและการวัดถูกนำมาใช้น้อยกว่า 3) ความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนที่ค้นพบเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำ และการถ่ายโอนกระบวนการ 4) รูปแบบข้อเสนอแนะที่แบ่งแยกสำหรับสถาบันจำแนก โดยประสิทธิภาพในระดับร้อยละ 76 ของค่าแปรปรวนของประสิทธิผลอยู่ระหว่างร้อยละ 46.6 (ด้านการวัด) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) และ 5) ปัจจัยที่สำคัญของการจัดการที่มีประสิทธิผลให้ความสำคัญที่เทคโนโลยี และกลยุทธ์การวัดผล

6. บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้ สมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึงผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย มีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคม และชุมชน มีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่ช่วยพัฒนาผลผลิต หรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ อาทิเช่น

ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียน และการฝึกอบรม นอกจากนี้ ควรมีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่บุคลากร โดยให้บุคลากรเป็นใหญ่ในการรับผิดชอบงานด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้วิเคราะห์ลักษณะงานและแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความรู้ที่หยั่งลึก จนเปลี่ยนเป็นความชำนาญในงาน สามารถที่จะรับมือกับปัญหาที่ยากยิ่งขึ้น และสามารถแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ส่วนตนแก่ผู้อื่นได้ การจัดการความรู้ของบุคลากรในลักษณะนี้ ควรมีการกระจายอำนาจงานอย่างทั่วถึงทุกฝ่าย ทุกคน โดยวิเคราะห์จากความเหมาะสมทางด้านร่างกาย ลักษณะนิสัย ความถนัด และสติปัญญา เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ มีอิสระ และมีความสุข อันเป็นผลดีต่อประสิทธิผลของงาน และประสิทธิภาพขององค์การในทางอ้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Zolingen, Streumer, and Stooker (2006) ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นการผสมผสานของนโยบายทางด้านบุคลากร ระบบและกิจกรรมให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเฝ้าสังเกตจุดแข็ง สังเกตทักษะความรู้ของพนักงานที่ยังไม่สมบูรณ์ และสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในส่วนนั้นเป็นประจำ และอีกนัยหนึ่ง คือ ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ (learning oriented culture) ซึ่งให้ความสำคัญแก่สังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการสร้างเครือข่ายและชุมชนในการทำงาน สอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994) ที่พบว่า ความสามารถและทักษะของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญก็คือองค์กรควรกระจายความรับผิดชอบ และตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร และสอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549) ที่พบว่า การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการมอบอำนาจในการบริหารสั่งการ ตลอดจนมีการจัดเก็บ และนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

7. การวัดและการประเมิน ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นด้านการวัดและการประเมินมีค่าเฉลี่ยมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวัดผลและการประเมินการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การวัดผลการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การทราบสถานะปัจจุบันการดำเนินการมีความคืบหน้าและผลเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์การและความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวโน้มของการพัฒนาการจัดการความรู้ ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และขั้นตอนการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การให้ดียิ่งขึ้น การประเมินที่ดี ต้องประเมินให้ครบจากจุดที่ใหญ่ที่ไปถึงจุดที่เล็กที่สุดขององค์การ คือ ตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ ผู้บริการ หัวหน้าฝ่ายหรือสายงาน และบุคลากรขององค์การประเมินตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปลายทางของการจัดการความรู้ คือ ตั้งแต่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกรองความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้

ไปใช้ ทั้งนี้ การประเมินต้องคำนึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการดำเนินงานของบุคลากรและผู้บริหารของแต่ละองค์การด้วย เมื่อมีการประเมินที่เหมาะสมและต่อเนื่อง จะทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอกมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การให้เจริญก้าวหน้าอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ การวัดและการประเมิน สอดคล้องกับการวิจัยเพื่อประเมินความสำเร็จของการเริ่มต้น การบริหารจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ของ Ribiere (2001) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์จากการวิจัยว่า ช่วยให้บริษัทและหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทได้พยายามค้นคว้าหาทางเพื่อดำเนินการเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ ในการเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และยังช่วยให้นักวิจัยอื่นๆ ได้แนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงวิธีการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ และมีความเข้าใจลึกซึ้งในเรื่องนี้มากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ Yahya and Goh (2002) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานของการประเมินควรอยู่บนการปฏิบัติของพนักงานในการจัดการความรู้ และความพยายามในการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชน ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไปได้

2. จากผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลากรในองค์กร และ ด้านการวัดและการประเมิน มีผลต่อกระกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน สมควรส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลากรในองค์กร และ ด้านการวัดและการประเมินให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยเอกชนมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยโดยเพิ่มตัวแปรหรือปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน

2. ควรศึกษาถึงกลยุทธ์ เทคนิค และนวัตกรรมใหม่ๆที่จะช่วยพัฒนาการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยเอกชนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเอกชน เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัย ชุมชน หรือเครือข่ายของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมุมมองที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นเป็นอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

จรัส สุวรรณเวลา. (2545). **อุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวลลออ แสงสุข. (2550). **การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง.** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พูลสุข สังข์รุ่ง และคนอื่นๆ. (2551). **การจัดการความรู้ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คณะวิทยาการจัดการ.

สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). **การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัย ขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). "**บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทย" (ระบบออนไลน์).** สืบค้นได้จาก http://www.nesdb.go.th/ Default.aspx?tabid=91

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555, 3 มีนาคม). (ระบบออนไลน์). สืบค้นได้จาก http://www. mua.go.th.

เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ.** ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Agrawal, N. M. (2001). "Creating an organizational culture for knowledge management." **IIMB Management Review,** 13 (2), 74 - 82.

Coukos-Semmel, E. D. (2002). **Knowledge management: Process and strategies used in United States Research University.** Retrievend August 22, 2006, from http://info.arc .dusit.ac.th/dao/detail.nsp

Hollandworth, G. B. (2004). "An exploratory study of project teams' learning environment: Examination of norms, behaviors, and tools of the project manager." **Dissertation Abstract International,** 65 (7), 2670-A. (UMI No. 3141229)

Ribiere, V.M. (2001). **Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture.** Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University, Washington, D.C., U.S.A.

Roman-Velazquez, J. A. (2004, August). **An empirical study of knowledge management in the government and nonprofit sectors: Organizational culture composition and its relationship with knowledge management success and the approach for knowledge flow.** Dissertation Abstract International, 65 (2), 966-B. (UMI No. 3122159).

Van Zolingen, S. J., Streumer, J. N., & Stooker, M. (2006). **Changing organizations: Knowledge management and human resource management.** Retrieved June 5, 2009, from http://www.springerlink.com/content/g91558504t5q8612/fulltext.pdf

Yahya, S., & Goh, W. (2002). "**Managing human resources toward achieving knowledge management.**" **Journal of Knowledge Management,** 6 (5), 457 - 468.