


ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ศุทธิณี กองมูล


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ สุทธิณี กองมูล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวนิชตระกูล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวนิชตระกูล)


.....กรรมการ
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)


.....กรรมการ
(ดร.พัชรี สร้อยสกุล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 4 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญี ธีระวิชตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ดร.ชัยพนธ์ รังงาม และ ดร.พัชรี สร้อยสกุล คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และ ดร.ณัฐกฤตา งามมณีฤทธิ์ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และให้ความช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลแก่ผู้วิจัย และ ดร.น้ำฝน ใจดี ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ขอบเขตเนื้อหาการวิจัยให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณอธิการบดี ผู้อำนวยการกองและสำนัก คณบดีทั้ง 9 คณะ และ 1 สถาบัน บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อนิรันดร กองมูล คุณแม่ศรีไพร กองมูล และทุกคนในครอบครัว รวมถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่ผู้วิจัยรู้จักทุกท่านที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ศุภธานี กองมูล

58920921: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร/ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้/ บุคลากรสายสนับสนุน/

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก/ วิทยาเขตบางพระ

ศุทธิณี กองมูล: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ (ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS AFFECTING TO KNOWLEDGE SHARING OF SUPPORT STAFF IN RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY TAWAN-OK BANGPRA CAMPUS) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สฎายุ ธีระวุฒิหัตถะกุล, กศ.ด. 127 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต โดยตอนที่ 1 และตอนที่ 2 มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .43-.80 และ .68-.84 ตามลำดับ ค่าความเชื่อมั่น .95 และ .95 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กร และด้านการยอมรับ ตามลำดับ

2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกฝังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน การรวบรวมความรู้ ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่ดี 2 ด้าน จากตัวแปรทั้งหมด 4 ด้าน สามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ร้อยละ 42 ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเขียนในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .49 + .51(X_1) + .33(X_2)$$

$$Z = .49(Z_1) + .33(Z_2)$$

58920921: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE/ KNOWLEDGE SHARING/ SUPPORT STAFF/ RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY TAWAN-OK/ BANGPRA CAMPUS
SUTTHINEE KONGMOON: ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS AFFECTING TO KNOWLEDGE SHARING OF SUPPORT STAFF IN RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY TAWAN-OK BANGPRA CAMPUS. ADVISOR: SADAYU TEERAVANITTRAKUL, Ed.D. 127 P. 2017.

This research aims to study organizational culture factors affecting knowledge sharing of support Personnel at Rajamangala University of Technology Tawan-ok Bang Phra Campus. The samples used in this study were support personnel. Simple random sampling technique was used in this study. About 127 samples were selected from Rajamangala University of Technology Tawan-ok Bang Phra Campus. The data collection instrument was a five-level questionnaire. Discrimination values of this questionnaire were .43-.80 and .68-.84. Confidence values were at .95 and .95, respectively. The statistics used for data analysis were: Mean (\bar{X}), Standard Deviation (SD), Multiple Regression Analysis AMC is a step (Stepwise multiple regression analysis).

The results of the research were

1. Organizational culture of support staff at Rajamangala University of Technology Tawan-ok Bang Phra Campus was at a high level. Sorting from average to descending, this study report feeling is part of the organization. Trust the purpose of the organization, and the acceptance side, respectively.
2. Sharing knowledge of support staff at Rajamangala University of Technology Tawan-ok Bang Phra Campus was very high. On average descending order was the embedding of knowledge. Exchange Extracting knowledge from people. Knowledge acquisition sequentially.
3. The results of organizational culture factor analysis on knowledge sharing of support staff at Rajamangala University of Technology Tawan-ok Bang Phra Campus was at .05 level. It was found that the two predictors of predictive variables were 42% confidence interval. One of the organizations can be written in the below equation, the standard score was as follows.

$$\hat{Y} = .49 + .51(X_1) + .33 (X_2)$$

$$Z = .49 (Z_1) + .33 (Z_2)$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามในการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	41
ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล	71

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	72
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	73
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	74
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	89
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
อภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	112
ภาคผนวก ก	113
ภาคผนวก ข	117
ประวัติย่อของผู้วิจัย	127

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้.....	53
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ.....	69
3	คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ	75
4	คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความไว้วางใจ.....	76
5	คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการยอมรับ	77
6	คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	78
7	คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์การ	79
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ	81
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้.....	82
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน.....	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปีนแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการรวบรวมความรู้	84
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปีนแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการฝึกฝังความรู้.....	85
13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรสำหรับพยากรณ์การแบ่งปีน แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ	86
14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรสำหรับพยากรณ์การแบ่งปีน แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ	87
15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ทดสอบความมีนัยสำคัญ และแสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ การแบ่งปีนแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ	88
16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้านวัฒนธรรมองค์การ	125
17 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้านการแบ่งปีน แลกเปลี่ยนความรู้	126

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 ความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กร.....	49

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะแผ่อิทธิพลไปทั่วโลก มีนักคิด นักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และก้าวต่อไปสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง เจษฎา นกน้อย (2552) องค์กรถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้คนทำงานร่วมกัน ทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน พฤติกรรมองค์กรเป็นตัว บ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องระหว่างคนและองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างบุคคลและทีมงาน ล้วนแล้วแต่มีบทบาทที่เกี่ยวข้องกัน องค์กร วิเชียร วิทญูดม (2556) การทำงานของกลุ่มคนก็ต้องมีการแบ่งงาน มีผู้นำและผู้ตาม มีการตั้งงาน มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ระบบงาน เทคโนโลยี และบริบทของสิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบขององค์กร จึงประกอบด้วยบุคลากร วัตถุประสงค์ งานโครงสร้าง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ บุคลากร ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะเป็นผู้ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผู้ที่สานต่อ สืบทอดและสร้างความเจริญขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้เป็นเครื่องมือ ในการขับเคลื่อนและดำเนินต่อไปได้อย่างถูกต้องและทันเวลา จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555)

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน การสร้างการเรียนรู้สำหรับแต่ละบุคคล และสำหรับองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต้องมีการปรับตัวนำหลักการเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้ทันต่อความ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ วัฒนธรรมที่เหมาะสม เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ คือองค์กรที่มีการแข่งขันสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความไว้วางใจกัน มีการหวงความรู้ มีการชิงดีชิงเด่น ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน หากองค์กรต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็น และต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ทั้งนี้ วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือการขาดความไว้วางใจ การไม่เห็นคุณค่า บุคลากรหวงความรู้ เพราะเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญ ไม่มีเวลาและความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ยอมรับความรู้ของผู้อื่น เป็นต้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทหลักในการสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ซ่อนอยู่ในองค์กร (ยุรพร สุทธิรัตน์, 2552)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ และดำเนินการพัฒนาหรือให้ความรู้แก่บุคลากรภาครัฐมาโดยตลอดแต่ไม่ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ไว้โดยชัดเจนขึ้นอยู่กับศักยภาพของส่วนราชการที่จะแสวงหาหรือกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมหรือบริบทขององค์กร และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในการสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงในปัจจุบัน คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา มีเกณฑ์ในการประเมินกำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการความรู้ ในแต่ละปีหน่วยงานจะมีการจัดการความรู้ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของการจัดการความรู้

บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนคณะหรือหน่วยงาน องค์กรต้องมีบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา จำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน ที่สำคัญ สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นเครื่องมือสำคัญ เป็นแนวทางนำพาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้และยากที่สุดถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้และปัญหาที่สำคัญคือบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนความรู้เท่าที่ควร อีกทั้ง กิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ถ้าองค์กรใดมีวัฒนธรรมของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ว่าจะบุคคลใดจะชอบแบ่งปันความรู้หรือไม่ก็ตาม ก็จำเป็นต้องแบ่งปันความรู้ เพราะการกระทำดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้ ในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกัน สิ่งหนึ่งที่มักเป็นปัญหาอยู่เสมอ ก็คือ การที่ผู้ที่มีความรู้นั้น ไม่อยากถ่ายทอดความรู้ หรือเป็นไปในลักษณะที่เรียกว่า “อมกู่” ซึ่งอาจเป็นเพราะการมีความรู้ดังกล่าว ทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้มีอำนาจ มีความสำคัญ ในขณะที่ฝ่ายรับรู้ ก็เกิดปัญหาการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เป็น

บุคคลเดียวกัน เคยปฏิบัติงานร่วมกันมานาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่า มักจะเปิดรับความรู้จากการถ่ายทอดในลักษณะดังกล่าวได้ยาก และปัญหาที่เกิดขึ้นอีกอย่างก็คือบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ อาจเป็นเพราะเมื่อทำงานอยู่ตัวแล้วก็เลยพยายามทำงานจากทักษะหรือประสบการณ์มากกว่าการใช้ความคิดที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาตนเอง อีกทั้ง ปัญหาในการยอมรับในความผิดพลาดในสังคมและวัฒนธรรมส่วนใหญ่มองการผิดพลาดว่าเป็นเรื่องที่ไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยงหรือถ้าหากทำขึ้นมาแล้วก็ต้องปกปิดไม่ให้ใครรู้ ก็เลยกลายเป็นว่าเราได้เรียนรู้แค่มุมมองด้านเดียวคือ มุมมองด้านความสำเร็จ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการสร้าง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา งานวิจัยนี้ เพื่อเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร เพราะสิ่งที่องค์กรจะได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้นคือ บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
2. เพื่อศึกษาระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
3. เพื่อวิเคราะห์ผลของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

คำถามในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ อยู่ในระดับใด
2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระได้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
2. ทำให้ทราบถึงระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
3. ทำให้ทราบถึงผลของวัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

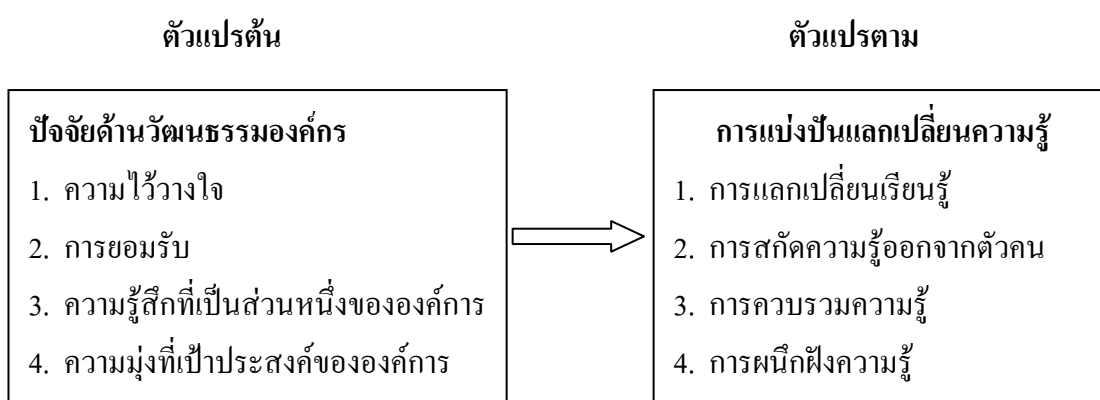
ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งได้อาศัยกรอบแนวคิด ดังนี้

1. การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้ใช้ดัชนีวัฒนธรรมองค์การของ Patterson, Purkey and Parker (1986 อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 420-421) มีลักษณะ 10 ประการ ซึ่งผู้วิจัยเลือกมาศึกษา 4 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 ด้านความไว้วางใจ
 - 1.2 ด้านการยอมรับ
 - 1.3 ด้านความรู้สึกร่วมกันที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
 - 1.4 ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ
2. การศึกษากระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2548, หน้า 17-18) เป็นวงจรเปลี่ยนแปลง

ความรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนไปเรื่อย ๆ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลาวงจร SECI เป็นการสร้างความรู้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

- 2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to tacit
- 2.2 การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to explicit
- 2.3 การรวบรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to explicit
- 2.4 การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to tacit

ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ทั้งนี้ได้อาศัยดัชนีวัฒนธรรมองค์กรของ Patterson et al. (1986 อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 420-421) มีลักษณะ 10 ประการ ซึ่งผู้วิจัยเลือกมาศึกษา 4 ด้าน คือ

1. ด้านความไว้วางใจ
2. ด้านการยอมรับ
3. ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
4. ด้านความมุ่งมั่นเป้าประสงค์ขององค์กร

และได้ใช้แนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2548, หน้า 17-18) เป็นวงจรเปลี่ยนแปลงความรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนไปเรื่อย ๆ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลาวงจร SECI เป็นการสร้างความรู้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to tacit
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to explicit
3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to explicit
4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to tacit

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำนวน 190 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ คือ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาและลูกจ้างชั่วคราวโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่สังกัดกอง สังกัดสำนัก และสังกัดคณะ จำนวน 127 คน จากจำนวนกลุ่มประชากรจำนวน 190 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วนของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน และใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของ Patterson et al., (1986 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 420-421) มีลักษณะ 10 ประการ ซึ่งผู้วิจัยเลือกมาศึกษา 4 ด้าน คือ ได้แก่

1. ด้านความไว้วางใจ
2. ด้านการยอมรับ
3. ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ

ตัวแปรตาม คือ การศึกษาการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในคั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2548, หน้า 17-18) เป็นวงจร เปลี่ยนแปลงความรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนไปเรื่อย ๆ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลาวงจร SECI เป็นการสร้างความรู้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to tacit
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to explicit

3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to explicit
4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to tacit

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่างในองค์การ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและยึดถือเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ที่บุคคลกรยอมรับกัน ดังนี้วัฒนธรรมองค์การของ Patterson et al. (1986 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 420-421) มีลักษณะ 10 ประการ ซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้นับถือใจระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชา และระบบขององค์การ บุคลากรในหน่วยงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่และเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ มีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ที่เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีการสื่อสาร และปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร มีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.2 การยอมรับ หมายถึง การที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจน หรือบุคคลทั่วไป มีการรับฟังซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังในการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และไม่แสดงท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา ให้ยอมรับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การให้เกียรติ ยกย่องชื่นชมในการที่บุคลากรร่วมมือและทำงานประสบความสำเร็จ ชื่นชมตลอดจนให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการทำงาน

1.3 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การ มีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ มีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ตนได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การรู้สึกภูมิใจที่จะบอกบุคคลอื่นว่าเป็นบุคลากรขององค์การ บุคลากรมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามอย่างมาก พุ่มพองกายแรงใจ ทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้กับหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ยินดีที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์การ มีความจงรักภักดี รักปรารถนาดีต่อองค์การ

1.4 ความมุ่งประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่หน่วยงานมีการทำความเข้าใจ ชี้แจง มีส่วนร่วมในการกำหนดถึง วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย กลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการกำหนด แนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม อย่างละเอียด ชัดเจน จนทำให้บุคลากรทราบทิศทางการปฏิบัติงาน หรือการประพฤติดนให้บรรลุผลตามหน่วยงานที่ตั้งไว้

2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่ สร้างมาและแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ จัดเก็บมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล และความรู้ที่ชัดแจ้ง ทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ที่สูงขึ้น ขยายฐานความรู้และเผยแพร่ ความรู้ตลอดจนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้กว้างขวางและมีประโยชน์มากขึ้น

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ที่เกิดจากประสบการณ์ เทคนิคการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน การเรียนรู้ แนวคิด ทักษะ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ โดยบุคคลสามารถรับรู้ได้จากการรับฟัง การสังเกต การปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้และเกิดกระบวนการคิดและทักษะ ใหม่ ๆ ขึ้นมา

2.2 การสกัดความรู้ออกจากตัวคน หมายถึง กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ที่เกิดจากประสบการณ์ เทคนิคการดำเนินงาน ขั้นตอน การดำเนินงาน การเรียนรู้ แนวคิด ทักษะ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ โดยบุคคลสามารถรับรู้ได้จาก การรับฟัง การสังเกต การปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้และ เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา และส่งต่อ เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึง ได้ง่าย

2.3 การรวบรวมความรู้ หมายถึง กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ชัดแจ้ง มารวบรวมแล้วพัฒนา สร้างขึ้นใหม่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ บูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบ เข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุงหรือ ผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

2.4 การฝึกฝังความรู้ หมายถึง กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดทักษะความชำนาญ จนเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วก็นำความรู้ นั้น ไปแลกเปลี่ยนกับ ผู้อื่น ก็จะเป็นกระบวนการหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ

3. บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชภัฏจตุรัสวันออก วิทยาเขตบางพระที่ปฏิบัติหน้าที่ โดยแบ่งออกเป็นสังกัดกอง ได้แก่ กองกลาง

กองคลัง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา กองบริหารงานบุคคล สังกัดคณะ ได้แก่ สำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะสัตวแพทยศาสตร์ สำนักงานผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีการบิน และสังกัดสำนัก ได้แก่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานอธิการบดี สำนักงานประกันคุณภาพ

4. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนับตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ แบ่งออกเป็น น้อยกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป

5. หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง หน่วยของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ปฏิบัติหน้าที่ โดยแบ่งออกเป็นสังกัดกอง สังกัดคณะ และสังกัดสำนัก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
4. ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ซึ่งได้รับการประกาศ ในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตจรัลพงษานุรักษ์ วิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาเขตบางพระ วิทยาเขตจันทบุรี มีการจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาโท ปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ กระจายอยู่ตามวิทยาเขตในสังกัดทั้ง 4 แห่ง ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละวิทยาเขต

ปรัชญา

“มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก พัฒนาคน พัฒนาชาติ”

ปณิธาน

“สู้งาน วิชาการดี มีคุณธรรม เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี”

วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ทั้งในประเทศและกลุ่มประเทศอาเซียน

2. พัฒนางานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าระดับชาติ และระดับอาเซียน
3. บริการวิชาการแก่สังคมโดยนำความรู้พื้นฐานภูมิปัญญาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม
4. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

5. บริหารจัดการเชิงธรรมาภิบาลเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรคุณภาพ

6. พัฒนามหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนำความรู้สู่สังคม

อัตลักษณ์ของบัณฑิต: บัณฑิตนักปฏิบัติ

สำนักงานอธิการบดี

เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานเพื่อการบริหาร บุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานทำหน้าที่ในงานบริหารงานทั่วไป ติดต่อประสานงานกับบุคคล องค์กรทั้งภายนอกและภายใน องค์กร และแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อย ได้แก่ กองคลัง กองนโยบายและแผน กองบริหารงานบุคคล กองพัฒนานักศึกษาและ กองกลาง

สำนักงานประกันคุณภาพ

เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาการประกันคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประสานงานทั้งภายนอกและภายใน องค์กร ให้คำปรึกษา อบรมในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา ประเมินระบบและกลไก การประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการวางแผนเพื่อเตรียมพร้อมในการประกันคุณภาพ การศึกษาเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในแต่ละหน่วยงานให้ออกมาเป็นภาพรวมของ มหาวิทยาลัย ชี้แจง ทำความเข้าใจกับหน่วยงานสนับสนุนในการเก็บข้อมูลสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษา

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

เป็นหน่วยงานให้บริการด้านวิชาการ ตั้งแต่การรับเข้าศึกษา จนสำเร็จการศึกษา ทั้งระดับปริญญาและระดับบัณฑิตศึกษา บุคลากรในหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาหลักสูตร และการสอน งานสหกิจศึกษา งานประมวลผล งานส่งเสริมและบริการการศึกษา งานทะเบียนและสถิตินักศึกษา

สถาบันวิจัยและพัฒนา

เป็นหน่วยงานที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายงานวิชาการและสายสนับสนุน รับผิดชอบงานบริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี งานสิทธิประโยชน์ งานบริหารการวิจัย และงานถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เกิดจากงานวิจัย รวมถึงการบริการวิชาการ ซึ่งการแบ่งส่วนงานภายใน ดังนี้ งานบริหารงานทั่วไป งานส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย งานบริหารทุนวิจัย

สำนักงานวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นหน่วยงานที่ให้บริการในด้านห้องสมุด งาน โสตทัศนศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศและบริการอย่างมีประสิทธิภาพจัดอบความรู้ด้านเทคโนโลยีให้แก่บุคลากร เพื่อประสิทธิภาพและการพัฒนาการทำงานได้ดีขึ้น จัดหาพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการบริการบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการศึกษา การบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

**สำนักงานคณบดี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์และ
ทรัพยากรธรรมชาติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะสัตวแพทยศาสตร์ และสถาบัน
เทคโนโลยีการbin**

ทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแต่ละหลักสูตร บริหารจัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย การจัดการศึกษาในแต่ละแขนงวิชาให้มีที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ภายในหน่วยงานจะมีบุคลากรสายสนับสนุนดำเนินงานทางด้านงานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ เป็นต้น

กองกลาง

มีหน้าที่ในการดำเนินการตรวจสอบ กลั่นกรองงาน เอกสารราชการต่าง ๆ ก่อนดำเนินการนำเสนอ อธิการบดี รองอธิการบดี ตลอดจน กลั่นกรองเอกสารจากหน่วยงานต่าง ๆ ว่าควรจะดำเนินการไปที่หน่วยงานใด ขั้นตอนใดต่อไป ดูแลเรื่องการจัดส่งพัสดุต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงาน ประสานงาน กับงานต่าง ๆ เช่น งานอาคารและสถานที่ งานกิจการพิเศษ งานบริการและสวัสดิการ งานกิจการสภามหาวิทยาลัย งานพาหนะ และงานวิเทศสัมพันธ์ เป็นต้น

กองคลัง

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การส่งพัสดุ การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การตรวจสอบเอกสารทางการเงินต่าง ๆ ดำเนินงานทางด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่าง ๆ เงินบำเหน็จ บำนาญ อื่น ๆ เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท และการจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นต้น

กองนโยบายและแผน

มีหน้าที่รับผิดชอบด้านงานบริหารงานทั่วไป งานวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ งานวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บท งานวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งานวิเคราะห์และจัดทำแผนงบประมาณแผ่นดิน งานวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณผลประโยชน์ งานติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน งานติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณผลประโยชน์ งานติดตามรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โครงการ เช่น บริหารวิชาการ ทำนุบำรุง ศิลปะฯ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา งานวิเคราะห์และจัดทำสถิติการศึกษา งานวิเคราะห์และ จัดทำรายงานประจำปี และงานวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นต้น

กองบริหารงานบุคคล

มีหน้าที่รับผิดชอบ ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง การปรับปรุงและกำหนดตำแหน่ง การจัดทำระเบียบประวัติดูแล การเลื่อนขั้นเงินเดือน และสวัสดิการ งานด้านวินัยและนิติกรของมหาวิทยาลัย จัดทำโครงสร้างระบบงานอัตรากำลัง ของมหาวิทยาลัย งานพัฒนาบุคลากร การลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน งานบริหารงานทั่วไป งานสวัสดิการ งานนิติกร เป็นต้น

กองพัฒนานักศึกษา

มีหน้าที่รับผิดชอบงานส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา และกิจกรรมของบุคลากร งานกีฬาและ นันทนาการ งานบริการและสวัสดิการนักศึกษา งานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ การกู้ยืมเรียน เพื่อการศึกษา การติดตามผลการเรียน และดูแลกิจการหอพักนักศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 68) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของฐานคติพื้นฐานที่ บุคคลภายนอกองค์กรได้สร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และสามารถใช้งานได้ดีจนได้พิจารณาแล้วว่าดีและ ถูกสอนให้กับสมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดการรับรู้การคิดและความรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

วิเชียร วิทษอุดม (2556, หน้า 9-1) วัฒนธรรมองค์กรคือ การสร้างค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร แบบไหนที่มีอยู่ องค์กรที่สามารถค้นพบได้โดยการเรียนรู้ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และ สถานภาพพิเศษของตัวองค์กรผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัย ทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์กรได้เป็นอย่างมาก

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551, หน้า 256) ได้สรุปความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบของค่านิยมความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์การให้สามารถเข้าใจได้ตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติ

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 355) วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่เกิดจากการประดิษฐ์คิดค้นกำหนดร่วมกันและเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของบุคคลในองค์การตลอดจนเพื่อแก้ไขปัญหาการปรับตัวของสมาชิกและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนจิตวิญญาณและบุคลิกภาพขององค์การ

Daft (n.d. อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 270) นิยามว่าวัฒนธรรมเป็นชุดของค่านิยมความเชื่อความเข้าใจและวิธีคิด (Way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

Gordon et al. (n.d. อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 271) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ว่าเป็นระบบค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มวัฒนธรรมจะช่วยบุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 271) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์การ ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่าและความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 179) วัฒนธรรมองค์การหมายถึงระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็นหรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่งระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิดและเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าขององค์การ

Robbin (n.d. 2003 อ้างถึงใน สุพานี สุฤษฎ์วานิช, 2549, หน้า 512) ได้รวบรวมและเสนอความหมายว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่าง ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์การนั้น ๆ เช่น มิติของการคิดริเริ่ม จะส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มได้มากแค่ไหน, การเสี่ยง จะส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน, การร่วมมือ จะส่งเสริมให้ร่วมมือกันมากน้อยแค่ไหน, การควบคุม จะมีการควบคุมมากน้อยแค่ไหน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง จะมีมากแค่ไหน, การจัดการกับความขัดแย้ง จะจัดการอย่างไร

การติดต่อสื่อสาร จะใช้วิธีการแบบใด การสนใจในรายละเอียดหรือผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับคนหรือกับงานเป็นสำคัญ ทำงานเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน ส่งเสริม การทำงานเชิงรุกมากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

Luthan (1992 อ้างถึงใน สุพานี สุฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 406) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การจะครอบคลุมการประพฤติกปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์การค่านิยมหลักความเชื่อบรรทัดฐานปรัชญาแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์การนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้น ๆ ด้วย

วิเชียร วิทย์อุดม (2553, หน้า 95) วัฒนธรรมองค์การคือส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐานความเชื่อและคุณค่าซึ่งสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่มีวัฒนธรรมและเองถึงความหมายร่วมกันให้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และใช้อธิบายให้ถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์การ คำนึงถึงการกระทำของสมาชิกในวงการ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ การสร้างของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การวัฒนธรรมจึงเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติและประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงาน นอกจากนั้นแล้ววัฒนธรรมก็ยังมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักปานใดก็ตามย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การนับได้ตั้งแต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจตลอดจนการแต่งกายการกีฬาทำงาน เป็นต้น

ทองใบ สุคชารี (2545, หน้า 68) วัฒนธรรมองค์การ เป็นมิติด้านค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และปทัสถานขององค์การ ที่บุคคลกรยอมรับกัน ค่านิยมยังสะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงจริยธรรม ความผูกพันของพนักงาน ประสิทธิภาพ หรือการให้บริการ ผู้รับบริการ และค่านิยมขององค์การมีคุณค่าประจักษ์ดังกล่าวที่เชื่อมโยงบุคลากรทุกคนทุ่มเทให้กับองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่างในองค์การ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและยึดถือเป็นแนวทางประพฤติกปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ที่บุคคลกรยอมรับซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 464-465) องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรม มีดังนี้

1. Environment องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดประเภทขององค์การและความเชื่อหรือค่านิยมในองค์การ

2. Values เป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่บุคคลในองค์การยึดถือยอมรับ และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน โดยบุคคลในองค์การส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะพื้นฐานในด้านค่านิยมที่สอดคล้องกันขององค์การค่านิยมเลี้ยงเป็นสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ

3. Heroes การหล่อหลอมรวมพลังของสมาชิกขององค์การบางครั้งใช้ตัวบุคคลเป็นแกนหลักบุคคลในที่นี้อาจเป็นบุคคลสำคัญที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การทั้งในอดีตหรือปัจจุบันบุคคลบางคนที่ได้รับการยอมรับจะถูกระบุว่าอย่างไรก็ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ

4. Tradition or ritual หมายถึง ประมวลกิจกรรมหรือเหตุการณ์ทั้งหลายที่บุคคลในองค์การร่วมกันปฏิบัติเป็นปกติเมื่อปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัยจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

5. Cultural network เมื่อสมาชิกในองค์การได้มีโอกาสปะทะสังสรรค์หรือมีปฏิสัมพันธ์กันนอกจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันแล้ววัฒนธรรมขององค์การของแต่ละแห่งจะเกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างกันไปด้วย เนื่องจากทำให้เกิดเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการขึ้นและวัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์การก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายและถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การและระหว่างรุ่นต่อรุ่นของสมาชิกขององค์การที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ ในที่สุดจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เป็นทางการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ จะเป็นตัวกำหนดให้เกิดวัฒนธรรมแต่ละประเภทของแต่ละองค์การ เป็นสิ่งที่ประพฤติ ปฏิบัติ กิจกรรม การสื่อสารต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับและถูกถ่ายทอดต่อสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 357-358)

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น ในองค์การที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูง มีวิถีชีวิตทั่วไปในองค์การได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวางพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์การจะซึมซับเรียนรู้และเป็นผู้กระจ่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่สุดจะกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์การนั้น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์การที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกอัคราบุคคลเป็นหลักไม่มีการทำงาน

แบบร่วมมือบุคคลในองค์กรจะซึมซับเอาวิธีการทำงานแบบต่างคนต่างทำ สุดท้ายกลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กรนั้น เป็นต้น

2. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการเริ่มงานใหม่ ในองค์กรโดยวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนแต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำและของบุคคลไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้นหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการแก้ไขปัญหาท่อนคือยึดวัฒนธรรมแบบยอมตาม (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคในการมีความคิดริเริ่มเพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ในขณะที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นเมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นจะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาเองวิธีการแบบใดในการแก้ปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่มเนื่องจากเป็นวิธีการที่กลุ่มมีอยู่เดิมคือความเกรงกลัวในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกันวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรทั้งโครงสร้างกระบวนการพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบ

การเรียนรู้ในภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตเขาได้และเมื่อการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยบุคคลนั้นจากประสบการณ์ตรงของเขาโดยบุคคลนั้นพบกับตนเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้แรงจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไปกลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคหรือไม่ยอมต่อสู้ในเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จกลายเป็นวัฒนธรรมการยอมตามผู้นำโดยขาดการพิจารณาไตร่ตรองของผู้ตามซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กรในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์กรเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร

ดังที่กล่าวแล้วว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับซึ่งซึ่งวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติอย่างเดียวกันเกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีความเป็นอัตลักษณ์ขององค์กรซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของกลุ่มบุคคลในองค์กรประสบผลสำเร็จสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกันและส่งผลต่อบุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำหนด พฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตในการทำงานและอยู่ร่วมกับคน ในองค์กรซึ่งจะมีทั้งวัฒนธรรมที่เป็นบวกและลบที่เกิดจากคนหลากหลายประเภท นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย มีกำลังใจ เพราะวัฒนธรรม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ส่งเสริมให้สมาชิกรักและผูกพัน มีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ลักษณะขององค์กรที่มีจงรักภักดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 181-182) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็น สาเหตุให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร 5 ประการ คือ

1. **ความรู้สึที่มุ่งมั่นในวัตถุประสงค์** องค์กรที่มีความจงรักภักดีจะสร้างวัฒนธรรม ตามความหมายของวัตถุประสงค์ในขณะที่กำลังอาจเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ได้เป็นค่านิยมสำคัญ ประการแรกขององค์กร

2. **มุ่งมั่นที่การพัฒนาปัจเจกบุคคล** องค์กรที่มีความจงรักภักดีจะคำนึงถึงคุณค่าและ ค่านิยมของบุคลากรและจะสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตและสร้าง ความมั่นคงให้แก่บุคลากร

3. **ความเชื่อใจและความเปิดเผย** องค์กรที่มีความจงรักภักดีจะมีลักษณะความเชื่อใจ ได้อย่างสูงมีความซื่อสัตย์และเปิดเผยผู้บริหารไม่กลัวที่จะรับผิดชอบและยินดีพองเจอบริษัทและนำหน้า พร้อมกับบุคลากร

4. **การมอบอำนาจแก่บุคลากร** องค์กรที่มีความจงรักภักดีนั้นจะมีความเชื่อใจมี การส่งเสริมการเรียนรู้และความเติบโตแก่บุคลากรทำให้บุคลากรสามารถรับมอบอำนาจ ในการตัดสินใจในการทำงานได้ดีผู้บริหารเองก็รู้สึกสบายใจที่ได้กระจายอำนาจแก่ปัจเจกบุคคล และแก่ทีมงาน

5. **ความอดทนต่อการแสดงออกของบุคลากร** ผู้บริหารให้บุคลากรแสดงออกเป็นตัวของตัวเอง เช่น การแสดงอารมณ์และความรู้สึกอย่างปราศจากความรู้สึกผิดหรือกลัวการกล่าวหา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสาเหตุ ให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กรนั้น การมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรมีโอกาส เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ผู้บริหารมีการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานทำให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำ ในการทำงานมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ดำเนินงานนั้น ๆ และบุคลากร แสดงออกถึงความรู้สึกที่ไม่มีข้อกังวลใจ ซึ่งผู้บริหารรับได้กับการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว

รูปแบบของวัฒนธรรม

รูปแบบของวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554, หน้า 377- 378) กล่าวว่า รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. **วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role culture)** เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรมีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไปและมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจน ทำองค์กรซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กรมักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกับการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนางานใด ๆ

2. **วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Oriented culture)** เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมองานที่ปฏิบัติการเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการโดยไม่ยึดกับโครงสร้างขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุงโดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3. **วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential)** ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง รู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นต้องมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

4. **วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader culture)** รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้เสนอรับหรือนำการตัดสินใจนโยบายแนวทางและแผนงาน ไปปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไป

แนวความคิดวัฒนธรรมองค์การของ Sonnenfeld (n.d. อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 284-285) ได้ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การ และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภท โดยแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy)

เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์กรรับผิดชอบงานของตน บุคลากรต้องการที่จะทำงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน และมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้างานและมีระบบการฝึกอบรม พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้ วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขึ้น เพื่อปฏิบัติงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2553, หน้า 95) วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ จะช่วยให้บุคคลที่จบการศึกษาใหม่ ๆ มีความสามารถในหน้าที่การงานและไต่เต้าขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club)

วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญจรรยาบรรณ ความรักความผูกพันความเห็นพ้องต้องกันสมัครสมานสามัคคี บุคลากรในองค์กร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้พัฒนาฝึกฝนผู้บริหารให้เป็นผู้มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางแบบ Generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 95) องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ จะเน้นในการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กร ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับความอาวุโส แต่ต้องปฏิบัติตัวให้เข้าหาผู้อื่น มีความเป็นมิตรให้มากที่สุด

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลหรือทีมกีฬา (Baseball team)

วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลนี้จะเป็นแหล่งรวมบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ผลงานที่สร้างขึ้นในองค์กรมากกว่า การพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ ภายในองค์กรจะมีระบบการจูงใจ การทำงานจะให้อิสระในการสร้างผลงานที่ดี วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 95) องค์กรจะพยายามทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ได้ดี โดยไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม

4. แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress)

วัฒนธรรมแบบป้องกันวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์กรซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กรองค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้หากเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อน วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 95) องค์กรจะไม่มีการให้สัญญาใด ๆ ในเรื่องความมั่นคงของงาน แต่จะเกื้อหนุน สร้างโอกาสให้ทั่ว ผู้บริหารที่ชอบเปลี่ยนงานและชอบการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารไปเรื่อย ๆ

วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554, หน้า 379-381) งานที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงานและมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จและความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์การที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดีมีการตั้งเป้าหมายร่วมกันพฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผลมีหลักการและวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้นและรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถ อยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งสั่งการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์การตามความคาดหวังเป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การรวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์การทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตนสมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยถือว่าสมาชิก คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การการทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กันทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอลักษณะเด่นคือทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ

4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเองเปิดเผยจริงใจและไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีมได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานสร้างสรรค์สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีมสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและมีความรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

Senge (1990 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554, หน้า 379-381) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของคน ทีมและองค์การอย่างต่อเนื่องวินัย 5 ประการ ที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์การ มีดังนี้

1. Personal mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่น ใฝ่ดีมีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้ระบบการคิดตัดสินใจที่โดยรวมทั้งใช้การฝึกจิตได้สำนึกในการทำงานด้วยการดำเนิน ไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เศรษฐกิจหมายถึงทำที่หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเหตุการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศนกรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามตามกันไปจนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

3. Shared vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์การเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคตลักษณะวิสัยทัศน์องค์การที่ดีคือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจังวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การ

4. Team learning การเรียนรู้ร่วมกันของทีมองค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไปทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้รับบริการ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การทุกระดับ

5. System thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมีรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นออกด้วยวินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นควรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการคิดและปรับเปลี่ยนการอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์การความทุ่มเทการทำงานของบุคลากร เพื่อจะก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องประกอบด้วย

1. Openness to experience คือ การที่บุคลากรในองค์การมียอมรับ และเปิดใจรับฟังต่อประสบการณ์ต่าง ๆ ของคนที่ปฏิบัติงานแต่ละงาน รวมทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในขององค์การ เพราะปัญหาของหลาย ๆ องค์การคือไม่อยากจะเรียนรู้ไม่พร้อมจะเรียนรู้

2. Encourage of responsible risk-taking บุคลากรในองค์การต้องพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการริเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีความเสี่ยงที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3. ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้ เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้น มีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรายอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ประสบมา

ดังนั้น การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นบุคลากรในองค์การต้องมีการเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ Intelligence culture

Senge (1990 อ้างถึงใน จรัส อติวิทยากรณ์, 2554, หน้า 381-383)

เป้าหมายของวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ นั่นคือ องค์การต้องสามารถเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุดโดยเน้นเรื่องความรู้ ดังนั้นบุคลากรจะต้องมีความสามารถ 11 ประการคือ

1. มีความมุ่งมั่นมุ่งมั่นที่ชัดเจน ผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องมีการ Manage share vision ทุกคนในองค์การร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมายแต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่ามีความมุ่งมั่น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้น ได้ต้องมีกระบวนการ Build shared vision ต้องมีการ Manage และต้องมีการ Share vision ร่วมกันทุกวัน

2. **ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท** มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลงต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลงต้องทาง Change management ทั้งภายในและภายนอกโดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก
3. **มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge management)** ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์การ
4. **มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ** ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศนภาวะผู้นำ ต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กรอยู่ในทุกคนทุกคนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนรับผิดชอบหาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมสร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงานมีการทำ CQI (Continuous quality improvement) ร่วมกันสร้าง Organization knowledge จาก Individual knowledge
5. **จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน** องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน และความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น
6. **ทักษะพื้นฐานของบุคลากร** เป็นทักษะในระดับวิธีคิดและให้คุณค่าเป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการฟังทักษะในการเข้าใจ Mental model ของตนเองและของผู้อื่นเป็นการพัฒนาองค์การ
7. **ไร้กำแพง** กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้อุปสรรคที่สำคัญ คือ ต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วยไม่มีเวลามาพูดคุยกันทำงานต้องเริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนมีความรู้แน่นอยู่แล้วมีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพงเช่น CFT (Cross function team) กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกันเพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องเดียวกัน
8. **อิสระภาพบรรยากาศเชิงบวก** บางหน่วยงานมี Talent management ต้องให้คนทำงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้เองและทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็ก ๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลาทำให้คนทำงานมีความสุข
9. **มีและใช้การจัดการคน** องค์กรจัดการทรัพยากรทางปัญญาหัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่นเป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรม เป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น
10. **มีและใช้ระบบบันทึก** องค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึกจดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงานบันทึกการเรียนรู้จากหัวหน้าแล้วนำมาทำความเข้าใจระดับความรู้ร่วมกันและมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

11. มีและใช้ระบบ ICT (Information communication technology) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศ โดยการรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างงาน นำไปสู่การสื่อสาร ดังนั้น องค์การอัจฉริยะ คือ องค์การที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่เป็นนักคิดนักสืบค้นนักปฏิบัตินักวิเคราะห์โดยมีความเก่งจริงใน 3 ประการ คือ

11.1 ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ความสำคัญที่มาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ โดยพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญาระหว่างบุคลากร โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

11.2 ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional excellence) ในองค์การจะต้องมีความเป็นมืออาชีพนั้น คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่จะต้องเก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ปฏิบัติงานมีการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพ

11.3 ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life excellence) โดยการให้ความสำคัญกับบุคคลเข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดีส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้น การบริหารองค์การจึงต้องใช้ฐานและการบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างสมบูรณ์เป็นการบริหารภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเต็มที่อยู่ความเป็นอัจฉริยะขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554, หน้า 383-384) ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์การต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนั้นองค์การที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

4. ทำการปรับ โครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม

5. เสนอและทำสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบและเข้าใจตรงกัน

6. สร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการคัดเลือกกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลใจ

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือแค่กลุ่มเดียวแต่เป็นบุคคลทั้งองค์กรโดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน กระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กรในที่สุด ทั้งนี้ ความคิดสร้างสรรค์การต้องการความเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening culture)

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554, หน้า 384-385) องค์กรต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว องค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้ ก็คือ องค์กรแห่งการตื่นรู้ “Awakening organization” ขณะเดียวกัน องค์กรแห่งการตื่นรู้ก็มีลักษณะเป็น “องค์กรซึ่งสามารถปลดปล่อยศักยภาพ ความสามารถของบุคลากรออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมุ่งมั่น และทุ่มเทเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้” ซึ่งลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการตื่นรู้ที่โดดเด่น ขององค์กรแห่งการตื่นรู้ มีดังนี้

1. บุคลากรจะมีระดับความตื่นตัว มีการตื่นตัว แสดงความฮึกเหิม รวมถึงมีความกระตือรือร้นจะอยู่ในระดับสูง
2. บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่ต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง
3. บุคลากรในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
4. บุคลากรมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความเชื่อใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่ทันการณ์ ซึ่งในการตัดสินใจบุคลากรจะยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน
5. บุคลากรองค์กรมีความตื่นตัว กระตือรือร้น มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน พร้อมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

6. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share value) และพฤติกรรม ปฏิบัติตามค่านิยมที่สร้างความเข้าใจร่วมกันนั้น

7. บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้ นั้นจะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง การที่องค์กรจะเข้าสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญ ดังที่กล่าวมาแล้วโดยจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังนี้

1. ปลุกจิตวิญญาณองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรมีพลังเต็มเปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของงานไม่ใช่ทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ หนึ่ง ดังนั้น เมื่อจิตวิญญาณในองค์กรถูกปลุกผลงานขององค์กรก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์

2. ปลุกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลุกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ตื่นตัวโดยการปลุกภาวะผู้นำให้ตื่นตัวขึ้นมานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการ คือ เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จในอนาคต หรือมีวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักยากำพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทั้ง 10 ประการ นี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำไปให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าขึ้นเอง

3. ปลุกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความมุ่งมั่น ทুমเทและผูกพันกับองค์กร

4. การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรแห่งการตื่นรู้ การบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลุกหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พวกเขาเปลี่ยนแปลงและนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจากการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ข้างต้น จะพบว่า

ในวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีลักษณะและองค์ประกอบที่มีทั้งความคล้ายคลึงกันและต่างกัน ในบางมุม ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำแนวคิดต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมแบบต่าง ๆ ส่วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด โดยมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรให้บุคลากรมีความจงรักภักดี ผูกพัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดัชนีของวัฒนธรรมองค์กร

Patterson et al. (1986 อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 420-421) ได้เสนอ เครื่องมือวัดวัฒนธรรม ซึ่งสามารถวัดวัฒนธรรมของโรงเรียน หรือประยุกต์ใช้วัดวัฒนธรรมองค์กร ประเภทอื่น ๆ ได้ ต่อไปนี้

ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

1. ประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อให้ผู้อื่นทราบ และเพื่อการประเมินผล
2. ให้ความสำคัญกับครูและนักเรียน ในการเข้าใจวัตถุประสงค์
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูและนักเรียน ตามวัตถุประสงค์

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

4. เสริมพลังครูให้ตัดสินใจในปัญหาที่ครูพบ
5. เสริมพลังครูให้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์
6. เชื่อว่าครู ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารมีโอกาสใช้ทรัพยากรอย่างยุติธรรม
7. เชื่อว่าพลังที่เสริมจะทำให้ครูทำงานได้ดีขึ้น

การตัดสินใจ (Decision making) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

8. เชื่อว่าการตัดสินใจจะทำได้ใกล้เคียงกับการปฏิบัติจริง
9. เชื่อว่าผู้ที่ได้รับผลการตัดสินใจ จะเป็นผู้ประเมินคุณค่าของการตัดสินใจในครั้งนั้น
10. เชื่อว่าการตัดสินใจจะต้องกระทำโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพิจารณาปัญหาได้ดี

โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง

ความรู้สึกว่าเป็นกลุ่ม (Sense of community) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

11. มีความเป็น “เรา” และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียน
12. คิดว่าครูและบุคลากรอื่น ๆ เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
13. แสดงความผูกพันที่จะช่วยเหลือ และพัฒนาเพื่อนสมาชิกในโรงเรียน

ความไว้วางใจ (Trust) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

14. เชื่อว่าการให้โอกาสจะให้ครูทำสิ่งที่ดีที่สุดในกับโรงเรียน

15. เชื่อมั่นในความสามารถของครูที่จะตัดสินใจอย่างฉลาด

คุณภาพ (Quality) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

16. คาดหวังและเชื่อว่าครูและนักเรียนมีมาตรฐานสูง

17. เชื่อว่าครูและนักเรียน “ทำได้”

18. สร้างบรรยากาศของการแบ่งปัน และให้กำลังใจกับสมาชิกในโรงเรียนที่เติบโต

ก้าวหน้า

การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

19. ยอมรับครูและนักเรียนให้มีโอกาสสร้างความคิดใหม่และดีกว่าเดิม

20. ยอมรับความสำเร็จของครูและนักเรียน

ความเอื้ออาทร (Caring) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

21. คุณเลศสมาชิกของโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

22. ให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากร และพัฒนาวิชาชีพครู

ความซื่อสัตย์ (Integrity) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

23. ซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำ

24. ยอมรับบรรทัดฐานและความคาดหวังทางบวกต่อครู นักเรียน และสมาชิกอื่น ๆ

ของโรงเรียน

25. มีความคงเส้นคงวา

26. แสดงความผูกพันกับบุคคลอื่นที่เป็นที่นับถือ และมีจริยธรรม

ความหลากหลาย (Diversity) โรงเรียนของท่านจะมีลักษณะเช่นไร

27. ยอมรับความแตกต่างของบุคลากรในด้านปรัชญา และบุคลิกภาพ

28. ยอมรับวิธีสอนที่แตกต่างกันของบุคลากร

29. ยอมรับความยืดหยุ่น ในการใช้วิธีการเรียนการสอน ที่ใช้กับนักเรียนที่แตกต่างกัน

30. ใช้ความแตกต่างกันของบุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์และค่านิยม

ของโรงเรียน

เจลีว ภากะสัย (2550, หน้า 10-11) ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของวัฒนธรรม 10 ด้าน ของแพดเตอร์สัน ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง การประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งถึงปณิธาน วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งประสงค์ขององค์การ อย่างละเอียด ชัดเจน จนทำให้บุคลากรทราบทิศทางการปฏิบัติงาน หรือการประพฤตินให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

2. การเพิ่มอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจ ในการตัดสินใจแก่บุคลากรในองค์กร ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

3. การตัดสินใจ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดถือ องค์กรเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นบุคลากรในองค์กร เห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. คุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

7. การยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้ง ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรในการแสวงหาแนวทางที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ และส่งเสริม ความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร

9. ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและ คุณภาพของบุคลากร

10. ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของ ความแตกต่างระหว่างบุคลากรในทักษะและวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้ง มีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์กร

ทั้งนี้ ผู้วิจัย ได้นำวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ มา 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ สร้างความร่วมมือของมนุษย์และเป็นกุญแจสำคัญต่อความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และองค์กร

Gillespie and Dober (2003 อ้างถึงใน เถลิ้มชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2552, หน้า 14) ความไว้วางใจในที่ทำงาน มีอยู่ 2 รูปแบบ คือ ความตั้งใจต่อความไว้วางใจ และความเปิดเผยต่อผู้อื่น นอกจากนี้ ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและมีการเปิดเผยตอบสนองความต้องการของตนเอง สมาชิก และองค์การ ริระเดช รวิมงคล (2556, หน้า 105) พื้นฐานของความไว้วางใจ มาจากความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความสม่ำเสมอ ความจงรักภักดีและความเปิดเผย

สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 27) การสร้างความไว้วางใจเป็นการทำให้ทีมงานรู้จักสมาชิกที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมีความคาดหวังและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันการยอมรับระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันความไว้วางใจกันเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจาพูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่างความหวาดระแวงและความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูดการอภิปรายและการแสดงความคิดเห็นลงได้ ความรู้สึกดีต่อกันจึงเกิดขึ้น

Mishra (1996, pp. 265-268 อ้างถึงใน ชมนาด ฉางวัง, 2554, หน้า 13-14) องค์ประกอบของความไว้วางใจในองค์การมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มิตินความสามารถ หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจบุคคลจะไว้วางใจด้วยความเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความสามารถในกำหนดในการทำงานดีและมีการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมประกอบด้วยความสามารถเฉพาะในวิชาชีพความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. มิตินเปิดเผย หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคคลที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ และปฏิบัติต่อกันอย่างจริงจังรวมถึงการยอมรับฟังความคิดเห็นและประเมินสิ่งที่รับฟังด้วยความยุติธรรม
3. มิตินห่วงใย หมายถึง การที่บุคคลให้ความไว้วางใจว่าบุคคลนั้นจะไม่ฉกฉวยประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมมีความห่วงใยและใส่ใจต่อความผาสุกของผู้อื่นเทียบเท่ากับของตนเองตอบสนองความต้องการและปัญหาอย่างสม่ำเสมอให้การยอมรับซึ่งกันและกันด้วยความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่บุคคลในครอบครัว
4. มิตินเชื่อถือได้ หมายถึง ความคาดหวังให้บุคคล มีความสม่ำเสมอ นั่นคือพูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูดความไม่สม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำขององค์การและผู้นำ จะทำให้ความไว้วางใจในตัวเองการและผู้นำลดลง

Reynolds (1997, pp. 25-28 อ้างถึงใน ชมนาค ฉางวัง, 2554, หน้า 14-15) แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจในองค์กรเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความสามารถ หมายถึงความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อความสามารถของผู้บริหาร และองค์การว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดผลดีมีความรู้ความชำนาญ ตลอดจนมีคุณลักษณะที่เหมาะสม
2. ด้านความเปิดเผย หมายถึงการที่บุคคลเชื่อมั่นว่าผู้บริหารหรือองค์การมีการเปิดเผยจริงใจยินดีที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งแนวความคิดความรู้สึที่ต้องแสดงออกให้บุคลากรรับรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรตลอดจนมีการสื่อสารกับบุคลากรด้วยความจริงใจ
3. ด้านความน่าเชื่อถือ หมายถึง การที่บุคคลเชื่อมั่นว่าผู้บริหารหรือองค์การมีความน่าเชื่อถือและมีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่จะทำในสิ่งที่พูดและมีการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร
4. ด้านความเสมอภาค หมายถึงการที่บุคคลเชื่อว่าผู้บริหารหรือองค์การมีความยุติธรรมดูแลให้ความสนใจห่วงใยให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรและมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

คะเนิงนิจ ศรีบัวเอี่ยม (2545) ความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์การ หรืออาจหมายถึงการที่พนักงานมีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์กร เพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน

“ความเชื่อมั่น” ในตัวบุคคลหรือองค์การไม่ได้เกิดขึ้นและตั้งอยู่อย่างถาวรลอย หากแต่ต้องมี “ฐาน” รองรับ นั่นก็คือ ผลงานการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ หากต้องการให้คนเชื่อมั่น เชื่อถือควรเริ่มที่ “การกระทำ” ที่น่าเชื่อถือ ถ้าการกระทำน่าเชื่อถือจะเกิดการเชื่อถือขึ้น ไม่จำเป็นต้องเรียกร้องให้เชื่อถือ การรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และประวัติขององค์การ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อความตั้งใจ ความภักดี และความไว้วางใจด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรและความเชื่อจากฐานหนึ่งไปอีกฐานหนึ่ง เช่น ในพนักงานใหม่เมื่อเห็นผู้นำประพฤติปฏิบัติตน เมื่อเขาก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็มีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวด้วย

ความไว้วางใจ Trust จะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. ความรู้ความสามารถ หรือ Competence หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลาย ๆ สาขาเป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ หรือ Credibility หรือ Character หมายความว่าบุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริง ในสภาพสังคมปัจจุบันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรหรือไว้วางใจในผู้นำจะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มากระทบได้ดี โดยการรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องบริหารจัดการให้โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรมีความสอดคล้องกัน โดยองค์กรจะต้องเรียนรู้ที่จะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Boeyen and Moses (2003 อ้างถึงใน วราภรณ์ เย็นศิริกุล, 2554, หน้า 8) ได้แบ่งความไว้วางใจออกเป็น 2 ชนิด ได้แก่

1. ความไว้วางใจตรง เกิดจากพัฒนาการระหว่างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. ความไว้วางใจบุคคลที่สาม เกิดจากความไว้วางใจที่มีให้กัน โดยทั้งสองฝ่ายไม่จำเป็นต้องรู้จักกันมาก่อน แต่เป็นความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากความเชื่อที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่สามอย่างเต็มใจ

Bach and Uslaner (n.d. อ้างถึงใน สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2550, หน้า 8) ความไว้วางใจ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ

1. ความไว้วางใจจากความรู้ หมายถึงความเชื่อมั่นที่มีต่อความรู้และข้อมูลที่ได้รับจากผู้อื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่นที่ได้ประสบมาด้วยตนเองและพิจารณาว่าเชื่อถือได้ เป็นการไว้วางใจแก่บุคคลที่ตนคิดว่ามีความน่าเชื่อถือ

2. ความเชื่อถือไว้วางใจส่วนตัว เกิดขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกันเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่อง จึงเกิดความไว้วางใจบุคคลที่ได้พบเจอและทำความรู้จักคุ้นเคยกัน ในทางกลับกันความเชื่อใจแบบระบบ เป็นความเชื่อใจที่ตั้งอยู่บนระบบหรือสถาบันที่มีกฎระเบียบเป็นทางการที่มีการยอมรับทางสังคม

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, หน้า 17)
ได้สรุปแนวคิดของความไว้วางใจ ใน 2 มิติ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

1.1 การยึดถือหลักคุณธรรม หมายถึง ผู้ที่ถูกไว้วางใจมีความซื่อสัตย์ และเปิดเผย
รักษาสัญญาในสิ่งที่ผู้ไว้วางใจพูดต่อผู้ที่ไว้วางใจ รวมถึงเป็นผู้มีความยุติธรรมและมีจริยธรรมสูง

1.2 ความเมตตากรุณา หมายถึง ผู้ถูกไว้วางใจให้การสนับสนุนผู้ไว้วางใจ เลี่ยงจาก
การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และแสดงความเอาใจใส่ ช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจผู้ที่ไว้วางใจ
โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน

1.3 สมรรถนะ หมายถึง ผู้ที่ถูกไว้วางใจมีความสามารถในด้านความรู้และทักษะ
ในการทำงานที่เชี่ยวชาญเหนือกว่าบุคคลอื่น รวมถึงมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความสามารถพยากรณ์ได้ หมายถึง ผู้ที่ถูกไว้วางใจกระทำตนให้มีความคงเส้น
คงวา สม่ำเสมอในพฤติกรรม มีการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในมาตรฐานเดียวกันและปฏิบัติตาม
คำพูดเสมอ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ความยุติธรรมในระบบ หมายถึง การรับรู้ของผู้ไว้วางใจว่าระบบภายในองค์กร
มีความโปร่งใส ไม่มีอคติ บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติภายใต้มาตรฐานเดียวกันที่องค์กรกำหนดขึ้น

2.2 ความยุติธรรมในการปฏิบัติ หมายถึง การรับรู้ของผู้ไว้วางใจว่าองค์กรมีวิธีการ
กลไกหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนให้มีความยุติธรรม บุคลากรสามารถ
แสดงความคิดเห็นและตรวจสอบกระบวนการตัดสินใจได้

2.3 ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาของ
ตนเองสามารถพึ่งพาได้ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเอาใจใส่บุคลากรและมีการปฏิบัติ
ต่อผู้อื่นอย่างมีคุณธรรมและยุติธรรม

2.4 ความยุติธรรมในการแบ่งปัน หมายถึง การรับรู้ของผู้ไว้วางใจว่าผลตอบแทน
ที่ได้รับจากองค์กรเป็นการตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อเทียบกับสิ่งที่ผู้ไว้วางใจได้ปฏิบัติงานให้กับ
องค์กร

2.5 ความยุติธรรมในปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การรับรู้ของผู้ไว้วางใจว่าผู้บังคับบัญชา
มีความยุติธรรมในการสื่อสารให้ข้อมูลในการตัดสินใจและการให้เกียรติบุคลากร

2.6 สมรรถนะ หมายถึง การรับรู้ของผู้ไว้วางใจ ว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถ
ในด้านความรู้และทักษะในการทำงานที่เชี่ยวชาญรวมถึงความสามารถในการตัดสินใจและ
แก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Luhmann (1979 อ้างถึงใน พิเศษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, หน้า 22) เสนอแนวคิด ความไว้วางใจที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางถึงรูปแบบความไว้วางใจ คือความไว้วางใจ ระหว่างบุคคล เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในระบบ เป็นความไว้วางใจ ในองค์การในภาพรวม ทฤษฎีของเขามองว่าความไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับความมั่นใจของ บุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรมและสามารถพยากรณ์ได้ ผลงานของเขา ได้ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์การเป็นระบบขององค์การที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่า และเป้าหมายขององค์การ รวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้วางใจระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชา และระบบขององค์การ บุคลากรในหน่วยงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มที่และเปิดเผย ทำให้สามารถ ทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ มีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ที่เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ว่ามีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีการสื่อสาร และปฏิบัติต่อกันอย่างจริงจัง ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร มีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการยอมรับ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553, หน้า 233) การยอมรับ หมายถึง ความสามารถในการเป็นที่ ยอมรับกัน ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้เป็นอย่างดี เช่น เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทีมงาน หรือบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของ บุคคลอื่นได้นั้น ควรเป็นผู้ที่รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่น หรือมีอคติมากเกินไป อีกทั้ง ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์รู้จักการยืดหยุ่นเห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จัก การให้เกียรติผู้อื่นเพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

ประดิษฐ์ อุปรมย์ (2551, หน้า 103-110) ความต้องการการยอมรับ คือ ความต้องการ ที่จะให้ผู้อื่นมองเห็นและยอมรับในความสามารถและคุณค่าของตนเห็นความสำคัญให้เกียรติ ให้การยกย่องนับถือและเห็นว่าเป็นผู้มีทรัพย์สินอย่างน้อยที่สุดก็ทัดเทียมกับผู้อื่นหรือมากกว่า และในทุกวันนี้ การทำงานในองค์การตั้งแต่องค์กรขนาดเล็ก ๆ ไปจนถึงองค์กรระดับชาติ มักพบกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการไม่ยอมรับในกันและกันอยู่มาก การตอบสนอง ความต้องการการยอมรับของบุคคลนั้น ทุกคนควรปฏิบัติทั้ง 3 ประการต่อไปนี้ คือ

1. การยอมรับตนเอง หมายถึง ยอมรับทั้งส่วนที่เป็นส่วนดีของตนเองและส่วนที่บกพร่อง ของตนเองในการยอมรับตนเองได้ต้องทำใจให้เป็นกลางมันสำรวจตัวเองและการกระทำของตน

อยู่เสมอ ถ้าพบว่า ตนมีส่วนใดในด้านใดก็นำออกมาแสดงให้ผู้อื่นได้ประกาศข้อพยายามใช้ ส่วนดีนั้นให้เป็นประโยชน์ถ้าพบว่าตนมีส่วนใดที่ยังบกพร่องอยู่ก็รีบปรับปรุงแก้ไขจนกว่าจะดี เป็นที่น่าพอใจ

2. การยอมรับผู้อื่น การยอมรับผู้อื่นควรตระหนักว่าการให้เกียรติแก่ผู้อื่น โดยการยอมรับผู้อื่นนี้เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้เป็นที่รักใคร่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

3. การปฏิบัติตนให้ผู้อื่นยอมรับ มีหลักปฏิบัติ 6 ประการ ดังนี้

3.1 การให้เกียรติอย่างจริงจัง คือการยอมรับอย่างหนึ่งการให้เกียรติอาจทำได้ด้วยการพูดหรือการแสดงท่าทางยกย่อง

3.2 ที่มีความไวต่อความรู้สึกตัวสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มสนทนา

3.3 เอื้ออาทร คือ การใส่ใจห่วงใย เห็นอกเห็นใจและปรารถนาดี คนที่มีความเอื้ออาทรต่อกันสามารถเข้าใจกันและให้อภัยกันได้ง่ายแต่มีความใส่ใจในความเป็นอยู่ถามสารทุกข์สุขดิบแสดงความเห็นใจเมื่อเขาพบกับความผิดหวัง หรือมีปัญหา และแนะนำคำเตือนหรือชี้แนะด้วยความปรารถนาดีความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่จะถูกใช้ผู้คนได้เพราะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่แนบแน่นมากยิ่งขึ้น

3.4 ยิ้มให้ก่อนอยู่เป็นนิจ การยิ้มแสดงถึงการเป็นมิตร หากยิ้มให้กันอย่างจริงจัง ทุกครั้งความจริงใจก็จะเกิดขึ้นจะทำงานอะไรร่วมกันก็จะรู้สึกสบายใจและมีอะไรผิดพลาดขาดตกบกพร่องไปบ้างก็ยอมรับกันได้และให้อภัยกันได้

3.5 คิดให้อภัยและช่วยเหลือ การทำงานร่วมกันถ้าพบว่าเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดไปก็ควรให้อภัยซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกัน ก็ต้องพยายามหาทางแก้ไขช่วยเหลือในสิ่งที่ผิดพลาดบกพร่องนั้นได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ฉะนั้น การให้อภัยและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ย่อมเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้คนเรายอมรับได้ด้วย

3.6 อารมณ์ขัน คนที่มีอารมณ์ขันคือคนที่พยายามหามุมมองที่ดีของทุกเหตุการณ์ และปรับเหตุการณ์ในร้ายให้กลายเป็นดี

ดังนั้น ถ้าบุคคลได้รับการยอมรับจากผู้อื่นจนเป็นที่แน่ใจแล้วก็ย่อมจะสามารถทำงานได้ด้วยความสบายใจและมุ่งมั่นจนงานบรรลุผลสำเร็จ

สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 42) การรับฟังซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟัง การแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาโต้ตรงสิ่งที่ได้รับฟังและไม่แสดงท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 132-163) ความต้องการทางด้านทฤษฎีของมาสโลว์ ในข้อที่ 3-4 คือ ความต้องการทางด้านสังคมและความต้องการทางที่จะได้รับการยกย่อง การได้รับ

การยอมรับจากผู้อื่นและมีความรู้สึกที่ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ ความต้องการนี้ เป็นความต้องการความผูกพันหรือยอมรับ ต้องการเป็นที่ยอมรับจากเพื่อน ผู้บังคับบัญชา จากลูกน้องและความต้องการได้รับการยกย่องหรือให้เกียรติ เป็นความต้องการระดับสูง เกี่ยวกับ ความมั่นใจในใจตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ต้องการให้คนอื่นยกย่อง เป็นที่ยอมรับของ ผู้อื่น เพื่อความเชื่อมั่นและความรู้สึกภูมิใจในตัวเอง เป็นการยอมรับความสามารถ ให้โอกาสแสดง ความคิดเห็น ร่วมประชุม รับฟังและพิจารณาข้อเสนอ เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้รู้สึกได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง การที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจน หรือบุคคลทั่วไป มีการรับฟังซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังในการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิด พิจารณาไต่ตรองสิ่งที่ได้รับฟังและไม่แสดงท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดง ความสนใจ ให้กับคู่สนทนา ให้ยอมรับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การให้เกียรติ ยกย่องชื่นชมในการที่บุคลากรร่วมมือและทำงานประสบความสำเร็จ ชื่นชมตลอดจนให้กำลังใจซึ่งกันและกันในการทำงาน

3. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 279) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การคือระดับของการที่สมาชิก ในองค์การมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การและมององค์การทั้งองค์การในภาพรวม มากกว่าความสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

Marsh and Mannari (1977, p. 57 อ้างถึงใน รัฐธการ ชูชวง, 2556, หน้า 18)

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ เป็นความสามารถที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การอีกครั้ง หมายถึง ระดับความมากน้อย ของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและการประเมินองค์การในทางที่ดี

Miner (1992, p. 124 อ้างถึงใน รัฐธการ ชูชวง, 2556, หน้า 16) ได้แบ่งแนวคิดของ ความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านพฤติกรรม เป็นความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบพฤติกรรม แสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อเกิดความผูกพันต่อองค์การจะมีการแสดงออกในรูปแบบ พฤติกรรมต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนที่ทำงานและจะพยายาม ที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่ลงทุนลงแรงไป ในองค์การและเป็นการยากหรือเป็นไปได้ที่จะเลือกการลงทุนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งต่างจากแนวคิดแรกซึ่งเป็นผลการได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นมากกว่า คำนึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจที่จะทุ่มเทพยายามที่จะเต็มที่เพื่อที่จะทำงานในองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรไว้

Steers (1977 อ้างถึงใน สุริย์พร บุญโชคเจริญศรี, 2557, หน้า 23) สรุปความผูกพันองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานที่แสดงถึงความรู้สึกต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีจุดร่วมเหมือนกับบุคลากรคนอื่น ๆ เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร มีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า รวมทั้งการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างมาก ทั้งค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ตนได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจด้วยความพยายามที่จะทุ่มเทสุดความสามารถเพื่อประโยชน์เป็นบุคคลที่มีลักษณะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น พยายามสุดความสามารถเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรเกิดผลสำเร็จ

3. ความปรารถนาที่จะคงอยู่และรักษาซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเป็นอย่างมาก ยินดีที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร มีความจงรักภักดีและรู้สึกภูมิใจที่จะบอกบุคคลอื่นว่าเป็นบุคลากรขององค์กรนี้

พลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 215) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ รักปรารถนาดีต่อองค์กร ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้แก่องค์กร การทำงานสำเร็จหรือล้มเหลว จะมีผลกระทบต่อองค์กรและผู้เป็นสมาชิกในองค์กรทุกคน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 96) ทัศนคติด้านความผูกพันกับองค์กร หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและต้องการรักษาภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร มีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ตนได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรรู้สึกภูมิใจที่จะบอกบุคคลอื่นว่าเป็นบุคลากรขององค์กร บุคลากรมีความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ความพยายามอย่างมาก ทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น

มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้กับหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ยินดีที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร มีความจงรักภักดี รักปรารถนาดีต่อองค์กร

4. ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กร

Marquardt (1996 อ้างถึงใน จันทรจิรา เหลลราช, 2557, หน้า 24) ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์องค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้บุคลากรและองค์กรพร้อมที่จะพัฒนาไปข้างหน้า เช่นเดียวกับการนำไปสู่กลยุทธ์และวิธีปฏิบัติอันหลากหลาย ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จ โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำในสิ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีส่วนในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งสิ่งสำคัญในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

4.1 องค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร การสร้างสรรค์และการปฏิบัติอย่างจริงจังจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรทราบดีว่า สิ่งนั้นจะสร้างความสำเร็จให้กับพวกเขาได้อย่างแท้จริง

4.2 วิสัยทัศน์นั้นมีความหมายต่อทุกคน วิสัยทัศน์นั้นมีความหมายต่อทุกคน วิสัยทัศน์เป็นความหวัง เป็นความฝัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ

4.3 วิสัยทัศน์จะเป็นตัวจุดดิ่งให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร เป็นพลังขององค์กรให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และกลยุทธ์องค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะแลกเปลี่ยน โดยการเชื่อมโยงความสำเร็จของการเรียนรู้ขององค์กร พร้อมทั้งแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกกระบวนการปฏิบัติงานจริง รวมไปถึงการมีนโยบายในการให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ การเลื่อนตำแหน่ง รวมไปถึงการยอมรับ ยกย่องชมเชย สำหรับผู้ที่มีการสร้างความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์กรหมายถึง การที่หน่วยงานมีการทำความเข้าใจ ชี้แจง มีส่วนร่วมในการกำหนดถึง วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย กลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม อย่างละเอียด ชัดเจน จนทำให้บุคลากรทราบทิศทางการปฏิบัติงาน หรือการประพฤติตนให้บรรลุผลตามหน่วยงานที่ตั้งไว้

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 296-297) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การอยู่ร่วมกับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การมากมาย เช่น ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบโครงสร้างองค์การ ระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ระบบต่าง ๆ เหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อถึงกันตลอดเวลา ระบบวัฒนธรรมขององค์การก็เช่นเดียวกัน คือ จะได้รับผลกระทบจากด้านอื่น ๆ ขององค์การ ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การหลายประการด้วยกัน คือ

1. กลุ่ม (Work group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่ม และความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มสมาชิก ขวัญและกำลังใจของกลุ่ม มิตรภาพภายในกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/ supervisor leadership style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะขององค์การ (Organization characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์การ เนื่องจากองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่าง ๆ ทั้งขนาดขององค์การ โครงสร้างองค์การ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย องค์การจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

4. กระบวนการบริหาร (Administrative processes) เป็นระบบการทำงานในองค์การ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์การ วิธีการปฏิบัติงานขององค์การ ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การที่มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้ จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด และล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

จากปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเห็นว่า การดำเนินการเกือบทุกประการ ในองค์กร ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร หรือลักษณะนิสัยขององค์กรแทบทั้งสิ้น การกระทำใด ๆ ก็ตาม ในองค์กรจึงต้องกระทำด้วยความรอบคอบระมัดระวังเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อ หรือนำไปสู่การเกิดกระทำวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ความหมายของความรู้

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551, หน้า 3) ความรู้ คือ สภาวะในตัวคนที่เกิดจากการผสมผสาน อย่างลงตัวระหว่าง การรับรู้ ความจำ ความคิด ความเข้าใจและความรู้สึก เมื่อคนได้สัมผัสหรือรับรู้ สิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว สภาวะนี้จะไม่หายไปจากคน แต่อาจลืมไปได้บ้าง บางส่วน บางเวลา

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎา ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549, หน้า 340) อธิบายว่า ความรู้ เป็นการผสมผสานของประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะและความเชี่ยวชาญรวมถึง สิ่งที่ได้รับสั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน ค้นคว้า และถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิด สำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

พรณี สวนเพลง (2552, หน้า 15) อธิบายว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่ได้รับสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สภาพแวดล้อมที่สามารถแบ่งปันกันได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความรู้ คือ การรับรู้ ความจำ ความคิด ความเข้าใจและความรู้สึก เป็นการผสมผสานของประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ความสามารถเชิงปฏิบัติ ทักษะและความเชี่ยวชาญรวมถึงสิ่งที่ได้รับสั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน ค้นคว้า และถ่ายทอด ที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน ในการไปใช้ซึ่งเป็นที่แบ่งปันกันได้

ประเภทของความรู้

Polanyi and Nonaka (n.d. อ้างถึงใน บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2548 หน้า 16-18) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit knowledge ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ ทั้ง 2 ท่าน ได้ให้คำจำกัดความ ของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. Tacit knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย บุญดี บุญกิจ และคณะ (2548 หน้า 18-20 อ้างอิงจาก Edvinsson, n.d.) ได้แบ่งความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Individual knowledge คือ ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรือเป็นความรู้ที่อยู่ในหัวของพนักงาน

2. Organizational knowledge คือ ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่มีอยู่ในกลุ่มฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการทำงานขององค์กรได้มากขึ้น

3. Structural knowledge คือ ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ซึ่งความรู้ทั้ง 3 ประเภท สามารถเป็นได้ทั้งในรูปของ Tacit knowledge และ Explicit knowledge

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ประเภทของความรู้ ประกอบไปด้วยความรู้ที่อยู่ในตัวคนที่มาจากการศึกษา ประสบการณ์ต่าง ๆ และความรู้ที่มาจากสิ่งที่เผยแพร่ เช่น หนังสือ บุคคล เอกสารต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งความรู้เหล่านั้นสามารถที่จะต่อยอดและพัฒนาไปได้อย่างไม่สิ้นสุด

ความหมายของการจัดการความรู้

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 4) การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มขีดความสามารถชิงแข่งขัน เพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

กิริติ ชยยิ่งยง (2550, หน้า 44) การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และบริหารคน (People) ในทุกองค์กรที่มีการใช้สารสนเทศ ที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยจัดเก็บความรู้ที่นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กร ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 16) การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคน

ในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูง

วิจารณ์ พานิช (2557) การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานคู่มือประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2559, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ที่เน้นการพัฒนากระบวนการควบคู่ไปกับการเรียนรู้ ในการแสวงหาความรู้ ที่เป็นทั้งเอกสารหรืออยู่ในตัวบุคคล เพื่อสร้างความรู้ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ซึ่งการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge process)

บุรินทร์ รุจจนพันธุ์ (2559) องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge process)

1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า คนเป็นส่วนประกอบลำดับแรกในการจัดการความรู้ที่จะเป็นผู้นำเทคโนโลยี พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ สร้างประโยชน์แก่องค์กร

รูปแบบการจัดการความรู้แบบปลา (Tuna model)

ประพนธ์ ผาสุขยิ่ง (2550, หน้า 21-22) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนปลาตัวหนึ่งมี 3 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge vision: KV) คือ ส่วนที่เป็น วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือก่อนที่จะทำการจัดการความรู้จะต้องตอบให้ได้เราว่าจะทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร จะมุ่งหน้าไปทางไหน ซึ่งหลายหน่วยงานและองค์กรเริ่มต้นเรื่องการจัดการความรู้นี้ไปแล้ว แต่ยังไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ และการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการที่จะทำให้งานบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ต้องการ โดยการใช้ความรู้เป็นฐานอาศัยความรู้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2. ส่วนกลางตัวปลา (Knowledge sharing: KS) คือ ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and learn) เป็นหัวใจสำคัญและเป็นส่วนยากลำบากที่สุด กระบวนการจัดการความรู้ทั้งหมดเนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่จะทำให้ผู้คนมีใจให้แกกันและกัน จะทำอย่างไรที่คนจะยินยอมและพร้อมจะแบ่งปัน เป็นทั้งผู้รับผู้ให้ เป็นประเด็นที่ไปเกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกันค่อนข้างมาก คำว่า “จัดการ” หมายความว่า เป็นการจัดการที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

3. ส่วนที่เป็นหางปลา (Knowledge assets: KA) คือ คลังความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้ คลังความรู้ที่ดีจะต้องมีการออกแบบโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม มีการจัดหมวดหมู่ แบ่งหัวข้อต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ และมีการเนื้อหาความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และควรใส่แหล่งที่มาของข้อมูลด้วย

ส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วน แต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันออกไป บางหน่วยงานจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่าส่วนกลางตัวปลาจะมีรูปร่างค่อนข้างใหญ่กว่าส่วนอื่น เป็นต้น สมถวิล โชติคณาพิศ (2559) โมเดลปลา พัฒนาไปสู่ โมเดลฝูงปลาตะเพียน โดยปลาตัวเดียว ก็เหมือนกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานเดียวในกรณีที่เป็นองค์กรใหญ่ที่ประกอบด้วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กรก็จะเหมือนกับปลาตัวเล็กหลาย ๆ ตัวที่แต่ละตัวก็เป็นการจัดการความรู้ของแต่ละงานที่ต้องเชื่อมโยงและรวมตัวกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหญ่หรือปลาตัวใหญ่ด้วย คล้ายกับ “โมบายปลาตะเพียน” ของเล่นของเด็กไทยสมัยโบราณที่ผู้ใหญ่सानเอาไว้แขวนเหนือเปลเด็ก เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายใหญ่ไปในทิศเดียวกัน และมีความเพียรที่จะว่ายไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา

และที่สำคัญปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกันเพราะการจัดการความรู้ของแต่ละที่มีบริบทไม่เหมือนกัน รูปแบบของการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานจึงสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้เหมาะสม เราจะได้เห็นปลาที่มีเอกลักษณ์ บางตัวอาจจะท้องใหญ่เพราะต้องมีส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก บางตัวอาจเป็นปลาที่หางใหญ่เพราะต้องใช้ส่วนคลังความรู้มาก แต่ทุกตัวต้องมีตาที่มองเห็นเป้าหมายที่จะไปที่ชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557, หน้า 20) การจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน หรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้จากกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

และสกัดขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้

6. การจดบันทึกขุมความรู้และแก่นความรู้ และแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นขุมความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงกันมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยการดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นความรู้ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมองที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งร่วมกันทำ ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว

บุญดี บุญกิจ และคณะ (2548, หน้า 54-58) ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ 7 ขั้นตอน ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร และความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge identification)

การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า (Knowledge mapping) หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของบริหารจัดการความรู้ และสามารถจัดทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของการวางแผนความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของ

คลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นหลักฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้ว องค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจ่ายไม่เป็นที่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มิดนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จ คือบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วและทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้ค้นหาความรู้ดังกล่าวและนำไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดทำความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement)

นอกจากทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.2 การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร นั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ ของ คำจำกัดความหมายต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) องค์กรต้องมีวิธีการเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้แบบ Explicit และ Tacit

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) จะต้องทำด้วยการพบปะกัน ตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม

7. การเรียนรู้ (Learning) เพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไข ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้อยู่ที่ การดำเนินการตามกระบวนการที่เราเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กร การสร้างความเข้าใจ ในเป้าหมายของการจัดการความรู้และการสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อ การจัดการความรู้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งขั้นตอนการจัดการความรู้ โดยทั่วไป อันดับแรก ก็จะต้องกำหนดความรู้ สาระความรู้ที่จำเป็นต่องาน ค้นหาความรู้ที่สามารถศึกษาได้จาก คน หรือเอกสาร แล้วก็สร้างความรู้โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อได้มาแล้วก็จัดให้เป็นระบบ สืบค้น ง่าย ซึ่งความรู้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้เป็นปัจจุบันเสมอ รวมทั้งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน ความรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร

ความหมายของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก (2552, หน้า 32) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญ ในการนำความรู้ใหม่ที่สร้างมาและจัดเก็บมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการต่อยอด ความรู้ที่สูงขึ้น ขยายฐานความรู้และเผยแพร่ความรู้ตลอดจนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้กว้างขวาง และมีประโยชน์มากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาศัยวิธีการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร และเทคโนโลยี ประเภทต่าง ๆ ในการดำเนินการ

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 52) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีที่นิยมการแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานข้อมูล เป็นต้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและ วัฒนธรรมองค์กร เช่น เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

นำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) การแบ่งปันความรู้ เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ (Know what) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง (Know how) เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับ

โลกของความเป็นจริง (Know why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหา นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (Care why) เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ปัญหาและทำให้ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2557, หน้า 20) การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ ข้อที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้ ออกมาบันทึกไว้”

สมชาย นำประเสริฐชัย (2558, หน้า 38-39) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยให้บุคลากรหรือองค์กรสามารถนำความรู้ที่แบ่งปันไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น และช่วยทำให้ได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติมขึ้นมา ฝนกระบวนการนี้ครอบคลุมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร และการถ่ายทอดความรู้แฝงและความรู้แบบชัดแจ้งจากต้นทางหรือแหล่งความรู้ ไปยังปลายทางหรือเป้าหมายความรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 46) การแลกเปลี่ยนความรู้หมายถึง การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบ หลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนา การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-learning

ประเสริฐ เลอสรวง (2553, หน้า 22) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่คนได้นำความรู้ที่มีอยู่มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้ความรู้กระจายออกไป หรืออาจก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

โชคชัย ปั้นเทศ (2550, หน้า 8) พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กระบวนการของการกระจายและเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ต่างแสดงบทบาท เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับในกระบวนการแลกเปลี่ยนรู้นั้น โดยการแลกเปลี่ยนรู้นั้นจะแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมการถ่ายทอด แบ่งปัน แลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลผ่านรูปแบบกิจกรรมที่เห็นได้ เช่น การเป็นวิทยากร การตอบคำถาม การเผยแพร่เอกสาร และที่สังเกตไม่ได้ อย่างการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลจากการพูดคุยกันภายในกลุ่มที่สนิทสนมกันเท่านั้น

ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด (2550, หน้า 48-51) กระบวนการหรือวิธีการถ่ายทอดและรับเอาความรู้ร่วมกับแหล่งหรือบุคคลอื่น โดยมีพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้จากกันและกัน เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เชื่อใจ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กระบวนการในการทำให้เกิดความรู้ใหม่โดยการถ่ายทอด แบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ความรู้ซึ่งกัน ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

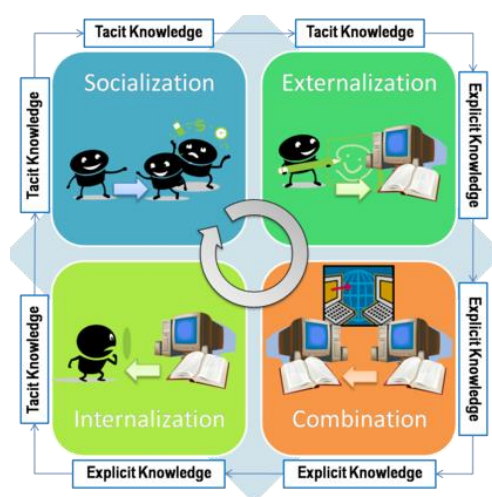
และความรู้ที่ชัดเจน ทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ที่สูงขึ้น ขยายฐานความรู้และเผยแพร่ความรู้ตลอดจนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้กว้างขวางและมีประโยชน์

องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ มี 2 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การเป็นผู้ให้ความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นแหล่งความรู้ มีความยินดีหรือเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น ทั้งที่เป็นบุคคลภายในกลุ่มเดียวกัน หรือต่างกลุ่ม

องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้รับข้อมูล หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารเพื่อขอหรือรับความรู้จากผู้อื่น ทั้งที่เป็นบุคคลภายในกลุ่มเดียวกันหรือต่างกลุ่ม และเห็นคุณค่าของความรู้ที่ได้รับว่ามีประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงาน หรือโครงการที่รับผิดชอบ รวมทั้งสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานของตนได้

โมเดลเซกิ (SECI Model) ถูกเสนอโดย Nonaka and Takeuchi (1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2548, หน้า 16) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดเจน (Explicit knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการฝังลึก (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน ดังภาพ



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กร (สิริกัญญา แสนกัลป์, ม.ป.ป.)

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to tacit

กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช่เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to explicit

กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกัน ที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกถักทอแล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to explicit

กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to tacit

กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุม การเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

บุญดี บุญกิจ และคณะ (2548, หน้า 17-18) การปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การแบ่งปันและสร้างความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
2. การสร้างและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร นำมาเขียนเป็นหนังสือ คู่มือ เอกสาร หรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

3. การรวบรวมข้อมูลเช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงานต่าง ๆ เป็นต้น มาสร้างความรู้ใหม่ ๆ

4. เป็นการรวบรวมข้อมูลเช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงานต่าง ๆ มาเป็นการสร้างความรู้ให้อยู่ในตัวบุคคลเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานของตน จนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญ จนเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วก็นำความรู้นั้นไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ก็จะเป็นกระบวนการหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ

ทั้งนี้ ในการศึกษากระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในครั้งนี้ จึงใช้แนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995 อ้างถึงใน บุญดี บุญกิจ และคณะ, 2548) เป็นวงจรเปลี่ยนแปลงความรู้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนไปเรื่อย ๆ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลาวงจร SECI เป็นการสร้างความรู้ใน 4 ลักษณะ คือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to tacit คือ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ที่เกิดจากประสบการณ์ เทคนิคการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน การเรียนรู้ แนวคิด ทักษะ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ โดยบุคคลสามารถรับรู้ได้จากการรับฟัง การสังเกต การปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้และเกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to explicit คือ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล ที่เกิดจากประสบการณ์ เทคนิคการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน การเรียนรู้ แนวคิด ทักษะ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ โดยบุคคลสามารถรับรู้ได้จากการรับฟัง การสังเกต การปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้และเกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา และส่งต่อ เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

3. การรวบรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to explicit กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน มารวบรวมแล้วพัฒนา สร้างขึ้นใหม่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ บูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดเจนได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to tacit กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดทักษะความชำนาญ จนเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วก็นำความรู้นั้นไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น ก็จะเป็นกระบวนการหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ

และได้ศึกษาเครื่องมือ หรือองค์ประกอบในกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าว เพราะเป็นหัวใจหลักในการทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประเสริฐ เลอสรวง (2553, หน้า 22-23) ได้เสนอเครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: COP) คือ เครือข่ายความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ เป็นกิจกรรมของกลุ่มคนที่รวมตัวกัน (จริงหรือเสมือน) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ดังตัวอย่าง เช่น เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อการค้นหา ทบทวน รวบรวม และเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) เพื่อรวบรวม ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน ให้เกิดในหน่วยงาน

2. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring program) คือ การมอบหมายให้พี่เลี้ยงเป็นผู้แนะนำและสอนวิธีการทำงานให้พนักงานใหม่

3. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After action reviews) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมถึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมได้เรียนรู้ ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวพร้อมกัน

4. การเสวนา (Dialogue) คือ การปรับฐานความคิด โดยฟังจากผู้อื่นมาจัดประชุมอภิปราย เพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติ โดยมองภาพในองค์รวมเป็นที่ตั้ง

5. ฐานความรู้ บทเรียน และความสำเร็จ (Lessons learned of and best practices databases) คือการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กร ทั้งที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลว รวมทั้งข้อเสนอแนะในเรื่องที่น่าสนใจให้พนักงานขององค์กรเข้ามาเรียนรู้

6. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of excellence) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร และบอกให้ทราบที่สามารถติดต่อผู้ใด ได้ที่ไหน

7. การเล่าเรื่อง (Story telling) คือ เรื่องราวบอกเล่า ทำให้ผู้ฟังรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการหาคำตอบเพื่อนต้องการแก้ไขปัญหา เรื่องราวและความคิดต่าง ๆ

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist) คือ การประชุม ซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจ แก่ทีมที่ต้องการความช่วยเหลือ

9. เวทีถามตอบ (Forum) คือ การที่เราสามารถโยนคำถาม นำไปให้ผู้ที่อยู่ใน Forum ช่วยกันตอบหรือส่งต่อผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ

อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้

บุญดี บุญกิจ และคณะ (2548, หน้า 57) อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 1 อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่ามีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่ามีคนอื่นรู้สิ่งที่ไม่รู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและไม่มุ่งมั่นเพียงพอในการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ (ยังไม่ไว้วางใจกัน)
2. ส่วนรวม/ โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ - ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
3. ค่านิยม/ วัฒนธรรม องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีภาษากลางที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งใหม่ ๆ

สมชาย นำประเสริฐชัย (2558, หน้า 38-39, หน้า 105) ปัญหาการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ แม้ว่าบุคลากรทุกคนรู้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ดีและการแบ่งปันรู้นั้นไม่ได้ทำให้ความรู้ลดน้อยลง กลับยิ่งทำให้รู้นั้นเพิ่มพูนขึ้น แต่หลายคนก็ยังมีกังวลในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น เช่น กังวลตัวเองจะถูกกลบตบและลดความสำคัญลงหลังจากที่แบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น องค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้และกระจายความรู้เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งของบุคลากรและองค์กร

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 33) ในการถ่ายทอดความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรเดียวกัน สิ่งที่มีักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอ คือ การที่ผู้ที่มีความรู้นั้น ไม่อยากถ่ายทอดความรู้ ซึ่งอาจเป็นเพราะการมีความรู้ดังกล่าว ทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจ มีความสำคัญ บางองค์กรทำให้ปัญหาดังกล่าวนี้เลวร้ายยิ่งขึ้น โดยการประเมินบุคลากรจากความรู้ที่มี โดยไม่ให้โอกาสในการสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง หรือแม้แต่การนำความรู้มาเป็นอำนาจในการต่อรองทางการเมืองภายในองค์กรอีกด้วย

ในขณะที่ฝ่ายผู้รับความรู้ ก็เปิดปัญหาความไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะในกรณีเป็นบุคคลระดับเดียวกัน เคยปฏิบัติงานร่วมกันมานาน บุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่ามักจะเปิดรับความรู้ดังกล่าวนี้ยาก ยิ่งต้องแข่งขัน ยิ่งทำให้การรับและการถ่ายทอดความรู้แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย อีกทั้ง ปัญหาการยอมรับในความผิดพลาด ในสังคมและวัฒนธรรมของเรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยงทำให้เราได้เรียนรู้จากมุมมองเพียงด้านเดียว คือ มุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนที่จะมีความสำเร็จ ต้องผ่านความยากลำบากอะไรบ้าง

ปัญหาในการจัดการความรู้ คือองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ขาดการมีส่วนร่วม

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (ม.ป.ป., หน้า 6) กล่าวว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้มีสาเหตุหลักมาจากการมีทัศนคติว่า ความรู้ คือ อำนาจ จึงหวงความรู้ ไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ภายในหน่วยงานมีการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นแม้ว่าบุคลากรจะผู้พันต่อองค์กรแต่ก็ยังไม่กล้าที่จะแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นหัวใจหลักและเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร บุคลากรมีความกังวลในการแบ่งปันความรู้ อีกทั้ง การไม่ยอมรับในตัวผู้แบ่งปันความรู้ ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติระบบข้อมูลที่ดี การทำงานแบบมีส่วนร่วม การยอมรับความผิดพลาด อาจทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรง่ายขึ้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 55) วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กร พบว่า บุคคลภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป

โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้อุทิศเวลาในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการมีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ศึกษาซึ่งสามารถสรุปแต่ละด้านของวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

1. ผลของความไว้วางใจที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552, หน้า 268) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรการให้ความไว้วางใจกัน มีการประสานร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานจะส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกัน และส่งผลบวกในการถ่ายโอนความรู้ หากบุคลากรมีความไว้วางใจกันสูง ก็จะส่งผลถึงความเต็มใจในการร่วมมือร่วมใจ ทั้งนี้ Factor (n.d. อ้างถึงใน ยุรพร ศุภรัตน์, 2552, หน้า 270) พบว่า การที่บุคลากรในองค์กรจะมีระดับความไว้วางใจสูงแล้วจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเข้าถึงข้อมูลขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง

ประเสริฐ เลอสรวง (2553, หน้า 35) องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับ แม้เป็นบุคลากรระดับล่าง ผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร ให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องของตนเองรู้ออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน เป็นต้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยคุณูแจที่สำคัญที่จะไปประตุสู่โลกกว้างนี้ คือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547 อ้างถึงใน จันทร์จิรา เหลลาราช, 2557, หน้า 20) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่อาศัยความผูกพัน ความไว้วางใจ ความคุ้นเคยกันและพลังความแตกต่างของบุคลากร ดังนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเกิดจากความเต็มใจทั้งสองฝ่าย ไม่สามารถบังคับกันได้ สอดคล้องกับจาวรธรรม วิทยขจร โพนุลย์ (2552, หน้า 23) กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หากปราศจากความไว้วางใจ ความเชื่อใจ องค์กรอาจเกิดความขัดแย้งได้ วัฒนธรรมองค์กรที่จะไปขัดขวางกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เรียกว่า การเสียดทาน เพราะเป็นตัวปิดกั้นการแบ่งปันความรู้ให้ช้าลง ซึ่งตัวที่พบเห็นบ่อย คือ 1) การขาดความเชื่อใจกัน 2) การมีวัฒนธรรมต่างกัน ใช้ศัพท์ที่ต่างกันและพื้นฐานความรู้ต่างกัน 3) ไม่มีเวลาและสถานที่คุยกัน 4) เชื่อว่าเก็บความรู้ไว้กับตัวมากย่อมมีอำนาจมาก 5) ขาดความสามารถในการเรียนรู้ 6) เชื่อว่าความรู้

เป็นของคนเฉพาะกลุ่มเท่านั้น โดยเฉพาะคนที่อยู่เหนือกว่า 7) ไม่กล้าเสี่ยงและไม่กล้าขอความช่วยเหลือจากคนอื่น ดังนั้น ความท้าทายอย่างหนึ่งในการจัดการความรู้ คือ การสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีประโยชน์มากกว่าเก็บความรู้ไว้กับตัวเพียงผู้เดียว นอกจากนี้ Peter et al. (n.d. อ้างถึงใน ญัตติพนธ์ เจริญนันทน์ และคณะ, 2546, หน้า 90) บันไดก้าวแรกที่จะนำไปสู่ความเปิดเผย และปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจขององค์กร คือการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้นี้เชื่อใจกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เพราะสมาชิกต่างมีความเชื่อมั่น เชื่อใจในเพื่อนร่วมทีม และเป้าหมายของทีมว่าเขาสามารถจะทำงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องและมีผู้สนับสนุนอย่างแน่นอน สอดคล้องกับทองใบ สุธชาติ (2545, หน้า 106) การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บุคลากรเป็นคนเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น การดำเนินการองค์การใด ๆ ทั่วทั้งองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความไว้วางใจ สอดคล้องกับศิริรัตน์ นิสันเทียะ และมัลลิกา สังข์สนธิ (2554, หน้า 57) ที่ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความผูกพัน และความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ความผูกพันระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ในขณะที่ความไว้วางใจทำให้เกิดความรู้สึกที่จะได้รับหรือถ่ายโอนความรู้ สอดคล้องกับ Alawi, Marzooqi and Mohammed (2007 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ นิสันเทียะ และมัลลิกา สังข์สนธิ, 2554, หน้า 57) ก็พบว่า ความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จ ความผูกพัน ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ Pinjani and Palvia (2013 อ้างถึงใน ระเบิด พันภัย, 2557, หน้า 54) พบว่า ความไว้วางใจกันซึ่งเกิดจากความหลากหลายภายในกลุ่มนั้น ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับจารุวรรณ วิทย์ขจรไพบูรณ์ (2552, หน้า 23) กล่าวว่า การเชื่อใจหรือความไว้วางใจเป็นเรื่องสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าปราศจากความไว้วางใจในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรก็จะเกิดความขัดแย้ง สอดคล้องกับโชคชัย ปิ่นเทศ (2550, หน้า 29) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบสำคัญต่อการตัดสินใจของคนที่เลือกแลกเปลี่ยนหรือเก็บความรู้ไว้กับตัว การขาดแรงจูงใจ ขาดกระบวนการจัดการขาดความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีม เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อการที่บุคลากรจะยอมและเต็มใจแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หากบุคลากรมีความไว้วางใจมากก็จะส่งผลให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากเช่นกัน อาจเป็นเพราะ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเกิดจากความเต็มใจทั้งสองฝ่าย ไม่สามารถบังคับกันได้

2. ผลของความมุ่งมั่นที่เป่าประสงค์ขององค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 53) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ องค์กรต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน ทั้งนี้ ผลการวิจัยหลายฉบับ วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสมเป็นตัวขัดขวางที่ยิ่งใหญ่ในการถ่ายทอดความรู้ และวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการศึกษาว่าวัฒนธรรมประเภทใดที่สนับสนุนต่อความสำเร็จ การทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้ผู้จัดทำ สามารถวางแผนการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันที่ดีภายในองค์กรและใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานและกระจายงานให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา การดำเนินการในงานที่อยู่ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงาน กระตุ้นให้มีการเผยแพร่ความรู้โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้ความเกื้อหนุนกัน ให้พนักงานมีการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน และที่สำคัญ ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางการดำเนินงานในองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทางขององค์กรอันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงานมีระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น องค์กรมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอก มีกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หากดำเนินงานผิดพลาด องค์กรจะไม่เพิกเฉย จะเร่งดำเนินการหาแนวทางแก้ไข และพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้นั้น องค์กรต้องมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องชี้แจงและอธิบายให้บุคลากรในหน่วยงาน เข้าใจตรงกัน ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ นั้น องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ที่จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้ชัดเจน ที่สำคัญองค์กรต้องมีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจนเพื่อให้พนักงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้เพื่อให้เกิด

ความให้ความร่วมมือมากขึ้น มีผู้นำที่สร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นมีการให้รางวัลบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ ให้เกิดแก่นักงาน นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานเข้าใจและอยากที่จะเข้าร่วม ซึ่งหัวใจหลักในการเข้าสู่การประสานการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ คือ คน และวัฒนธรรม องค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และเต็มใจที่จะส่งมอบความรู้ให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้เพื่อใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเข้าใจตรงกัน และควรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานย่อยร่วมตีความนำไปสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานย่อยภายใต้วิสัยทัศน์ในภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางต้องให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งคอยช่วยให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นและพัฒนาหลักการเรียนรู้ถูกต้องแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะก้าวสู่บทบาทใหม่ภายใต้กรอบสังคมแห่งความรู้และการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ และโอกาสในการเข้าถึงข้อมูล เป็นปัจจัยพื้นฐานและจุดเริ่มต้นของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือ เน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำราอย่างเดียว ประสบการณ์นั้นมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์และที่สำคัญที่สุดคือ ได้ทดลอง หรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้น ความรู้ที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ในคน ผู้บริหาร ความรู้จะต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร 2) สร้างบรรยากาศและกติกาศขององค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ 3) คอยจับ ความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาจากเกลียวความรู้ ยกตัวอย่างการถ่ายทอดความรู้ของเครือซีเมนต์ไทย มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ใหม่ อันเป็นหัวใจของกิจกรรม อีกทั้งมีวัฒนธรรมที่เปี่ยมไปด้วยวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์ผู้บริหารได้รับการถ่ายทอดและแบ่งปัน เป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

ประเสริฐ เลอสรวง (2553, หน้า 35) ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในองค์กร คือ คนในองค์กรต้องมีเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป

นอกจากนี้ Peter et al. (n.d. อ้างถึงใน ทองทิพพา วิริยะพันธุ์, 2553, หน้า 79) การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ เพราะช่วยให้สมาชิกในทีมงานได้ประสานความร่วมมือกันด้วยดี เนื่องจากเปิดโอกาสให้ทีมงาน ได้สร้างความคุ้นเคยกัน หลังจากการพูดคุย ได้ตอบซักถามกันอย่างเปิดเผย และจริงจัง ทำให้มีการพูดคุยกันระหว่างสมาชิก อย่างเป็นกันเอง จนมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และสามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยลดความหวาดระแวง และความรู้สึกไม่ปลอดภัยของสมาชิก นอกจากนี้ ทองทิพพา วิริยะพันธุ์ (2553, หน้า 104) กล่าวว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ สมาชิกของทีมงานจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ที่สุด และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สนับสนุนให้สมาชิกและทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ การสื่อสารที่เปิดเผย เป็นการสื่อสารระหว่างทีมงาน ภายใต้บรรยากาศของความเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน โดยมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นที่ตั้ง ซึ่งในการนี้ สมาชิกของทีมงาน สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ การสื่อสารการสื่อสารที่เปิดเผยได้ ดังนี้

1. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผย ด้วยความจริงใจ
2. เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกของทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือเสมอ
3. รับรู้ความรู้สึกไม่สบายใจของทีม และตอบสนองความรู้สึกนั้นทางบวก
4. มีการฟังพาดูอาศัยกัน โดยสมาชิกของทีมงานมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

ร่วมกัน นอกจากนี้ ทองใบ สุธชาติ (2545, หน้า 69) กล่าวว่า เป้าหมายเป้าหมายเชิงปฏิบัติการจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทิศทาง แนวทางการตัดสินใจ แนวเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

นอกจากนี้ เขียวภา ปิ่นทุพันธ์ (2552) กล่าวว่า การจัดการวัฒนธรรมทางองค์การสำหรับการถ่ายทอดความรู้จะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่นำและสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ขององค์การ จะเห็นได้จากพฤติกรรมการถ่ายทอดความรู้แบบการทำงานร่วมกันในทุกระดับของสมาชิกองค์การ ซึ่งผู้ปฏิบัติต่างทำงานร่วมกันเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานในลักษณะ การให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตอย่างเปิดเผย การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และการให้คำตอบสำหรับปัญหาการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างแข็งขัน การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความเข้าใจในประโยชน์ สถานการณ์ หรือปัญหาที่ซับซ้อน การเขียนลำดับขั้นตอนของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และหนังสือคู่มือการปฏิบัติงานในระหว่างที่กำลังทำงานในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงงาน

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 8) กล่าวว่า วิธีป้องกันไม่ให้หลงการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ปรึกษาหารือกันให้แน่ใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้ที่เป็นหัวใจของการปฏิบัติ

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552, หน้า 131-134) กล่าวว่า เป้าหมายของการถ่ายโอนความรู้ นั้น ปัจจัยที่เป็นหลัก คือ การระลึกถึงเป้าหมายการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ในการแก้ไขปัญหาและหาทางออกได้ ดังนั้น บุคลากรต้องทราบเป้าหมายในการถ่ายโอนความรู้ คืออะไร มุ่งไปในทิศทางไหน

ชูลีพร เกลียงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558, หน้า 93-94) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรม องค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีปัจจัยการกำหนด การให้การสนับสนุน การประสานความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรทราบทิศทางการพัฒนา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การจัดการวัฒนธรรมทางองค์การสำหรับการ ถ่ายทอดความรู้จะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่นำและสนับสนุน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และสะสมความรู้ในทุกระดับ สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ขององค์การการพูดคุยกัน ระหว่างสมาชิกอย่างเป็นกันเอง จนมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน และสามารถร่วมงานกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยลดความหวาดระแวง และความรู้สึกไม่ปลอดภัย ของสมาชิกซึ่งส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การ

3. ผลของการยอมรับที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

เขวทภา ปิ่นทุพันธ์ (2552) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันในการถ่ายทอดความรู้ของสมาชิก องค์การในทุกระดับจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติยอมรับว่า การทำงานด้วยกันอย่างเปิดใจโดยปราศจาก การขังหรือปกป้องความรู้ที่ตนมีโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ นั้น จะส่งผลให้องค์การมีความสามารถ ในการผลิตและนวัตกรรมมากยิ่งขึ้นมากกว่าการที่ต่างคนต่างทำ การจะทำให้เกิด พฤติกรรม การถ่ายทอดความรู้แบบการทำงานร่วมกันในทุกระดับของสมาชิกองค์การ องค์การสร้าง เงื่อนไข ที่ต้องมีมาก่อน ส่งผลในการเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ ดังนี้

1. ทศนคติของความใส่ใจและความไว้วางใจในหมู่สมาชิกองค์การ องค์การต้องจัดทำ ค่านิยมและมาตรฐานทางจริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงานที่เป็นที่ยอมรับ ได้รับความเห็นพ้องจากสมาชิกองค์การ และสื่อสารให้เป็นที่รู้ทั่วกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรม ของการยอมรับความผิดพลาด และไม่ลงโทษการทำผิดพลาด และบรรยากาศของความซื่อสัตย์ เริงสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เพื่อให้โอกาสแก่สมาชิกองค์การในการแก้ไขความผิดพลาด ซึ่งจะทำให้ สมาชิกองค์การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสนใจในมุมมองและประสบการณ์

ที่แตกต่างกัน แสวงหาความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการลงความเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ มีความกล้าที่จะพูดแสดงความคิดเห็น/ ความรู้สึก

2. พฤติกรรมการบริหารที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ในหมู่สมาชิกองค์กร การแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติต่อองค์กรที่ยึดมั่นอย่างจริงจังในค่านิยมของการส่งเสริมสนับสนุน เพิ่มค่า และดูแลความรู้ และให้การสนับสนุนงบประมาณ เครื่องมือ วิชาการ และเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการแบ่งปันความรู้ และต่อผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างของการแบ่งปันความรู้และไม่กักตุนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารต้องทำตามทีพูดหรือบอกให้ผู้ปฏิบัติทำ ผู้บริหารต้องจัดสรรเวลาสำหรับการพูดคุย รับฟังปัญหา/ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ และอนุญาตและให้เวลาผู้ปฏิบัติเข้าร่วมเครือข่ายการจัดการความรู้ และผู้บริหารต้องเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผู้ปฏิบัติในการแบ่งปันความรู้ด้วย

3. การให้รางวัลและผลตอบแทนสำหรับส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ รางวัลพิเศษและการให้สิ่งตอบแทนวิธีต่าง ๆ อาจใช้เป็นแรงจูงใจภายนอกเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ เช่น การยกย่องและการมีชื่อเสียงสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเพิ่มพูนฐานความรู้ หรือมีส่วนอย่างแข็งขันในการแบ่งปันความรู้ การกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์ให้ทำการสอน และการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติใหม่ การให้ผู้ปฏิบัติทำการสรุปรายงานการประเมินผลโครงการ กิจกรรม หรือภารกิจต่าง ๆ ภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจากประสบการณ์ตรง ซึ่งบทเรียนที่ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้จะถูกระบุอย่างเป็นระบบและเก็บไว้ให้ผู้ปฏิบัติคนอื่นใช้ต่อไป

4. การสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เป็นเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการภายในองค์กรที่ซึ่งผู้คนที่มีความสนใจและมีปัญหาาร่วมกันมาพบปะ พูดคุยในความหมายเดียวกัน มีการพัฒนาการทำงานร่วมกัน และมีข้อผูกพันในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยิ่งทำให้มีความไว้วางใจและการเปิดใจกันมากยิ่งขึ้นในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้กันอย่างเปิดเผย เครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติจึงเป็นกลวิธีที่จะช่วยลดอุปสรรคส่วนบุคคลและอุปสรรคทางสังคมในการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ องค์กรต้องสนับสนุนสถานที่ เครื่องมือ ข่าวสาร วิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

5. การประมวลผลข่าวสารความรู้ หรือ การมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว นักวิชาการได้เสนอแนะกลวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับประเด็นทางวัฒนธรรมองค์กรในการถ่ายทอดความรู้ไว้ 2 วิธี กลวิธีประมวลผลข่าวสารความรู้ (Codification) มุ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความรู้จะดึงออกจากผู้ที่ทำให้เกิดความรู้ขึ้น โดยการใช่วิธีการต่าง ๆ (เช่น แนวทางการสัมภาษณ์ ตารางการปฏิบัติงาน การทดสอบเพื่อวัดความสามารถในการทำงานโดยเทียบเคียง

กับเกณฑ์มาตรฐาน) แล้วทำการประมวลผลและเก็บไว้ในฐานข้อมูลความรู้ ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึง และนำไปใช้ได้ กลวิธีการมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ให้ความสำคัญและดำเนินการกับการพูดคุยกันระหว่างบุคคล โดยความรู้จะถูกถ่ายทอดจากการพบปะกันเป็นส่วนตัวและการสนทนาแบบตัวต่อตัวเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ความรู้ที่บอกเล่าได้ยาก” (Tacit knowledge) ระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกับกลวิธีนี้คือ ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ ระบบแผนที่ความรู้ ฐานข้อมูลค้นหาตำแหน่งของบุคคล ซึ่งแสดงรายชื่อของบุคคลผู้ปฏิบัติกรพูดคุยด้วยเกี่ยวกับหัวข้อหรือปัญหา การปฏิบัติงานบางเรื่อง

6. รูปแบบทางโครงสร้างขององค์การที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ องค์การอาจต้องปรับรูปแบบทางโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของการจัดการความรู้ อาจทำเป็นโครงการเฉพาะที่มีสายการสั่งงานและการประสานงานในแนวราบ ทำให้ลดระยะห่างระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าถึงผู้บริหาร ได้ง่ายเมื่อต้องการความช่วยเหลือในงาน มีการสื่อสารตัวต่อตัวแบบไม่เป็นทางการ ผู้ปฏิบัติมีการประสานความร่วมมือกันในการทำงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเป็นเพื่อนร่วมงานที่ผูกพันกัน และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน สอดคล้องกับทงทพิพา วิริยะพันธุ์ (2551, หน้า 299) กล่าวว่า บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันนั้น จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเองเป็นที่ตั้ง เห็นคุณค่าของผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การที่บุคลากรให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จะส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันที่มากขึ้น

4. ผลของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

Jarvenpaa and Staples (2001 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, หน้า 66) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นเจ้าของสารสนเทศและความรู้ของคนในองค์การ โดยศึกษาปัจจัยที่ช่วยในการตัดสินใจแลกเปลี่ยนความรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล พบว่า ความเชื่อในการเป็นเจ้าของความรู้มีผลเชิงบวกกับความเชื่อของความเป็นเจ้าขององค์การ แสดงให้เห็นว่า ความเป็นเจ้าของสารสนเทศและความเชี่ยวชาญมีผลต่อความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ พนักงานที่มีความเป็นเจ้าขององค์การจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาข้างชี้แจงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้ในความเป็นเจ้าของความรู้ขององค์การ โดยบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในเรื่องการทำงาน ความสนใจร่วมกัน และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน จะมีความเชื่อในการทำงานที่ทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ โดยลักษณะของวัฒนธรรมความเป็นหนึ่งเดียวจะทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น

ในการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร แสดงให้เห็นว่าสารสนเทศและความรู้สามารถแลกเปลี่ยนได้ระหว่างบุคคลและองค์กร ซึ่งการรับรู้ในเรื่องความเป็นเจ้าของสารสนเทศและความรู้จะสร้างความไว้วางใจหรือความตั้งใจในการพึ่งพากัน โดยปราศจากความคิดที่ต้องมีผลตอบแทนจากการแลกเปลี่ยนความรู้ จากผลการวิจัยหลายฉบับ พบว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ก็เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อแนวทางดังกล่าว ก็คือการเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กร ในการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำมาใช้ องค์กรที่มีการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยน มีความไว้วางใจกัน การมีส่วนร่วม การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และการมีความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้เข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากขึ้น โดยค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร ดังที่มรุตพงศ์ แยม โอลด์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร โดยมีความผูกพันเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การเน้นการสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในเรื่องการทำงาน ความสนใจร่วมกัน และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน จนเกิดเป็นความผูกพันขึ้นในองค์กร จะมีความเชื่อในการทำงานที่ทำให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร โดยลักษณะของวัฒนธรรมความเป็นหนึ่งเดียวจะทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งด้านความไว้วางใจ การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากร การเคารพ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ให้ข้อมูล เป็นบันไดก้าวแรกที่จะส่งผลถึงการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ด้านความมุ่งมั่น เป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งหัวใจหลักของการในการเข้าสู่กระบวนการทำงานแลกเปลี่ยนความรู้ คือ คนที่ต้องมีทัศนคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้การที่บุคลากรมุ่งมั่น เข้าใจ ในวัตถุประสงค์ขององค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี โดยมุ่งที่เป้าประสงค์เป็นหลัก การที่บุคลากรมุ่งที่เป้าประสงค์ก็จะให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรมและสื่อสาร แบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ส่วนด้านการยอมรับ นั้น การที่บุคลากรมีการยอมรับฟัง

ข้อคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักเปลี่ยนความขัดแย้งในการทำงานให้ไปในทางสร้างสรรค์และพัฒนางาน มีการยอมรับในความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถของกันและกัน ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้รางวัลที่มีคุณค่าต่อผู้รับตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานส่งผลให้มีการแข่งขันความรู้ในองค์กรที่มากขึ้น และด้านสุดท้าย คือ ด้านความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเป็นเจ้าของสารสนเทศและความเชี่ยวชาญจะมีผลต่อความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปราศจากความคิดที่ต้องมีผลตอบแทนจากการแลกเปลี่ยนความรู้ บุคลากรจะทุ่มเทความรู้ ความสามารถเพื่อองค์กร ความผูกพัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะเป็นตัวแปรสื่อในการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ หากระดับความไว้วางใจ ความเข้าใจและมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ความผูกพันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรสูงแล้วก็จะส่งผลให้การแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสูงตามไปด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เจลิยว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ประเภทบุคลากรและสถาบันที่จบการศึกษา ในระดับปริญญาตรี อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ ด้านการเพิ่มอำนาจ และด้านความเอื้ออาทรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งจำแนกตามสถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และดัชนีวัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_1) และการยอมรับ (X_2) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร้อยละ 37.90

กัญญาณัฐ บุญพวง (2551) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน การจัดการความรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน วัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมุ่งที่เป่าประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการจัดการความรู้

วรรณภา จำละเอียด (2551) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของคณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย พบว่าผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของคณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตัวแปรที่มีนัยสำคัญในระดับบุคคล ได้แก่ ความตระหนักในคุณค่าของการจัดการความรู้ ระดับภาควิชา ได้แก่ การจัดการเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และการสื่อสารกับบุคลากรทุกฝ่าย และระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการจัดการความรู้

จาวรรรณ ฤทธิเพชร (2552) ได้ศึกษากระบวนการและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการศึกษาใช้การศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ส่วนที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ส่วนที่ 2 การศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุของสาเหตุของความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน และตัวแปรการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการจัดการความรู้โรงเรียน

เฉลิมขวัญ พันธะกิจ (2552) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลบูรณามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การของการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการประเมินและวัดผล และมีพฤติกรรมอยู่ในอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการความรู้ อยู่ระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านเผยแพร่ความรู้ส่วนผลการทดสอบความแตกต่าง พบว่า ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับรายได้ ระดับตำแหน่ง สายงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนหน่วยงานที่สังกัดมีพฤติกรรมการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน และผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อองค์การของการจัดการความรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการประเมินและวัดผลมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมการจัดการความรู้

ดวงดาว บุญกอง (2553) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝักอาชีพรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม

กรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู คือ วัฒนธรรมด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในภาพรวมได้ร้อยละ 81.60

กาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันคือในทิศทางบวก

วันวิสาข์ คงทน (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เพื่อศึกษาระดับปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ในปัจจุบันปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยการวัดและประเมินผล มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ กับการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำกับระดับการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคคล ฝ่ายสารสนเทศ

กชนิกา พลจันทิก (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญญ์กัญญา ภัทรไชยอนันต์ (2557) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

อดุลย์ วิริยาพันธ์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่สามารถทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้แก่ ความเอื้ออาทร ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ การตัดสินใจ

จันทร์จิรา เหลลราช (2557) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลวิจัยผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวม พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ คือ ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยเอื้อระดับองค์กร ได้แก่ ผู้นำและวิสัยทัศน์องค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์องค์กร สำหรับปัจจัยเอื้อระดับกระบวนการ ได้แก่ ทักษะของบุคลากร

งานวิจัยต่างประเทศ

Mohsen et al. (2010, p. 1224 อ้างถึงใน กชนิกา พลจันทิก, 2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร โดยตรวจสอบปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งสนับสนุนการไหลเวียนและการจัดการความรู้ภายในองค์กรด้วยการทำการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์เอกสารที่ตีพิมพ์ระหว่าง ค.ศ. 1998-2002 และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกุญแจหลักของความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) ระบบสารสนเทศ 2) โครงสร้างองค์กร 3) ระบบการให้รางวัล 4) กระบวนการปฏิบัติงาน 5) บุคลากร 6) ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดเล็กและองค์กรไม่หวังผลกำไร ต่างพยายามหาหนทางจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งสิ่งที่สำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรเน้นในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรเน้นในการจัดการความรู้ คือ มุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร

Mogotsi (2009 อ้างถึงใน ไพวรัญ รัตนพันธ์, 2556, หน้า 10) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการเป็นสมาชิกขององค์กร ถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถทำนายพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลได้ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถือเป็นพฤติกรรมหนึ่งของการเป็นสมาชิกขององค์กร ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวก หมายความว่า ถ้าบุคคลมีระดับการเป็นสมาชิกขององค์กรสูง จะมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูงไปด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งได้ดำเนินการค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จำนวน 190 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ คือบุคลากรที่มีสถานภาพเป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาและลูกจ้างชั่วคราว โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่สังกัดคณะ ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะสัตวแพทยศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีการบิน และ กลุ่มที่ไม่สังกัดคณะ ได้แก่ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานอธิการบดี สำนักงานประกันคุณภาพ จำนวน 127 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วนของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน และใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and (Morgan, 1970, p. 608)

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

สังกัดของบุคลากรสายสนับสนุน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สังกัดกอง		
1. กองกลาง	18	12
2. กองคลัง	20	13
3. กองบริหารงานบุคคล	16	11
4. กองนโยบายและแผน	12	7
5. กองพัฒนานักศึกษา	7	4
สังกัดสำนัก		
1. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	16	13
2. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	12	7
3. สถาบันวิจัยและพัฒนา	10	6
4. สำนักงานอธิการบดี	8	5
5. สำนักงานประกันคุณภาพ	4	3
สังกัดคณะ		
1. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	12	7
2. คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ	18	13
3. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	13	8
4. คณะสัตวแพทยศาสตร์	20	15
5. สถาบันเทคโนโลยีการบิน	4	3
รวม	190	127

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (Check list) ได้แก่ เพศ สถานภาพ การจ้างงาน หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาและเป็นแนวทางในการนำไปสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดขอบเขตและนิยามตัวแปร เพื่อกำหนดครอบคลุมความหมายของตัวแปรที่ศึกษาตามเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษาค้นคว้า

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับแก้ไข เพื่อเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการความรู้ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Item objective congruence: IOC) โดยมีตารางให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนคำแนะนำ และกำหนดคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง จากนั้นนำผลคะแนนมาคำนวณหาค่าดัชนี IOC ซึ่งตามเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามนั้นควรมีค่าดัชนีตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด เท่ากับ .97 แบบสอบถามชุดนี้สามารถนำไปใช้ได้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

1. ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.ภทรพร ยุทธภรณ์พิณี ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนางานวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา
3. ดร.ชัยวัฒน์ หลุทัยพันธ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนางานวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา หัวหน้าโครงการภาคสมทบสาขาวิชาการจัดการ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 ชุด จากบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาเขตจักรพงษ์พานารอด และวิทยาเขตจันทบุรี เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างค่าเฉลี่ยรายข้อกับค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามแต่ละด้าน ได้ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามโดยตอนที่ 1 ด้านวัฒนธรรมองค์การ ระหว่าง .43-.80 และตอนที่ 2 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่าง .69-.84

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach (1990, pp. 202-204) แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95 และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95

ขั้นตอนที่ 5 นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ดังวิธีต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เรียนถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เพื่อขอเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน หน่วยงานดังต่อไปนี้ สำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สำนักงานคณบดีคณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ สำนักงานคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานคณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ สำนักงานสถาบันเทคโนโลยีการบิน สำนักงานสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักงานสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานอธิการบดี สำนักงาน

สำนักงานประกันคุณภาพ กองคลัง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา กองกลาง
กองบริหารงานบุคคล

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และการแบ่งปันแลกเปลี่ยน
ความรู้ ในแบบสอบถามแต่ละข้อ โดยใช้แบบประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (1962)
เป็นระดับการประเมิน เพื่อสอบถามระดับการปฏิบัติ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายความว่า มีในการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายความว่า มีในการปฏิบัติมาก

ระดับที่ 3 หมายความว่า มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายความว่า มีการปฏิบัติน้อย

ระดับที่ 1 หมายความว่า มีการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกลับคืน 127 ฉบับ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
โดยการดำเนินการส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการกรอกแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างแต่ละฉบับ

2. นำแบบสอบถามมาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ และบันทึกข้อมูล

ในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. นำข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 โดยคำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน แปลผลโดยใช้เกณฑ์คะแนนของบุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535,
หน้า 23-24) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายความว่า ระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายความว่า ระดับการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายความว่า ระดับการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายความว่า ระดับการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายความว่า ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 วิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 วิเคราะห์ผลของวัฒนธรรมองค์การสามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สถิติที่ใช้ คือ สมการถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติแจกแจงแบบที (t -distribution)
F	แทน ค่าสถิติแบบแจกแจงความถี่แบบเอฟ (F -distribution)
$S.E._b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์
$S.E._{esc}$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$*$	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน ค่าอำนาจพยากรณ์
b_0	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta)
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
\hat{Y}	แทน สมการพยากรณ์
Z	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
X	แทน วัฒนธรรมองค์การ
X_1	แทน วัฒนธรรมองค์การ ด้านความไว้วางใจ
X_2	แทน วัฒนธรรมองค์การ ด้านการยอมรับ
X_3	แทน วัฒนธรรมองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
X_4	แทน วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งที่เป้าประสงค์
Y	แทน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรสาย
 สนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากร
 สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
 ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ปรากฏตามลำดับ ดังนี้
 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตารางที่ 3 คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์กร
 ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 วิทยาเขตบางพระ

วัฒนธรรมองค์กร	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ความไว้วางใจ	3.78	0.47	มาก	2
2. การยอมรับ	3.59	0.56	มาก	4
3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.99	0.75	มาก	1
4. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร	3.65	0.51	มาก	3
รวม	3.75	0.43	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย
 เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
 ความไว้วางใจ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และการยอมรับ ตามลำดับ

ตารางที่ 4 คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การ
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ ด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ	n = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. การปฏิบัติงานต่าง ๆ ท่านให้ความไว้วางใจ ในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	3.87	0.61	มาก	1
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจผู้ที่เปิดเผยข้อมูลว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในส่วนงานที่รับผิดชอบ	3.80	0.62	มาก	3
3. ท่านมีความสุขกับการปฏิบัติงาน โดยที่เพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ	3.83	0.80	มาก	2
4. ท่านได้รับการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ลายลักษณ์อักษร	3.44	0.77	มาก	4
5. ท่านพร้อมจะแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะมี เพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ หรือมีความรู้ในงานที่ท่านปฏิบัติ และร่วมกันพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น	4.25	0.63	มาก	5
6. หน่วยงานส่งเสริมให้มีการประชุมเมื่อเกิดปัญหา ในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อร่วมปรึกษาหารือ และหาแนวทางการแก้ไขที่ดีที่สุด	3.50	0.85	มาก	6
รวม	3.78	0.47	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความไว้วางใจ โดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ รองลงมา คือ การมีความสุขกับการปฏิบัติงาน โดยที่เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ และบุคลากรในหน่วยงานมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ที่เปิดเผยข้อมูลว่าเป็นผู้มีความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การ
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ ด้านการยอมรับ

การยอมรับ	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. บุคลากรในหน่วยงานยอมรับในความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน ทั้งในและนอกหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	3.72	0.71	มาก	1
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการนำ ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในหน่วยงานไปทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาร่วมกัน	3.62	0.76	มาก	3
3. บุคลากรในหน่วยงานมีการนำข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง มาใช้ในการทำงาน หรือแก้ปัญหา ในการดำเนินงานร่วมกัน มีการยอมรับการตัดสินใจ ของทีมงาน โดยเปรียบเสมือนกับการตัดสินใจ ของทุกคนภายในหน่วยงาน	3.50	0.74	มาก	5
4. ท่าน ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานเห็นคุณค่าของ ความสำเร็จของผลงานของบุคลากรที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน และให้การยกย่อง ชื่นชม	3.42	0.82	มาก	6
5. ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจและยอมรับ ในความแตกต่างระหว่างบุคคลในการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน	3.69	0.66	มาก	2
6. หน่วยงานให้โอกาสท่านแสดงความคิดเห็นในกรณีที่ ความเข้าใจในมาตรฐานการทำงานไม่ตรงกัน	3.57	0.76	มาก	4
รวม	3.59	0.56	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการยอมรับ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานยอมรับในความคิดเห็น ความรู้ความสามารถประสิทธิภาพการทำงานซึ่งกันและกัน ทั้งในและนอกหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย รองลงมา คือ การที่บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และการที่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการนำข้อเสนอแนะจากบุคลากรในหน่วยงานไปทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาพร้อมกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 6 คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของทุกคน	3.73	0.86	มาก	4
2. ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ	3.86	0.71	มาก	2
3. ท่านทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองที่ได้รับอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	4.19	0.64	มาก	5
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.85	0.72	มาก	3
5. ท่านมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้กับหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มความสามารถและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	4.08	0.64	มาก	6
6. เมื่อท่านรับรู้ความรู้สึกไม่สบายใจในปัญหาการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ท่านจะให้กำลังใจและพร้อมยินดีช่วยงานให้สำเร็จ	3.90	0.62	มาก	1
รวม	3.99	0.75	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เมื่อรับรู้ความรู้สึกไม่สบายใจในปัญหาการทำงานของเพื่อนร่วมงาน จะให้กำลังใจและพร้อมยินดีช่วยงานให้สำเร็จ รองลงมา คือ การความพึงพอใจในการทำงาน ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และการที่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ตามลำดับ

ตารางที่ 7 คะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความมุ่งมั่นเป้าประสงค์ขององค์การ

ความมุ่งมั่นเป้าประสงค์ขององค์การ	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. หน่วยงานของท่านมีการทำความเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์การแก่บุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน	3.35	0.73	มาก	5
2. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และแผน ปฏิบัติงาน เพื่อแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.20	0.83	มาก	6
3. ท่านให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของผู้อื่น	3.93	0.68	มาก	2
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยมุ่งมั่นเป้าหมายเป็นหลักเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	3.93	0.66	มาก	1
5. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทบทวนคำสั่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล	3.70	0.74	มาก	4

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความมุ่งมั่นที่เป้าประสงค์ขององค์กร	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
6. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการร่วมแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.81	0.76	มาก	3
รวม	3.65	0.51	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความมุ่งมั่นที่เป้าประสงค์ขององค์กร โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยมุ่งมั่นเป้าหมายเป็นหลักเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย รองลงมา คือ การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของผู้อื่น และบุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีการร่วมแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.62	0.57	มาก	2
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน	3.42	1.12	มาก	3
3. การรวบรวมความรู้	3.40	0.69	มาก	4
4. การฝึกฝังความรู้	3.93	0.55	มาก	1
รวม	3.59	0.54	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกฝังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้จากตัวคน และ การรวบรวมความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านทราบว่าบุคลากรท่านใด มีความรู้ความสามารถ ด้านใด และสามารถขอคำแนะนำ ปรีกษา ได้เสมอ	3.78	0.74	มาก	1
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้น	3.34	0.80	มาก	3
3. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของท่าน ไม่ว่าจะเป็น การรับฟัง การถ่ายทอดความรู้ การสังเกต การปฏิบัติตาม ส่งผลให้ท่านเกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ จนเกิดทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา	3.76	0.73	มาก	2
รวม	3.62	0.57	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
โดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
ได้แก่ การทราบว่าบุคลากรท่านใด มีความรู้ความสามารถด้านใด และสามารถขอคำแนะนำ ปรีกษา
ได้เสมอ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการรับฟัง การถ่ายทอดความรู้ การสังเกต
การปฏิบัติตาม ส่งผลให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้จนเกิดทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา
และบุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เพื่อหาสาเหตุของปัญหา
และหาแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้น ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน

การสกัดความรู้จากตัวคน	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. หน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มี ประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรที่มีประสบการณ์ น้อยกว่าอยู่เสมอ	3.43	0.95	มาก	1
2. บุคลากรในหน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและ สนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำคู่มือ การจัดทำขั้นตอน การปฏิบัติงาน	3.22	0.98	มาก	3
3. ท่านมักแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม การจัดกิจกรรม หรือจากแหล่งความรู้อื่น ให้ผู้ร่วมงาน ทราบ ซึ่งท่านเชื่อว่าการแบ่งปัน ความรู้จะทำให้ หน่วยงานพัฒนาขึ้น	3.37	0.71	มาก	2
รวม	3.42	1.12	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการสกัดความรู้จากตัวคน
โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรที่มีประสบการณ์
น้อยกว่าอยู่เสมอ การแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม การจัดกิจกรรม หรือจากแหล่ง
ความรู้อื่น ให้ผู้ร่วมงานทราบ ซึ่งท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้จะทำให้หน่วยงานพัฒนาขึ้น
และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและสนับสนุน
การเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำคู่มือ การจัดทำขั้นตอน การปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ ด้านการรวบรวมความรู้

การรวบรวมความรู้	<i>n</i> = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. หน่วยงานมีการนำเอกสารข้อมูลที่เป็นความรู้ต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เกิดความรู้ใหม่ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.35	0.79	มาก	2
2. ท่านแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานและต่างหน่วยงานอยู่เสมอ รวมทั้งมีการนำวิธีการปฏิบัติที่ดีและแนวทางแก้ปัญหาของหน่วยงานอื่นมาพัฒนาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.51	0.72	มาก	1
3. หน่วยงานมีการรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก มาปรับปรุงแล้วพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ เพื่อใช้เผยแพร่ภายในหน่วยงานต่อไป	3.35	0.86	มาก	3
รวม	3.40	0.69	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ การรวบรวมความรู้ โดยภาพรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานและต่างหน่วยงานอยู่เสมอ รวมทั้งมีการนำวิธีการปฏิบัติที่ดีและแนวทางแก้ปัญหาของหน่วยงานอื่นมาพัฒนาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงานมีการนำเอกสารข้อมูลที่เป็นความรู้ต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เกิดความรู้ใหม่ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และหน่วยงานมีการรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอกมาปรับปรุงแล้วพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ เพื่อใช้เผยแพร่ภายในหน่วยงานต่อไป ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
วิทยาเขตบางพระ ด้านการฝึกฝังความรู้

การฝึกฝังความรู้	n = 127		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ให้แก่ บุคลากรท่านอื่น โดยการสอน แนะนำ หรือให้คำปรึกษา	3.98	0.64	มาก	2
2. เมื่อท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ ท่านจะนำความรู้ที่เรียนรู้ มาปฏิบัติให้เกิดทักษะความชำนาญ แล้วนำความรู้ นั้นไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป	3.81	0.61	มาก	3
3. ท่านยินดีที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน หรือพนักงานใหม่ รวมทั้งเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการทำงาน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ในระหว่าง การทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน	4.00	0.67	มาก	1
รวม	3.93	0.55	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ การฝึกฝังความรู้ โดยภาพรวม
และรายข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่
การยินดีที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน หรือพนักงานใหม่ รวมทั้งเต็มใจที่จะถ่ายทอด
ความรู้ และทักษะในการทำงาน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ
ที่ตรงกัน การเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ให้แก่บุคลากรท่านอื่น โดยการสอน แนะนำ
หรือให้คำปรึกษา และการได้รับความรู้ใหม่ ๆ นำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดทักษะ
ความชำนาญ แล้วนำความรู้นั้นไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การสร้างสมการทำนายการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร
สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยใช้ปัจจัย
ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรสำหรับพยากรณ์การแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตัวพยากรณ์ (X)	<i>b</i>	<i>S.E.</i> _{<i>b</i>}	β	<i>t</i>
X_1	.43	.11	.37	3.87*
X_2	.09	.93	.10	1.01
X_3	.04	.54	.06	0.84
X_4	.29	.89	.27	3.27*
Constant	.41	.33		1.21

$R = .66, R^2 = .43, F = 23.19$

* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า พบว่าเมื่อนำตัวพยากรณ์ทั้งหมดมา 4 ตัวแปร มาพยากรณ์
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก วิทยาเขตบางพระสามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากร
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยมีสัมประสิทธิ์
การพยากรณ์ร้อยละ 43 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ทั้งหมด
ในรูปคะแนนมาตรฐาน ปรากฏว่า ตัวพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร
สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ได้แก่ ความไว้วางใจ และความมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์การ ตามลำดับ

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการเลือกตัวแปรสำหรับพยากรณ์การแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² change	<i>F</i>
X_1	.59	.35	.35	67.46*
X_1, X_4	.65	.42	.07	45.65*

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได พบว่า
ตัวพยากรณ์ความไว้วางใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
ได้อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .35 แสดงว่า
ความไว้วางใจ สามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ร้อยละ 35 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์
ความมุ่งประสงค์ขององค์กร เข้าไป สัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น .42 สามารถเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความมุ่งประสงค์ของ
องค์กร สามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ร้อยละ 42

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) ทดสอบความมีนัยสำคัญ และแสดงสมการถดถอยพหุคูณที่ใช้พยากรณ์ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ

ตัวพยากรณ์ (X)	b	$S.E. b$	β	t
X_1	.51	.09	.44	5.62*
X_4	.33	.08	.31	3.98*
Constant	.49	.33		1.48

$R = .65, R^2 = .42, F = 45.65, a = .49, S.E. b = .33$

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) พบว่าตัวพยากรณ์ที่มีค่า β สูงสุด คือ ความไว้วางใจ และ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ตามลำดับ แสดงว่า ความไว้วางใจ มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ รองลงมา คือ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร โดยสร้างสมการพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .49 + .51(X_1) + .33(X_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .49(Z_1) + .33(Z_4)$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมุ่งศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การและการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยสถิติการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุน ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุนที่สังกัดกอง สังกัดสำนักและสังกัดคณะจำนวน 127 คน โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วนของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน และใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มีระดับปฏิบัติที่มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และการยอมรับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏดังนี้

1.1 ด้านความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระในด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ความไว้วางใจ ในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความสุขกับการปฏิบัติงาน โดยที่เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ และบุคลากรในหน่วยงานมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ผู้ที่เปิดเผยข้อมูลว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในสำนักงานที่รับผิดชอบ การได้รับ

การมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมจะแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะมีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ หรือมีความรู้ในงานที่ท่านปฏิบัติ และร่วมกันพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น หน่วยงานส่งเสริมให้มีการประชุมเมื่อเกิดปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อร่วมปรึกษาหารือ และหาแนวทางการแก้ไขที่ดีที่สุด

1.2 ด้านการยอมรับ วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระในด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานยอมรับในความคิดเห็น ความรู้ความสามารถประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน ทั้งในและนอกหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย มีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้นำความรู้ใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการนำข้อเสนอแนะจากบุคลากรในหน่วยงานไปทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาร่วมกัน หน่วยงานให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในกรณีที่มีความเข้าใจในมาตรฐานการทำงานไม่ตรงกัน บุคลากรในหน่วยงานมีการนำข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง มาใช้ในการทำงาน หรือแก้ปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน มีการยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน โดยเปรียบเสมือนกับการตัดสินใจของทุกคนภายในหน่วยงาน บุคลากร ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานเห็นคุณค่าของความสำเร็จของผลงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และให้การยกย่อง ชื่นชม

1.3 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เมื่อรับรู้ความรู้สึกไม่สบายใจในปัญหาการทำงานของเพื่อนร่วมงาน จะให้กำลังใจและพร้อมยินดีช่วยงานให้สำเร็จ มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ บุคลากรระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการในการทำงานอย่างเต็มความสามารถท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของทุกคน บุคลากรทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองที่ได้รับอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้กับหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มความสามารถและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4 ด้านความมุ่งมั่นเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านความมุ่งมั่นเป้าหมายขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูลซึ่งกันและกัน โดยมุ่งมั่นเป้าหมายเป็นหลักเพื่อการปฏิบัติ

งานบรรลุเป้าหมาย ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของผู้อื่น มีการร่วมแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการทบทวนคำสั่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล หน่วยงานของท่านมีการทำความเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กรแก่นุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และแผน ปฏิบัติงาน เพื่อแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกฝังความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน การรวบรวม ความรู้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏดังนี้

2.1 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การทราบว่าบุคลากรท่านใด มีความรู้ความสามารถด้านใด และสามารถขอคำแนะนำ ปรีกษา ได้เสมอ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการรับฟัง การถ่ายทอดความรู้ การสังเกต การปฏิบัติตาม ส่งผลให้เกิดความรู้อย่างเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้จนเกิดทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา มีการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้น

2.2 ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอยู่เสมอ บุคลากรมักแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม การจัดกิจกรรม หรือจากแหล่งความรู้อื่น ให้ผู้ร่วมงานทราบ ซึ่งเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้จะทำให้หน่วยงานพัฒนาขึ้นบุคลากรในหน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำคู่มือ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการรวบรวมความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการรวบรวมความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานและต่างหน่วยงานอยู่เสมอ รวมทั้งมีการนำวิธีการปฏิบัติที่ดีและ

แนวทางแก้ปัญหาของหน่วยงานอื่นมาพัฒนาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงานมีการนำเอกสารข้อมูลที่เป็นความรู้ต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เกิดความรู้ใหม่ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงานมีการรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอกมาปรับปรุงแล้วพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ เพื่อใช้เผยแพร่ภายในหน่วยงานต่อไป

2.4 ด้านการฝึกฝังความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ด้านการฝึกฝังความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยินดีที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานใหม่ รวมทั้งเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการทำงาน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ให้แก่บุคลากรท่านอื่น โดยการสอน แนะนำ หรือให้คำปรึกษา เมื่อได้รับความรู้ใหม่ ๆ จะนำความรู้ที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดทักษะความชำนาญ แล้วนำความรู้นั้นไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ พบว่า ความไว้วางใจ และความมุ่งที่เป่าประสงค์ขององค์การ สามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระได้ร้อยละ 42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .05$) และแสดงสมการในรูปคะแนนดิบและสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .49 + .51(X_1) + .33(X_4)$$

$$Z = .49(Z_1) + .33(Z_4)$$

อภิปรายผล

การอภิปรายผล การวิจัยเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีโครงสร้างการบริหารงานที่ดีผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับ

มหาวิทยาลัย บุคลากรรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง แต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งเสริมในการนำความรู้ต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารสร้างส่งเสริมและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกระดับ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเห็นคุณค่าในความสำเร็จ บุคลากรแต่ละหน่วยงานได้พบปะสังสรรค์ในวันสำคัญต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นเพื่อสร้างความรักความผูกพันซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของอดุลย์ วิริยาพันธ์ (2557, หน้า97) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวรรณนา หงสกล (2556, หน้า 115) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกชนิกา พลจันทิก (2556, บทคัดย่อ) พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับมธุรส วิไลลักษณ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา เขตบางพลี จังหวัด สมุทรปราการ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับเกษสุรินทร์ จักรคำ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังนี้

1.1 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านความไว้วางใจของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรในหน่วยงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หน่วยงานสร้างความไว้วางใจให้แก่บุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ระบบขององค์การ สอดคล้องกับอดุลย์ วิริยาพันธ์ (2557) พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความไว้วางใจ ของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของบุคลากรให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวรรณนา หงสกล (2556, หน้า 122) พบว่าวัฒนธรรมด้านความไว้วางใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกัญญ์ภักฎาภัทร ไชยอนันท์ (2557, หน้า 89) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความไว้วางใจอยู่ในระดับมาก

1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านการยอมรับ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้

อาจเนื่องมาจากบุคลากรในหน่วยงาน มีการยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองของตนเอง จะทำให้ทุกคน กล้าที่จะแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์มากขึ้น ตลอดจนเมื่อได้ข้อสรุป หรือแนวปฏิบัติที่ไม่เคยทำมาก่อนแล้วนั้น บุคลากรทุกคนกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา สอดคล้องกับ สอดคล้องกับวรรณนา หงสกล (2556, หน้า 122) ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับอยู่ในระดับมากสอดคล้อง กับกัญญาณัฐ บุญพวง (2551, หน้า 98) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้าน การยอมรับอยู่ในระดับมาก

1.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งขององค์การของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัวทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่น พยายามสุดความสามารถเพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กรเกิดผลสำเร็จบุคลากรมีความผูกพันอย่างมากทั้งค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ตนได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับพัชรีย์ โปยทอง (2557, หน้า 64) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า วัฒนธรรมด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับเจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2550, หน้า 62) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับชุลีพร เกลี้ยงสง และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558, หน้า 92) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา วัฒนธรรมองค์การ เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกลเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร อยู่ในระดับมาก

1.4 ความมุ่งมั่นที่เป้าประสงค์ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการชี้แจง ทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ให้แก่บุคลากร เป็นสิ่งสำคัญเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติได้สอดคล้องกับบริบทมหาวิทยาลัยและใช้เป็นแนวทาง ดำเนินงานร่วมกันสอดคล้องกับกาญจนา เกสร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมด้านความมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับวนิดา เทียงสงค์ และธีรวัฒน์ เข็มแสง (2557, หน้า 2705) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์การ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับดวงดาว บุญกอง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมของครูในโรงเรียนฝึกอชีพ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์การอยู่ในระดับมาก

2. ระดับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีหน่วยงานที่ดูแลด้านการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานมีการจัดการความรู้ภายใน หน่วยงานและส่งเสริม สร้างความเข้าใจความสำคัญ การจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับ สมุทรา ชำนาญ (2556, หน้า 465-466) องค์การที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูงนั้น องค์การได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง จนกลายเป็นวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ มีการไว้วางใจในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน บุคลากรในหน่วยงานรู้แหล่งข้อมูลและสามารถขอคำปรึกษาได้เสมอมีการทบทวน การปฏิบัติงาน ร่วมหาแนวทางปฏิบัติที่ดี บุคลากรในหน่วยงาน หมั่นสังเกตรับฟัง ถ่ายทอด ปฏิบัติตามจนก่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมาในองค์การผู้บริหารสนับสนุน ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สอดคล้องกับอคุศลย์ จันทรโท (2553, หน้า 82) ได้ศึกษา งานวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างความรู้และประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง พบว่า ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับราเชนทร์ แก้วพิทักษ์ (2557, หน้า 95) ได้ศึกษาระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 การสกัดความรู้ออกจากตัวคน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระในด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ในหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยกำหนด

หัวข้อที่สนใจ และร่วมกันแบ่งปัน และหาแนวทาง เพื่อให้ได้ขั้นตอน แนวปฏิบัติจัดทำเป็นคู่มือรูปเล่ม ใช้ในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์จากบุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า บุคลากรถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมหรือแหล่งความรู้อื่นให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทราบ และเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้จะทำให้หน่วยงานพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับออคูลย์ จันทรโท (2553, หน้า83) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างความรู้และประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง พบว่า ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน อยู่ในระดับมาก

2.3 การรวบรวมความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระในด้านการรวบรวมความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในหน่วยงานมีการนำเอกสารข้อมูลที่เป็นความรู้ต่าง ๆ มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีขึ้น หรือได้แนวคิดมาจากการศึกษาดูงาน ผู้บริหารมีการนำเทคนิควิธีการที่ดีของหน่วยงานอื่นมาประยุกต์กับหน่วยงานอย่างเหมาะสม และนำความรู้ที่เผยแพร่ไปยังองค์กร หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลเช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงานต่าง ๆ มาสร้างความรู้ใหม่ ๆ สอดคล้องกับออคูลย์ จันทรโท (2553, หน้า84) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างความรู้และประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง พบว่า ด้านการรวบรวมความรู้ ในระดับมาก

2.4 การฝึกฝังความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระในด้านการฝึกฝังความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสนับสนุนและให้รางวัล ส่งเสริมในการพัฒนาความรู้แก่บุคลากรตามสายงาน ให้การยกย่องแก่ผู้ที่สร้างสรรค์ผลงานและผลประโยชน์ให้แก่องค์กร บุคลากรในหน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการสอน แนะนำ ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานและพนักงานใหม่ ในหน่วยงานมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน บุคลากรในหน่วยงานหมั่นพัฒนาตนเอง หน่วยงานมีการส่งบุคลากรเข้าร่วม โครงการและพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดข้อมูลในหน่วยงาน สอดคล้องกับออคูลย์ จันทรโท (2553, หน้า 85) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง กระบวนการสร้างความรู้และประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง พบว่า ด้านการฝึกฝังความรู้ อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ร้อยละ 42 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการวิจัย วัฒนธรรมองค์การที่สามารถพยากรณ์ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ได้แก่วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ โดยผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

3.1 ความไว้วางใจ (X_1) เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบุคลากรในหน่วยงานมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และระบบ มีการปฏิบัติต่อกันด้วยความซื่อสัตย์ มีความสม่ำเสมอ สื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจงรักภักดี ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานระดับต่าง ๆ ทำให้สามารถ ทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ มีความยินดีที่จะมีเพื่อนร่วมงานเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติงานแทนตนได้โดยไม่กังวลว่าจะมีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน และก่อให้เกิดความเสียหาย กับงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเสมอภาคสอดคล้องกับสุวชัย พิทักษ์ทิม (2558, หน้า 97) ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความไว้วางใจมีอิทธิพล ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ สอดคล้อง กับธีระเดช รวิมงคล (2556, หน้า 105) กล่าวว่า พื้นฐานของความไว้วางใจ มาจากความซื่อสัตย์ ความสามารถ ความสม่ำเสมอ ความจงรักภักดีและความเปิดเผย สอดคล้องกับสงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 255) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน เป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพูดจาพูดคุย กันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือปิดช่องว่าง ความหวาดระแวงและความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูดการอภิปรายและการแสดงความคิดเห็นลงได้ สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 191) องค์การที่มีความจงรักภักดีจะมีลักษณะ ความเชื่อใจได้อย่างสูงมีความซื่อสัตย์และเปิดเผยผู้บริหารไม่กลัวที่จะรับผิดชอบอำนาจ ในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร มีความเชื่อใจ มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากร สอดคล้องกับ Reynolds (1997, pp. 25-28 อ้างถึงใน ชมนาด ฉางวัง, 2554, หน้า 14) กล่าวว่า การที่บุคคลเชื่อว่า ผู้บริหารหรือองค์การมีความยุติธรรม ดูแลให้ความสนใจ ห่วงใย ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ บุคลากรและมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานซึ่ง จะสร้าง ความไว้วางใจแก่บุคลากรในองค์การ ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับ ประเสริฐ เลอสรวง (2553, หน้า 84) จากการวิจัยพบว่า การตัดสินใจว่า ควรจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับผู้อื่นหรือไม่ จะพิจารณาถึงระดับความไว้วางใจที่มีต่อกันและกัน รวมถึงพิจารณาประสบการณ์ ที่ผ่านมากับผู้ที่จะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับจันทร์จิรา เหลลราช (2557, หน้า 24)

ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งมีด้าน ความเชื่อใจ และไว้ใจกัน ทุกคนในองค์กรจะต้องไว้วางใจและเอาใจใส่กันและกันเปิดเผยจริงใจวัฒนธรรมนี้จะสนับสนุนการให้มีการเปิดเผยข้อมูลของตนเองทำให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกันอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับศิริรัตน์ นิสันเทียะ และมัลลิกา สังข์สนธิ (2554, หน้า 57) ที่ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความผูกพัน และความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ความผูกพันระหว่างบุคคลเปิดโอกาสให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ในขณะที่ความไว้วางใจทำให้เกิดความรู้สึกที่จะได้รับหรือถ่ายทอดความรู้ สอดคล้องกับ Alawi, Marzooqi and Mohammed (2007 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ นิสันเทียะ และมัลลิกา สังข์สนธิ, 2554, หน้า 47) พบว่า ความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นในเครือข่ายทางสังคมที่ไม่เป็นทางการสอดคล้องกับ Pinjani and Palvia (2013 อ้างถึงใน ระเบียบพิณภัย, 2557, บทคัดย่อ) พบว่า ความไว้วางใจกันซึ่งเกิดจากความหลากหลายภายในกลุ่มนั้น ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นหากบุคลากรมีระดับความไว้วางใจมากเท่าไร บุคลากรก็จะมีระดับของการแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้นตามไปด้วย

3.2 การมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์กร (X_4) เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารทุกระดับมีการชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร มีนโยบายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ และวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องตลอดจนบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับจันทร์จิรา เพลาราช (2557, บทคัดย่อ) พบว่า วิสัยทัศน์องค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุน ให้ความสำคัญ สร้างแรงจูงใจและเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับพุลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 215) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ รักปรารถนาดีต่อองค์กร ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้แก่่องค์กร การทำงานสำเร็จหรือล้มเหลว จะมีผลกระทบต่อองค์กรและผู้เป็นสมาชิกในองค์กรทุกคน สอดคล้องกับสงวน ช่างฉัตร (2542) หน่วยงานที่มีการยอมรับระดับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานพุดจาพุดคุยกันอย่างเปิดเผย สอดคล้องกับ Peter et al. (n.d. อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 79) หน่วยงานที่มีการสื่อสารช่วยลดความหวาดระแวงและความรู้สึกไม่ปลอดภัยของสมาชิก ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สอดคล้องกับ

รวงผึ้ง ทาช้าง (2551, หน้า 73) ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำนายพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับวันวิสาข คงทน (2556, หน้า 123) การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นหรือเล่าประสบการณ์ร่วมกันเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ฝ่ายสารสนเทศควรรสร้างกิจกรรมให้บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึก และวิสัยทัศน์ร่วมกันในการนำการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาองค์การ โดยมีการประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์การ สอดคล้องกับกฤษฎา คุณะกุล และสุชัญญา โปษะนันทน์ (2559, หน้า 202) พบว่า ปัจจัยที่มีผล ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ คือ นโยบายในการจัดการความรู้ที่ชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ดังนั้น หากบุคลากรมีระดับของการยอมรับและเข้าใจเป้าประสงค์ ขององค์การมากเท่าไร บุคลากรก็จะมีระดับของการแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้นตามไปด้วย

สำหรับในประเด็นตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย เนื่องจากไม่ได้อยู่ใน สมการพยากรณ์ของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเป็นข้อ 3.3-3.4 รายละเอียดดังนี้

3.3 การยอมรับ (X_2) เป็นตัวแปรที่ไม่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถที่โดดเด่นในงานที่ตนรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชา จึงมีการยอมรับ ให้เกียรติแก่เจ้าของงานว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่บุคลากรอาจหวงความรู้ และยังไม่พร้อมจะเรียนรู้ ยังไม่พร้อมในการยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน แม้จะยอมรับในความสามารถหรือไม่นั้น ก็ไม่ได้ส่งผลถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้ การที่บุคลากรจะแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากการยอมรับในความรู้ ความสามารถนั้น ต้องมี การยอมรับโดยการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ แสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถ ให้บุคลากรเกิดการยอมรับนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ วัฒนธรรมด้านการยอมรับ ไม่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับ กชนิกา พลจันทิก (2556, หน้า 107) ผลวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ด้านการยอมรับกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับลัทธิ เดชโยธิน (2550, หน้า 94) พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับไม่เป็นตัวทำนายการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 สอดคล้อง กับชานานู นิ่มนวล (2556, หน้า 76) พบว่าปัญหาการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันของบุคลากรนั้น เกิดจากการหวงความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทน์ภัต ไกรนรา (2553, หน้า 153) พบว่า การให้รางวัลและการจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการจัดการความรู้ของ

บุคลากร สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 231-235) กล่าวว่า การให้รางวัลการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ปิดกั้นความรู้ การยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเหมาะสมจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมถึงการให้รางวัลแก่บุคลากรที่แบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานหรือให้รางวัลแก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างสรรค์และแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่สร้างความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน และเป็นความสุขจากการได้รับการยอมรับ ซึ่งส่งผลต่อการกล้าที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรต่อไป สอดคล้องกับเขวภา ปิ่นทุพันท์ (2552) กล่าวว่า สิ่งที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น คือทัศนคติของความใส่ใจ ค่านิยม จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติต่าง ๆ การสื่อสาร การยอมรับข้อผิดพลาด การรับฟังข้อคิดเห็น การได้รับวัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุน การให้รางวัลแก่บุคลากร สอดคล้องกับกิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 57) กล่าวว่า การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับเจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 33-54) การให้รางวัลจูงใจแก่ผู้แบ่งปันความรู้ จะทำให้บุคลากรยอมรับและมีทัศนคติเชิงบวกกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรเดียวกัน สิ่งที่มีมักจะเป็นปัญหาอยู่เสมอ คือ บุคลากรนำความรู้มาเป็นอำนาจในการต่อรองทางการเมืองภายในองค์กร โดยมีการประเมินบุคลากรจากความรู้ที่มี โดยไม่ให้โอกาสในการสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการแข่งขันสูง ในขณะที่ฝ่ายผู้รับไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ และกลัวปัญหาการยอมรับในความผิดพลาดต้องการหลีกเลี่ยง สอดคล้องกับปาริชาติ ชูคำ และคณะ (ม.ป.ป.) การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นลักษณะแบบสบาย ๆ ไม่เครียด และทำให้รู้สึกว่าย่างถ่ายทอดความรู้ยังได้รับประโยชน์ ส่งผลให้บุคลากรที่หวงความรู้ยอมถ่ายทอดความรู้ สอดคล้องกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ม.ป.ป.) การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สบาย ๆ ไม่เครียด และตั้งกติกาให้ทุกคนรับทราบว่าประสบการณ์ของทุกคนจะไม่มีใครตัดสินว่าประสบการณ์ใดหรือวิธีการใด ถูกหรือผิด ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสบายใจที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเอง

3.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_5) เป็นตัวแปรที่ไม่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ได้ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเอาใจใส่ ให้ความยุติธรรมความเสมอภาคแก่บุคลากรในองค์กรทุกระดับบุคลากรในหน่วยงานพึงใจในการทำงานภาระหน้าที่ เพื่อนร่วมงานทุกระดับ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีการทำงานเป็นทีม เชื้อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ดูแล เอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน

ร่วมช่วยงาน แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของตน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้วัฒนธรรมด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับกษนิกา พลจันติก (2556, หน้า 112) ผลวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ กัญญาณัฐ บุญพวง (2551, หน้า 89) พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 22 สอดคล้องกับชวลีพร เกลียงสง และทวีศักดิ์ ปิตยานนท์ (2558, หน้า 92) พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับบุรุษชัย ศิริมหาสาคร (ม.ป.ป., หน้า 6) กล่าวว่า การที่บุคลากรมีทัศนคติว่า ความรู้ คือ อำนาจ จึงหวงความรู้ ไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ภายในหน่วยงานมีการแข่งขันกันสูง แม้ว่าบุคลากรจะผู้พันต่อองค์การแต่ก็ยัง ไม่กล้าที่จะแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับสมชาย นำประเสริฐชัย (2558, หน้า 38-39, หน้า 105) กล่าวว่า แม้ว่าบุคลากรทุกคนรู้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ดีและการแบ่งปันความรู้นั้น ไม่ได้ทำให้ความรู้ลดน้อยลง กลับยังทำให้ความรู้นั้นเพิ่มพูนขึ้น แต่หลายคนก็ยังมีกังวลในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น กังวลตัวเองจะถูกกลบตบทาและลดความสำคัญลง หลังจากที่แบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เนื่องจากปัจจัยด้านความไว้วางใจ มีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ดังนั้น ผู้บริหาร ควรสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดีและส่งเสริมเรื่องของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างหน่วยงานในองค์การ ด้วยความเสมอภาค

2. เนื่องจากปัจจัยด้านการมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์การมีผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ องค์การควร สร้างความเข้าใจ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานแก่บุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดให้มี

สิ่งจูงใจในการสร้างนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง ภายใต้บรรยากาศของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันและสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการให้รางวัลในการแบ่งปันความสำเร็จกับทุกคนที่เสียสละเพื่อองค์กร รางวัลจากการประสบความสำเร็จในการแบ่งปันหรือแชร์ความรู้ ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นทีม มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เพื่อรับรู้ถึงระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

2. ควรศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขต อีก 3 วิทยาเขต เพื่อทราบระดับวัฒนธรรมองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของบุคลากร สายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

- กชนิกา พลจันทิก. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌม เขต 4 จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, ครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กฤษฎา คุณะกุล และสุชัญญา โปษะนันท์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้กรณีศึกษานักพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ กรมชลประทาน. ใน *รายงานการประชุมวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรมระดับชาติ ครั้งที่ 9 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วันที่ 24 พฤศจิกายน 2559* (หน้า 199-205). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กัญญภัคญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัญญาณัฐ บุญพวง. (2551). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กาญจนา เกสร. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายุวมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กิริติ ชัยยังง. (2550). *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองรัตน์พรินติ้ง.
- เกษสุรินทร์ จักรคำ. (2556). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 6(2), 129-139.
- เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก. (2552). *รูปแบบการจัดการความรู้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ผู้ตั้งคม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- คะเนิงนิจ ศรีบัวเอี่ยม (2545). *ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน*. เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_thisbook_topic.php?passTo=4ab0e74d42173161db6caebc644b060&bookID=52&read=true&count=true
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการ และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: เทมการพิมพ์ 24.
- จอมพงศ์ มงคลวานิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วีพรีน (1991).
- จันทร์จิรา เหลลาราช. (2557). *การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จารุวรรณ ฤทธิเพชร. (2552). *กระบวนการและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ วิทขจรไพบุลย์. (2552). *การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ABC จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 1(1), 55-70.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมขวัญ พันระกิจ. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน*. *คุณนิตินิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์* คุณนิตินิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- เจลีชว ภากะสัย. (2550). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อสถาบันของ บุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิดา จิตตรุทชะ. (2556). *วัฒนธรรมองค์การ: องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไทยและปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชมนาด ฉางวัง. (2554). *ความไว้วางใจในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับ ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล จังหวัดนครนายก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2554). *การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ*. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชำนาญ นิมนวณ. (2556). *การจัดการความรู้ขององค์กรทหาร: ศึกษากรณีกองทัพอากาศ*. คุยฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ชูลิพร เกลี้ยงสง และทวิวัฒน์ ปิตยานนท์ (2558. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อ ส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์*, 5(1), 86-98.
- โชคชัย ปั้นเทศ. (2550). *เจตคติต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การในการพยากรณ์พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ จากกรณีศึกษาของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: วี พรินท์ (1991).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2546). *กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ดวงดาว บุญกอง. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ทองใบ สุคชารี. (2545). *ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- ชร สุนทรายุทธ. (2556). *ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรม หลักการ ทฤษฎีการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระเดช รุ่งมงคล. (2556). *การทำงานเป็นทีม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.rmutto.ac.th/History.aspx>
- นันทน์ภัส ไกรนรา. (2553). *การยอมรับการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรีนติ้งแมวโปรดักส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ทรีปเฟิลกรุ๊ป.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2550). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตรฐาน ประเมินค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 22-25.
- บุญดี บุญกิจ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุรินทร์ รุจจนพันธุ์. (2557). *การปรับใช้ตัวแบบทูน่า (Tuna model) ในการพัฒนาระบบ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiall.com/blog/burin/6185>
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (ม.ป.ป.). *การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก http://www.nidtep.go.th/web/files/240658_km.pdf
- ประคินันท์ อุปรมัย. (2551). *สร้างทีมงานตามหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ.

- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไยไทม.
- ประเสริฐ เลอสรวง. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษา หน่วยราชการ สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน* เชียงอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ปาริชาติ ชูคำ และคณะ. (ม.ป.ป.). *การจัดการองค์ความรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://km.dpe.go.th/about/?cate=3>
- พรรณี สวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พัชรี โปยทอง. (2557). *การศึกษาวรรณกรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พิเชษฐ์ ผงเพิ่มตระกูล. (2554). *ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1997).
- พูลสุข สังข์รุ่ง. (2549). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บีเค เอ็นเตอร์ปรีน.
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). *การจัดการความรู้: สังกั๊ทางทฤษฎี*. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ป.
- ไพโรธ รัตนพันธ์. (2556). *โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ของครู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- มธุรส วิไลลักษณ์. (2556). *ศึกษาวรรณกรรมองค์การ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา เขตบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*

- มรุพงษ์ แยมโธ้อ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน
ในองค์กร โดยมีความผู้พันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ. งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุรพร สุทธรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริน.
- เยาวภา ปิ่นทุพันธ์. (2552). การจัดการวัฒนธรรมทางองค์การสำหรับการถ่ายทอดความรู้.
เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1_2552/km.htm
- รวงผึ้ง ทาซ่าง. (2551). ปัจจัยทำนaylorการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เข้าร่วม
โครงการพัฒนาการจัดการความรู้. การค้นคว้าแบบอิสระพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ระบิล พันภัย. (2557). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของ
บุคลากรในองค์กร: ปริญญาการณ้เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัฐธการ ชุขชวง. (2556). ความผูกพันของข้าราชการครูต่อโรงเรียนในอำเภอวังสมบูรณ์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราเชนทร์ แก้วพิทักษ์. (2557). รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม.
- ลัทธิ เดชโยธิน. (2550). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้
ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.
การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วนิดา เทียงสงค์ และธีรวัฒน์ เข้มแสง. (2557). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24. ใน *รวมบทความวิชาการประชุมวิชาการเสนอ
ผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 15 พ.ศ. 2557 มหาวิทยาลัยขอนแก่น*
(หน้า 2698-2709). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วรรณชนา หงสกล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 24(3), 115-129.
- วรรณภา ขำละเอียด. (2551). การวิเคราะห์ปัจจัยทุกระดับที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของคณาจารย์คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารภรณ์ เข็นศิริกุล. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงข้อมูลบนเว็บไซต์เครือข่ายสังคม: กรณีศึกษาของเฟสบุ๊ค. การศึกษาเฉพาะบุคคล วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรีน.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันวิสาข์ คงทน. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. *วารสารวิทยบริการ*, 24(2), 112-128.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2557). *การจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiall.com/km/indexo.html>
- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีรพิมพ์ และ ไชเท็กซ์.
- ศิริรัตน์ นิสันเทียะ และมัลลิกา สังข์สนิท. (2554). ความผูกพัน ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้น ของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการผลิต. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี ฉบับสังคมศาสตร์*, 5(1), 47-60.
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎา ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). *ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไชเท็กซ์.
- สงวน ช่างฉัตร. (2542). *การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (ม.ป.ป.). *ทำอย่างไรให้คนหวงความรู้ยอมถ่ายทอดความรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th/question>
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: วิ.พรินท์ (1991).
- สมถวิล โชติคณาพิศ. (2559). *โมเดลปลาหู* “พัฒนาไปสู่” “โมเดลฝูงปลาตะเพียน. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/34858>
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1191.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2559). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. เข้าถึงได้จาก https://www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2557). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา ฉบับปีการศึกษา 2557*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานและคุณภาพ อุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2550). *ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ: ทฤษฎี แนวคิด และ หลักการ = Public trust*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. สิริกัญญา แสนกัลป์. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีการจัดการความรู้ภาพ (SECI model)*. เข้าถึงได้จาก <http://5681135072.blogspot.com/2015/>
- สุพานี สุฤษฎ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สุฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวชัย พิทักษ์ทิม. (2558). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อที่จัดการความรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 10(30), 97-112.*
- สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2556). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกำแพง.
- สุวรรณ เหยียญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *การจัดการความรู้: โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996).

- สุริย์พร บุญโชคเจริญศรี. (2557). การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน และผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในพื้นที่ถนนสีลม กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อดุลย์ จันทร์โท. (2553). กระบวนการสร้างความรู้และประสิทธิภาพการบริหาร โครงการก่อสร้าง. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริการเทคโนโลยี, วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อดุลย์ วิริยาพันธ์. (2557). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุไรวรรณ เข้มแสงสังข์. (2555). การจัดการองค์ความรู้เบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โอกรูป เพรส.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. R. (1962). *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0431

ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

14 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้ นางสาวศุทธิณี กองมูล รหัส 58920921 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศฎายุ ธีระวิชิตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0432

ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

17 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้ นางสาวศุทธิณี กองมูล รหัส 58920921 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุญา ชีระวณิชตระกูล เป็นประธาน กรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0433

ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

19 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้ นางสาวศุทธิณี กองมูล รหัส 58920921 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศฎายุ ธีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจด้านการยอมรับ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
 3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ขอความกรุณาในการกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อความสมบูรณ์ของการทำวิจัย โดยข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านทั้งสิ้น
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวศุทธิณี กองมูล
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เกี่ยวข้องตามความเป็นจริง

1. เพศ
 - เพศชาย
 - เพศหญิง
2. สถานภาพ
 - พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
 - ลูกจ้างชั่วคราว
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
 - น้อยกว่า 5 ปี
 - ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
4. หน่วยงานที่ท่านสังกัด
 - สังกัดคณะ
 - ไม่สังกัดคณะ

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

คำชี้แจง ผู้ตอบแบบสอบถามโปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านตามระดับการปฏิบัติ เพียงคำตอบ

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1	ด้านความไว้วางใจ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ท่านให้ความไว้วางใจ ในการตัดสินใจของ ของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ					
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ผู้ที่เปิดเผยข้อมูลว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในส่วนงานที่รับผิดชอบ					
3	ท่านมีความสุขกับการปฏิบัติงาน โดยที่เพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกันเอง เปิดเผยและจริงใจ					
4	ท่านได้รับการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร					
5	ท่านพร้อมจะแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะมี เพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ หรือมีความรู้ในงานที่ท่านปฏิบัติ และร่วมกันพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น					
6	หน่วยงานส่งเสริมให้มีการประชุมเมื่อเกิดปัญหา ในระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อร่วมปรึกษาหารือ และหาแนวทางการแก้ไขที่ดีที่สุด					
7	ด้านการยอมรับ บุคลากรในหน่วยงานยอมรับในความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน ทั้งในและนอกหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
8	ท่านและเพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้นำความรู้ใหม่ ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการนำเสนอแนะ จากบุคลากรในหน่วยงาน ไปทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาาร่วมกัน					

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
9	บุคลากรในหน่วยงานมีการนำข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง มาใช้ในการทำงาน หรือแก้ปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน มีการยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน โดยเปรียบเสมือน กับการตัดสินใจของทุกคนภายในหน่วยงาน					
10	ท่าน ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานเห็นคุณค่าของ ความสำเร็จของผลงานของบุคลากรที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน และให้การยกย่อง ชื่นชม					
11	ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจและยอมรับ ในความแตกต่างระหว่างบุคคลในการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน					
12	หน่วยงานให้โอกาสท่านแสดงความคิดเห็นในกรณี ที่ ความเข้าใจในมาตรฐานการทำงานไม่ตรงกัน					
13	ด้านความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ท่านมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและ รู้สึกว่าหน่วยงานเป็นของทุกคน					
14	ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันกับ เพื่อนร่วมงานทุกระดับ					
15	ท่านทำหน้าที่ในบทบาทของตนเองที่ได้รับอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน					
16	ท่านและเพื่อนร่วมงานระดมความคิดเกี่ยวกับวิธีการ ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
17	ท่านมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้กับหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็ม ความสามารถและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
18	เมื่อท่านรับรู้ความรู้สึกไม่สบายใจในปัญหาการทำงาน ของเพื่อนร่วมงาน ท่านจะให้กำลังใจและพร้อมยินดี ช่วยงานให้สำเร็จ					
19	ด้านความมุ่งที่เป้าประสงค์ขององค์กร หน่วยงานของท่านมีการทำความเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กรแก่บุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน					
20	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และแผน ปฏิบัติงาน เพื่อแนวทางในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน					
21	ท่านให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของเพื่อนร่วมงาน โดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ของผู้อื่น					
22	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือ สนับสนุนข้อมูล ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งที่เป้าหมายเป็นหลักเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
23	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทบทวนคำสั่ง เพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล					
24	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการร่วมแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					

ตอนที่ 3 กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
คำชี้แจง ผู้ตอบแบบสอบถามโปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกรของท่านตามระดับการปฏิบัติ เพียงคำตอบ

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1	ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ท่านทราบว่าบุคลากรท่านใด มีความรู้ความสามารถ ด้านใด และสามารถขอคำแนะนำ ปรึกษาได้เสมอ					
2	ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางปฏิบัติที่ดีขึ้น					
3	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของท่าน ไม่ว่าจะเป็ การรับฟัง การถ่ายทอดความรู้ การสังเกต การปฏิบัติตาม ส่งผลให้ท่านเกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ จนเกิดทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา					
4	ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน หน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่มี ประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรที่มีประสบการณ์ น้อยกว่าอยู่เสมอ					
5	บุคลากรในหน่วยงานมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและ สนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดทำคู่มือ การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
6	ท่านมักแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม การจัดกิจกรรม หรือจากแหล่งความรู้อื่น ให้ผู้ร่วมงาน ทราบ ซึ่งท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้จะทำให้หน่วยงาน พัฒนาขึ้น					
7	ด้านการรวบรวมความรู้ หน่วยงานมีการนำเอกสารข้อมูลที่เป็นความรู้ต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เกิดความรู้ใหม่ และใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
8	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานและต่างหน่วยงานอยู่เสมอ รวมทั้งมีการนำวิธีการปฏิบัติที่ดีและแนวทางแก้ปัญหา ของหน่วยงานอื่นมาพัฒนาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับ หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
9	หน่วยงานมีการรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอก มาปรับปรุงแล้วพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ เพื่อใช้เผยแพร่ ภายในหน่วยงานต่อไป					
10	ด้านการฝึกฝังความรู้ ท่านเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ให้แก่ บุคลากรท่านอื่น โดยการสอน แนะนำ หรือให้คำปรึกษา					
11	เมื่อท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ ท่านจะนำความรู้ที่เรียนรู้ มาปฏิบัติให้เกิดทักษะความชำนาญ แล้วนำความรู้ นั้น ไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต่อไป					
12	ท่านยินดีที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน หรือพนักงานใหม่ รวมทั้งเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และทักษะในการทำงาน แนวปฏิบัติต่าง ๆ ในระหว่าง การทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน					

ตารางที่ 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1	.70	13	.77
2	.43	14	.60
3	.71	15	.59
4	.60	16	.57
5	.66	17	.64
6	.80	18	.79
7	.61	19	.69
8	.76	20	.73
9	.65	21	.66
10	.45	22	.72
11	.78	23	.68
12	.66	24	.70

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

ตารางที่ 17 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้านการแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนความรู้

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.73
2	.77
3	.68
4	.74
5	.80
6	.70
7	.80
8	.78
9	.69
10	.83
11	.81
12	.84

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวศุทธิณี กองมูล
วัน เดือน ปีเกิด	18 มกราคม พ.ศ. 2533
สถานที่เกิด	ตำบลแม่ณะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	48/42 หมู่ 6 ตำบลบางพระ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา