

## บทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน ผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์การของข้าราชการสังกัดรัฐสภา

<sup>1</sup> ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08-5844-1165 อีเมล : siriwan\_leklek@hotmail.com  
รับเมื่อ 1 กันยายน 2560 ตอบรับเมื่อ 12 มีนาคม 2561 DOI:10.14416/j.faa.2019.08.001

ศิริวรรณ มนอัคระผดุง<sup>1</sup>  
วิโรจน์ เลขภูาลักษณ์<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาบทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผล การปฏิบัติ งานผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์การของข้าราชการสังกัดรัฐสภา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการของสังกัดรัฐสภา จำนวน 401 คน แล้วนำมาการ วิเคราะห์ประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง คือ สหสัมพันธ์เพียร์สัน และ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมแบบเรียนรู้พัฒนาตน วัฒนธรรมองค์การแบบสนับสนุนและ ให้ความร่วมมือ และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นภารกิจ ร่วมกันมีอิทธิพลทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ ส่วนวัฒนธรรมองค์การ แบบปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ โดยรวมวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ ในองค์การและผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งการแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เมื่อมีการทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า การแบ่งปันความรู้ทำหน้าที่ส่งผ่านบางส่วนระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Partial Mediators) และเมื่อทดสอบตัวแปรกำกับ พบว่า ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรสนับสนุนอิทธิพลเชิงบวกในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

**คำสำคัญ :** วัฒนธรรมองค์การ การแบ่งปันความรู้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความไว้วางใจ

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

## The Role of Trust in Influence between Organizational Culture and Work Performance of Personnel: The Mediating Effect of Knowledge Sharing in The Organization Officials of the Parliament

<sup>1</sup> Corresponding Author, Tel. 08 5844 1165, E-mail : siriwan\_leklek@hotmail.com  
Received 1 September 2017; Accepted 12 March 2018

Siriwan Monataraphadung<sup>1</sup>  
Viroj Jadesadalog<sup>2</sup>

### Abstracts

The purposes of this study was to study the role of trust in influence between organizational culture and work performance of personnel : The mediating effect of knowledge sharing in the organization officials of the parliament. This research was quantitative research. The questionnaire was used to collect data. The sample consisted of 401 officials of Parliament and then be processed using descriptive statistics to analyze the frequency, percentages and inferential statistics used Pearson's Correlation and multiple regression analysis to analyze the influence of variables. The study indicated that Learning and Development Cultural, Support and Collaboration Culture and Mission - Oriented Culture that together had a positive influence on sharing knowledge. But Adaptive Culture was no influence on knowledge sharing in the organization. Overall, organizational culture has a positive influence on the sharing of organizational knowledge and performance. Moreover, the knowledge sharing in the organization has a positive influence on the performance as well. Results from study showed that knowledge sharing as a partial mediators on the relationship between the organizational culture and work performance and the result of moderator found that trust in colleagues was a positive influence variable in the relationship between organizational culture and knowledge sharing.

**Keywords** : Organization Culture, Knowledge Sharing, Work Performance, Trust in Colleague.

---

<sup>1</sup> Ph.D. student, Department of Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

<sup>2</sup> Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University

## 1. บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตเข้าสู่เศรษฐกิจยุคดิจิทัลที่ต้องใช้เทคโนโลยีและความรู้เป็นฐานเพื่อสร้างนวัตกรรม องค์การภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อความอยู่รอด กลยุทธ์หนึ่งในการปรับตัวให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนคือ “วัฒนธรรมองค์การ” (Barney, 1991; Peteraf, 1993) วัฒนธรรมองค์การ เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Hofstede, 1994) ที่ถือปฏิบัติอันนำองค์การไปสู่เป้าหมาย (Tesluk et al., 2002 : 457) กล่าวคือ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ องค์การต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี สนับสนุนบุคลากรให้มีความสัมพันธ์ที่ดีพึ่งพาอาศัยกัน มีการกำหนดเป้าหมายสร้างวิสัยทัศน์และการทำงานร่วม (Barney, 1986)

วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดงานใหม่ที่ก่อประโยชน์สูงสุดกับองค์การ (Liebowitz, 2008) โดยองค์การจะต้องตระหนักถึงการจัดการความรู้ ซึ่งมีการแบ่งปันความรู้ เป็นหัวใจของสำคัญที่สุด (Gupta et al., 2000) และมีประโยชน์ต่อทั้งระดับบุคคลและองค์การ ทั้งนี้ การแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์การ (Yang and Wu, 2008) การแบ่งปันความรู้ของบุคคลที่แตกต่างกันสามารถช่วยกันคิดค้นกระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลงานใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ (Matthews and Shulman, 2001)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมธรรมองค์การส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (De Long & Fahey, 2000) และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Gorelick et al., 2005; Marquardt and Reynolds, 1994) โดยวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (Peters and Waterman, 1982) องค์การต้องสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน และมอบอำนาจการตัดสินใจทำงานให้กับพนักงาน (Chang & Lee, 2007) ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ (Wen.B.L., 2008) อีกทั้ง

วัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การ (Mathew, 2007; Hofstede, et. al, 1990)

อย่างไรก็ดี จากการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ศึกษาองค์การภาครัฐ โดยผ่านตัวแปรคั่นกลางการแบ่งปันความรู้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ที่มีตัวแปรแทรกเป็นความไว้วางใจไม่มีการศึกษาอย่างเด่นชัด และไม่เคยมีการศึกษามาก่อนกับหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และตัวแปรผลได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และมีตัวแปรแทรก คือ ความไว้วางใจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจการศึกษาปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวในหน่วยงานของสังกัดรัฐสภาได้แก่ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นองค์การที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานให้กับฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศ อาทิ การสนับสนุนข้อมูล ข้อเท็จจริง และข้อเสนอแนะด้านวิชาการ เพื่อประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ญัตติ หรือเรื่องต่างๆ เป็นต้น การปฏิบัติงานจะต้องอาศัยความรู้จากการทำงานเป็นทีมที่มีการแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่มาพัฒนาวิธีการทำงานในการตอบสนองความต้องการของฝ่ายนิติบัญญัติและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

## 2. วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาบทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

## 3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

Blau (1964) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ว่าเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนของบุคคลในองค์การ การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็น “การกระทำโดยสมัครใจของบุคคลที่รู้สึกมีแรงจูงใจจากผลตอบแทนที่คาดหวังจะนำมาให้จากผู้อื่น” กล่าวคือ บุคลากรเชื่อว่าองค์การมีสัญญาหรือพันธะในการ

ตอบแทนโดยทำหน้าที่จัดหาสิ่งต่างๆ ให้ส่วนบุคลากรมีภาระหน้าที่ที่ตอบแทนองค์กรด้วยเป็นสัญญาทางใจ ความคาดหวัง ความเชื่อ และการรับรู้ในความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างทั้งสองฝ่าย เช่น องค์กรให้สัญญาเกี่ยวกับค่าจ้าง เงินเดือน การฝึกอบรม การให้ความมั่นคงในการทำงาน การพัฒนาสายอาชีพอย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร รับรู้ถึงความยุติธรรม ก่อให้เกิดความไว้วางใจในบุคคลและองค์กร ช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร เกิดแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมมีการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (WL. Shiau, 2012) ทำงานทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ทั้งงานตามบทบาทหน้าที่ และนอกเหนือบทบาทหน้าที่ด้วย (Eisnberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986)

### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรพบว่ามีนักวิชาการได้จำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลายรูปแบบ เนื่องจากแต่ละภูมิภาคของโลกมีความเชื่อค่านิยมของกลุ่มชนที่แตกต่างหลากหลาย โดยนักวิชาการเริ่มให้ความสนใจอย่างจริงจังเกี่ยวกับแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (Cameron and Quinn, 2006) ในปัจจุบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมนวัตกรรม

3.2.1 วัฒนธรรมที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรของ Denison & Mishra, (1995) ซึ่งได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ที่มีลักษณะเด่นและคล้ายกันอยู่ 4 ลักษณะ คือ 1) วัฒนธรรมที่มีการมีส่วนร่วม (Involvement) มีลักษณะที่องค์กรได้ให้อำนาจ (Empowerment) แก่พนักงานในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงานของตนได้ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมีแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) วัฒนธรรมที่มีความเหนียวแน่น (Consistency) มีลักษณะที่องค์กรกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ที่ชัดเจน อันเกิดจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของความคิดเห็น และการยอมรับร่วมกันของทุกคนในองค์กร 3) วัฒนธรรมการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง (Adaptability) มีลักษณะที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ และ 4) วัฒนธรรม

เน้นภารกิจ (Mission) มีลักษณะที่องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน สามารถทำให้บรรลุผลได้ และมอบหมายให้พนักงานนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

3.2.2 วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม เป็นวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเน้นให้มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Innovation Culture) (Hurley and Hult, 1998) ซึ่งประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้รายบุคคลและการพัฒนา นำไปสู่ความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าใจความคิดใหม่ ทำงานที่ยาก และท้าทายความสามารถ รวมทั้ง ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการสังเกตโอกาสใหม่ๆ เกื้อหนุนการดำเนินงานโดยการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น 2) วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making) มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของบุคลากรในการคิดค้น สิ่งใหม่ๆ 3) วัฒนธรรมองค์กรด้านการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ (Support and Collaboration) การรับรู้ของบุคลากรว่าองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความความร่วมมือ มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างรับความคิดเห็น บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Involvement) ของ Denison and Mishra (1995) องค์กรมีความเอาใจใส่และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (Hofstred, 2001) รวมทั้งเพิ่มการปฏิสัมพันธ์และการสนับสนุนการให้ความคิดเห็นระหว่างแผนก องค์กรแสดงความรู้สึกไปยังบุคลากรว่าพวกเขามีค่า ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรดูแลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ดีขององค์กร

ทั้งนี้ จากการศึกษาแบบวัฒนธรรมของนักวิชาการต่างๆ สามารถสังเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมที่สร้างองค์กรที่นำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดี ส่งเสริมการแบ่งปันเรียนรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่ปรับตัวตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรรัฐสภาสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptive Culture) วัฒนธรรมที่องค์กรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ (Denison and Mishra, 1995) โดยองค์กรมีความยืดหยุ่น ไม่เน้นกฎระเบียบ มีการนำวิธีการ

ทำงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อปรับตัวและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการ โดยผู้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจในการตัดสินใจและให้ความอิสระในการทำงานแก่บุคลากร (Empowerment) (Daft, 2008) มีการมอบหมายงานที่ยากและมีความท้าทายให้แก่บุคลากรแก้ปัญหา (Wen. B. L., 2008) โดยความผิดพลาดถือเป็นโอกาสสร้างความรู้และนวัตกรรมให้กับองค์กร (Hurley, and Hult, 1998) (O'Reilly, et al., 1991)

2. รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาตน (Learning and Development Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้รายบุคคลและการพัฒนาส่งเสริมให้บุคคลได้เรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และสามารถพบโอกาสใหม่ๆ ที่เอื้อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (Hurley and Hult, 1998)

3. รูปแบบการสนับสนุนและให้การร่วมมือ (Support and Collaboration Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน (Lopez et al., 2004) มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมเปิดกว้างรับความคิดเห็นคิดเห็น ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีสร้างความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นระหว่างบุคคลและกลุ่มองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีข้อมูลที่สำคัญมีค่ากับองค์กร (Dension and Mishra, 1995) (Wen. B. L., 2008) (Daft, 2008) (Cameron and Quinn, 1999) (Hurley and Hult, 1998) (O'Reilly, et al., 1991)

4. รูปแบบที่มุ่งเน้นพันธกิจ (Mission - Oriented Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและสมาชิกในองค์กรได้ ยอมรับรับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติ (Denison & Mishra, 1995) (Daft, 2008) (O'Reilly, et al., 1991)

### 3.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing)

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารวิจัย ได้มีการเสนอนิยามของการแบ่งปันความรู้ไว้หลากหลาย ซึ่งเป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนทางสังคม (K. Bartol, 2002) โดย Nonaka (1991) ได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้

หมายถึง พฤติกรรมการถ่ายทอดแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรคนหนึ่งกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ หรือ เพื่อนร่วมวิชาชีพภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ การประชุม และ E-Learning เป็นต้น ทั้งนี้หากองค์การมีการถ่ายโอนเชื่อมโยงความรู้สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การ (Nonaka, 1994) ที่แข็งแกร่งได้จะผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งการแบ่งปันความรู้เป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร การแบ่งปันความรู้จะช่วยลดความผิดพลาดและการลองผิดลองถูกในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน (Lin, 2007) ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) (Dalkir, 2005) ทั้งนี้ การแบ่งปันความรู้สามารถแบ่งตามประเภทของการของความรู้ได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge Sharing) เนื่องจากความรู้ที่ฝังลึกเป็นความรู้ส่วนบุคคลมีความเฉพาะเจาะจง และสามารถสื่อสารออกมาเป็นคำพูดหรือผ่านงานเขียน สัญลักษณ์ หรือสื่อต่างๆ ได้ยาก (Nonaka & Takeuchi, 1995) ดังนั้นการถ่ายทอดและได้รับความรู้จากทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความคิด ต้องมีวิธีการเพื่อให้เกิดการถ่ายทอด และรับความรู้ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีการมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เช่น ทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสัมมนา และการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น (Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966)

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge Sharing) เป็นความรู้ที่สามารถปรากฏชัดเจนอยู่ในรูปแบบของ สื่อ สัญลักษณ์ หนังสือคู่มือ เอกสารฐานข้อมูล ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ชนิดนี้จะมุ่งเน้นไปในการถ่ายทอดความรู้ลงบนสื่อความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น คู่มือ การจัดทำฐานข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูลออนไลน์ หรือเป็นช่องทางในการติดต่อเพื่อถ่ายทอดความรู้ผ่านเทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น (Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966)

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยของ Yang (2007) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการร่วมมือ (Cooperative Culture) และการสื่อสารที่ผสมผสานในธุรกิจโรงแรม พบว่าวัฒนธรรมการร่วมมือ และการสื่อสารที่ผสมผสาน จะส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากหลายวิธีการ ซึ่งการสื่อสารทางตรงสามารถสร้างความเข้าใจแต่ละบุคคลในองค์กรและเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนการศึกษาของ Lopez et al. (2004) ศึกษาวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Culture) ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กรในประเทศสเปน องค์กรเป้าหมายประกอบด้วยภาคการผลิตและบริการจำนวน 2,740 องค์กร ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจ ส่งผลในทางบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กรในส่วนของ การแบ่งปันความรู้ และการศึกษาของ Barczak, Lassk, and Mulki (2010) พบว่าวัฒนธรรมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Culture) ที่องค์กรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารและมีความเคารพในความเห็นของผู้อื่น และมีการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้เพื่อการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงาน ส่วน Gorelick et al. (2005) Marquardt and Reynolds (1994) (Wen. B. L., 2008) พบว่า วัฒนธรรมที่ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม (Innovation) และ วัฒนธรรมที่เน้นการสนับสนุน (Support) สอดคล้องกับ Chang and Lee (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรของประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการสนับสนุน และวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ส่วนการศึกษาของ Wood (2005) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน โดยมืองค์กรที่เข้าร่วมการศึกษา 3 องค์กร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกต่อคุณภาพของความรู้ การให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึกในตัวตน และการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน

Bing Li et al., (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้โดยการวิจัยเชิงสำรวจ ในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ประเทศจีน โดยใช้ตัวแบบทางวัฒนธรรมของ Denison Culture ประกอบด้วย 4 ด้านได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

(Involvement) 3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นภารกิจ (Mission) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบความเหนียวแน่นกลมกลืน (Consistency) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการจัดการความรู้ จากการสร้างความรู้ (SECI) และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ร้อยละ 36.5 สอดคล้องกับสุขจิตต์ ณ นคร (2016) ศึกษาการเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรภาคเอกชน จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรภาคเอกชน ทั้งประเภทความรู้เด่นชัดหรือความรู้ชัดเจนและความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้โดยนัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ กับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรภาคเอกชน ปรากฏว่ารูปแบบการจัดการความรู้ (มิติการมีส่วนร่วม (Involvement) มิติความเหนียวแน่น (Consistency) มิติความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง (Adaptability) และมิติภารกิจหลัก (Mission) มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษาทำให้เห็นว่ารูปแบบการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การขององค์กรภาคเอกชน จะมีส่วนช่วยให้องค์กรทั้งภาคเอกชนสามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

Rabia Mushtaq et al., (2011) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีการเก็บข้อมูลจากบุคลากรระดับปฏิบัติ ระดับกลาง และระดับสูงขององค์กรภาคการเงินการธนาคารในปากีสถาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรภาคการเงินการธนาคารในปากีสถาน โดยวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบผู้นำทั้งสองปัจจัยมีบทบาทสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน โดยวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเหนียวแน่นกลมกลืน ร่วมกันทำนายการแบ่งปันความรู้ได้ร้อยละ 16 และผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการแบ่งปันความรู้ได้ร้อยละ 11 ตามลำดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1a วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

สมมติฐานที่ 1.1a วัฒนธรรมองค์การแบบการปรับตัวมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

สมมติฐานที่ 1.2a วัฒนธรรมองค์การแบบการเรียนรู้พัฒนาตนมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

สมมติฐานที่ 1.3a วัฒนธรรมแบบสนับสนุนและให้การร่วมมือองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

สมมติฐานที่ 1.4a วัฒนธรรมแบบแบบมุ่งเน้นพันธกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

### 3.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Work Performance)

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารที่ได้มีผู้เสนอนิยามของการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างมากมาย Plowman & Peterson (1989 : 325) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำงานมีคุณภาพ (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน การดำเนินงานเหมาะสมและทันเวลา (Time) และมีค่าใช้จ่ายน้อยหรือเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน (Costs) ผลการปฏิบัติงานเป็นความสามารถทั้งทางร่างกายและจิตใจในการจัดการงานให้สำเร็จ ผลการปฏิบัติงาน เป็นระดับความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Motowidlo, Borman, & Schmit (1997) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์การ

ทั้งนี้ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร Ojo (2012) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ส่วน Mohammad Jasim et al (2013) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทด้านเทคโนโลยีการสื่อสารในประเทศบังคลาเทศ โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และ ระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับสุดา ประทวน (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทัศนคติต่องาน และความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่ม พบว่า การ

รับรู้วัฒนธรรมและทัศนคติต่องาน สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 29.70

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร Berg & Dean (2008) พบว่าการวัดผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นการวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลจากการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานง่าย สะดวก มีผลิตภาพ หรือสำเร็จสูงขึ้น และจากการศึกษาของ Wang Jin-Feng and et al. (2017) พบว่า การแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกเป็นพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้องค์กรบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายและทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างผลกำไรต่อองค์การ

นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรกลางของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร Coleman (1999) พบว่า วัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ระดับบุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ส่วนผลการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้กับผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Liebowitz (2008) พบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ โดยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลอื่นเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้เกิดการทำงานใหม่ที่ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ในองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1b วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 การแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 การแบ่งปันความรู้ในองค์การเป็นตัวแปรกลางของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงาน

### 3.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน (Trust in Colleague)

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารที่ได้มีผู้เสนอนิยามของความไว้วางใจอย่างมากมายแตกต่างกัน Rotter (1971) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่น

สัญญา ส่วน Mayer et al. (1995) พบว่ามีอยู่เพียง 3 ปัจจัยหลักที่สามารถอธิบายการเกิดความไว้วางใจได้ดีที่สุด ได้แก่ 1) ความสามารถ (Ability) คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ในการทำให้ งานบรรลุเป้าหมาย 2) ความเมตตาปรานี (Benevolence) คือ ความรู้สึกที่อยากจะทำสิ่งที่ดีมีคุณค่าให้กับผู้ที่ไว้วางใจ เรา โดยไม่ต้องร้องขอ และ 3) ความซื่อสัตย์มีคุณธรรม (Integrity) เป็นการแสดงออกที่เสมอต้นเสมอปลายถึงการ ปฏิบัติตนที่ยึดหลักการ มีความจริงใจและตรงไปตรงมา อาจ กล่าวได้ว่าความไว้วางใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการ ทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกันที่อยู่บนพื้นฐานของซึ่งมีการ แลกเปลี่ยนทางสังคม (Mayer, 2014) และความไว้วางใจเป็น หัวใจหรือรากฐานในการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อผลการปฏิบัติ งานและการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ความไว้วางใจส่งผล อย่างมากต่อการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม (Barczak, Lassk, and Mulki (2010), Kucharska, W., & Kowalczyk, R., 2016) และ ความไว้วางใจส่งผลทางบวกต่อ การแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Lorenz, 2008)

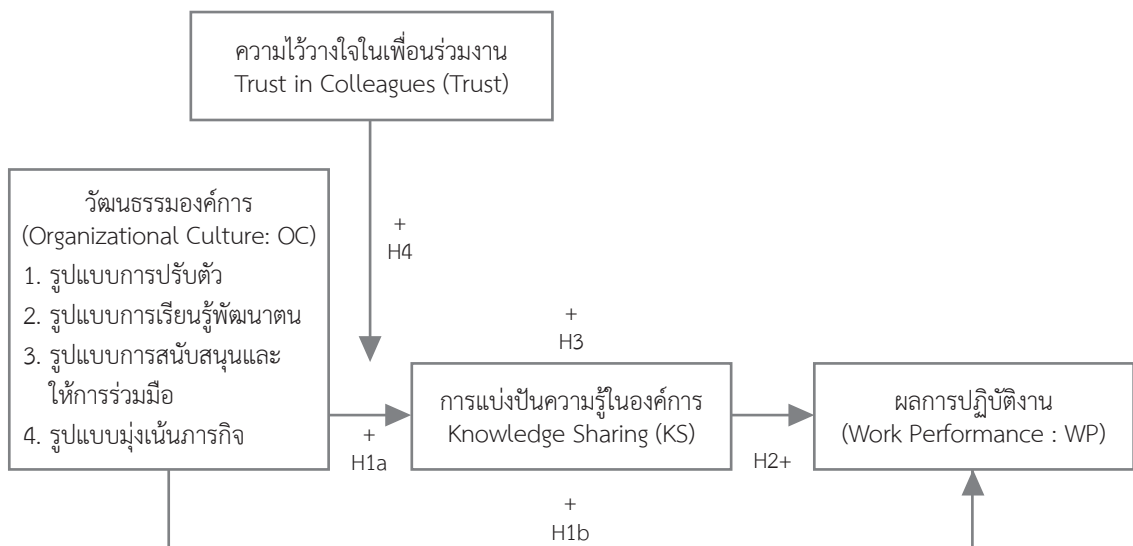
ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจกับ วัฒนธรรมองค์กรและการแบ่งปันความรู้ Hsiu - Fen et al., (2007) พบว่า ความไว้วางใจเป็นเป็นสิ่งที่เพิ่มการแลกเปลี่ยน

เปลี่ยนความรู้โดยความไว้วางใจที่มากขึ้นส่งเสริมให้การแบ่ง ปันความรู้มากขึ้นด้วย และจากการศึกษาของ Issa and Haddad (2008) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร การ ความไว้วางใจ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การภาคการก่อสร้าง ขึ้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 33 องค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจ และการใช้ระบบ คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันส่งผลในทาง บวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมองค์กรพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปเป็นสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนของความไว้วางใจใน เพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลเชิงบวกในความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

จากการศึกษาทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง จึงนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย สำหรับการ ศึกษาตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพล ต่อตัวแปรผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน และทดสอบความ เป็นตัวแปรกลาง ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ในองค์กร และมี ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความไว้วางใจ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด



#### 4. ระเบียบวิธีวิจัย

**4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดรัฐสภาในสายงานวิชาการและสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 909 คน และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 1,517 คน ซึ่งมีภารกิจการทำงานทำงานร่วมกันและแบ่งปันในการทำงาน จำนวน 10 สาย ได้แก่ นิติกร จำนวน 510 คน วิทยากร จำนวน 499 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 56 คน นักประชาสัมพันธ์ จำนวน 73 คน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 63 คน และนักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 51 คน วิเทศสัมพันธ์ จำนวน 123 คน นักทรัพยากรบุคคล จำนวน 97 เจ้าหน้าที่งานธุรการ จำนวน 557 คน และเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 397 คน รวมทั้งสิ้น 2,426 คน (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2560 จากสำนักบริหารงานกลางสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักบริหารงานกลางสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร)

**4.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง** จากสูตร Yamane คือ  $N/(1+N(e)^2)$  ที่มีความคาดเคลื่อน (e) เท่ากับ  $\pm 0.05$  คน (Taro Yamane: 1967, 886-887) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จำนวนทั้งสิ้น 344 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งตามสัดส่วนตามสำนัก 18 สำนัก ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และ 22 สำนัก ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งนี้มีข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาตอบกลับมาจำนวน 167 คน และข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรตอบกลับมาจำนวน 234 คน ดังนั้นข้าราชการสังกัดรัฐสภาตอบตอบกลับมาทั้งสิ้น 401 คน

**4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนการคัดเลือกมาจากแบบสอบถามที่มีผู้สร้างไว้แล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาและโครงสร้างแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ส่วนที่ 2 ข้อมูลตัวแปรมีทั้งหมด 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นการประเมินการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 20 ข้อ ตอนที่ 2 การแบ่งปันความรู้ใน

องค์การ (Knowledge Sharing ) จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) จำนวน 8 ข้อ และ ตอนที่ 4 ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน (Trust) จำนวน 6 ข้อ คำถามตอนที่ 1-4 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งระดับการวัดออกเป็น 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุดถึงระดับ 5 หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด

**4.4 การวัดความน่าเชื่อถือ** ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ จาก Cronbach's Alpha จากข้อคำถามแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยสูตรครอนบาค (Cronbach) และกำหนดให้ค่าความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้คือ 0.7 (Hair, 2006) จากข้อคำถามแบบสอบถามทั้งหมด 40 ข้อ แยกเป็นตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ (OC) จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย = วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability Culture: OC1) วัฒนธรรมองค์การแบบเรียนรู้พัฒนาตน (Learning and Development Cultural : OC2) วัฒนธรรมองค์การแบบสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ (Support and Collaboration Culture : OC3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน (Mission - Oriented Culture : Oc4) รวมกันมีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient Of Reliability) เท่ากับ 0.88 ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ขององค์การ (KS) จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) เท่ากับ 0.89 และตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (WP) จำนวน 8 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) เท่ากับ 0.85 ส่วน ตัวแปรความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน (Trust) จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) เท่ากับ 0.86 ตามลำดับ

#### 4.5 สถิติเพื่อใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบแบบสอบถามแต่ละรายการ จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปร วัฒนธรรมองค์การ การแบ่งปันความรู้ขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน และความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) การ

วิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร

สำหรับการทดสอบความเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ได้นำหลักการของ Baron & Kenny (1986) ศึกษาความเป็นตัวแปรคั่นกลาง ที่ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลจากตัวแปรอิสระไปยังตัวแปรตามหรือตัวแปรผลลัพธ์ การตรวจสอบอิทธิพลส่งผ่านด้วยการวิเคราะห์ สมการถดถอยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Baron and Kenny, 1986, อ้างถึงใน จิราภรณ์ เรื่องยิง และปรกรณ์ ลิมโยธิน : 1910)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y)

จะได้อิทธิพลทางตรงทั้งหมดของ X ที่มีต่อ Y คือ ค่า  $c$   
 $Y = \mu_1 + cX + \epsilon_1$

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีต่อตัวแปรส่งผ่าน (Med)

จะได้อิทธิพลทางตรงของ X ที่มีต่อ Med คือ ค่า  $a$   
 $Med = \mu_2 + aX + \epsilon_2$

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) และ อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน (Med) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y)

จะได้อิทธิพลทางตรงที่เหลืออยู่ของ X ที่มีต่อ Y เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปร Med ให้มีค่าคงที่ คือ ค่า  $c'$

จะได้อิทธิพลทางตรงของ Med ที่มีต่อ Y เมื่อควบคุมอิทธิพลของ X ให้มีค่าคงที่ คือ ค่า  $b$

$$Y = \mu_3 + c'X + bMed + \epsilon_3$$

ขั้นที่ 4 มีหลักพิจารณา

1. พิจารณาค่า  $c'$  ในขั้นตอนที่ 3 แล้วไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ 1) complete mediation
2. พิจารณาค่า  $c'$  ในขั้นตอนที่ 3 แล้วพบนัยสำคัญทางสถิติ 2)  $c' < c$  เป็น partial mediation เปรียบเทียบค่า  $c'$  กับค่า  $c$
3. พิจารณาค่า  $a$  หรือ ค่า  $b$  แล้วไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ซึ่งตัวแปรเชิงปริมาณที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปร

ที่สามที่มีอิทธิพลต่อทิศทาง หรือขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว คือ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายกับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ โดยอาจทำให้ทิศทางหรือขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรตามหรือผลลัพธ์ลดน้อยลงหรือเปลี่ยนแปลงไป (อรอุมา เจริญสุข, 2553 : 85)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (X) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยอิทธิพลของผลคูณตัวแปรอิสระกับตัวแปรกำกับ ( $X*Mod$ ) ที่มีต่อตัวแปรตาม (Y)

ขั้นตอนที่ 3 หลักการพิจารณา หากค่าเบต้าของสมการขั้นตอนที่ 2 มีค่าเป็นบวก ที่มากกว่า สมการที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ตัวแปรกำกับได้มีอิทธิพลให้ขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีมากขึ้นในทางบวก หากค่าเบต้าติดลบ แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงตรงกันข้าม

## 5. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นการนำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ส่วนที่ 2 นำเสนอเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร และส่วนที่ 3 นำเสนอเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน

จากข้อมูลทั่วไปพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.3 ชายร้อยละ 32.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 53.1 รองลงมาอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ตามลำดับ ส่วนการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท ร้อยละ 53.4 รองลงมาาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 40.9 และอนุปริญญา ร้อยละ 3.7 ตามลำดับ โดยมีตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นนิติกร ร้อยละ 26.9 รองลงมาวิทยากร ร้อยละ 25.9 เจ้าพนักงานธุรการ ร้อยละ 11 ตามลำดับ

ข้อมูลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรต่างๆ ปรากฏดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

ตัวแปร	OC1	OC2	OC3	OC4	KS	WP	Trust	VIF
ค่าเฉลี่ย	3.55	3.62	3.66	3.64	3.78	3.90	3.88	
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.44	0.52	0.53	0.49	0.54	0.42	0.51	
วัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นการปรับตัว (OC1)								1.491
แบบเรียนรู้และพัฒนาตน (OC2)	0.49**							1.740
แบบสนับสนุนและให้การร่วมมือ (OC3)	0.51***	0.56**						1.878
แบบมุ่งเน้นภารกิจ (OC4)	0.41***	0.53**	0.57**					1.664
การแบ่งปันความรู้ (KS)	0.35**	0.43**	0.50**	0.47**				1.00
ผลการปฏิบัติงาน (WP)	0.38**	0.36**	0.48**	0.45**	0.49**			1.00
ความไว้วางใจ (Trust)	0.36**	0.39**	0.52**	0.40**	0.60**	0.47**		1.00

\*\* p < 0.001

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวัดระหว่างตัวแปรทุก พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าน้อยกว่า 0.80 แสดงว่าตัวแปรอิสระต่างๆ ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Cooper, Schindler and Sun, 2006) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้

พิจารณาร่วมกับค่า VIF เพื่อทดสอบ Multicollinearity พบว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.00-1.878 ซึ่งน้อยกว่า 10 ดังนั้นตัวแปรอิสระจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน (Lee, Lee and Lee, 2000) โดยตัวแปรต่างๆ ของการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณได้ดังนี้

**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย/ตัวแปรตาม					
	1a KS	1.1a - 1.4 a KS	1b WP	2 WP	3 WP	4 KS
วัฒนธรรมองค์การ (OC)	0.552**		0.529**			
วัฒนธรรมองค์การ แบบเน้นการปรับตัว ( OC1)		0.050				
แบบเรียนรู้และพัฒนาตน (OC2)		0.140*				
แบบสนับสนุนและให้การร่วมมือ (OC3)		0.271**				
แบบมุ่งเน้นภารกิจ (OC4)		0.218**				
การแบ่งปันความรู้ในองค์การ (KS)				0.491**	0.371**	
OC*Trust						0.665**
Adjusted R 2	0.303	0.310	0.278	0.239	0.333	0.441

\* p < 0.05 \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

สมการที่ 1a วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.552, p<0.001$ ) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1a

สมการที่ 1.1a วัฒนธรรมองค์การแบบการปรับตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.050, p>0.05$ ) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 30.3 จากผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.1a

สมการที่ 1.2a วัฒนธรรมองค์การแบบการเรียนรู้พัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.140, p<0.01$ ) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.2a

สมการที่ 1.3a วัฒนธรรมแบบสนับสนุนและให้การร่วมมือองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.271, p<0.01$ ) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.3a

สมการที่ 1.4a วัฒนธรรมแบบแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.218, p<0.01$ ) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.4a

จากสมมติฐานการวิจัย วัฒนธรรมองค์การสามารถพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ในองค์การได้ โดยวัฒนธรรมองค์การแบบการเรียนรู้พัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ และ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน 3 ตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ ตัวแปรตามได้แก่ การแบ่งปันความรู้ในองค์การได้ โดยมีค่า Adjusted R Square เท่ากับ 0.310

สมการที่ 2 การแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.491, p<0.01$ ) โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.9 จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

สมการที่ 3 การแบ่งปันความรู้ในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลปรากฏว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta=0.529, p<0.001$ ) 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการแบ่งปันความรู้ ( $\beta=0.552, p<0.01$ ) 3) การแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.491, p<0.01$ ) 4) นำตัวแปรคั่นกลางเข้าร่วมสมการ พบว่า ค่าเบต้า ( $\beta$ ) มีค่าลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta=0.371, p<0.01$ ) เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเบต้า จากสมการที่ 1a ( $\beta=0.552, p<0.01$ ) แสดงว่า การแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลเพียงบางส่วนต่อตัวแปรตาม (Partial Mediators) โดยการแบ่งปันความรู้ทำหน้าที่ส่งผ่านบางส่วนระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Baron and Kenny, 1986) จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

สมการที่ 4 การสนับสนุนของความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการแบ่งปันความรู้ในองค์การ ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรกำกับที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta=0.552, p<0.001$ ) 2) ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (OC\* Trust) กับการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta=0.665, p<0.001$ ) 3) พิจารณาแล้วค่าเบต้าของอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (OC\* Trust) กับการแบ่งปันความรู้ แสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจ ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้นในเชิงบวก กล่าวคือ อิทธิพลของความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานจะมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการแบ่งปันความรู้ในองค์การ โดยความสัมพันธ์จะมีค่าเชิงบวกมากขึ้นเมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น จากผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

## 6. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาผู้วิจัยสามารถอภิปรายจากผลการศึกษาได้ ดังนี้

6.1 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้มีบรรยากาศการทำงานที่มีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบ บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ ส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจการทำงาน ต้องการแบ่งปันความรู้ให้กับบุคคลอื่นๆ สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ของ Blau (1964) และงานวิจัยของ De Long & Fahey (2000) และ Liebowitz (2008) พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดงานใหม่ที่ก่อประโยชน์สูงสุดกับองค์การ รวมทั้ง Rabia Mushtaq et al (2011) พบว่า วัฒนธรรมองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การภาคการเงินการธนาคารในปากีสถาน โดยวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบผู้นำทั้งสองปัจจัยมีบทบาทสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน

6.2 วัฒนธรรมองค์การแบบการปรับตัวมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ จากการศึกษาแสดงวัฒนธรรมองค์การแบบการปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรสังกัดรัฐสภารับรู้ถึงความยืดหยุ่นของระเบียบในองค์การที่ทำให้การทำงานปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการให้อำนาจการตัดสินใจและความเป็นอิสระในงาน หรือมอบหมายงานที่ทำหายเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ก็ไม่ส่งผลให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ในองค์การได้ อาจเนื่องจากบุคลากรในสังกัดรัฐสภาจะมีการทำงานที่เน้นกฎระเบียบอยู่พอสมควร จึงยังทำให้บุคลากรไม่ได้พิจารณาถึงการสร้างโอกาสทำผลงานใหม่ๆ นอกกฎระเบียบที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งการสร้างผลงานใหม่ๆ จะต้องอาศัยการพูดคุยแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้จากประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ เพื่อลดความผิดพลาดและสร้างงานใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Bing Li et al. (2013) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adaptability) ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยมีแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งด้วย และสุขจิตต์ ณ นคร (2016) ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาคเอกชน พบว่า การจัดการความรู้สัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว รวมทั้ง

6.3 ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบการเรียนรู้พัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ จากการศึกษาแสดงว่า วัฒนธรรมองค์การแบบการเรียนรู้พัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hurley and Hult (1998) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาตนเองช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพบโอกาสใหม่ๆ ที่เอื้อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพโดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Wood (2005) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลในทางบวกต่อคุณภาพของความรู้ การให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึกในตัวตน และการให้ความสำคัญต่อความรู้ที่เปิดเผยมุมมอง

6.4 ศึกษาวัฒนธรรมแบบสนับสนุนและให้การร่วมมือมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ จากการศึกษาแสดงว่า วัฒนธรรมแบบสนับสนุนและการให้ความร่วมมือมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรสังกัดรัฐสภารับรู้ถึงวัฒนธรรมที่มีการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมเปิดกว้างรับความคิดเห็น รักใคร่กลมเกลียวก่อให้เกิดความรักปรารถนาดีต่อกัน ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) และงานวิจัยหลายงานวิจัย อาทิ Barczak, Lassk, and Mulki (2010) Lopez et al. (2004) พบว่าวัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจส่งผลในทางบวกต่อการเรียนรู้ขององค์การในส่วนของ การแบ่งปันความรู้ เพื่อการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงาน และงานวิจัยของ Wen. B. L. (2008) ที่สอดคล้องกับ Chang and Lee (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การของพบว่าวัฒนธรรมการสนับสนุนส่งผลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้

6.5 ศึกษาวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นภารกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ จากการศึกษาแสดงว่า วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นภารกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การของบุคลากรสังกัดรัฐสภา กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่องค์การมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและสมาชิกในองค์การได้ ยอมรับ รับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมาย และพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งผลหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์การได้พัฒนางานจึงมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ สอดคล้องกับ สุขจิตต์ ณ นคร (2016) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาคเอกชน พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การมิติภารกิจหลัก (Mission) สอดคล้องกับ Bing Li et al. (2013) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นภารกิจ

ส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยมีแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งด้วย

6.6 ศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้มีบรรยากาศการทำงานที่ความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบ บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ ส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจการทำงาน และทำงานที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของ Barney (1991) ซึ่งมีมุมมองการสร้าง ความได้เปรียบหรือการสร้างมูลค่าให้กับองค์การ โดย วัฒนธรรมองค์การที่ดีส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายคน อาทิ Ojo (2012) Mohammad Jasim et al. (2011) และสุดา ประทวน (2558) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

6.7 ศึกษาการแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล จากการศึกษา แสดงว่าการแบ่งปันความรู้ในองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีการแบ่งปันความรู้ โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึก อาทิ การอบรม สัมมนา หรือ การถ่ายทอดความรู้เป็นสื่อ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงพัฒนางานร่วมกัน ส่งผลให้เกิด บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Matthews and Shulman (2001) ที่พบว่า การแบ่งปัน ความรู้ของบุคคลที่แตกต่างกันสามารถช่วยกันคิดค้น กระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี ส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลงานใหม่ๆ ที่สามารถ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ และ Berg & Dean (2008) พบว่าการวัดผลลัพธ์ของการแบ่งปัน ความรู้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นการวัดประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการ แบ่งปันความรู้ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานง่าย สะดวก มีผลิตภาพ หรือสำเร็จสูงขึ้น และจากการศึกษาของ Wang Jin - Feng and et al. (2017) พบว่า การแบ่งปันความรู้ที่ ฝังลึกเป็นพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำให้ องค์การบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายและทำให้เกิดความ

ได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างผลกำไรต่อองค์การ

6.8 ศึกษาการแบ่งปันความรู้ในองค์การเป็นตัวแปร คั่นกลางของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้ในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง บางส่วน (Partial Mediators) แสดงว่า นอกจากตัวแปรการ แบ่งปันความรู้ในองค์การที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง บางส่วนเท่านั้น ยังมีตัวแปรอื่นที่จะทำให้บุคลากรในสังกัด รัฐสภามีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

อย่างไรก็ดี จากผลการศึกษาศึกษาการแบ่งปันความรู้ ในองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางของวัฒนธรรมองค์การกับ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคลากร ได้รับรู้ถึงการสนับสนุนของวัฒนธรรมองค์การ อาทิ การเปิด โอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีความอิสระในการทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตน และการได้รับโอกาส ในการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งสามารถ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการแบ่งปัน ความรู้เพื่อให้ตนทำงานได้รวดเร็ว ทันเวลา มีประสิทธิภาพ โดยทำงานด้วยความยินดีและศรัทธาเชื่อมั่นในองค์การ สามารถทำงานให้กับองค์การด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์การ บรรลุเป้าหมาย (Eisnberger, Huntington, Hutchison, 1986) สอดคล้องกับการศึกษาของ Liebowitz (2008) พบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อการจัดการความรู้และ การแบ่งปันความรู้ โดยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล อันเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุง พฤติกรรมให้เกิดการทำงานใหม่ที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ องค์การได้ การศึกษาของ Coleman (1999) พบว่า วัฒนธรรมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีพฤติกรรม แบ่งปันความรู้ระดับบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญของการแบ่งปัน ความรู้ขององค์การ

6.9 ศึกษาการสนับสนุนของความไว้วางใจมี อิทธิพลเชิงบวกในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาพบว่า การสนับสนุนของ ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกในความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การกับการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ เมื่อ บุคลากรรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีการปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ทำงานอย่างเป็นอิสระ ได้รับการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ พัฒนาดน สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และร่วม กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรรู้สึก ว่าต้องการแบ่งปันความรู้มากขึ้น โดยหากบุคลากรมีความ

ไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานจะยิ่งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้มากขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1864) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ พื้นฐานสำหรับการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hsiu - Fen et al., (2007) พบว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยความไว้วางใจที่มากขึ้นส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้มากขึ้นด้วย และงานวิจัยของ Issa and Haddad (2008) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจ และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันส่งผลในทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

## 7. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

7.1 จากการศึกษาบทบาทของความไว้วางใจในอิทธิพลระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร พบว่าสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยสำนักงานในสังกัดรัฐสภาควรมีการนำรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบสนับสนุนและให้การร่วมมือ แบบเรียนรู้และพัฒนาตน รวมทั้งแบบมุ่งเน้นพันธกิจมาปรับใช้กับบุคลากรของสำนักงาน โดยส่งเสริมให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การหล่อหลอมให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ยั่งยืนจะต้องสร้างพฤติกรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์เป็นแบบอย่างที่ดีและนำไปประยุกต์ใช้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและภาคเอกชนต่อไป

7.2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่นการใช้วิธีระดมสมอง การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม สมบูรณ์และครบถ้วนยิ่งขึ้น

7.3 การวิจัยในอนาคต อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมในการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างกันในมุมมองขององค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ดังนั้นศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรต้นอื่นๆ ร่วมกัน อาทิ ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน และการมอบอำนาจในงาน เป็นต้น ส่วนตัวแปรต้นกลางที่ส่งผ่านอิทธิพลอาจมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่น่าสนใจ อาทิ การจัดการความรู้ องค์การการเรียนรู้ ส่วนตัวแปรกำกับที่สนับสนุนอิทธิพล

ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน อาจมีตัวแปรอื่นที่น่าสนใจที่น่าสนใจ อาทิ พฤติกรรมการเปิดรับประสบการณ์ การสนับสนุนทางเทคโนโลยี เป็นต้น

## 8. เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

จิราภรณ์ เรืองยิ่ง และปกรณ์ ลิ้มโยธิน. (2559). การวิเคราะห์โมเดลตัวแปรคั่นกลางในการวิจัยระยะยาว Longitudinal Mediation Analysis. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: [http://www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10\\_Education - P/10\\_Education - P - 1.pdf](http://www.hu.ac.th/Symposium2014/proceedings/data/10_Education - P/10_Education - P - 1.pdf). (21/9/59).

สุขจิตต์ ณ นคร. (2016). ศึกษา “การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรภาคเอกชน” วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 2559, (หน้า 200 - 201).

สุดา ประทวน. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ที่คนคิดต้องงาน และความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่ม วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 7 ฉบับที่ 14 กรกฎาคม - ธันวาคม 2558.

อรอุมา เจริญสุข. (2553). การตรวจสอบโมเดลอิทธิพลของตัวแปรกำกับที่มีการส่งผ่านของพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 เดือน ตุลาคม 2552 - มกราคม 2553.

### ภาษาอังกฤษ

Barczak, G., Lassk, F. and Mulki, J. (2010) “Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture”, *Reativity and Innovation Management*, Vol 19, No. 4, pp 332 - 345.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. The modulator - mediator variable destination in social psychology research: conceptual, statistical consideration, *Journal of Psychology and Social Psychology*, 51: (1986). 1173 - 1182.

- Barney, J. (1986) "Organizational Culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage?", **Academy of Management Review**, vol. 11, pp. 656 - 665.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, vol. 17, pp. 99 - 120.
- Berg, M. E., & Dean, G. (2008). Police management roles as determinants of knowledge sharing attitude in criminal investigations. **International Journal of Public Sector Management**, 21(3), 271 - 284.
- Bing Li et al., (2013) Knowledge Management and Organization Culture an exploratory study. Creative and Knowledge Society/**International Scientific Journal**.
- Blau, P.M. (1964). **Exchange and Power in Social Life**, Wiley, New York, NY.
- Chang, S. - C., & Lee, M. - S. (2007). **The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan**. *The Business Review*, 7(1), 295 - 301.
- Cameron, S.K. and Quinn, E.R. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework**. New York: Addison - Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.)**. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Coleman, D. (1999), 'Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing,' in Knowledge management and book, Liebowitz, J. (ed.). CRC Press, Boca Raton.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). **Business Research Methods**. 9<sup>th</sup> ed. New York: Mcgraw - Hill.
- Daft, Richard L. (2008). **The Leadership Experience**. United State: Thomson South - Western.
- Dalkir, K. (2005). **Knowledge management in theory and practice**. USA: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Davis, S. M. (1984). **Managing Corporate Culture**. Cambridge, MA. : Ballinger Pub. Denison.
- D. W. De Long and L. Fahey, (2000) "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," **The Academy of Management Executive**, Vol. 14, No. 4, pp. 113 - 127.
- Deal, Terence E. and Kennedy Allan A. (1982) **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Mass: Addison - Wesley.
- Denison, Daniel R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, Daniel R. and Mishra, Anil K. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science*. 6, 2: 204 - 223.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. 71, (1986): 500 - 507.
- Gorelick, C. (2005). "Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner", **The Learning Organization**, Vol. 12 No. 4, p. 383.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). **Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel**. MIT Sloan Management Review, 42(1), 71.
- Hair et al. (2006). **Multivariate data analysis** Prentice Hall, New Jersey.
- Hofstede G. (1984). **Culture's consequences: international differences in work - related values**. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). **Measuring organizational cultures: A qualitative and Quantitative study across twenty cases**. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286 - 316.



- Hofstede, Greet H. (2001). **Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values**. California: Sage.
- Hofstede, Geert. (1994). **Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies, and Field Observations**. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hsiu - Fen Lin, et al. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 3/4, 2007 pp. 315 - 332.
- Hurley, R. and Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62 : 42 - 54.
- Issa, R. R. A., & Haddad, J. (2008). **Perceptions of the impacts of organizational culture and information technology on knowledge sharing in construction**. *Construction Innovation*, 8(3), 182 - 201.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R., (2016). **"Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management - a Relationship Model"**, In: Proceedings of the 13<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning: ICICKM 2016 (p. 159 - 166).
- K.Bartol. A Srivastava **Encouraging knowledge sharing : the role of organization a; reward systems j Leadersh. Organiz.Stud.9** (1) (2002) 64 - 76.
- Lee, C. F., Lee, J. C., & Lee, A. C. (2000). **Statistic for Business and Financial Economics**. 2<sup>nd</sup> ed. Singapore: World Scientific.
- Lorenz, D. M. (2008). **The perceived effect of trust as it relates to knowledge transfer between multigenerational employees** (Doctoral dissertation). Capella University.
- Liebowitz, J. (2008) **"Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management"** In Holsapple, C.W. (Editor).2003. *Handbook on Knowledge Management*1. Berlin: Springer - Verlag.
- Lin, C. - P. (2007). **To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator**. *Personnel Review*, 36(3), 457 - 475.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93 - 104.
- Mayer, D. M. (2014). **A review of the literature on ethical climate and culture** B. Schneider, K.M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, Oxford University Press, Oxford (2014), pp. 415 - 440.
- Mohammad Jasim et al. (2013) **"Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh"**. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 2; 2013 : 63 - 77.
- Mayer et al, (1995). **An integrative model of organizational trust**. *Acad. Manag. Rev.* 20, 709 - 734.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). **A theory of individual differences in task and contextual performance**. *Human Performance*, 10, 71 - 83.
- Reynolds A., and Marquardt M.J., (1994). **The Global Learning Organization: Gaining Competitive Advantage Through Continuous Learning**, 1<sup>st</sup> ed., McGraw - Hill.
- Mathew, J. (2007). **The relationship of organizational culture with productivity and quality: A study of Indiansoftware organizations**. *Employee Relations*, 29(6), 677 - 695.

- Matthews, Judy H. and Shulman, Arthur. (2001). **Questioning Knowledge Transfer and Learning Processes Across R&D Project Teams. In Organizational Learning and Knowledge Management: New Directions.** Retrieved January 8, 2014 from <http://eprints.qut.edu.au/14623/>
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge - creating Company", **Harvard Business Review**, vol. 69, pp. 96 - 104.
- Nonaka, I. (1994). **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** *Organization Science*, 5, 14 - 37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press.
- Ojo, Olu. (2012). Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. **International Journal of Contemporary Business Studies.** 3 (11): 46 - 57.
- Rabia Mushtaq et. al. (2011). Knowledge Sharing: Organizational Culture And Transformational Leadership. **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 12, No. 2, June 2011.
- Peters, T.; Waterman, R. (1982): "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", Harper & Row, Nueva York.
- Peteraf, M. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource - Based View", **Strategic Management Journal**, vol. 14, pp. 179 - 191.
- Polanyi, M. (1966). **The Tacit Dimension**, Routledge, London.
- Plowman and Peterson. (1989). **Business Organization and Management.** Illinois : Irwin.
- O'Reilly, C. A. III.; Jennifer, C. and Caldwell, D. F. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person - Organization Fit. **Academy of Management Journal.** 34 (3): 487 - 516.
- Rotter, J. B. (1971). **Generalized expectancies for interpersonal trust.** *American Psychologist*, 26(5), 443 - 452.
- Tesluk, Paul et al. (2002). **Integrating the Linkages Between Organizational Culture and Individual Outcomes at Work.** *Psychological Management of Individual Performance.* Sabine Sonnentag, ed. New York: John Wiley & Sons. Pp. 442 - 469.
- Wang Jin - Feng and et., al. **The Construction of Enterprise Tacit Knowledge Sharing Stimulation System Oriented to Employee Individual,** *Procedia Engineering* 174 (2017) 289 - 300.
- Wen, B. L. (2008). **The effect if knowledge sharing model.** *Expert System with Application.* 34, 1508 - 1521
- Wood, C. (2005). **An empirical examination of factors influencing work - unit knowledge management effectiveness in organizations** (Doctoral dissertation). Arlington: The University of Texas at Arlington.
- WL Shiau. (2012). **Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective,** *MM Luo - Computers in Human Behavior*, 2431 - 2444.
- Yamane, Taro. (1967). **Statistics, An Introductory Analysis,** 2<sup>nd</sup> Ed., New York: Harper and Row.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. **Journal of Knowledge Management**, 11(2), 83 - 90.
- Yang, Heng - Li and Wu, T.C.T. (2008). **Knowledge sharing in an organization.** *Technological Forecasting & Social Change*, 75, 1128 - 1156.