



ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร ธนาคารในพื้นที่  
ภาคตะวันตกของประเทศไทย

โดย  
นายดลวิชัย ทับทิมแดง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร  
ธนาคารในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย



โดย  
นายตลวิชญ์ ทับทิมแดง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

FACTORS AND CONSEQUENCES OF PERSONNEL'S KNOWLEDGE SHARING AND  
CREATIVITY AFFILIATED WITH THE COMMERCIAL BANK IN THE WESTERN  
PART OF THAILAND



By

MR. Dollawich TUBTMDANG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

PROGRAM

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University



641220033 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความไว้วางใจภายในองค์กร, ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ, การแบ่งปันความรู้, ความคิดเชิงสร้างสรรค์, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

นาย ดลวิชญ์ ทับทิมแดง: ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร ธารณาการในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะฉิมขุชา

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การแบ่งปันความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ 3) ศึกษาอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 4) ศึกษาอิทธิพลของความคิดเชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรธารณาการในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 263 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 ปี - 40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 43.35 มีสถานภาพโสด จำนวน โสด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 63.12 ระดับการศึกษาอยู่ที่ปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 73.76 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธารณาการ จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 58.56 เขตจังหวัดที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 31.18 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 263 คน ระดับ ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ส่วนการการแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

641220033 : Major MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

Keyword : Transformational Leadership Organizational Trust Variety of Technology Knowledge Sharing Creativity and Employee Performance

MR. Dollawich TUBTINDANG : Factors and consequences of personnel's knowledge sharing and creativity affiliated with the commercial bank in the western part of Thailand Thesis advisor : Assistant Professor Chuanchuen Akkawanitcha, Ph.D.

The objectives of this study are 1) to study the level of transformational leadership, organizational trust, variety of technology, knowledge sharing, creativity and employee performance 2) to study the influence of transformational leadership, organizational trust and variety of technology which lead to knowledge sharing 3) to study the influence of knowledge sharing that affects the employee performance and creativity and last 4) to study the influence of creativity effects to employee performance. This study employs the quantitative research method. The 263 bank employees in the western part of Thailand are the samples. The questionnaire is used as the instrument. Structural equation modeling is employed to test the hypotheses.

The results of the study show that the respondents Most of them are female 139 people represent 52.85 percent, between the ages of 31 years to 40 years 114 people represent 43.35 percent, are single 166 people represent 63.12 percent, graduate bachelor's degree of 194 people representing 73.76 percent, most of them work as bank officers position 154 people represent 58.56 percent, work at Nakhon Pathom Province 82 people represent 31.18 percent of all 263 respondents. the level of variety of technology and knowledge sharing are at the highest level whereas transformational leadership, organizational trust, creativity and employee performance are at the high level. The results of hypothesis testing reveal that the transformational leadership, organizational trust and variety of technology have a positive influence on knowledge sharing, while knowledge sharing has a positive influence on employee performance and creativity, also creativity has a positive influence on employee performance.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ รวมถึงขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนภุต สังข์เฉย ที่ให้ความอนุเคราะห์รับหน้าที่ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาชี้แนะแนวทาง ให้ความช่วยเหลือ ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ คุณศรีสกุล พิทักษานูรัตน์ และคุณจุฑามาศ เมฆนิติ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรที่อนุเคราะห์ให้คำปรึกษา ดำเนินการด้านเอกสาร และติดต่อประสานงาน ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ อีกทั้งขอขอบคุณ นักศึกษาในชั้นเรียนเดียวกับผู้วิจัย หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกคนที่ให้ความอนุเคราะห์แนะนำช่วยเหลือ ทั้งด้านการศึกษา คำนคว้า การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และคอยมอบกำลังใจให้กันเสมอ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมถึงขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือวารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และขอขอบคุณ กลุ่มบุคลากรธนาคารในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทยที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่มอบการสนับสนุน และอยู่เคียงข้าง ในการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ นับเป็นความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ดลวิชญ์ ทัฬหิมแดง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	5
1.4.1 ประโยชน์ทางวิชาการ.....	5
1.4.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance).....	8
2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	9
2.1.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	10
2.1.3 การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	13
2.1.4 ความสำคัญของประสิทธิภาพการทำงาน.....	15



2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) .....	17
2.2.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้.....	17
2.2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้.....	18
2.2.3 ความสำคัญของการของการแบ่งปันความรู้.....	21
2.2.4 ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ต่อองค์กร.....	21
2.2.5 ผลลัพธ์ของการของการแบ่งปันความรู้ .....	22
2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) .....	24
2.3.1 ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	24
2.3.2 ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร.....	25
2.3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	26
2.3.4 องค์ประกอบ กระบวนการ และการวัดความคิดเชิงสร้างสรรค์ .....	28
2.3.5 ความสำคัญของความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	31
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) .....	32
2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	32
2.4.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	34
2.4.3 คุณลักษณะ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	36
2.4.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	37
2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust) .....	38
2.5.1 ความหมายของความไว้วางใจภายในองค์กร .....	38
2.5.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กร.....	39
2.5.3 ความสำคัญของความไว้วางใจในองค์กร .....	41
2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Information Technology) .....	44
2.6.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	44

2.6.2 ประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	45
2.6.3 ความก้าวหน้า และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	47
2.6.4 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	48
2.7 การพัฒนาสมมติฐาน.....	50
2.7.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing).....	50
2.7.2 ความสัมพันธ์ของความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust) และการ แบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing).....	51
2.7.3 ความสัมพันธ์ของความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing).....	53
2.7.4 ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และความคิดเชิง สร้างสรรค์ (Creativity) .....	54
2.7.5 ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance) .....	55
2.7.6 ความสัมพันธ์ของความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร (Employee Performance).....	56
2.8 กรอบแนวคิด .....	58
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	59
3.1 ประชากร การเลือกกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา .....	59
3.1.1 ประชากร.....	59
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง .....	60
3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง .....	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	64
3.3.1 การสร้างแบบสอบถาม .....	64

3.3.2 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) .....	64
3.3.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) .....	65
3.3.4 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด (Scale evaluations) .....	66
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85
3.4.1 ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม .....	85
3.4.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม .....	85
3.5 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย .....	85
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	90
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	90
4.2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	94
4.3 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความไว้วางใจภายในองค์กร .....	95
4.4 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	96
4.5 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ .....	97
4.6 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์ .....	98
4.7 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	99
4.8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations) .....	100
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	105
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	105
มาก 106	
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	110
5.3 ประโยชน์เชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ทางการบริหารจัดการ .....	118
5.3.1 ประโยชน์ทางวิชาการ การศึกษาในครั้งนี้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ 2 ประการ .....	118
5.3.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ .....	118

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	119
ภาคผนวก.....	121
รายการอ้างอิง.....	134
ประวัติผู้เขียน.....	147



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	35
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนก 8 เขตจังหวัด .....	61
ตารางที่ 3 แสดงความเชื่อมั่นของเนื้อหา.....	65
ตารางที่ 4 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	68
ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	69
ตารางที่ 6 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร.....	71
ตารางที่ 7 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร .....	72
ตารางที่ 8 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	74
ตารางที่ 9 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	75
ตารางที่ 10 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรการแบ่งปันความรู้.....	77
ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรการแบ่งปันความรู้.....	78
ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	80
ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์ .....	81

ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	83
ตารางที่ 15 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	84
ตารางที่ 16 แสดงระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย.....	85
ตารางที่ 17 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	91
ตารางที่ 18 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ).....	92
ตารางที่ 19 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	94
ตารางที่ 20 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความไว้วางใจภายในองค์กร.....	95
ตารางที่ 21แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	96
ตารางที่ 22 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ .....	97
ตารางที่ 23แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	98
ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	99
ตารางที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations).....	101
ตารางที่ 26 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	104
ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา .....	106
ตารางที่ 28 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	109

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing).....	20
ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ .....	51
ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 2 ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ .....	52
ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 3 ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการ แบ่งปันความรู้.....	54
ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่ 4 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์.....	55
ภาพที่ 6 แสดงสมมติฐานที่ 5 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร.....	56
ภาพที่ 7 แสดงสมมติฐานที่ 6 ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน งานของบุคลากร.....	57
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model).....	58
ภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL).....	67
ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร (OGT)...	70
ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (VOT).....	73
ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ (KLS).....	76
ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CAT).....	79
ภาพที่ 14 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (EPM).....	82
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง.....	102

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการมากขึ้น ในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้โดยง่าย และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองเบื้องต้น ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ธนาคารพาณิชย์จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรรับผิดชอบในภาระงานที่มีรูปแบบเปลี่ยนแปลงจากเดิมได้อย่างดี (หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษวรรณ โล่ห์หวัชรินทร์, 2562) ประกอบกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในภาคธุรกิจของประเทศไทย ทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการ ธุรกิจอุตสาหกรรม หรือธุรกิจพาณิชย์กรรม ล้วนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสภาพโดยรวมของสังคม และด้านความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่มีจุดสิ้นสุดของมนุษย์ องค์กรในปัจจุบันหรือองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนี้ และทำการแสวงหาหนทาง รูปแบบวิธีการ เพื่อที่จะดำรงธุรกิจให้อยู่รอดหรือเติบโตต่อไปได้อย่างปลอดภัย ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาผนวกรวม เสริมสร้าง และปรับปรุง กระบวนการทำงานทุกส่วนขององค์กร การให้ความสำคัญกับการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกันภายในองค์กรเพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากรในทุกด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ (อรนุช ก่อเกื้อสืบสาย, 2560) ในขณะที่การทำงานของบุคลากรก็ควรเปลี่ยนแปลงวิธีการแบบใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เรียกว่า ความรู้เชิงสร้างสรรค์ เข้ามาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นการพัฒนา และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น (นพรัตน์ มีศรี และอมรินทร์ เทวตา, 2561)

องค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันที่เน้นให้ผู้เรียนเกิดการรับการเรียนรู้เชิงลึกอย่างแท้จริง (Deep learning) ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้รับจะมีพื้นที่การเรียนรู้เป็นของตนเอง นำพลังสร้างสรรค์ พลังความคิด ที่มีอยู่ในตนเอง ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรอย่างมีความสุข โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่ การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอย่างมีความสุข คือ การรับรู้สิ่งต่างๆ ด้วยความ เต็มใจอย่างตั้งใจ



และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับภาระงานที่ตนต้องรับผิดชอบ (จำรัส อินทลาภาพร มารุต พัฒนาผล  
วิจัย วงษ์ใหญ่ และศรีสมร พุ่มสะอาด, 2558)

โดยการจัดการองค์การสมัยใหม่มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีศักยภาพการปฏิบัติงานสูงสุดอย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจะเป็นหนทางที่ทำให้องค์กรอยู่รอด ปัจจุบันองค์กรของภาคธุรกิจเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นรุนแรงมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์เปลี่ยนถ่ายยุคสมัยใหม่ (Modernity) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (อำนาจ ทาปิน พระครูโกวิทบุญเขต และพิมพ์พร แสนคำหล้า, 2564) การบริหารจัดการภายในได้เกณฑ์มาตรฐานความทันสมัย ผนวกกับความคาดหวังจากผลลัพธ์ที่ต้องดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรนี้ให้สำเร็จลุล่วงนั้นจึงเป็นประเด็นที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ แนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบเดิม อาจไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันได้ ซึ่งองค์กรที่สามารถอยู่รอดได้นั้นเป็นองค์กรที่เปิดรับสิ่งใหม่ (Migration) และไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม สร้างความยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ตอบรับกับพฤติกรรมของบุคลากรในยุคดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวองค์กรเองจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่พร้อมปรับตัว เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ตลอดจนผลักดันองค์กรให้ก้าวไปสู่ยุคสมัยใหม่ (นฤมล จิตรเอื้อ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์, 2560) ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาองค์กรของตนให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถส่งผ่านความรู้ พัฒนาทักษะต่างๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนความคิด เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่อิสระ และต่อเนื่อง (เสาวภาคณ์ เขาวณะสิริยธรรม, 2560) โดยริเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีทิศทางในเชิงบวกกับการพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย เนื่องจากองค์กรสมัยใหม่ควรเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมวางเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรอย่างทันสมัย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร จึงกระบวนการณ์หนึ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) ซึ่งระดับของการแบ่งปันความรู้เป็นจุดสำคัญในการช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง (H. F. Lin, 2007) และการแบ่งปันความรู้เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ในทุกระดับ (Navimipour & Charband, 2016) และที่สำคัญช่วยให้ความรู้ขององค์กรคงอยู่ไม่จางหายไปตามโครงสร้างการ

หมุนเวียนของพนักงาน การแบ่งปันความรู้ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคที่มีความยืดหยุ่นสูง

ซึ่งธนาคารพาณิชย์ได้นำแนวคิดของการแบ่งปันความรู้เข้ามามีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการส่งต่อประสบการณ์ และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรทุกคน ไปยังจุดศูนย์กลางขององค์กร ทั้งนี้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น (ระบิล พันภัย และ วิโรจน์ เกษฎาลักษณ์, 2560) จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรก็เป็นส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการแบ่งปันความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำ เทคโนโลยีและความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเช่นกัน ประกอบกับในปัจจุบันภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ตามการจัดแบ่งของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสุพรรณบุรี มีการขยายตัวเติบโต ทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว การให้บริการ และการอำนวยความสะดวกจากธนาคารพาณิชย์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และดำเนินการสอดคล้องกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจด้วย ซึ่งธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานรอบด้านเพื่อรองรับกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และให้บริการกับผู้ประกอบการรวมถึงลูกค้าทั่วไปได้อย่างเต็มความสามารถ (ศรีัญญา จันกระจ่าง และสุเมธ ชูดารাত্রสกุล, 2561)

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการแบ่งปันความรู้ที่จะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับใช้เป็นแนวทางพัฒนาสนับสนุนและ เสริมสร้างกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย

## 1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและความคิดเชิงสร้างสรรค์

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความคิดเชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

### 1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่สำคัญไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร รวมทั้งอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ที่จะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากร สังกัดสังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย 8 เขตจังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสุพรรณบุรี

3. การศึกษาในครั้งนี้ มีขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust) ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Performance)

4. การศึกษาในครั้งนี้ กำหนดขอบเขตพื้นที่คือ ธนาคารพาณิชย์แห่งเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย 8 เขตจังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสุพรรณบุรี

#### 1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลและผลจากการแบ่งปันองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ของ บุคลากร ภายใน โดยศึกษาจากระดับพนักงานในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ โดยเป็นประโยชน์ แก่ผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และ ประโยชน์ต่อองค์กร ในด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์โดยรวม ที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ ต่อองค์กรในเรื่องการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังต่อไปนี้

##### 1.4.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้จะเกิดประโยชน์ทางวิชาการ 2 ประการคือ

1. การศึกษานี้มุ่งทดสอบปัจจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายใน องค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำไปสู่การแบ่งปันความรู้โดยรวม ของบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษายังช่วยขยายและเพิ่มเติมใน แนวคิดเรื่องการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. การศึกษานี้อาจแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และ ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ จะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้โดยรวมของบุคลากร ภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร และจะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลใน ระยะยาว และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษานี้จะช่วย ขยายต่อแนวคิดในด้านการแบ่งปันความรู้ที่จะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอื่นได้อีกด้วย

##### 1.4.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ

จากการศึกษานี้ ได้ทดสอบปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายใน องค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร รวมถึงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และการแบ่งปันความรู้ที่จะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
2. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา และสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา และสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนำไปสู่ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงโดยผู้นำในการทำงานหรือการจัดการ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยเปลี่ยนความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกินกว่าความพยายามที่คาดหวัง ปรับปรุงการทำงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานให้มีศักยภาพ และระดับที่มากขึ้น
2. ความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust) หมายถึง พฤติกรรมความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่มีเจตคติในเชิงบวก ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรร่วมกันไปในทิศทางบวก และสร้างความเต็มใจที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรให้สำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) หมายถึง ณ ปัจจุบันนี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยไม่มีแนวโน้มที่จะเติบโตลดลง จึงทำให้สิ่งนี้กลายเป็นอีกองค์ความรู้หนึ่งที่ผู้คนส่วนใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม
4. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ ซึ่งระดับของการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

5. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจาก กรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ จากการได้รับหรือจากการถ่ายทอดความรู้ เพื่อค้นหาคำตอบหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

6. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Performance) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานไปจนถึงศักยภาพที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม การรวบรวมแนวคิดต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร (Employee Performance)
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust)
6. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology)
7. การพัฒนาสมมติฐาน
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร นั้น มักจะพูดถึง ผลของการปฏิบัติงานซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งเดียวกันกับประสิทธิภาพ คือ เมื่อผลของการปฏิบัติงานไม่ดี ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานที่ต่ำ และเมื่อผลของการปฏิบัติงานดี ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง (กิตติยา รุติคุณรัตน์, 2556) ซึ่งหลายคนให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรไว้ดังนี้

### 2.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

Millet (1954) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการดำเนินงาน ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยพิจารณาจาก การบริการที่เท่าเทียมกัน การบริการที่ทันเวลา การบริการที่เพียงพอ การบริการที่ต่อเนื่อง และการให้บริการที่ก้าวหน้า เป็นต้น

สมใจ ลักษณะ (2549) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยใช้เวลาและความพยายามน้อยที่สุด รวมทั้งได้งานที่รวดเร็วและดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถโดยใช้กลยุทธ์หรือเทคนิคในการทำงาน สร้างผลลัพธ์จำนวนมากพร้อมผลลัพธ์คุณภาพที่น่าพอใจโดยใช้พลังงานและเวลาน้อยที่สุด

ณัฐธัญ ถนอม (2545) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อมและพร้อมทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างคล่องแคล่ว มีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ทำงานทันเวลา รวดเร็ว มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ซึ่งการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันและความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในการทำงานด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ภักดีต่อองค์กร

สิริวดี ชูเชิด (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เกิดความพึงพอใจและสงบสุขในที่สุด

กิตติชัย ลาภวุฒิโรจน์ (2558) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรกำหนดให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์โดยตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริการให้เกิดความพึงพอใจตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วซึ่งความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยปริมาณของงาน

นาตภา ไทยรัช (2550) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วยปริมาณการผลิตที่พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ และให้ผลลัพธ์ตรงตามความต้องการขององค์กร และลูกค้า คุณภาพของงาน คือ องค์กรมีการควบคุมการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และพนักงานทำงานอย่างมีคุณภาพส่งผลให้ผลงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอก และความรวดเร็วในการทำงาน พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด



จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ว่า เป็นการที่บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่ตามบทบาทของตน ปฏิบัติงานที่จำเป็นให้เสร็จสิ้น และประพฤติตนตามข้อกำหนดขององค์กร การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นยังรวมถึง คุณภาพ ปริมาณ และประสิทธิภาพของงานที่แสดงออกมาเป็นรูปธรรมได้

### 2.1.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

Emerson (1913) นำเสนอหลักการปฏิบัติงาน 12 ประการที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการจัดการอย่างเป็นระบบ มุ่งให้งานคล่องตัวและง่ายขึ้น ลดความสูญเปล่าในด้านต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly Defined Ideals) การทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common Sense) หมายถึง การใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความเป็นไปได้ของงาน
3. ให้คำแนะนำที่ดี ที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent Counsel) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) ต้องมีระเบียบวินัยและรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair Deal) ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรมตรวจสอบได้
6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable Information) ต้องได้รับข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีความพร้อมในการทำงาน
7. มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ (Dispatching) ต้องรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะและแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedule) ต้องมีมาตรฐานในการทำงานเพื่องานที่ได้นั้นเสร็จตรงตามเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized Condition) ต้องมีผลงานที่ได้มาตรฐาน
10. ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized Operation) มีวิธีการที่ใช้ดำเนินงานที่สามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Standardized Directing) การกำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงานได้

12. ให้บำเหน็จรางวัล แก่ผู้ปฏิบัติงานดี (Efficiency Reward) การให้รางวัลตอบแทนกับผู้ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

ซึ่ง Katz (1964) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรว่า โดยทั่วไปองค์กรจะประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้นจากความรับผิดชอบ และหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แต่บทบาทการปฏิบัติงานยังครอบคลุมพฤติกรรมที่มีความหลากหลาย ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมที่ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานแต่มีความเกี่ยวข้องทางอ้อมกับงานของบุคคล ซึ่งจากแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ Katz (1964) จึงได้แบ่งพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อบุคลากรอย่างชัดเจน และอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการให้รางวัล ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรได้ปฏิบัติโดยที่องค์กรไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในคำอธิบายลักษณะงานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในองค์กรให้ยอมรับและให้คุณค่า

จากแนวคิดของ Katz 1964 ที่ได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรเกิดจากพฤติกรรมที่อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานและอาจส่งผลกระทบต่องานที่บุคคลนั้นปฏิบัติโดยอาจไม่ได้รับการลงโทษหรือรางวัลตามเงื่อนไขขององค์กรใด ๆ เลย แต่เหล่านั้นก็อาจเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลให้กับองค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB คือ พฤติกรรมที่เกิดจากตัวบุคคลเองอยู่นอกเหนือบทบาทที่องค์กรกำหนด และจำเป็นต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร

โดยแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร โดยมีใช่แค่การแสดงความคิดเห็น แต่รวมถึงการประพฤติปฏิบัติในส่วนอื่นๆ เช่น การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ตลอดจนการขอเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ตนได้เข้าไปมีส่วนร่วม หรือดำเนินการต่างๆ ด้วย

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการก่อให้เกิดปัญหา เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาอันเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจมีผลต่ออีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นการคำนึงถึงผู้อื่นในการช่วยคิด และหาทางออก รวมถึงป้องกัน และแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นถือเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น โดยมีพฤติกรรมในการใส่ใจและตระหนักถึงผู้ร่วมงานคนอื่นอยู่สม่ำเสมอเกี่ยวกับผลการกระทำของตนเอง โดยพิจารณาจากมุมมองในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นความอดทนของบุคคลที่มีต่อความคับข้องใจที่เข้ามารบกวน หรือความเครียด ตลอดจนสามารถทนต่อความรู้สึกกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ต้องการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน รวมถึงไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร

4. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการแสดงความช่วยเหลือ ซึ่งได้แก่ การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยมักจะมีลักษณะในการช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน หรืออาจเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงลูกค้าขององค์กร ทั้งนี้จะอุทิศตนและคอยให้ความช่วยเหลือต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงให้ความช่วยเหลือทุกๆ ด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้ปฏิบัติตามระเบียบและสนองตอบนโยบายขององค์กรได้อย่างเคร่งครัดเกินกว่าความคาดหมายที่เกิดขึ้นจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ในระดับต่ำสุด เช่น มีความตรงต่อเวลา ไม่ใช่เวลาในการปฏิบัติงานไปกับเรื่องส่วนตัว เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกในหน้าที่ และปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยปฏิบัติงานสนองตอบต่อนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงไม่พยายามหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน

### 2.1.3 การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

Songsrirote and Singhapreecha (2007) กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยการผลิต เพื่อทราบถึงสถานภาพของหน่วยการผลิตว่ามีความสมบูรณ์หรือไม่ และสามารถทราบถึงความไม่มีประสิทธิภาพ หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาความไม่มีประสิทธิภาพหรือจุดบกพร่องนั้น ๆ ให้ดีขึ้น

การวัดประสิทธิภาพทำได้ดีที่สุดโดยพิจารณาจาก 3 แนวคิด (พีรญา ชื่นวงศ์, 2560) คือ

1. การบรรลุการปรับให้เหมาะสมตามเป้าหมาย ประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึงความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีค่า (Goal Optimization)

2. แนวความคิดด้านระบบการวิเคราะห์เป้าหมายเชิงแนวคิดนี้มุ่งเน้นไปที่การกระทำอย่างเป็นระบบ หมายความว่าเป้าหมายไม่ได้อยู่นิ่งและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. การเน้นพฤติกรรมเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรต่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กรหรือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรสามารถทำได้ผ่านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

ประสพชัย พสุนนท์ (2548) กล่าวว่า โดยทั่วไปการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร จะใช้อัตราส่วนระหว่างจำนวนปัจจัยนำเข้า (Input) เทียบกับจำนวนผลผลิต (Output) เช่น อัตราส่วนระหว่างกำไรต่อค่าจ้าง อัตราส่วนระหว่างปริมาณผลิตภัณฑ์ต่อแรงงาน เป็นต้น

นอกจากนั้น สมพิศ สุขแสน (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับ ทรัพยากรที่ใช้ไปหรือเปรียบเทียบระหว่าง Input กับ Output ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลลัพธ์ดีแค่ไหน สามารถนำมาเปรียบเทียบได้หลายมุมมอง เช่น มุมมองด้านเศรษฐกิจ ไม่เฉพาะด้านเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เช่น เวลา หรือวัสดุ มิติด้านการบริหารอาจคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อแนวทางการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มุมมองด้านสังคมอาจพิจารณาได้จากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การจะมีประสิทธิภาพในการทำงานต้องมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีโครงสร้างการปฏิบัติงานสำหรับผู้ทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม ในการทำงานและตนเองเสมอมา ด้วยการพัฒนางานจึงมีลักษณะ

1. ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง ข้อผิดพลาดในการดำเนินงานน้อยลง ความแม่นยำน้อยลงในข้อมูลตัวเลขหรือสถิติ และความประมาทเลินเล่อเล็กน้อย

2. ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ล่าช้า กล่าวคือ คนที่มีประสิทธิภาพควรทำงานให้เสร็จทันเวลา หรือการบริการลูกค้าต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ให้บริการจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการบริการแบบครบวงจร

3. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ที่ใช้ในองค์กร เช่น การคิดระบบบริการที่ลดขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพใหม่ๆ การบริหารเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพคือคนที่ชอบคิดหรือคิดให้ตีหรือมองไปข้างหน้าเสมอ ไม่ใช่คนที่ชอบทำตามคำสั่ง และต้องไม่ทำงานทุกวันเหมือนหุ่นยนต์

4. ประสบการณ์ หมายถึง การรู้หรือรู้รอบด้านจากการเห็น สัมผัส และลงมือทำ มักไม่ใช่เพียงความรู้ทางวิชาการเท่านั้น การเป็นคนที่มีประสบการณ์สูงจะทำผิดพลาดน้อยลง องค์กรควรรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว

5. ความรู้ หมายถึง มีองค์ความรู้ที่ดีในการทำงาน รู้จักศึกษา หาความรู้ในงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรรหาความรู้อยู่เสมอ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กร บุคคลอื่น อินเทอร์เน็ต ฯลฯ และสามารถนำความรู้นั้นไปปรับปรุงงานได้

(Peterson & Plowman, 1953) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. Quantity หรือ ปริมาณงาน คือ ปริมาณงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของแผนกด้วยปริมาณงานที่ทำได้อย่างเหมาะสมตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทกำหนด และควรมี แผนการบริหารเวลาเพื่อให้บรรลุตามปริมาณงาน ทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. Quality หรือ คุณภาพของงาน คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้รับความคุ้มค่าและพึงพอใจ งานถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ

3. Cost หรือ ค่าใช้จ่าย คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานวิธีการคือ ลงทุนให้น้อยที่สุดและได้กำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในแง่ของต้นทุนหรือต้นทุนการผลิต

คือการใช้ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และสูญเสียน้อยที่สุด

4. Time หรือ เวลา คือ ระยะเวลาในการดำเนินการ จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

### 2.1.4 ความสำคัญของประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพในการทำงานจะประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจจำเป็นต้องอาศัย การปรับเปลี่ยนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจากความรู้ความคิด หลักการและแนวปฏิบัติ ตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นภาพส่วนประกอบต่างๆของปัจจัยที่ส่งเสริมนั้น จากพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน เมื่อนำส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้างภาพรวมเป็นการสรุปจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถในการวางแผนดำเนินการทั้งระดับ องค์กร และระดับบุคคล ให้นำไปสู่การปฏิบัติชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นกับประสิทธิภาพของคนและองค์กร หมายถึง ในองค์กรหนึ่ง ๆ การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตน และองค์กรจะต้องดำเนินการไปพร้อมกันการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยความเข้าใจและระยะเวลาในการดำเนินงาน ทำให้เราต้องปรับกระบวนการทัศน์ ที่มีต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการนำมาประยุกต์ให้เป็นรูปธรรมโดย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543)

ลักษณะของการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำรา หรืออาศัยประกาศนียบัตร หรือปริญญา ของสถาบันแต่อย่างใด หากต้องอาศัยประสบการณ์ ความชัดเจนเฉพาะตัวทั้งภายในและ และภายนอกเป็นพื้นฐานสำคัญ เพราะต้องรู้ในเรื่องเทคนิคการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การทำงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานร่วมกัน บุคลากรจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ แสดงออกถึง ลักษณะสำคัญ 11 ประการที่เรียกว่า “Building Blocks” ลักษณะดังกล่าวได้แก่ (Woodcock et al., 1989)

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goal)

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation) ซึ่งความเปิดเผยต่อกันของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน การทำงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย กล้าเผชิญหน้าช่วยแก้ปัญหา อย่างเต็มใจและจริงจัง การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมองไปที่ความเชื่อถือว่ามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถ

พูดคุยกันแล้วไม่เกิดปัญหาต่อตนเอง และการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะ และความต้องการของบุคคล อื่นๆ เพื่อให้เกิดการให้อภัย รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวในการปฏิบัติงานต่อกัน

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) ในการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่งแล้วไม่สามารถจะประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุดได้ ถ้าบุคลากรไม่มีความรู้สึก ปกป้องงานที่เขารับผิดชอบการทำงานก็ขาดประสิทธิภาพ

4. การร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Cooperation and Conflict) หมายถึง การที่แต่ละคนเมื่อได้รับมอบหมายงาน และพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ร่วมกันพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสม (Sound Working and Decision Procedures) การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ส่วน วิธีการทำงานเป็นอันดับรอง ดังนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจ จุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนประกอบ กับ สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเป็นหัวใจสำคัญ เพราะจะสามารถป้องกัน การเข้าใจผิด และป้องกันการโต้เถียงกันในการตัดสินใจสั่งการบุคลากรที่ดีมีความสามารถในกา รรวบรวม ข้อมูลอย่างรวดเร็วและอธิบายเพื่อหาทางเลือกต่างๆ ได้ถูกต้อง

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในการทำงานที่เหมาะสมนั้นจะไม่มี ทีมไหนที่ต้องการผู้นำที่ถาวร หน่วยงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำ ให้เป็นไปตาม สถานการณ์ หมายความว่า จะมีการผลัดกันเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มตลอดเพราะ การทำงานที่ดีนั้นจะต้องดึงความสามารถของบุคคลออกมา มิใช่ผู้นำเป็นผู้ทำเสียเองผู้นำทีมควรเป็น ผู้ชี้แนะประเด็นสำคัญ

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน (Regular Review) ในการทำงานเป็น ทีมงานที่ดี ไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการ ทำงานด้วย การทบทวนงานจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด ปรับปรุงวิธีการ

8. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) คือ ในการทำงานที่มี ประสิทธิภาพการพัฒนาทักษะต่างๆ ของแต่ละคน จะกระทำเช่นนี้จะได้ผลดีต้องมีการฝึกซ้อม ทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกฝนอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

9. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter - Group Relation) เป็นลักษณะที่บ่งชี้ได้ว่าการทำงานมีประสิทธิภาพ เพราะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม แม้ว่าทีมงานจะมี คุณลักษณะที่ดีเพียงใด แต่ถ้าหากขาดความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างกลุ่มหรือระหว่างบุคคลในกลุ่มแล้ว ความสำเร็จของการทำงานก็จะมีอุปสรรค

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน (Balanced Roles) หมายถึง สมาชิกในทีม แต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ทุกคนต้องรู้ว่า ใครทำหน้าที่อะไร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกได้อย่างชัดเจน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ดี จะต้องมีการติดต่อ สื่อสารระหว่างผู้บริหาร (ผู้บังคับบัญชา) กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อความหมาย หรือ แลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์การติดต่อสื่อสารจึง ต้องอาศัย ศิลปะในการถ่ายทอดข้อความและการติดต่อสื่อสาร รวมถึงการเลือกใช้วิธีการในการติดต่อสื่อสาร

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

### 2.2.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้

“การแบ่งปันความรู้” หรือ Knowledge Sharing คือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งหมายถึง ข้อมูล ทักษะ หรือ ความเชี่ยวชาญ ระหว่างบุคคล เพื่อน ครอบครัว ชุมชน หรือ องค์กร โดย “ความรู้” นั้นอาจอยู่ในรูปทั้ง ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เช่น ประสบการณ์ ความหยั่งรู้ ส่วนบุคคล ความเชี่ยวชาญ และความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) เช่น ขั้นตอนที่มีความชัดเจน หรืออยู่ในรูปเอกสาร (หทัยรัตน์ อัครมงคลฐาภูร, 2559)

การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การจัดเตรียมข้อมูลงานและองค์ความรู้เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นและร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาแนวคิดใหม่ หรือใช้นโยบายหรือขั้นตอนปฏิบัติ (Pulakos, Dorsey, & Borman, 2003)



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ (สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2563)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มคนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคคลอื่น และรับเอาความรู้จากบุคคลและแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ด้วยกิจกรรมและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันมา เพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน (อรพิมล ทศนเอกจิต, 2564)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546) ได้กล่าวไว้ว่า การแบ่งปันความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ

เพ็ญพร แยมสาย (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการแบ่งปันความรู้ได้ว่า เป็นพฤติกรรมการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีความสนใจในเรื่องเดียว มีการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ

### 2.2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้

ในภาคธุรกิจ แนวคิดเรื่องการแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องความสำคัญ เนื่องจากช่วยให้บุคคลและธุรกิจมีความคล่องตัวและมีความสามารถในการปรับตัวได้มากขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และช่วยทำให้แน่ใจว่าจะสามารถเติบโตและอยู่รอดได้ในระยะยาว เช่น กันกับในบริบทของการพัฒนา การแบ่งปันความรู้ ถูกมองว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือเพื่อการพัฒนา เนื่องมาจากแต่ละประเทศย่อมต้องการสำรวจความรู้ แนวคิด แนวทางใหม่ ๆ ด้านการพัฒนาที่จะสามารถนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของตน และปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางความท้าทายมากมาย ผ่านการเรียนรู้บทเรียนจากประสบการณ์ของแต่ละพื้นที่ ตามแนวคิด “การแบ่งปันความรู้” ขององค์กร

ระหว่างประเทศที่ทำงานด้านการพัฒนา เช่น UNDP, World Bank และ OECD ได้อธิบายว่า การแบ่งปันความรู้ (ททัยรัตน์ อัครมงคลฐากร, 2559) คือ

1. การแบ่งปันรูปแบบและแนวทางแก้ไขด้านการพัฒนาที่พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จในประเทศใดประเทศหนึ่งหรือหลายประเทศ และอาจสามารถถูกส่งต่อและปรับไปใช้ในประเทศอื่น ๆ ผ่านหุ้นส่วนความร่วมมือ

2. การเข้าถึงข้อมูลที่ยากต่อการประมวลผล (Hard-To-Codify) โดยตรงด้านนโยบายสาธารณะเพื่อการพัฒนาซึ่งเป็นข้อมูลที่มาจากความเชี่ยวชาญของผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน

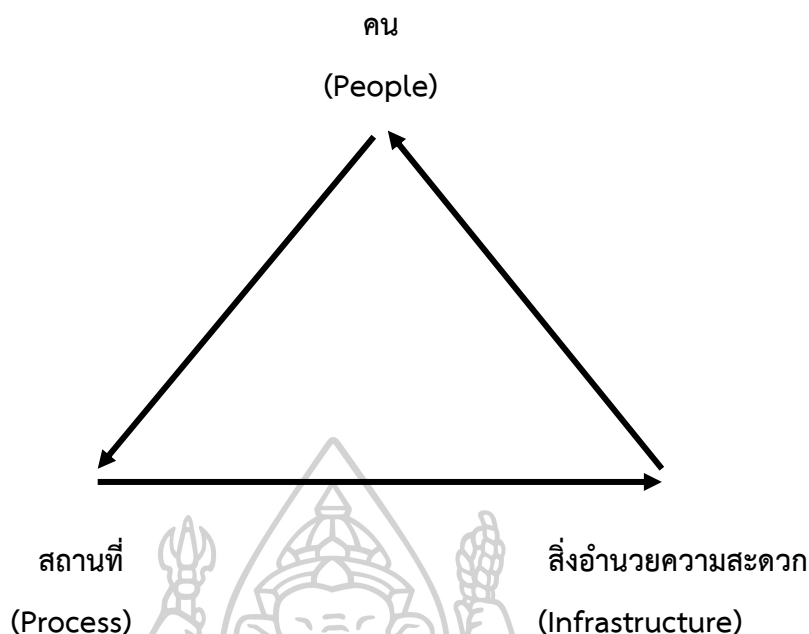
3. กระบวนการที่บุคคล องค์กร และทุกภาคส่วนในสังคมปรับใช้ความรู้ที่มาจากผู้อื่นเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของตน ในฐานะเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างผลลัพธ์

องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2563)

1. คน (People) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้นั้นด้วยความเต็มใจ

2. สถานที่และบรรยากาศ (Place) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยน เรียนรู้มีชีวิตชีวาและสถานที่และบรรยากาศที่ดี สบาย ผ่อนคลาย เหมาะกับคนแต่ละกลุ่มจะทำให้คนเหล่านั้นได้พบปะ พูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างสะดวกสบาย

3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นไปอย่างสะดวกและง่ายดายยิ่งขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์ สำหรับสรุปและจัดเก็บความรู้และแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล



ภาพที่ 1 องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)  
ที่มา: เอกสารประกอบโครงการ (KM) สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2563)

การที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และใช้ประโยชน์ได้จริงก็ควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective Knowledge Sharing) ดังนี้ ปัจจัยหลักของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่ (สะเทือน สรรพจักร, 2562)

1. กำหนดเป้าหมายการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ
2. สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง
3. สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ (Human Networks)
4. กำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร
5. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้
6. สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### 2.2.3 ความสำคัญของการของการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ มีความสำคัญ เนื่องจากการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กรโดยการย้ายความรู้ที่อยู่ร่วมกับบุคคลไปสู่ระดับองค์กร ซึ่งจะถูกแปลงเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจและการแข่งขันสำหรับองค์กร (Hendriks, 1999) เสนอว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความรู้ที่หลากหลายและแตกต่างกันช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกินกว่าที่บุคคลใดจะบรรลุได้ (Boland Jr & Tenkasi, 1995) เห็นด้วยกับแนวคิดนี้และโต้แย้งว่าความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ในองค์กรเป็นผลมาจากบุคคลที่มีความรู้หลากหลายทำงานร่วมกันเพื่อผลลัพธ์ร่วมกัน ตามที่ผู้เขียนเหล่านี้กล่าว การสร้างฐานความรู้ขององค์กรต้องการ “กระบวนการของมุมมองร่วมกันที่แลกเปลี่ยน ประเมิน และบูรณาการความรู้เฉพาะตัวกับผู้อื่นในองค์กร” การแบ่งปันความรู้ยังนำไปสู่การเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์และถือว่ามีสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ตามมาในองค์กร (Armbrecht Jr et al., 2001) อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติการขาดการแบ่งปันความรู้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Prusak, 1998)

การแบ่งปันความรู้มีความสำคัญ เพราะ ช่วยให้ผู้คนสามารถใช้ประโยชน์จากฐานความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการคิดค้นหนทางการแก้ไขที่สร้างสรรค์ และทำให้องค์กรสามารถพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่สำหรับการพัฒนาและแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ สู่ตลาด (S. Wang & Noe, 2010)

### 2.2.4 ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ต่อองค์กร

ความรู้จะถูกถ่ายโอนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่มีการจัดการหรือไม่ก็ตามเนื่องจากการถ่ายทอดความรู้ในชีวิตประจำวันเป็นส่วนสำคัญของชีวิตองค์กร อย่างไรก็ตามการค้นหาผู้เชี่ยวชาญที่ดีที่สุดเพื่อแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจเป็นเรื่องยากโดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่มีโครงสร้างในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต บริษัทขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะลงทุนในกระบวนการจัดการความรู้มากขึ้นแม้ว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการแข่งขันไม่ว่าองค์กรจะมีขนาดเท่าใดก็ตาม (Soniewicki & Paliszkievicz, 2019)

ในบริบทขององค์กรความรู้โดยปริยายหมายถึงความรู้ชนิดหนึ่งที่มนุษย์พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ที่ได้รับในช่วงหลายปีที่ผ่านมาในปัจจุบันประสบการณ์และความรู้ของพนักงานถือได้ว่าเป็นแหล่งที่สำคัญและมีค่าที่สุดที่องค์กรต้องปกป้อง (Urbanová & Urbanec, 2011) ความรู้ถือ

เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและไม่มีตัวตนสำหรับการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันภายในองค์กร ปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเช่นวัฒนธรรมองค์กรความไว้วางใจสิ่งจูงใจและเทคโนโลยี (Cabrera & Cabrera, 2002) ในองค์กรเงื่อนไขที่แตกต่างกัน 5 ประการของวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการแบ่งปันความรู้: การสื่อสารและการประสานงานระหว่างกลุ่มความไว้วางใจการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงระบบการให้รางวัลและการเปิดกว้างเกี่ยวกับการสื่อสารและการประสานงานระหว่างเงื่อนไขของกลุ่มองค์กรที่รวมศูนย์ด้วยรูปแบบการจัดการแบบระบบราชการสามารถขัดขวางการสร้างความรู้ใหม่ในขณะที่โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจที่ยืดหยุ่นจะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Titi Amayah, 2013) นอกจากนี้ความเป็นสากลยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามหรือความสอดคล้อง (Dalkir, 2005) กล่าวว่าเป็นสากลเชื่อว่า “พฤติกรรมที่กำหนดโดยบรรทัดฐานเป็นวิธีที่ถูกต้องและเหมาะสมในการปฏิบัติอย่างแท้จริง” หากบรรทัดฐานคือการสื่อสารและทำงานร่วมกันระหว่างทีมสมาชิกในกลุ่มจะปรับค่านิยมเหล่านี้และปฏิบัติตามได้ง่ายกว่ามาก กิจกรรมแบ่งปันความรู้มักได้รับการสนับสนุนโดยระบบการจัดการความรู้ซึ่งเป็นรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่อำนวยความสะดวกและจัดระเบียบข้อมูลภายในบริษัท หรือองค์กร (Gurteen, 1999)

### 2.2.5 ผลลัพธ์ของการของการแบ่งปันความรู้

ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นโดยตรงกับองค์กร คือ เกิดการสะสมความรู้ขององค์กร (Knowledge Asset) โดยการสะสมความรู้ดังกล่าวจะพัฒนาผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ที่เฉพาะที่ฝังลึกที่อยู่ในแต่ละบุคคล และจะถูกแสดงออกเป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบ การแลกเปลี่ยน การปรับปรุง การถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการค้นหาความรู้ใหม่ๆ และยังใช้เป็นต้นแบบแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ดี (อรพิมล ทศนเอกจิต, 2564)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด องค์ความรู้ใหม่ ต่อ ผู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิด นวัตกรรม การต่อยอดแนวคิด ที่ส่งผลให้สำเร็จในกิจกรรมนั้นๆ สำเร็จการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ และแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี มีประเด็นที่สนใจตรงกัน ในมุมมองของผม ไม่มีการเรียนรู้ใดที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัว ทุกอย่างสามารถนำมาประยุกต์ได้ สามารถทำความเข้าใจได้ความรู้ของครูที่ให้กับนักเรียนก็เป็นอีกอย่าง ความรู้ของวิทยากร

ที่ให้กับชุมชน ก็เป็นอีกอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เป็นหลัก ว่าต้องการนำความรู้ไปใช้อย่างไร การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญอยู่ที่ ประสบการณ์ของผู้ถ่ายทอดกับผู้ที่รับ ความรู้นั้น มีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ การใช้สื่อที่ตรงความหมาย การอธิบายความเข้าใจต่อผู้ฟัง ซึ่งนอกจากปัจจัย ด้านอื่นเช่น สถานที่ สภาพอากาศ แรงจูงใจของผู้รับความรู้ แล้วสิ่งที่สำคัญในการ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั่นคือประสบการณ์ ซึ่งประสบการณ์นั้น อาจเกิดขึ้นจาก ประสบการณ์โดยตรง หรือ ประสบการณ์อ้อม ของผู้ให้ความรู้และผู้รับก็ได้ ตัวอย่างที่ชัดเจน ของการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งผลเป็นรูปธรรม (อาทิตย์ กิรินันท์, 2557)

นอกจากนี้ มณฑิชา จันทร์ทนต์ (2556) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ เกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อผู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นแนวทางที่จะสามารถต่อยอดทำให้เกิด นวัตกรรม การต่อยอดแนวคิดที่ส่งผลให้สำเร็จในกิจกรรมนั้นๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ และแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ซึ่งจากแนวคิดที่ได้กล่าวมานั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการและเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกันและเมื่อ องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เกิดการผสมผสานกัน จะร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดย ผลลัพธ์จากการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ภายในขององค์การและก่อให้เกิดกับ ผลลัพธ์ต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. รักษาความรู้ขององค์การ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้องค์การสามารถรักษา ความรู้เฉพาะ หรือความรู้ที่เป็นทักษะเฉพาะ ที่อาจจะสูญหายไปกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ภายในองค์การ เช่นการลาออกจากงาน หรือเกษียณอายุ
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจขององค์การ การเข้าถึงความรู้ได้โดยสะดวกจะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการตัดสินใจขององค์การ เนื่องจากในการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน การที่องค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. เพิ่มความสามารถขององค์การในการปรับตัว เมื่อเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์การจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ได้ดี ยิ่งขึ้น

4. เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้องค์การเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์กรได้ เนื่องจากที่จะทำให้มีการเข้าใจในแนวโน้มของตลาด ทำให้เพิ่มโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5. การต่อยอดพัฒนานวัตกรรมใหม่ การที่องค์กรจะสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ย่อมเกิดจากต่อยอดของความรู้ การที่องค์กรสนับสนุนให้การถ่ายทอดความรู้ภายในส่งผลให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรม

## 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)

### 2.3.1 ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีผู้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันหลาย Joy Paul Guilford (1980) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดของมนุษย์ที่มีความหลากหลาย กล่าวคือ บุคคลสามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้จากหลายมุมมอง หลายประเด็น ขยายไปสู่การคิดเชิงบวกไม่รู้จบ เช่น การคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เป็นต้น ซึ่งความคิดเหล่านี้เป็นขั้น ทักษะที่ละขั้นตอนและกระบวนการทำงานขั้นสูง สมองประกอบด้วยความคิดริเริ่ม การคิดเร็ว การคิดคล่องตัว การคิดยืดหยุ่น การคิดรอบคอบ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถค้นหาแนวคิดใหม่ๆ จากข้อมูลที่มีอยู่แล้วเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

วัชรภรณ์ หาสะศรี (2559) กล่าวว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึงความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่างๆ สัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ การขยายขอบเขตของความคิดจากความคิดเดิมไปสู่ความคิดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นการคิดที่หลากหลาย คิดกว้างๆ ได้หลายด้าน เน้นทั้งปริมาณ และคุณภาพ องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์คือความคิดต้องใหม่ ไม่เคยมีมาก่อน (New Original) ใช้การได้ (Workable) และมีความเหมาะสม (Appropriate) การคิดเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation)

สิทธิชัย ลายเสมา (2557) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ กระบวนการคิดของสมองซึ่งมีความสามารถในการรับรู้ที่หลากหลาย และใหม่จากเดิมสามารถนำทฤษฎีหรือหลักการไปใช้ได้อย่างรอบคอบและแม่นยำ จนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่หรือแนวคิดใหม่ๆ นอกจากนี้

ลักษณะความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นกระบวนการคิดของสมองที่มีความสามารถในการคิดอย่างหลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม คือ สามารถนำทฤษฎีหรือหลักการประยุกต์อย่างรอบคอบ และแม่นยำจนนำไปสู่การคิดค้น นั่นคือรูปแบบใหม่หรือวิธีคิดใหม่นอกเหนือไปจากแนวทางสร้างสรรค์ทางวิชาการ แต่ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาล้วนมีพื้นฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ที่ผู้คนสามารถเกี่ยวข้องและนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้เป็นอย่างดี

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ได้ว่าเป็นความคิดใหม่ที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้หลายวิธี และสามารถทำประโยชน์ที่มีคุณค่าแก่งานได้ เมื่อบุคลากรคิดความคิดใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และตรงวัตถุประสงค์ เช่น คิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ คิดการบริการใหม่ๆ คิดวิธีขายแบบใหม่ๆ คิดแผนการตลาดใหม่ๆ คิดระบบงานใหม่ กระบวนการและขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ เหล่านี้เรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)”

### 2.3.2 ความหมายของความคิดเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร

Woodman, Sawyer and Griffin (1993) นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรว่าเป็นผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่ซับซ้อนในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่มและได้รับ อิทธิพลจากบริบทแวดล้อม (Nisula, 2013) นิยามความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่เป็นระบบและครอบคลุมยิ่งขึ้น ว่าหมายถึง การนำเสนอสิ่งใหม่ (Novelty) อันเกิดจากการกระทำบนพื้นฐานความรู้ (Knowledgeable Actions) ของทุกภาคส่วนในองค์กรในภาพรวม (As a Whole) ที่มีค่ามากกว่าผลรวมของปัจเจกบุคคลหลายคน รวมกัน กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์ถูกสร้างขึ้นโดยองค์กร (Creativity by Organization) ในฐานะผลรวมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Entity) ที่เกิดขึ้นจากสมาชิกทุกระดับ (ปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร) ในสังคมองค์กรที่แสดง ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของบริบท สภาพแวดล้อมองค์กร และสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากที่มีทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายแตกต่างกันไปทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่องค์กรและพัฒนาองค์กรไปสู่แนวทางที่ดีขึ้น ภายใต้กระบวนการและบริบทที่มีพลวัตและซับซ้อนขององค์กร นักวิชาการหลายท่านให้นิยาม ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรว่าหมายถึง การสร้างผลผลิตสินค้า บริการ ความคิด กระบวนการ หรือวิธีการที่แปลกใหม่ มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยคน (ทุก



ระดับโดยส่วนรวม) ที่ทำงานร่วมกัน (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) ภายใต้ระบบสังคมที่มีความซับซ้อน (Parjanen, 2012) และเป็นพลวัต ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจึงเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มและองค์กรภายใต้บริบททางสังคม วัฒนธรรม และบริบทเชิงสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของส่วนรวม (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) ไม่ได้เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของคนใดคนหนึ่งหรือการนำความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลแต่ละคนมารวมกันและส่งผลลัพธ์ต่อองค์กร

### 2.3.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์

ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ (Creative Self-Efficacy) เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้เกิดการแสดง พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์และเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือท้าทาย (Tierney & Farmer, 2002) หรือก็คือการรับรู้ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ เป็นความเชื่อมั่นประสิทธิภาพภายใน ตนเองของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ความเชื่อมั่นประสิทธิภาพภายในตนเองถูกมองว่าแตกต่างจากมุมมองภายในตนเองด้านอื่นๆ เช่น ความภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ที่กว้างและมีความหลากหลายกว่า ในทางกลับกันความ เชื่อมั่นประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการตัดสินใจที่นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ กล่าวคือบุคคลยังมีความเชื่อมั่นประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์มากเท่าใด บุคคลนั้นก็ยิ่งรับรู้โอกาสที่จะ แสดงศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ได้มากเท่านั้น ถึงแม้ว่าปัจจัยบางอย่างจะทำให้ความสัมพันธ์นี้ลดลงเนื่องจากความไม่เหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (Farmer, Tierney, & Kung-McIntyre, 2003) หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ไม่สนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (Oldham & Cummings, 1996) งานวิจัยแสดง ความสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยนี้คือ บุคคลมีความเชื่อมั่นประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์สูงจะส่งผลเชิงบวก กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

การรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Perceived Organization Support for Creativity) การรับรู้การสนับสนุนองค์กรได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาโดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ โดยเสนอว่าหากฝ่ายหนึ่งทำดีต่ออีกฝ่าย ฝ่ายที่ให้รางวัลจะทำดีเพื่อตอบสนองต่อทฤษฎีการยอมรับ การสนับสนุนองค์กรคือ เกี่ยวกับการยกย่องความยุติธรรมในการ

ปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากหัวหน้างาน สภาพการทำงานที่ดีและรางวัลการยกย่อง การสนับสนุนองค์กรของบุคลากรส่งผลดีต่อองค์กร คือ การขาดงานและลาออกจากงานลดลง ความผูกพันกับองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น (ปรีชา คำมาดี จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) นอกจากนี้ นักทฤษฎีบางคนเสนอว่าการรับรู้การสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์เป็นรูปแบบหนึ่งของการสนับสนุนองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมขององค์กรส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของแต่ละคน อาทิ (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Johnson, 1998) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เพียงพอ รวมทั้งการให้รางวัล อันทรงคุณค่า อิสระในการทำงานและการเปิดรับความเสี่ยง จะช่วยสนับสนุนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

อีกทั้ง G. A. Davis (1981) ได้การรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของนักจิตวิทยาที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของความคิดสร้างสรรค์ นักจิตวิทยาจิตวิเคราะห์หลายคน เช่น ฟรอยด์ และคริส เสนอแนวคิดของการเกิดขึ้นของความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นผลมาจากความขัดแย้งในจิตใต้สำนึกระหว่างความต้องการทางเพศและความรู้สึกผิดชอบชั่วดีทางสังคม ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นระหว่างจิตสำนึกและจิตไร้สำนึกในขอบเขตของจิตใจที่เรียกว่าจิตก่อนสำนึก

2. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์เชิงพฤติกรรม นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ถือว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่เรียนรู้ โดยเน้นความสำคัญของการเสริมแรง การตอบสนองที่ถูกต่อสิ่งเร้าหรือสถานการณ์เฉพาะยังเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ทางปัญญา การเชื่อมโยงจากสิ่งเร้าหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้เกิดความคิดใหม่หรือสิ่งใหม่ๆ

3. ทฤษฎีทางมานุษยวิทยาของความคิดสร้างสรรค์ นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มองว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มนุษย์เกิดมาพร้อมกับ ผู้ที่สามารถดึงความคิดสร้างสรรค์ออกมาคือผู้ที่ตระหนักถึงความพึงพอใจในตนเอง และใช้ตัวเองให้เต็มศักยภาพมนุษย์สามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับ การสร้างเงื่อนไขหรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อบรรยากาศที่มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์รวมถึงความปลอดภัยทางด้านจิตใจด้วย ความมั่นคงของจิตใจและเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ

4. ทฤษฎีอุท้่า (AUTA) ทฤษฎีนี้เป็นรูปแบบการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลบนพื้นฐานความคิดที่ว่าความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน และสามารถพัฒนาไปสู่การพัฒนาสร้างสรรค์ในระดับที่สูงขึ้นได้ของอุท้่าประกอบด้วย

4.1 Awareness หรือ การตระหนัก คือ รู้แจ้งถึงความสำคัญของการสร้างสรรค์ต่อตัวเอง สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งในอนาคตและปัจจุบัน รวมถึงการตระหนักถึงความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ภายใต้จิตใจ

4.2 Understanding หรือ ความเข้าใจ คือ ความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์

4.3 Techniques หรือ กลวิธี คือ รู้กลเม็ดต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ทั้งเทคนิคส่วนตัวและเทคนิคมาตรฐาน

4.4 Actualization หรือ การตระหนักในความจริงของรอบข้าง คือ การตระหนักรู้ในตนเอง พอใจในตนเอง และพยายามใช้ตนเองให้เต็มศักยภาพ รวมถึงการเปิดรับประสบการณ์ที่หลากหลาย ด้วยการปรับตัวอย่างเหมาะสม ตระหนักรู้ในเพื่อนมนุษย์ และมีความคิดที่ยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมกับทุกรูปแบบของชีวิต

จากทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด จะเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่มีในตัวบุคคลทุกคน และสามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นได้โดยอาศัยการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้ออำนวย

### 2.3.4 องค์ประกอบ กระบวนการ และการวัดความคิดเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์นี้ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีโครงสร้างการรับรู้ของกิลฟอร์ด (Guilford, 1967) ซึ่งเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของสมองในการคิดที่ซับซ้อน กว้างไกล และหลากหลายทิศทาง หรือที่เรียกว่า Divergent Thinking คิดนอกเนกนัย ซึ่งประกอบด้วย Originality หรือ ความคิดริเริ่ม Fluency หรือ ความคิดคล่องแคล่ว Flexibility การคิดอย่างยืดหยุ่น Elaboration หรือ ความประณีต

Guilford (1967) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. Originality หรือ ความคิดริเริ่ม หมายถึง ความคิดใหม่ไม่ซ้ำกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดเดิมๆ ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากสิ่งเดิมๆ ที่เคยเห็นมาก่อน หรืออาจกลายเป็นเรื่องไม่คาดฝันเป็นได้ Initiative อาจเป็นการนำความคิดเก่าๆ มารวมกันเพื่อสร้างสิ่งใหม่ มี

ความคิดริเริ่มหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้รับการสอน แม้ว่าความคิดนั้นจะถูกคนอื่นคิดขึ้นก่อนก็ตาม

2. Fluency หรือ ความคิดคล่องแคล่ว หมายถึง จำนวนความคิดที่ไม่ซ้ำใครในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 Word Fluency ความคล่องแคล่วทางวาจา คือความสามารถในการใช้คำพูดได้อย่างคล่องแคล่ว

2.2 Associational Fluency ความคิดมีความคล่องแคล่วในความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์ คือความสามารถในการคิดคำที่เหมือนกันให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด

2.3 Expression Fluency ความคล่องแคล่วในการแสดงออก เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ ความสามารถในการรวมคำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

2.4 Ideational Fluency ความคล่องแคล่วทางความคิด คือความสามารถในการสร้างสิ่งที่คุณต้องการในระยะเวลาหนึ่ง เช่น ใช้ไม้ให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็น 2 นาทีหรือ 8 นาที

3. Flexibility หรือ ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง แบบของการคิดแบ่งออกเป็น

3.1 Adaptive Flexibility ความยืดหยุ่นในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความรู้ หรือประสบการณ์ต่างๆ มากมาย ซึ่งเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา คนที่คล่องตัวคิดดัดแปลงให้เฉพาะตัว

3.2 Spontaneous Flexibility เป็นความสามารถในการลองคิดในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างอิสระ ตัวอย่างเช่น คนที่มีนิสัยแปลกในด้านนี้สามารถเดาได้ว่าหนังสือพิมพ์มีประโยชน์อย่างไร ความคิดของคนที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มไปในทิศทางหรือด้านต่างๆ ได้ เช่น ต้องการทราบข่าวสารเพื่อโฆษณาสินค้าเพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนไม่มีความคิดสร้างสรรค์คิดได้แต่เพียงรับรู้ข่าวสารเท่านั้น

4. Elaboration หรือ ความคิดละเอียดละออ หมายถึง ความคิดที่ละเอียดเป็นขั้นเป็นตอนสามารถอธิบายให้เห็นภาพได้ชัดเจนหรือแผนที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ต่อยอดความคิดแรกให้สำเร็จ

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2523) ได้จัดลำดับขั้นตอนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะ เพื่อมาประกอบการพิจารณา โดยอาศัยพื้นฐานของกระบวนการต่อไปนี้

1.1 การสังเกตนักคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องเป็นนักสังเกตที่ดี และสนใจต่อสิ่งแปลกๆใหม่ ที่ได้พบเห็นเสมอ

1.2 การจำแนก หมายถึง กระบวนการจำแนกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตเป็นหมวดหมู่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการลำดับความคิดต่อไป

1.3 การทดลอง เป็นหัวใจของการสร้างสรรค์งาน เพราะผลการทดลองจะเป็นข้อมูลสำหรับคิดสร้างสรรค์ต่อไป

2. ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นที่ใช้เวลาสำหรับการครุ่นคิดเป็นระยะที่ยังคิดไม่ออก บางครั้งแทบไม่ได้ใช้ความคิดเลย การฟักตัวนี้บางครั้งความคิดอื่นจะแวบมาโดยไม่รู้ตัว

3. ขั้นคิดออก (Illumination or Inspiration) เป็นขั้นของการแสดงภาวะสร้างสรรค์อย่างแท้จริง คือสามารถมองเห็นลู่ทางในการริเริ่ม หรือสร้างสรรค์งานอย่างแจ่มชัด โดยตลอด

4. ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นการทบทวน ตรวจสอบ ปรับปรุงประเมินค่าวิธีการว่าใช้ได้หรือไม่ เพื่อให้คำตอบที่ถูกต้องแน่นอนเป็นกฎเกณฑ์ต่อไป

อารี พันธมณี (2537) กล่าวว่า การวัดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เพียงแต่จำทำให้ทราบระดับความคิดสร้างสรรค์ของเด็กและเป็นข้อมูลให้สามารถจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและกิจกรรมให้สอดคล้องเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของเด็กให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่ยังสามารถสกัดกั้นอุปสรรคต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วย นับว่าผลของการวัดความคิดสร้างสรรค์จะทำให้การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้สมบูรณ์ขึ้น สำหรับวิธีการวัดความคิดสร้างสรรค์ของเด็กนั้นสรุปไว้ดังนี้

1. การสังเกต หมายถึง การสังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเชิงสร้างสรรค์ศึกษาจากแบบต่างๆ ของความคิดจินตนาการ และได้ใช้วิธีการสังเกตเป็นวิธีการวัดวิธีหนึ่งในหลายๆวิธี เช่นการวัดความคิดจินตนาการของเด็กจากพฤติกรรมการเล่น และการทำกิจกรรม โดยสังเกตพฤติกรรมการเลียนแบบ การทดลอง การปรับปรุงและตกแต่งสิ่งต่างๆ การแสดงละคร การใช้คำอธิบาย และบรรยายให้เกิดภาพพจน์ชัดเจน ตลอดจนการเล่นิทาน การแต่งเรื่องใหม่ การเล่นและคิดเกมใหม่ๆ ตลอดจนจนพฤติกรรมที่แสดงความรู้สึกซาบซึ้งต่อความสวยงาม เป็นต้น หรือใช้การสังเกตพฤติกรรมการเล่นเกมบ้าน การตั้งชื่อแปลกๆ ลักษณะการเป็นผู้นำ การสร้างหรือต่อไม้บล็อกของเด็ก เป็นต้น และมาร์กียังสรุปข้อคิดไว้ว่า ไม่มีวิธีทดสอบวิธีใดวิธีเดียวที่จะวัดความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก ได้ครอบคลุมทุกด้าน และวิธีสอบหนึ่งๆ จะไม่สามารถวัดความคิดสร้างสรรค์ของเด็กได้ทุกวัย และทุกระดับชั้น ทอ

เรนซ์ (Torrance, 1965) ได้ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของเด็กด้วยการระบุหัวข้อที่ใช้เป็นแนวทางในการสังเกตผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงได้ แม้จะไม่ตรงกับแบบทดสอบ เช่นการสังเกตความสามารถในการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์โดยปราศจากสิ่งเร้า

2. การวาดภาพ หมายถึง การให้เด็กวาดภาพจากสิ่งเร้าที่กำหนด เป็นการถ่ายทอดความคิดเชิงสร้างสรรค์ออกมาเป็นรูปธรรมและสามารถสื่อความหมายได้ สิ่งเร้าที่กำหนดให้เด็กอาจเป็นวงกลมสี่เหลี่ยม แล้วให้เด็กวาดภาพต่อเติมให้เป็นภาพ

3. รอยหยดหมึก หมายถึง การให้เด็กได้ดูภาพรอยหมึกแล้วคิดต่อจากภาพที่เด็กเห็น มักใช้เด็กวัยประถมศึกษา เพราะเด็กสามารถอธิบายได้ดี

4. การเขียนเรียงความและงานศิลปะ หมายถึง การให้เด็กเขียนเรียงความจากหัวข้อที่กำหนด และการประเมินจากงานศิลปะนักเรียน นักจิตวิทยามีความเห็นสอดคล้องกันว่า เด็กในวัยประถมศึกษามีความสำคัญยิ่ง หรือเป็นจุดวิกฤติของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เด็กมีความสนใจการเขียนสร้างสรรค์และแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ในงานศิลปะจากการศึกษาประวัติบุคคลสำคัญของนักประดิษฐ์ นักวิทยาศาสตร์เอกของโลก เช่น นิวตัน เจมส์ ฮิลเลอร์ และปาสคาร์ล พบว่า บุคคลเหล่านี้ได้แสดงแนวสร้างสรรค์ด้วยการประดิษฐ์และสร้างผลงานชิ้นแรกเมื่อวัยประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่

5. แบบทดสอบ หมายถึง การให้เด็กทำแบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์มาตรฐานซึ่งเป็นผลมาจากการวิจัยเกี่ยวกับธรรมชาติของความคิดสร้างสรรค์ แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์มีทั้งใช้ภาษาเป็นสื่อ และที่ใช้ภาพเป็นสื่อ เพื่อเราให้เด็กแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ แบบทดสอบมีการกำหนดเวลาด้วย ปัจจุบันก็เป็นที่ยอมรับใช้กันมากขึ้น เช่น แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ของกิลฟอร์ด แบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์ เป็นต้น

### 2.3.5 ความสำคัญของความคิดเชิงสร้างสรรค์

ความต้องการความคิดสร้างสรรค์เพราะความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เราแก้ปัญหาได้อย่างลงตัวกับปัญหาทำให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดยั้ง ช่วยให้เราได้สิ่งที่ "ดีขึ้น" แทนที่จะจมอยู่กับสิ่งเดิมๆ และเป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาด ใน Creative Intelligence, Analytics Intelligence และ Practical Intelligence (Sternberg, 2017)

ความฉลาดด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Intelligence) เป็นสิ่งที่สำคัญที่เกี่ยวข้องเมื่อคนๆ นั้นต้องคิดอย่างสร้างสรรค์และปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ความฉลาดประเภทนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงข้อมูลเข้าหากันและการมองเห็นมุมมองเชิงลึกของเรื่องราวต่างๆ ความฉลาดเชิงสร้างสรรค์หลักๆ แล้วเกี่ยวข้องกับความสามารถในการใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ที่มีเข้ากับเหตุการณ์ใหม่ๆ หรือเหตุการณ์ที่เราไม่เคยชิน

ความฉลาดด้านการวิเคราะห์ (Analytical Intelligence) หมายถึงความสามารถในการจัดการและย่อยข้อมูลต่างๆ เป็นทักษะในการวิเคราะห์เรื่องราวและสิ่งต่างๆ ไปจนถึงการแก้ไขปัญหา ความฉลาดประเภทนี้เป็นความฉลาดประเภทที่ทดสอบได้จากแบบทดสอบ IQ ดังนั้นในมุมมองของ Sternberg มองว่าการเอาความฉลาดด้านนี้ด้านเดียวไปวัดความเฉลียวฉลาดทั้งหมดเลยไม่ค่อยถูกต้องและครบถ้วนเท่าไรนัก

ความฉลาดในการอยู่กับโลกแห่งความจริง (Practical Intelligence) คือคนที่สามารถรับมือหรืออยู่กับโลกแห่งความเป็นจริงได้ดี คนที่ไม่ว่าจะเผชิญกับเหตุการณ์อย่างไรก็สามารถที่จะจัดการชีวิตและปรับตัวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี แน่นอนว่าคนฉลาดจะไปฉลาดแต่การคิดเลขหรือสร้างสรรค์อย่างเดียวยังไม่ได้ แต่ต้องฉลาดที่จะปรับตัวเข้ากับโลกภายนอกได้ดีด้วย

## 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Muchinsky (1997) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

Schultz and Schultz (1986) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

จิตรา ทรัพย์โฉม (2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงทั้งความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มสิ่งต่าง ๆ รวมถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ กระตุ้น ความคิด โดยการถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด อีกทั้งประสบการณ์อย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามเกินกว่าที่กำหนด ยิ่งก่อให้เกิดประโยชน์อีกด้วย

สุรียฉาย ปัญญายศ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น รูปแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำส่งเสริมให้สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงาน คิดค้นและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้เติบโตและกำหนดความสำเร็จในอนาคต ของบริษัท นี่คือการเป็นตัวอย่างในระดับผู้บริหารผ่านความรู้สึกที่แข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรความเป็นเจ้าของของพนักงานและความเป็นอิสระในที่ทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง กระตุ้นจูงใจผู้ร่วมงานให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์หาทาง เลือกรหรือวิธีการใหม่ๆ การแก้ปัญหาในการทำงาน สามารถเผชิญปัญหา และคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม



#### 2.4.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Yukl and Van Fleet (1992) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งในทางตรงกันข้ามผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพล การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามปลุกจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางสังคม เช่น ความเป็นธรรม ความสงบปราศจากอารมณ์ เช่น ผู้นำจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดจากตนเองในชีวิตประจำวันไปสู่ตนเองที่ดีขึ้น มีแนวคิดว่าการกระทำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่งภาวะผู้นำการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่แตกต่างกันในด้านกำลัง แรงจูงใจ และทักษะในการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. Transactional Leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นการตอบโต้ทันทีที่ผู้นำสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้นำใช้รางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ ถือว่าผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการ ระดับ 1 ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

2. Transformational Leadership หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้ที่มีจริยธรรม นั่นคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะส่งเสริมให้ผู้ตามตระหนักและยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นของความต้องการ ทำให้ผู้ติดตามของเขาตระหนักถึงคุณค่าทางอุดมการณ์บนพื้นฐานของคุณค่าทางจริยธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. Moral Leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อพวกเขายกระดับความประพฤติและความปรารถนาทางจริยธรรมของผู้นำและผู้ตาม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ยกกระดับการรับรู้ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าในลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาทางจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก แล้วดำเนินการเปลี่ยนผู้นำและผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น

ซึ่งทฤษฎีของ Bernard M Bass (1985) นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยให้เหตุผลว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำคำเดียวที่เรียกว่าความสามารถพิเศษหรือความสามารถพิเศษ ศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอีกสามประการที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกเหนือจากความสามารถพิเศษ เป็นการกระตุ้นสติปัญญา โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและแรงบันดาลใจ คำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นที่ยอมรับเช่นกันว่าในผู้นำคนเดียวอาจใช้ผู้นำทั้งสองประเภทได้ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนความพยายามของเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น เกินความคาดหมายในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลงานของผู้ติดตาม ผู้นำใช้กระบวนการเสริมแรงแลกเปลี่ยนตามสถานการณ์ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการในระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบ คอยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชีบบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครูมีการกระจายอำนาจให้แก่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจเป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้ใต้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นใจ ความต้องการ ได้รับการตอบสนองแยกองค์การการ ออกแบบจากปัจเจกบุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กรทำ มากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: สุริย์ฉาย ปัญญาศ (2562)

### 2.4.3 คุณลักษณะ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดย Tichy and Devanna (1986) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่เขารับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น คล้ายๆ กับโค้ชหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใคร ต้องเปลี่ยนเป้าหมายเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเล่นอย่างเต็มที่เพื่อคว้าชัยชนะ
2. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
3. เป็นคนที่มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถนำความหวังมาให้ได้ ความฝันสามารถเป็นจริงได้
4. เป็นคนที่กล้าเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนเป็นของตัวเอง กล้าเผชิญความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงถือว่าความผิดพลาดเป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการเผชิญกับความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
7. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจผู้อื่น งานทำได้ โดยการให้อำนาจผู้อื่นทำโดยเชื่อว่าผู้อื่นมีความสามารถ

นิตยา นาคติลภ (2557) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน
2. แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ กระตุ้นการเรียนรู้ของผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. สร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน
4. มีพฤติกรรมที่ดีเป็นแบบอย่าง มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. ใช้อำนาจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างสูงสุด

#### 2.4.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสำหรับผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร (วาสนา วงษ์สิงห์, 2564)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดการสร้างอิทธิพลในการบริหารจัดการการดำเนินงาน สามารถเข้าใจและครอบคลุมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในผู้นำ (อรพิมล ทศนเอกจิต, 2563)

## 2.5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust)

### 2.5.1 ความหมายของความไว้วางใจภายในองค์กร

Cook and Wall (1980) ให้ความหมายความไว้วางใจในองค์กรว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะกระทำให้กับบุคคลอื่นด้วยความตั้งใจที่ดี ซึ่งเกิดจากความ มั่นใจในคำพูด หรือการกระทำของบุคคลนั้น

ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวก ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งพากันภายในองค์กรเดียวกัน (J. H. Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000)

Burgoyne and Reynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจภายใน เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความไว้วางใจกัน สำคัญเนื่องจากระดับความไว้วางใจในองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ดีกับองค์กรทั่วไป ที่สำคัญระดับความไว้วางใจยังสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้อีกด้วย

Gilbert and Tang (1998) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กรหมายถึงความรู้สึkmั่นใจและการสนับสนุน ที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นคิดว่า องค์กรต้องมีความซื่อสัตย์และสร้างความสัมพันธ์

Tschannen-Moran (2003) คำจำกัดความของความไว้วางใจในองค์กรหมายถึงความเต็มใจของกลุ่มหรือบุคคล ที่ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากบุคคลอื่นในองค์กรซึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นในองค์กร ที่มีค่าน่าเชื่อถือ มีความรู้ ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริตและเปิดเผย

อุทุมพร แก้วขุนทด (2550) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ระดับของความคาดหวัง ความเชื่อ และการประกันถึงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ความเปิดเผย และความเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยสมัครใจ และมุ่งมั่นที่จะกระทำการโดยคาดหวังว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปฏิบัติตามคำพูด คำมั่นสัญญา ไม่ว่าจะเป็คำพูดหรือลายลักษณ์อักษร และจะกระทำในลักษณะที่จะเป็นประโยชน์ต่อพวกเขาด้วยความสามารถ ความเปิดเผย ความห่วงใย และความน่าเชื่อถือ โดยไม่คำนึงถึงการควบคุม

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล (2554) ให้ความหมายความไว้วางใจในองค์กรว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากความรู้สึก ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถพยากรณ์ได้มีความเมตตาต่อผู้อื่น และมีความสามารถในการ

พึงพาอาศัยได้ที่แสดงออกถึงความคาดหวังในคำพูดและการกระทำ รวมถึงการตัดสินใจในผู้อื่นที่มีผลกระทบต่อตนเอง

ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่น เชื่อถือ และมั่นใจ ต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยเต็มใจที่จะร่วมเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากความคาดหวังที่มีต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การ นั้นๆ ว่าจะสามารถกระทำหรือดำเนินการในสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลทางบวกต่อบุคคลในทุกภาคส่วนขององค์กร (วรินทร์ รongลัด, 2559)

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552) กล่าวว่า ความไว้วางใจภายในองค์กร หมายถึง ความรู้สึก และการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของความไว้วางใจภายในองค์กร ได้ว่า เป็นความเชื่อมั่นที่บุคลากรต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งส่วนมากจะมาจากความมั่นใจในตัวผู้นำ ผู้จัดการ หรือสมาชิกในทีมแต่ละคน และยังรวมไปถึงปัจจัยต่างๆ ในองค์กร เช่น พันธกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หรือ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ความไว้วางใจในองค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ที่ดี และความสามัคคีของบุคลากร

#### 2.5.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กร

จากการศึกษาของ Galford and Drapeau (2002) พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความไว้วางใจ มักจะมีแนวโน้มที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมากกว่า เนื่องจากองค์กรเหล่านี้สามารถคัดเลือกและรักษาพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงและมักจะแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Fox (1974) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์กร ความสัมพันธ์ของความไว้วางใจในองค์กรมีรูปแบบที่แตกต่างกันไปในทุกองค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จสร้างขึ้นบนรากฐานที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจในภายในภายใน (Lateral Trust) คือความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างบุคคลในระดับที่เท่ากันหรือเท่ากัน รูปแบบที่สองคือความไว้วางใจในแนวตั้ง (Vertical Trust) เป็นความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คำสั่งและความไว้วางใจจากภายนอก (External Trust) คือความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์

แนวคิดของ Luhman (1979) อธิบายความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งซ่อนเร้นและคงอยู่จาก ประสบการณ์ประจำวันที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในบุคคล (Perry & Mankin, 2007) การแบ่งแยก ความไว้วางใจนี้สมมติว่า ระดับความไว้วางใจของบุคคล ซึ่งเป็นข้อสัญญาทางจิตวิทยาจะแปรผันตาม ผู้บังคับบัญชาและองค์กรโดยรวม (Nyhan & Marlowe Jr, 1997) ภายใต้แนวคิดของ Luhman ความไว้วางใจแสดงถึงระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มี จริยธรรมและสามารถพยากรณ์ได้ นอกจากนี้ Luhman ยืนยันว่า คุณค่าสำคัญของความไว้วางใจ คือ ทำให้สมาชิกองค์กรลดความซับซ้อนของชีวิตองค์กร (Hosmer, 1995) พยายามสังเคราะห์ การศึกษาความไว้วางใจตามแนวทฤษฎีองค์การและมองความไว้วางใจ ใน 5 แนวคิด คือ พฤติกรรม จริยธรรม (Ethical Behavior) โครงสร้างทางสังคม (Social Structures) การแลกเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจ (Economic Exchanges) ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) และ ความ คาดหวังของบุคคล (Individual Expectation) เขาเห็นด้วยว่า ความไว้วางใจเป็นโครงสร้างสำคัญใน การเข้าใจพฤติกรรมระหว่างบุคคล และกลุ่ม ประสิทธิภาพของการจัดการ การแลกเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจและความมั่นคงของความสัมพันธ์ทางสังคม

Luhman (1979) เสนอแนวคิดความเชื่อใจที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า รูปแบบของความ ไว้วางใจคือความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) คือ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และ ความไว้วางใจในระบบ (System Trust) คือ ความไว้วางใจในองค์กรโดยรวม ทฤษฎีของเขาคือ ความน่าเชื่อถือแสดงถึงระดับความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำอย่างยุติธรรม งานของ Luhman มีจริยธรรมและคาดการณ์ได้ เชื่อมั่นในองค์กรต่างๆ (Organizational Trust) เป็นระบบ องค์กรที่แสดงการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะ อยู่กับองค์กร Luhman แยกแยะความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจขององค์กร แม้ว่าเขา จะเสนอว่า Trust เกิดขึ้นภายในกรอบของปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลจากทั้งบุคคลและระบบสังคม จากข้อมูลของ Perry & Mankin (2007) การจำแนกประเภทของความไว้วางใจของ Luhman รวมถึงความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Measuring trust in supervisors) และความไว้วางใจในระบบ ความไว้วางใจในองค์กรเป็นการวัดความแตกต่างระหว่างความไว้วางใจในองค์กรและความไว้วางใจใน ผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบายความแตกต่างของการรับรู้ความไว้วางใจของพนักงานได้อย่าง ครอบคลุมในปี ค.ศ. 1990 ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจศึกษาและให้ความสำคัญที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งความ ร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงานในองค์กร อันเป็นผลจากการเปลี่ยนพาราไดม์จากองค์กรแบบดั้งเดิม ทั้งสายการบังคับบัญชาที่แบนราบจนถึงการลดผู้บริหารระดับกลาง (Jones & George, 1998) การ

ศึกษาวิจัยให้ความรู้อย่างกว้างขวางว่า ความไว้วางใจสามารถนำไปสู่พฤติกรรมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กร (McAllister, 1995) องค์กรร่วมสมัย ยังคงค้นหาหนทางใหม่ที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่มการทำงานไปถึงทีมงาน องค์กรแนวราบและรูปแบบอื่น ขององค์การหรือปรับระบบ ที่กระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจเพื่อเพิ่มผลงานและประสิทธิผลขององค์การด้วยเหตุนี้ทำให้ความไว้วางใจได้รับ ความสนใจเพิ่มมากขึ้น (Creed, Miles, Kramer, & Tyler, 1996)

นักวิจัยจำนวนมากพิสูจน์ว่า การปลูกฝังพฤติกรรมความร่วมมือนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและฝั่งการกระทำระหว่างบุคคลในทีมงาน จนกลายเป็น รากฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตาม McKnight and Chervany (2006) เสนอว่า ชั้นแรกของความไว้วางใจ เป็นความสัมพันธ์ใหม่ภายในองค์กร ที่ได้รับอิทธิพลจากเจตนาารมณ์แห่งความไว้วางใจ (Trust Intention) เจตนาารมณ์แห่งความไว้วางใจ (Trust Intention) ความเชื่อในความไว้วางใจ (Trusting Belief) กระบวนการรู้ความเข้าใจ (Cognitive Process) และความประสงค์ของผู้ให้ความไว้วางใจในความไว้วางใจ (Trustor's Disposition to Trust) การเริ่มต้นความไว้วางใจเป็นการได้รับอิทธิพลโดยโครงสร้างความไว้วางใจบนพื้นฐานสถาบัน ความเชื่อมั่นในโครงสร้างและความเชื่อในสถานะปกติ

Lyman and Adler (2011) กล่าวว่า องค์กรที่มีระดับความไว้วางใจสูงนั้นบุคลากรมีความมั่นใจ และไว้วางใจผู้อื่น โดยเฉพาะด้านจัดการ ซึ่งเชื่อมั่นว่าการกระทำของบุคคลนั้นจะสอดคล้องกับคำพูดที่กล่าวไว้ นอกจากนี้ยังมั่นใจว่าองค์กรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กรตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมทางธุรกิจ องค์กรที่ได้รับความไว้วางใจสูงตระหนักว่าบุคลากรได้รับความเป็นธรรม และเคารพในสิทธิส่วนบุคคลผ่านการมีส่วนร่วมขององค์กร รวมทั้งรับฟัง และพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรม

ดังนั้น ความสำเร็จของผลงานเกิดจากการอุปถัมภ์ของความไว้วางใจที่เพิ่มพูนความสามารถขององค์การนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าโดยทีมงาน ความร่วมมือและการพัฒนา ในการเพิ่มสมรรถภาพองค์กร (Jones & George, 1998)

### 2.5.3 ความสำคัญของความไว้วางใจในองค์กร

ประการแรก คือ การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง (Robbins, 2005) ทำให้องค์การไม่สามารถรับประกันความมั่นคงของงานในระยะยาว การเพิ่มค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญได้ (Bracey & Smith, 1992) ความไว้วางใจมีความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง



และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว Marshall (2000) และ Robbins (2005) มองว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเน ความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย

ประการที่สอง องค์กรต้องการความภักดีของพนักงาน และความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์กรให้คงอยู่ กับองค์กร (Fairholm, 1994) โดยการสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจบนพื้นฐานแห่งความซื่อสัตย์ (honesty) การยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) และเมตตากรุณาอย่างจริงใจต่อผู้อื่น (Covey, 1989)

ประการที่สาม Robbins (2005) กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจในสัญญาทางจิตวิทยาใหม่ มันเป็นข้อตกลงที่ไม่ได้เขียนไว้ ถึงสิ่งที่ผู้บริหาร หรือองค์กรไม่มีความคาดหวังจากพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารหรือองค์กร จากมุมมองของพนักงาน สัญญาทางจิตวิทยาคือการรับรู้ของพนักงาน ที่คิดว่าตนจะถูกซึ่งเป็นผลมาจากคำมั่นสัญญาที่องค์กรให้ไว้กับตน ดังนั้น หากความไว้วางใจมีน้อย พนักงานมักจะหลีกเลี่ยงการรับความเสี่ยง ความต้องการมากขึ้น ลักษณะสังคม แบบนี้บุคคลในองค์กรต้องเร่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามสัญญาน้อยลง เพราะการไม่ปฏิบัติตามข้อผูกพันตามสัญญาอาจนำไปสู่ผลเสีย เช่น ความเต็มใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายน้อยลง หากความไว้วางใจสูงจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรดีขึ้น โดย Rankin (1998) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นข้อสัญญา (contract trust) คือความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำ ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ เช่น ผู้นำสร้างให้บุคลากรเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธ์ภาพของบุคลากรกับผู้นำ จะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้

พื้นฐานของความสัมพันธ์ การทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การลดความไว้วางใจในที่ทำงานสามารถทำลายความสัมพันธ์ เช่น ความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตลดลง และความไว้วางใจในที่ทำงานที่มีระดับความซื่อสัตย์ การยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันจะช่วยให้ประสิทธิภาพของงาน คุณค่าในตนเองและนวัตกรรม (Marshall, 2000) แนวคิดที่ซับซ้อนคือความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างคนสองคน ไม่ใช่บุคลิกของบางคน มันเกิดขึ้นระหว่างบุคคล

เท่านั้น ไม่ใช่ภายในบุคคล สิ่งที่คุณกระทำส่งผลต่อระดับความไว้วางใจ อันเกิดจากความน่าเชื่อถือไปสู่ การยอมรับและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจกระทำต่อผู้อื่นโดยเปิดเผยความคิดของตน ความรู้สึกและปฏิกิริยา (Kasper-Fuehrera & Ashkanasy, 2001) ตลอดจนโครงสร้างความสัมพันธ์ ใหม่ วางใจให้เป็นน้ำมันหล่อลื่นทางเรียบ มีการประสานงานที่ดีในองค์กร โดยการขจัดความคิดที่ ขัดแย้งกัน การจัดการสมัยใหม่ต้องการความไว้วางใจเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์กร (Robbins, 2005) ในขณะที่ Mink, Owen, and Mink (1993) มองว่าเป็นความไว้วางใจ โดยเปิดเผยตัวเอง ตัว บ่งชี้ที่สำคัญของระดับความไว้วางใจคือความสัมพันธ์ การไม่เปิดเผยทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และ ความสัมพันธ์ที่ไม่ดี นอกจากนี้ ความไว้นี้คือความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยการ แบ่งปันข้อมูลและเปิดเผยการตอบสนองความต้องการของตนเอง สมาชิกในทีม และองค์กร

ความไว้วางใจในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากต่อการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ ถ้าองค์กรใดปราศจากความไว้วางใจย่อมส่งผลให้เกิดการขาดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นลดลง พนักงานขาด ความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ลดลงตามไปด้วย องค์กรก็ จะขาดกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่อัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น ข่าวสื่อ ในทางลบภายในองค์กรก็จะเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ความไว้วางใจในองค์กร อาจเป็นปัจจัยชั้น พื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร การแสดงภาวะผู้นำรวมถึงการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ โดยภาวะผู้นำในองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร นั่นคือ องค์กรจะไม่สามารถผลักดันหรือโน้มน้าวให้พนักงานคล้อยตามการ เปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัย ต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007) ส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์กร (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000) รวมทั้งความไว้วางใจของ พนักงานส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน ความตั้งใจที่สนับสนุนและมุ่งมั่นต่อ ความเปลี่ยนแปลง และการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

## 2.6 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Information Technology)

### 2.6.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

Saengsupho (2021) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การกระทำโดยอัตโนมัติเพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล จัดจำหน่าย และการใช้สารสนเทศโดยไม่จำกัดขอบเขตไว้ที่ฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ แต่เน้น ความสำคัญที่มนุษย์ในฐานะของผู้ใช้ ผู้สร้าง ผู้ควบคุม และผู้แสวงหาประโยชน์จากเทคโนโลยี

Behan and Holmes (1990) ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า เทคโนโลยีที่นำบุคคลเข้าสู่ทะเบียนข้อมูล การจัดเก็บ การประมวลผล การค้นคืน การส่งและรับข้อมูล ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรสาร ไมโครกราฟิก โทรคมนาคม และไมโครอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงเทคโนโลยีเก่า เช่น ระบบจัดเรียงเอกสาร เครื่องลงบัญชีอัตโนมัติ เป็นต้น

หรรษา วงศ์ธรรมกุล (2541) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง ความรู้หรือกระบวนการในการดำเนินการใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ การสื่อสาร การรวบรวมและการใช้ข้อมูลอย่างทันท่วงทีให้เกิดประสิทธิภาพทั้งในด้านการผลิต การบริการ การบริหาร รวมถึงเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และการไหลของความรู้และการเรียนรู้ ระบบสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อใช้ประโยชน์จากการจัดเก็บข้อมูล ประมวลผล และสามารถค้นหาความรู้ได้จากระบบ ข้อมูลเพื่อใช้ติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีฐานข้อมูลการรายงาน คู่มือการทำงานที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยบุคลากรทุกคน

วิทวัส วรินทร์เวช (2545) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดเพื่อตัดทอนข้อมูลเพื่อใช้งานซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีโทรคมนาคมเป็นหลัก และรวมถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการจัดการและจัดเก็บข้อมูล ส่วนโทรคมนาคมใช้เป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ข้อมูลและเสียงเพื่อการสื่อสาร ตลอดจนแนวคิด ระบบ วิธีการ เครื่องมือ เครื่องมือสื่อสารหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการจัด รวบรวม ประมวลผล ค้นคืน และเผยแพร่ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ข้อมูล และโทรคมนาคม รวมถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เหล่านั้นในสารสนเทศและ บริการอื่นๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ไอที (information technology: IT) คือ การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โทรคมนาคมเพื่อจัดเก็บ เรียกค้น ส่ง และจัดการข้อมูล ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับธุรกิจหนึ่งหรือองค์กรอื่น คอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังรวมถึงเทคโนโลยีการกระจายข้อมูลอื่นๆ เช่น โทรศัพท์และโทรศัพท์ มีหลายอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ อิเล็กทรอนิกส์ เซมิคอนดักเตอร์ อินเทอร์เน็ต อุปกรณ์โทรคมนาคม พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และบริการคอมพิวเตอร์ (Ralston & Reilly, 1993)

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ซึ่งมีทั้งระบบฐานข้อมูล ระบบประมวลผล และระบบสื่อสาร ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีองค์ประกอบของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีทางการ โทรคมนาคมรวมทั้งระบบสายและไร้สายเพื่อให้การจัดเก็บ การประมวลผล การเชื่อมต่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารข้อมูลด้วยเครื่องกลช่วยในการเชื่อมต่อข้อมูลกับฐานข้อมูล สร้างแบบจำลองสำหรับจัดหมวดหมู่ เรียงลำดับ คำนวณ จัดเก็บ วิจัย ทำซ้ำและกระจาย หรือสื่อสารข้อมูลที่นำไปใช้ตามความต้องการ และสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้ทั้งทางตรงและทางไกล เทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ประมวลผลเผยแพร่ข้อมูลในรูปของเสียง ภาพ ตัวอักษร ตัวเลข และโปรแกรมต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร โทรคมนาคม หมายถึง ทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสร้างสรรค์ และการเชื่อมต่อเครือข่าย (สุชาสินี บุปผา, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ว่าเป็นวิทยาการที่ก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์และ การสื่อสารมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสารสนเทศ ทำให้สารสนเทศ มีประโยชน์และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ ในการรวบรวม จัดเก็บ ใช้งาน ส่งต่อ หรือสื่อสารระหว่างกัน เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้อง โดยตรงกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดการสารสนเทศ

## 2.6.2 ประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถจดจำข้อมูลและปฏิบัติตามคำสั่งได้ เพื่อให้คอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งทำงานได้ คอมพิวเตอร์ประกอบด้วยอุปกรณ์ต่างๆ

เชื่อมต่อกันเรียกว่า ฮาร์ดแวร์ และฮาร์ดแวร์นี้จะต้องทำงานร่วมกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า ซอฟต์แวร์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2546)

2. เทคโนโลยีโทรคมนาคม ใช้ในการสื่อสารเพื่อส่ง/รับข้อมูลจากระยะไกล เป็นการส่งข้อมูลระหว่างคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ที่อยู่ห่างไกลกัน ซึ่งจะช่วยให้เผยแพร่ข้อมูลหรือสารสนเทศไปยังผู้ใช้ในแหล่งต่างๆ ได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลาที่ รูปแบบของข้อมูลที่รับ/ส่งอาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร รูปภาพ และเสียง

3. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) คือ เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ประเภทหนึ่งซึ่งได้พัฒนาตัวเพื่อเอื้อต่อการจัดการ “การสื่อสาร (Communication)” หรือ “การขนส่งข่าวสาร (Transfer of Information)” เทคโนโลยีการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านภาพ (Image) เสียง (Voice) หรือ ทางด้านข้อมูล (Data) ได้รับการพัฒนาจนมนุษย์ สามารถเชื่อมโยงติดต่อกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และเป็นเครือข่ายที่ติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วโลก เป็นยุคของสารสนเทศ (Information Age) และเป็นสังคมสารสนเทศ (Information Society) ที่นับวันจะมีอัตราการเติบโตขึ้นทุกที่ทั้งในด้านขนาดและปริมาณข่าวสารที่ไหลเวียนอยู่ในสังคม (รัชชชัย พานิชยากรณ์, 2539)

เทคโนโลยีในการสื่อสารยุคใหม่ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. เทคโนโลยีการแพร่ภาพและเสียง (Broadcast and Motion Picture Technology)
2. เทคโนโลยีการพิมพ์ (Print and Publishing Technology)
3. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer Technology)
4. เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Technology)

บทบาทของเทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ ดาวเทียมสื่อสาร เครือข่าย โทรศัพท์ อุปกรณ์ภาพและเสียง มีผลกระทบต่อ “สื่อดั้งเดิม” (Traditional Media) ซึ่งได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง วิทยุและโทรทัศน์ก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “การปฏิวัติระบบตัวเลข” (Digital Revolution) ทำให้ข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น ข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว รูปภาพ หรือกราฟิก ถูกแปลงเป็นภาษาอื่นทั้งหมด รูปแบบเดียวกันสามารถอ่านและส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วด้วยคอมพิวเตอร์และสามารถนำเสนอในลักษณะใดก็ได้ตามความต้องการของผู้ใช้การเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่า “การทำให้เป็นระบบตัวเลข” หรือ “ดิจิทัลเซชัน” (Digitization) โดยมีระบบที่ทำให้ตัวเลข ระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิด “สื่อใหม่” (New Media)

ขึ้น เป็นสื่อที่เกี่ยวข้องกับระบบตัวเลข คอมพิวเตอร์ และระบบสะท้อนกลับ หรือ “อินเตอร์ แอคทีฟ” (Interactive)

### 2.6.3 ความก้าวหน้า และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้ข้อมูลและความรู้ ซึ่งประกอบกันเป็น “สารสนเทศ” สามารถไหลได้สะดวกรวดเร็วจนสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กรอุตสาหกรรม ภาคสังคม ตลอดจนระดับชาติและนานาชาติ จนเกิดสภาวะ “ไร้ขอบเขต” เนื่องจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวได้เกิดขึ้นในกิจกรรมและแวดวงต่างๆ การพัฒนาบุคลากรในสังคมประกอบด้วยภาคการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นเรื่องราวของการเรียนรู้สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นข้อมูล (Data) ข่าวสาร (Information) (ไพรัช รัชชพงษ์ และพิเชษฐ คุรงค์เวโรจน์, 2541)

พัฒนาการของเทคโนโลยีสมัยใหม่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในบริบทที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันในลักษณะของเศรษฐกิจเครือข่าย หรือที่เรียกว่า (Networked Economy) มีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนที่เร็วเพียงแค่ม้าส์ของคอมพิวเตอร์ ราวกับว่าไม่มีขอบเขตของประเทศ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การพัฒนาของการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้โลกมีสภาวะการแข่งขันสูงส่งผลกระทบในวงกว้าง (Systemic and Dynamismต่อผู้ผลิตและผู้บริโภคอย่างไม่เคยมีมาก่อน และนั่นคือจุดเริ่มต้นของกระบวนการที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ปรับตัวและพัฒนาเป็นทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่ และเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อวิถีชีวิตของผู้คนและสังคมในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ (พลฒพิงศ์ เฟ็งศิริ, 2557)

1. ด้านการศึกษา มีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยสอน (CAI) โดยทำเป็นสื่อประสม (Multimedia) มีระบบการเรียนการสอนทางไกล (Tele-Education) มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์เพิ่มมากขึ้น นักเรียน นักศึกษา ได้มีโอกาสเรียนรู้และปฏิบัติจริงได้มากขึ้น สำหรับโรงเรียนมัธยม ก็มีการจัดการเรียนการสอนด้านคอมพิวเตอร์ โดยกำหนดให้เป็นรายวิชาเลือก ในระดับวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย มีเปิดสอนสาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา

2. ด้านการแพทย์ เริ่มตั้งแต่การจัดทำประวัติคนไข้ ไปจนถึงการออกไปเสิร์จรับเงิน การพิมพ์ฉลากยา ก็ยังใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โดยจะพิมพ์ใส่กระดาษขาวไว้ก่อน เมื่อจะส่งให้คนไข้ก็ติดที่ขวดหรือถุงยา จะได้ไม่ผิดพลาดในการให้ยาตรงตามแพทย์สั่ง บางแห่งให้แพทย์สั่งยาผ่านระบบ

คอมพิวเตอร์ เพื่อลดความผิดพลาดในการตีความหมายจากลายมือของแพทย์ นอกจากนี้บางแห่งยังมีการรักษาทางไกลโดยผ่านดาวเทียมสื่อสารความเร็วสูง ที่แพทย์ต่างประเทศ สามารถมองเห็นคนไข้ในประเทศไทย และให้คำแนะนำ ในการรักษาผ่าตัดทันที แต่ไม่เป็นที่นิยม เพราะต้องใช้เงินลงทุนสูงมาก

3. ด้านการธนาคาร มีการให้บริการฝาก-ถอนเงิน โอนเงิน ซึ่งมีมานานแล้ว และในปัจจุบันนี้เริ่มมีระบบe-bankingโดยสามารถใช้โทรศัพท์มาทำรายการที่ธนาคารได้ ไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางมาที่ธนาคาร นอกจากนี้ ให้บริการบัตรเครดิต อีกหลากหลายประเภท ซึ่งสามารถถอนเงินที่ตู้ ATM ที่ใดก็ได้

4. ด้านห้องสมุด การให้บริการยืม-คืนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ จะเป็นลักษณะที่ต้องยืมผ่านเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ ซึ่งจะป้อนข้อมูลการยืม เข้าไป หรือใช้เครื่องอ่านรหัสแท่ง (Bar Code) และเมื่อคืนหนังสือก็ต้องผ่านเจ้าหน้าที่บรรณารักษ์เช่นเดิม หลายแห่ง เปลี่ยนมาใช้ในการฝังแถบแม่เหล็กเข้าไปในหนังสือ และมีเครื่องตรวจจับหนังสือที่ถูกนำออกห้องสมุดโดยที่ยังไม่ถูกยืม เพื่อป้องกันหนังสือสูญหาย

5. ด้านการรถไฟแห่งประเทศไทย แต่เดิมจะไม่สะดวกกับผู้ซื้อเพราะซื้อตั๋วที่ไหนจะต้องขึ้นรถไฟที่นั่น แต่ในปัจจุบันมีบริการซื้อตั๋วด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถจะซื้อตั๋วที่สถานีใดก็ได้ กำหนดสถานีต้นปลายทาง ปลายทางได้อย่างอิสระ สามารถซื้อตั๋วล่วงหน้าได้มากกว่าเดิม และมีบริการเสริมขึ้นมากมาย เช่น สามารถคืนตัวก่อนออกเดินทางที่สถานีใดก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบที่นั่ง ว่าว่างหรือไม่ว่าง ทำได้ทันที ทำให้ไม่เกิดการซื้อตั๋วซ้อนกัน ช่วยลดความผิดพลาดได้มาก และเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ในการให้บริการ

6. ด้านธุรกิจ บริษัท ห้างร้านส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ทั่วไป ระดับผู้ใช้งานโปรแกรม (Users) ซึ่งจะต้องใช้โปรแกรมที่มีใช้ในสำนักงานได้ เช่น โปรแกรมพิมพ์เอกสาร

#### 2.6.4 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมีบทบาทที่สำคัญในด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน ผู้ที่มีข้อมูลและสามารถหาข้อมูลได้ก่อนผู้อื่นจะได้เปรียบ ในทุกด้าน การสร้างเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่เชื่อมโยงกันทั่วโลกหรือที่ เรียกว่าอินเทอร์เน็ต มีบทบาทที่สำคัญ และทำให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อ ชีวิตประจำวันของเราหลายด้าน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจ และเรียนรู้ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันต่อไปได้มีการนำระบบ อินเทอร์เน็ตไปใช้ทำงานในด้านต่าง ๆ มากมาย ทั้งในด้าน สื่อสาร เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือ อีเมล (Electronic Mail หรือ E-Mail) การสนทนาผ่านระบบคอมพิวเตอร์หรือห้องคุย (Chat Room) ด้านแหล่งความรู้ และความบันเทิง ด้านการซื้อขายสินค้า และบริการ หรือที่เรียกว่าการพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาท ในชีวิตประจำวันของเรามาก ขึ้นโดยเฉพาะตอนนี้ที่มีการแพร่ระบาดของ โควิด 19 ที่มีการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตช่วยในการสื่อสาร และเคลื่อนย้ายข้อมูล ทั้งภาพ และเสียงจากส่วนต่าง ๆ ของโลก ช่วยให้ประชาชนทราบข่าวที่เป็น ประโยชน์ ต่าง ๆ พร้อมกับสามารถปรับตัวเพื่อรับมือได้อย่างรวดเร็ว (ฐิตาภา จันทโรจณี นฤมล กุมภัพันธ์ และธนัสสา โรจนตระกูล, 2565)

เทคโนโลยี (Information Technology) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับโลกาภิวัตน์โดยรวม ทักษะและความรู้ที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Wentworth & Middleton, 2014) บทบาทหลักของเทคโนโลยีคือการมองเห็น เปิดใช้งานและอำนวยความสะดวก ในการโต้ตอบระหว่างผู้คน เพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งปันความรู้ที่สามารถระบุและสื่อสารแหล่ง ความรู้ได้ (Theriou, Maditinos, & Theriou, 2011) ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนา กระบวนการจัดการความรู้สู่สังคมเสมือนจริงที่สามารถสื่อสาร สร้างความคิดสร้างสรรค์ในงานเชิง วิวัฒนาการที่สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนความคิด จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ในการ ออกแบบ ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานเป็นด้านสังคมและมีความสัมพันธ์ที่จะช่วยเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงานต่างๆ (Archer, Savage, Sanghera-Sidhu, Wood, & Chen, 2014)

จากการวิจัยของ Islam, Jasimuddin, and Hasan วัฒนธรรมองค์กรในฐานะโครงสร้าง พื้นฐานสามารถสร้างความสัมพันธ์ในการแบ่งปันความรู้ที่เป็นมิติของทฤษฎีสังคมแห่งความรู้ภายใต้ ฐานข้อมูลที่แนะนำ มีการใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบและรูปแบบที่เหมาะสมต่อการพัฒนาทฤษฎีใหม่ ที่สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร (Theriou, Maditinos, & Theriou, 2011)



## 2.7 การพัฒนาสมมติฐาน

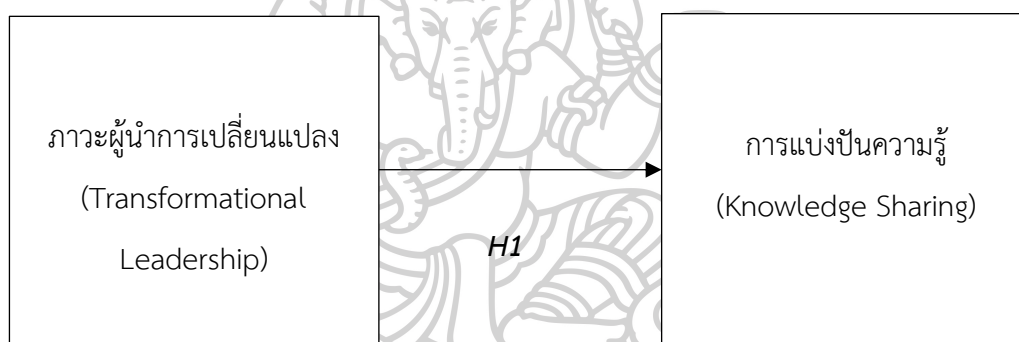
สำหรับการพัฒนาสมมติฐาน และกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของบุคลากรขององค์กร จากการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้ม และหลักฐานสำหรับการพัฒนาสมมติฐาน และหลังจากนั้นจึงนำไปสร้างกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.7.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น การศึกษาของ ศิรินาถ ราชคำ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ และฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสุพงษ์ (2557) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานเป็นทีมกับการปฏิบัติงานของกลุ่มโอท็อป กรณีศึกษากลุ่มสนุก (สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกที่มีสติปัญญาเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติา ตรีมรรค (2555) ที่เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้ ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง Rewarding กระตุ้นปัญญาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสม ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถจัดการความรู้ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยของ Xiao, Zhang, and Ordonez de Pablos (2017) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนองค์กร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแบ่งปันความรู้มีผลในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงงานวิจัยของ พชริศ กรุงกาญจนา และประพนธ์ สหพัฒนา (2561) เรื่อง การแบ่งปันความรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: การวิเคราะห์พหุระดับที่การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน พนักงาน กฟภ. ซึ่งช่วยให้พนักงานเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วม อันเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกับการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ บุคลากรขององค์กรสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องช่องทางด้านธนาคารเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการแบ่งปันความรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้



ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้

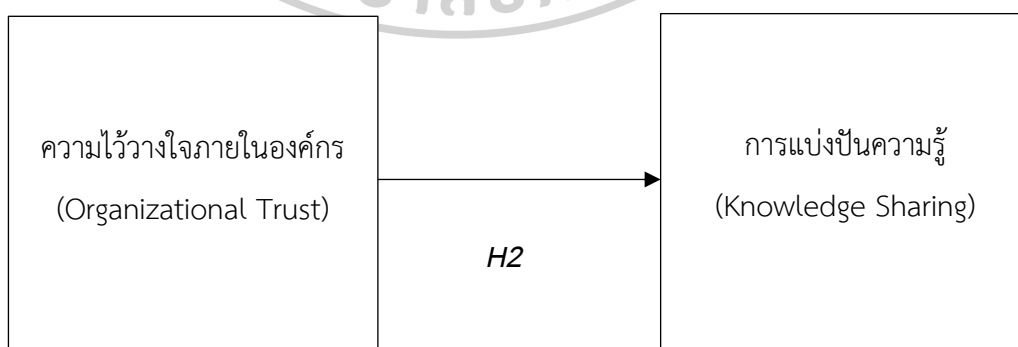
## 2.7.2 ความสัมพันธ์ของความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจภายในองค์กร มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น งานศึกษาของ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2562) เกี่ยวกับอิทธิพลของความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยกัน สื่อต่อเนืองที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตใต้กับการปฏิบัติงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตเซรามิกในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่แสดงความไว้วางใจต่อกลุ่มหรือบุคคลตามพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญในการถ่ายทอดสู่ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดและฝังแน่นอยู่ในความรู้ของบุคคล นอกจากนี้ยังต้องการความไว้วางใจที่จะเกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยการพิสูจน์จาก Trust มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ด้วยการทดสอบ t-test 5.956 ในงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ ความไว้วางใจ

ยังคงมีอิทธิพลเชิงบวกในการศึกษาของ ประภัสสร กลีบประทุม วิษุณานัน รัตนวิบูลย์สม และณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ (2563) ในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เครือข่ายสังคมที่เชื่อถือได้และสภาพแวดล้อมขององค์กรต่างก็สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยตัวแปรการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chun-Yu Lin and Chung-Kai Huang (2020) เกี่ยวกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมแบ่งปันความรู้และความสัมพันธ์ของพวกเขากับประสิทธิภาพของหน่วยงาน และการเรียนรู้ส่วนบุคคล การสนับสนุนความไว้วางใจในทีมส่งผลดีต่อการแบ่งปันความรู้เช่นกัน

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีความไว้วางใจภายในองค์กร ส่งผลกับการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือองค์กรที่มีความไว้วางใจภายในระดับสูงจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้บุคลากรขององค์กรสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องทางด้านธนาคารเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจภายในองค์กรกับการแบ่งปันความรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2 : ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้



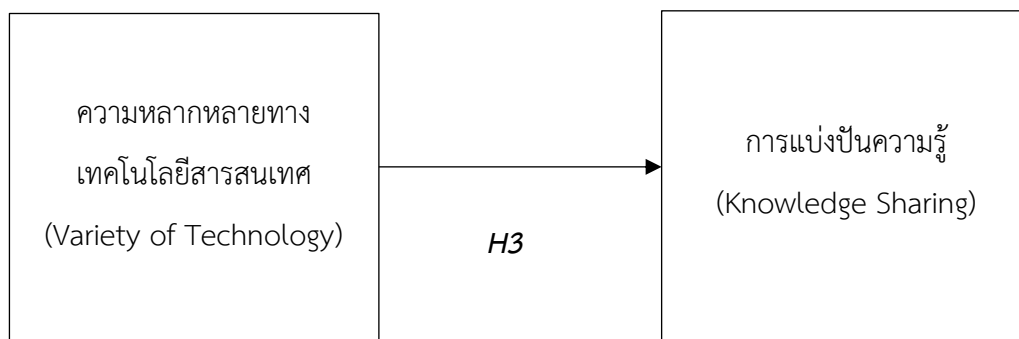
ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 2 ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

### 2.7.3 ความสัมพันธ์ของความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น งานศึกษาของ ประภัสสร กลีบประทุม วิชยานัน รัตนวิบูลย์สม และณัฐเชษฐกุล เจริญ (2563) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในธุรกิจไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรม ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความหลากหลายทางเทคโนโลยีและการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ ความหลากหลายทางเทคโนโลยียังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการศึกษาของ ประศาสน์ นิยม (2563) เรื่อง การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย พิสูจน์ว่าความหลากหลายทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยตัวแปรความหลากหลายทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และส่งผลให้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ  $+ 0.185$  (ความหลากหลายทางเทคโนโลยี)

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่จำเป็นต้องมีความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกับการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือองค์กรที่มีความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูงจะส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรขององค์กรสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องทางด้านธนาคารเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการแบ่งปันความรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3 : ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้



ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 3 ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้

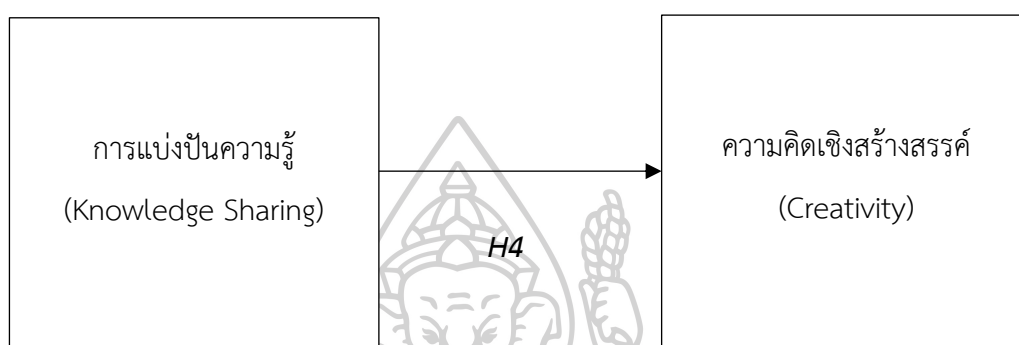
#### 2.7.4 ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)

ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้กับความคิดสร้างสรรค์ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น รุ่งรัตติ คงยั่งยืน และสมนึก เพชรช่วย (2561) เกี่ยวกับความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการแบ่งปันความรู้บรรยากาศองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้กับความคิดสร้างสรรค์ของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงกับการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.727, p < 0.01$ ) นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังคงมีอิทธิพลเชิงบวกในการศึกษาของ นพรัตน์ มีศรี และอมรินทร์ เทวตา (2561) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร การจัดการความรู้ การถ่ายทอด แบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร และมี Sig. เท่ากับ 0.102 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า การจัดการความรู้ การถ่ายทอด แบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดสร้างสรรค์

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้ ส่งผลกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้ในระดับสูงจะส่งผลให้คิดเชิงสร้างสรรค์บุคลากรขององค์กรสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้ง

นี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องทางด้านธนาคารเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการแบ่งปันความรู้กับความคิดเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 4 : การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์



ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่ 4 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์

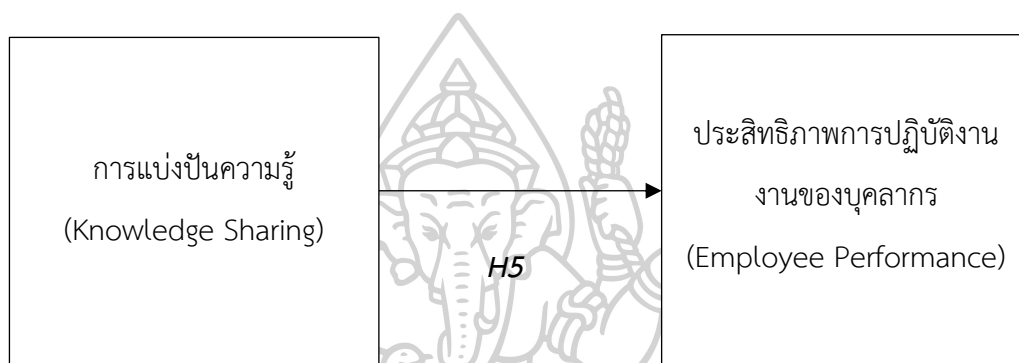
### 2.7.5 ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance)

ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น การศึกษาของ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2562) เกี่ยวกับอิทธิพลของความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยแบ่งแยก สื่ออนุกรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตเซรามิกในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล แสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการทดสอบค่า t-test เท่ากับ 18.029 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานศึกษาของ วิจารย์ พานิช (2559) ที่เสนอว่า การแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือที่ต้องใช้อย่างเป็นทางการ ระบบนี้เป็นกลยุทธ์และช่วยให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น ทั้งในระดับองค์กรและระดับพนักงานแต่ละคน

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้ ส่งผลกับ

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร กล่าวคือองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้ในระดับสูงจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากรสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้องทางด้านธนาคารเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการแบ่งปันความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากรของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 5 : การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร



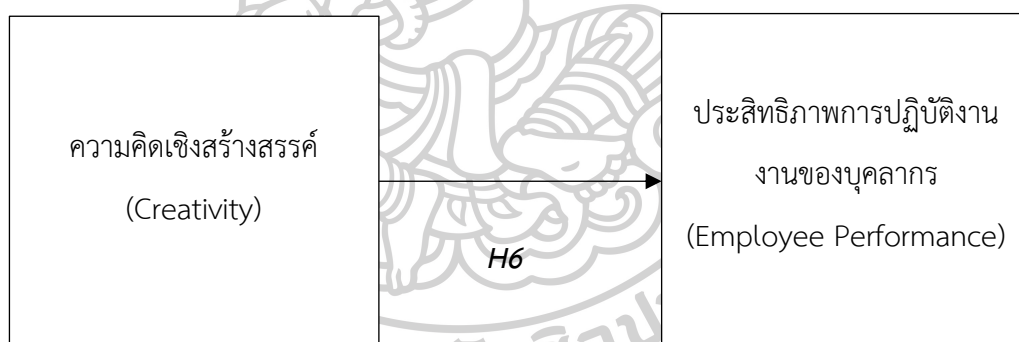
ภาพที่ 6 แสดงสมมติฐานที่ 5 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร

## 2.7.6 ความสัมพันธ์ของความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร (Employee Performance)

ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และการแบ่งปันความรู้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น การศึกษาของ กนกอร บุญมาเกิด ธีณันท์ บุญอยู่ และมนตรี พิริยะกุล (2563) เกี่ยวกับอิทธิพลของหน่วยงานกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงการแบ่งปันความรู้ และความคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า การแบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยเชิงเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ การดำเนินงานขององค์กร การอนุมานรวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ บันดาลสิน (2557) เรื่อง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมบริการพยาบาล ซึ่งพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ของพยาบาลเป็นปัจจัยที่นำไปสู่นวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรใดไม่มีทรัพยากรบุคคลที่สร้างสรรค์ความสำเร็จขององค์กรย่อมไม่เกิดขึ้นแน่นอน

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร (Employee Performance) พบว่า ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า องค์การที่มีบุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลกับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในระดับสูงจะส่งผลให้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากรสูงเช่นเดียวกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบุคลากรขององค์ที่เกี่ยวข้องทางด้านธนาคารเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความคิดเชิงสร้างสรรค์กับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากรของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 6 : ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร

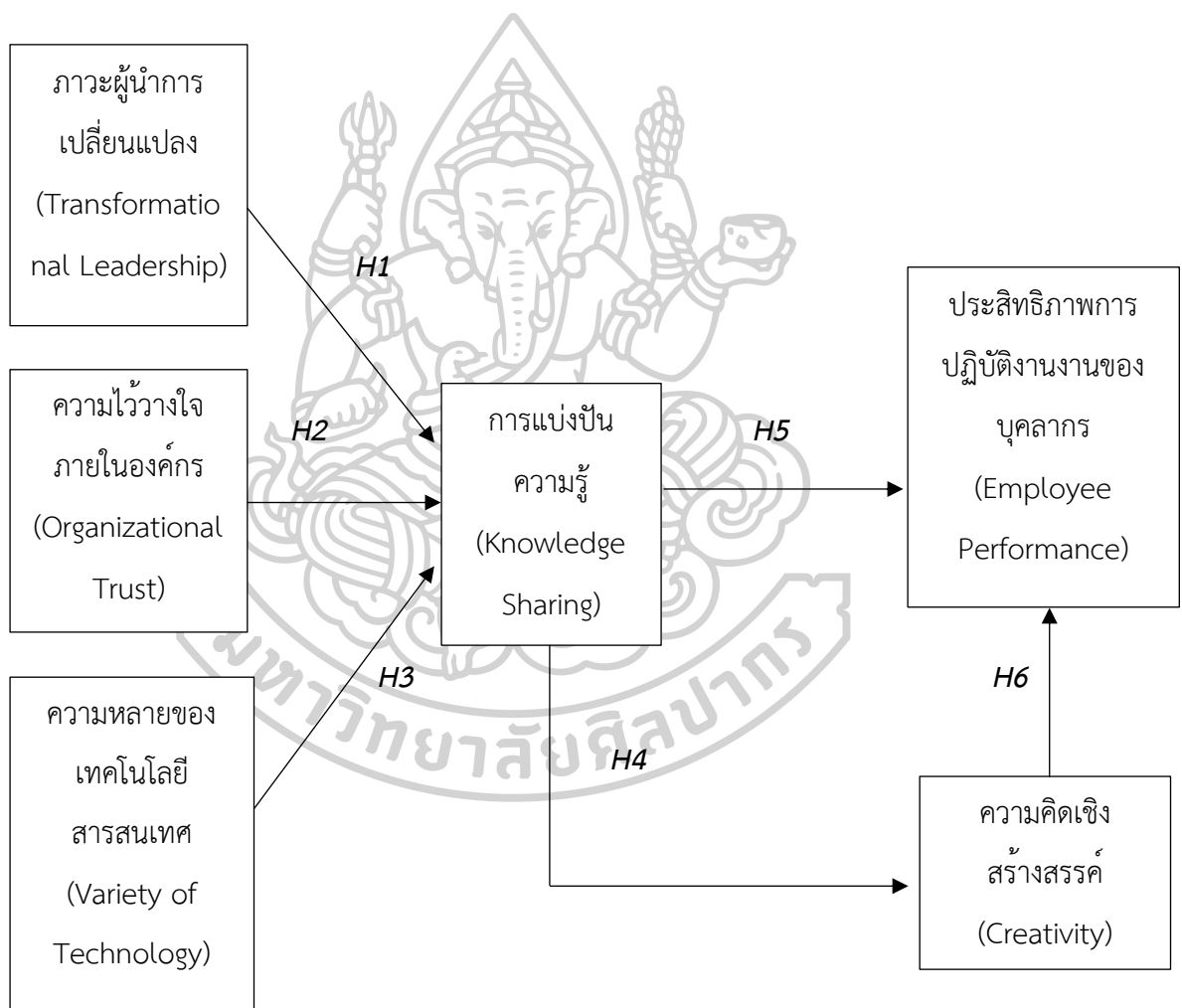


ภาพที่ 7 แสดงสมมติฐานที่ 6 ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร



## 2.8 กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษาในกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ และนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานทั้งหมดข้างต้น โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดจากสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดี ต่อไปตามลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model)

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย” โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จากการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยมีขั้นตอน และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากร การเลือกกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

##### 3.1.1 ประชากร

การศึกษานี้มุ่งเน้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสถาบันการเงิน ประชากรของงานวิจัยนี้เป็นบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย ประกอบไปด้วย 8 เขตจังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสุพรรณบุรี รวมทั้งสิ้น 1,555 คน โดยเขตจังหวัดกาญจนบุรี มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 4 สาขา มีจำนวนบุคลากร 71 คน เขตจังหวัดนครปฐม มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 17 สาขา มีจำนวนบุคลากร 387 คน เขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 9 สาขา มีจำนวนบุคลากร 181 คน เขตจังหวัดเพชรบุรี มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 11 สาขา มีจำนวนบุคลากร 222 คน เขตจังหวัดราชบุรี มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 8 สาขา มีจำนวนบุคลากร 176 คน เขตจังหวัดสมุทรสงคราม มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 2 สาขา

มีจำนวนบุคลากร 34 คน เขตจังหวัดสมุทรสาคร มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 15 สาขา มีจำนวนบุคลากร 328 คน และเขตจังหวัดสุพรรณบุรี มีสาขาของธนาคารแห่งนี้ทั้งหมด 9 สาขา มีจำนวนบุคลากร 178 คน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย 8 เขตจังหวัด โดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973) กลุ่มตัวอย่างจะถูกกำหนดโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5%

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
N แทน ขนาดประชากร  
e แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (= 0.05)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเก็บข้อมูลจากบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$= \frac{1,555}{1+1,555(0.05)^2}$$

$$= 399.74$$

อีกทั้งการศึกษาในครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดย Kline (2005) อธิบายว่า หลักการคำนวณกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) คือ 10 เท่าของตัวชี้วัด (indicator) หรือตัวแปรสังเกต (Observed variable) ซึ่งในการศึกษานี้มีตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความไว้วางใจภายในองค์กร (Team Trust) ความ

หลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Employee Performance) และมีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 40 ตัว ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมของการศึกษานี้จึงเท่ากับ 400 (40 x 10) ตัวอย่าง

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัยครั้งนี้จากสูตรของทาโรยามาเน่ (Yamane, 1973) และหลักการคำนวณกลุ่มตัวอย่างสำหรับการ วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) แล้วเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย ดังกล่าวข้างต้น จำนวน 400 คน

### 3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจากสัดส่วนจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม (Proportional Stratified Random Sampling) โดยชั้นใดมีประชากรมากควรได้รับการสุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่มากกว่า ใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างใน 8 เขตจังหวัด} = \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละจังหวัด} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนก 8 เขตจังหวัด

จังหวัด	สาขา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
กาญจนบุรี	4	71	18
นครปฐม	17	387	100
ประจวบคีรีขันธ์	9	181	46
เพชรบุรี	11	222	56
ราชบุรี	8	176	44
สมุทรสงคราม	2	34	8

จังหวัด	สาขา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
สมุทรสาคร	15	328	83
สุพรรณบุรี	9	178	45
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>1,555</b>	<b>400</b>

เมื่อดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม 8 เขตจังหวัดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการเลือกตัวอย่างโดยเลือกใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้เหตุผลในการเลือกเพื่อความเหมาะสมในการวิจัย สะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ตั้งไว้และผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวน 400 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปร ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจัดทำขึ้นจากการประมวลแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้คือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามปลายเปิดแบบตรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง จังหวัดที่ตนปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษารุ่นนี้ ซึ่งประกอบด้วยแบบวัดตามกรอบแนวคิด ดังนี้

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ จรรยารัตน์ แก้วปิ่นจันทร์ (2556) ที่พัฒนามาจากการแปล และเสริมแนวคิดทฤษฎีของ B. M. Bass and Avolio (1993)

แบบวัดความไว้วางใจภายในองค์กร (Team Trust) เป็นการวัดระดับความไว้วางใจภายในองค์กร ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาพัฒนาต่อยอดจากงานวิจัยของ อธิป จันทรสุริย์ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2563)

แบบวัดความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology) เป็นการวัดระดับความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาพัฒนาต่อยอดจากงานวิจัยของ อรรวรรณ สุขยานี (2558)

แบบวัดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการวัดระดับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ ประศาสน์ นิยม (2563) ที่พัฒนามาจากการแปลบทความวิจัยของ Chiu, Wang, Shih, and Fan (2011)

แบบวัดความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นการวัดระดับความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยนำแบบประเมินพัฒนาต่อยอดจากงานวิจัยของ พนิทภัทร ปิยะภาณีพงษ์ (2558)

แบบวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กร (Employee Performance) เป็นการวัดระดับผลของการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กร ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยนำแบบประเมินพัฒนาต่อยอดจากงานวิจัยของ สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงษ์ (2558)

แบบสอบถามเป็นลักษณะเลือกตอบ ใช้มาตราส่วน 5 ระดับ (Likert Scale) ซึ่งกำหนดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยเกณฑ์ที่กำหนดค่าคะแนนในการตอบคำถามมีดังนี้

คำตอบ	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

### 3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ประเมินความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**3.3.1 การสร้างแบบสอบถามโดยปรับปรุงมาจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ต่าง ๆ นำมาเรียบเรียงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความเนื้อหา งานวิจัย คุณภาพของเครื่องมือ ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ในงานวิจัย และครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องความครอบคลุมของคำถาม และวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อความ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face validity)

**3.3.2 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม** ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาผลการตรวจสอบ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ระหว่างข้อความกับประเด็นหลักของเนื้อหา Rovinelli and Hambleton (1977) โดยมีหลักการให้คะแนนดังนี้

- ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความมีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ 1
- ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจในความเหมาะสมของข้อความ คะแนนเท่ากับ 0
- ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความไม่มีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ -1

สำหรับการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง คำนวณได้จาก

$$\begin{aligned} \text{สูตร } \text{IOC} &= \frac{\sum R}{N} \\ \text{IOC} &= \text{ค่าดัชนีความสอดคล้อง} \\ \sum R &= \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ} \\ N &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ} \end{aligned}$$

เกณฑ์คัดเลือกค่าIOC

- ค่า IOC = 1.00 เลือกใช้
- ค่า IOC = 0.50-0.99 พิจารณาปรับปรุงเนื้อหา

ค่า IOC =           ต่ำกว่า 0.50 ให้ตัดทิ้ง

ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาผลการตรวจสอบ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา Rovinelli & Hambleton (1977) ซึ่งค่าที่เหมาะสมควรมีค่ามากกว่า 0.50 ผลจากการวิเคราะห์พบว่าทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดโดยมีค่าระหว่าง 0.67 – 1.00

**3.3.3 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม** โดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่เหมาะสมควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1951) โดยมีสูตรการคำนวณตามสมการ

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S^2} \right)$$

จากนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทดสอบความเหมาะสมเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างอีกจำนวน 30 คน (Pilot test) ด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น จึงได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 แสดงความเชื่อมั่นของเนื้อหา

รายการการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา	ค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Cronbach's Alpha)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	0.891
ความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust)	0.933
ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology)	0.932
การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	0.911
ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity)	0.887
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance)	0.877



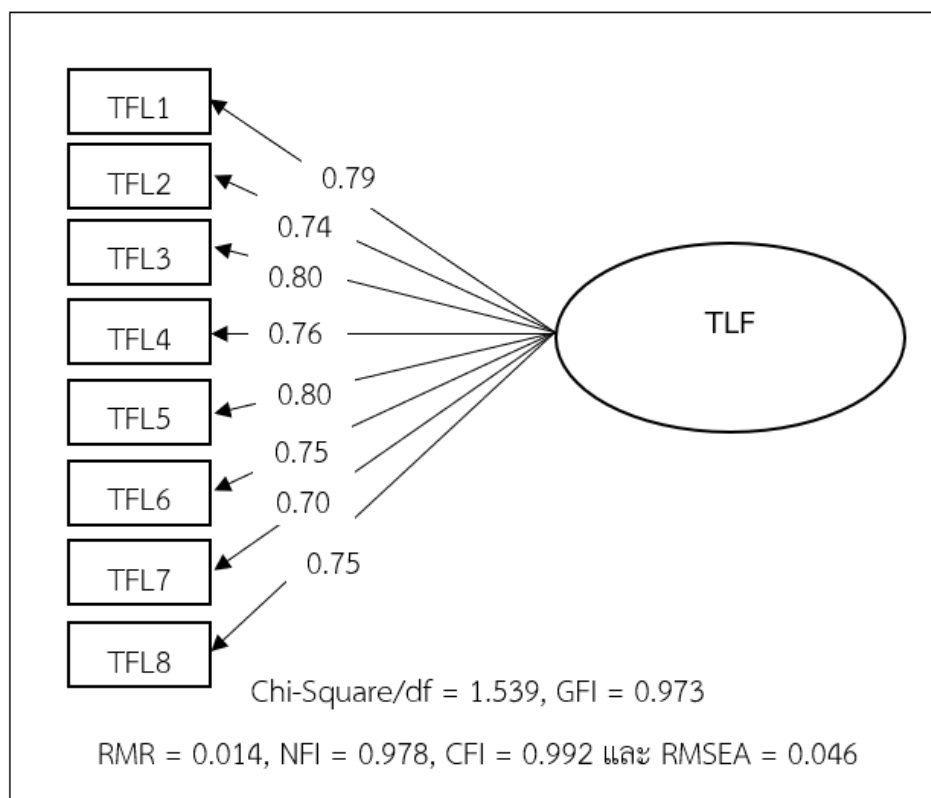
จากตารางที่ 2 พบว่าทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดโดยมีค่าระหว่าง 0.877 – 0.932 ผลจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.891 แบบวัดความไว้วางใจภายในองค์กร มีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) 0.933 แบบวัดความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.933 แบบวัดการแบ่งปันความรู้ มีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.991 แบบวัดความคิดเชิงสร้างสรรค์ ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.887 และแบบวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.877

**3.3.4 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด (Scale evaluations)** เป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนที่จะนำไปทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) โดยใช้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบของแบบวัดที่เลือกมานั้นสอดคล้องกับโมเดลที่ใช้ในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Byrne, 2016) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และถูกต้องขององค์ประกอบของความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต (Observed variable) และตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่า และตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ไว้ดังนี้

TFL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Transformational Leadership
OGT	หมายถึง	ความไว้วางใจภายในองค์กร	Organizational Trust
VOT	หมายถึง	ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ	Variety of Information Technology
KLS	หมายถึง	การแบ่งปันความรู้	Knowledge Sharing
CAT	หมายถึง	ความคิดเชิงสร้างสรรค์	Creativity
EPM	หมายถึง	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	Employee Performance

Performance

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)

จากภาพที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับ โมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่ โปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝง (Hair et al., 2010) แล้วทำการวิเคราะห์ที่ใหม่

ตารางที่ 4 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		61.642	27.702
DF	-	20	18
Chi-square/DF	น้อยกว่า 5	3.083	1.539
CFI	มากกว่า 0.9	0.965	0.992
GFI	มากกว่า 0.9	0.942	0.973
NFI	มากกว่า 0.9	0.950	0.978
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.091	0.046
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.021	0.014

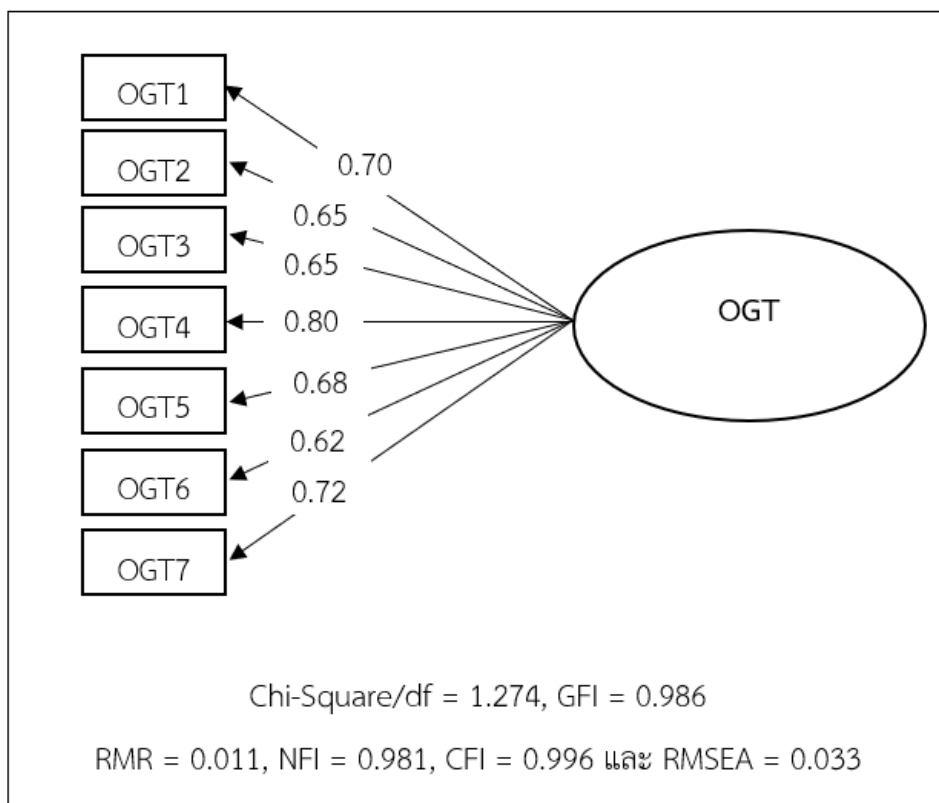
หลังจากทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 4 โดยสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.539, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.014, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.973, Normed Fit Index (NFI) = 0.978, Comparative Fit Index (CFI) = 0.992 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.046 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา (ตารางที่ 15) พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับโมเดล และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)

ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของ  
ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	Scale item	Standardized loading
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>		
TFL1	ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้	0.79
TFL2	ผู้นำจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน	0.74
TFL3	ผู้นำจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค บริสุทธิ์ และยุติธรรม	0.80
TFL4	ผู้นำมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	0.76
TFL5	ผู้นำสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง สม่ำเสมอ	0.80
TFL6	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	0.75
TFL7	ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และ ไม่วิจารณ์ความคิดเห็น	0.70
TFL8	ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	0.75

จากตารางที่ 5 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ใน  
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่า  
น้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.80 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า  
 $\pm 0.5$  จึงถือว่า องค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 10



ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร (OGT)

จากภาพที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับ โมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่ โปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝง (Hair et al., 2010) แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่

ตารางที่ 6 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรความ  
ไว้วางใจภายในองค์กร

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		48.096	12.736
DF	-	14	10
Chi-square/DF	น้อยกว่า 5	3.435	1.274
CFI	มากกว่า 0.9	0.948	0.996
GFI	มากกว่า 0.9	0.950	0.986
NFI	มากกว่า 0.9	0.929	0.981
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.098	0.033
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.022	0.011

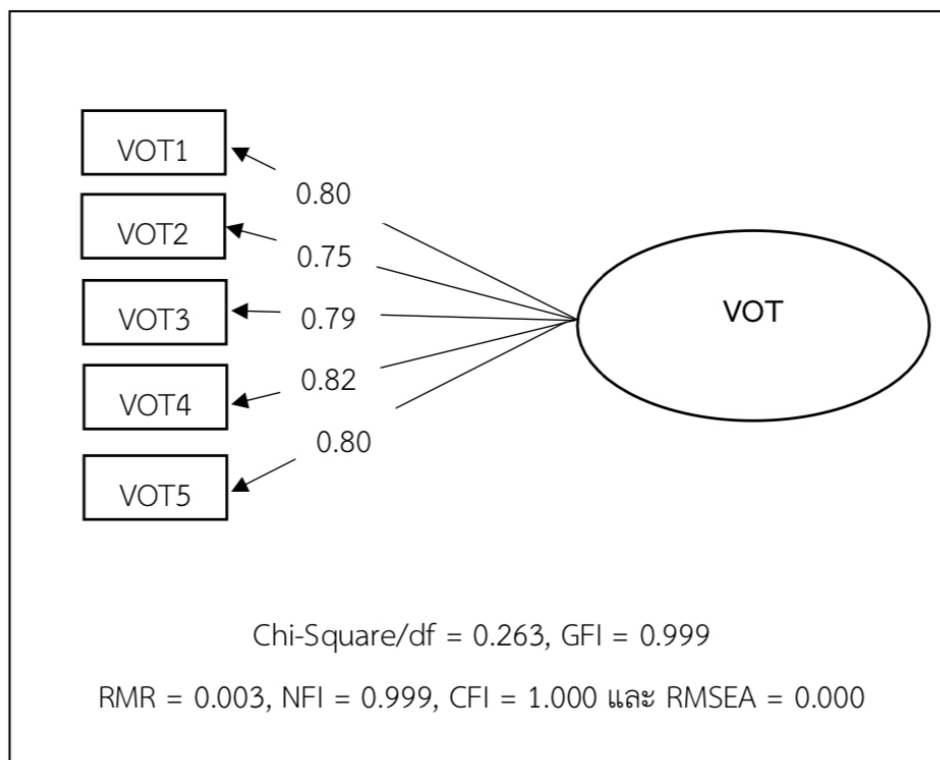
หลังจากทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 6 โดยสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.274, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.011, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.986, Normed Fit Index (NFI) = 0.981, Comparative Fit Index (CFI) = 0.996 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.033 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา (ตารางที่ 15) พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดความไว้วางใจภายในองค์กร สอดคล้องกับโมเดล และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)

ตารางที่ 7 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร

	Scale item	Standardized loading
<b>ความไว้วางใจภายในองค์กร</b>		
OGT1	ผู้นำของท่านไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.70
OGT2	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก	0.65
OGT3	ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะของผู้ร่วมงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้	0.65
OGT4	ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	0.80
OGT5	ท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้จากการทำงานในองค์กรนี้	0.68
OGT6	หากคนในองค์กรให้คำมั่นสัญญา ท่านเชื่อว่าเขาจะทำได้ตามที่กล่าวไว้	0.62
OGT7	ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน	0.72

จากตารางที่ 7 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรความไว้วางใจภายในองค์กร มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.80 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า  $\pm 0.5$  จึงถือว่า องค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบของตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (VOT)

จากภาพที่ 11 การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบของตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามโปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง (Hair et al., 2010) แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่



ตารางที่ 8 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรความ  
หลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		33.705	0.790
DF	-	5	3
Chi-square/DF	น้อยกว่า 5	6.741	0.263
CFI	มากกว่า 0.9	0.957	1.000
GFI	มากกว่า 0.9	0.957	0.999
NFI	มากกว่า 0.9	0.950	0.999
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.150	0.000
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.018	0.003

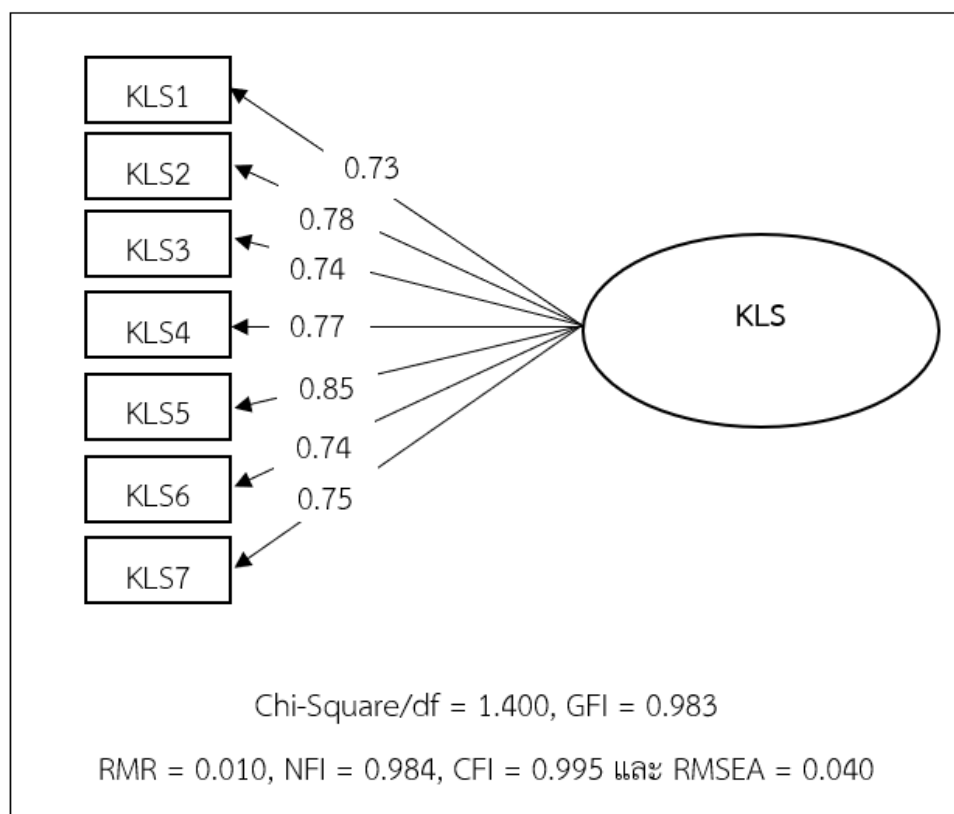
หลังจากทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 8 โดยสรุปได้ดังนี้  
Chi-Square/df = 0.263, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.003, Goodness of Fit  
Index (GFI) = 0.999, Normed Fit Index (NFI) = 0.999, Comparative Fit Index (CFI) =  
1.000 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.000 จากค่าดัชนีชี้วัด  
ความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา (ตารางที่ 15) พบว่า ผลการวิเคราะห์  
องค์ประกอบเชิง ยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับ  
โมเดล และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)

ตารางที่ 9 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

	Scale item	Standardized loading
<b>ความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>		
VOT1	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	0.80
VOT2	เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับระบบงาน	0.75
VOT3	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้มีเวลาไปปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น	0.79
VOT4	เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	0.82
VOT5	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น	0.80

จากตารางที่ 9 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.75 – 0.82 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า  $\pm 0.5$  จึงถือว่า องค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ (KLS)

จากภาพที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับ โมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่ โปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝง (Hair et al., 2010) แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่

ตารางที่ 10 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรการแบ่งปันความรู้

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		44.708	15.396
DF	-	14	11
Chi-square/DF	น้อยกว่า 5	3.193	1.400
CFI	มากกว่า 0.9	0.968	0.995
GFI	มากกว่า 0.9	0.956	0.983
NFI	มากกว่า 0.9	0.955	0.984
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.093	0.040
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.016	0.010

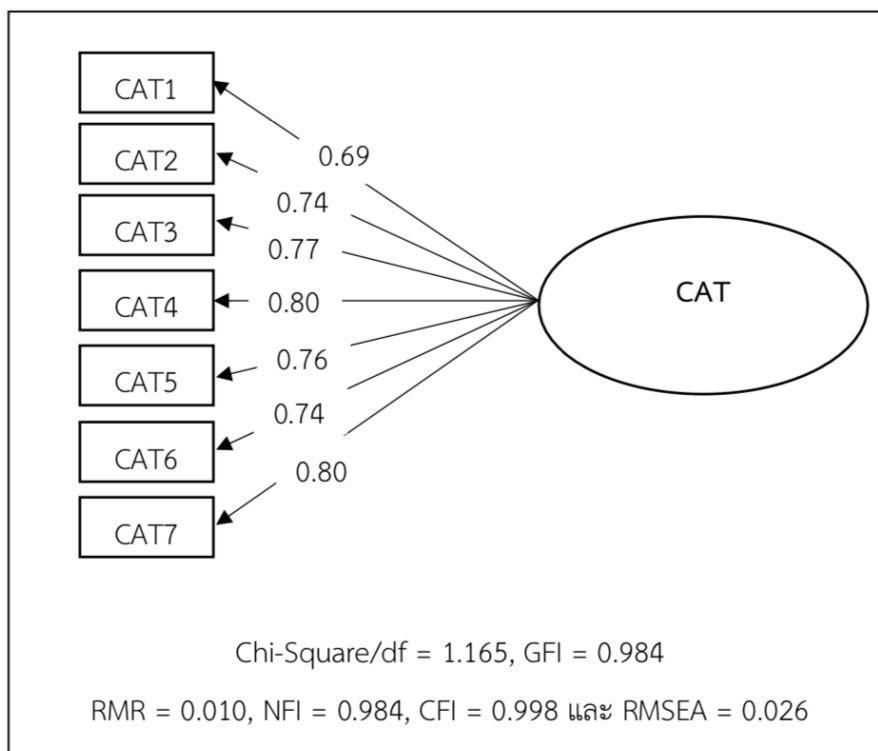
หลังจากทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 10 โดยสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.400, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.010, Good-ness of Fit Index (GFI) = 0.983, Normed Fit Index (NFI) = 0.984, Comparative Fit Index (CFI) = 0.995 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.040 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา (ตารางที่ 15) พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับโมเดล และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)

ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของ  
ตัวแปรการแบ่งปันความรู้

	Scale item	Standardized loading
<b>การแบ่งปันความรู้</b>		
KS1	ท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อื่นหากจะช่วยปรับปรุงให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.73
KS2	ท่านมักแบ่งปันข้อมูลของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ	0.78
KS3	ผู้ร่วมงานของท่านมักแบ่งปันข้อมูล เมื่อผู้ท่านร้องขอ	0.74
KS4	ท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทางของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้อง ขอ	0.77
KS5	ผู้ร่วมงานของท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทาง เมื่อท่านร้อง ขอ	0.85
KS6	เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ท่านบอกสิ่งเหล่านั้นกับผู้ร่วมงาน ของท่านให้ได้ทราบ	0.74
KS7	เมื่อผู้ร่วมงานของท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ พวกเขาบอกสิ่ง เหล่านั้นให้กับท่านได้ทราบ	0.75

จากตารางที่ 11 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.85 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า  $\pm 0.5$  จึงถือว่า องค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์ (CAT)

จากภาพที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า ผู้วิจัยจึงทำการปรับ โมเดล โดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าตามที่ โปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ จะทำการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อนโดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝง (Hair et al., 2010) แล้วทำการวิเคราะห์ใหม่

ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปร  
ความคิดเชิงสร้างสรรค์

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับค่า Modification Indices	หลังปรับค่า Modification Indices
Chi-square		22.728	15.148
DF	-	14	13
Chi-square/DF	น้อยกว่า 5	1.623	1.165
CFI	มากกว่า 0.9	0.991	0.998
GFI	มากกว่า 0.9	0.978	0.984
NFI	มากกว่า 0.9	0.976	0.984
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.050	0.026
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.013	0.010

หลังจากทำการวิเคราะห์ใหม่ ค่าที่ได้หลังจากการปรับโมเดล ดังตารางที่ 12 โดยสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 1.165, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.010, Good-ness of Fit Index (GFI) = 0.978, Normed Fit Index (NFI) = 0.976, Comparative Fit Index (CFI) = 0.991 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.026 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา (ตารางที่ 15) พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดความคิดเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับโมเดล และ ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)

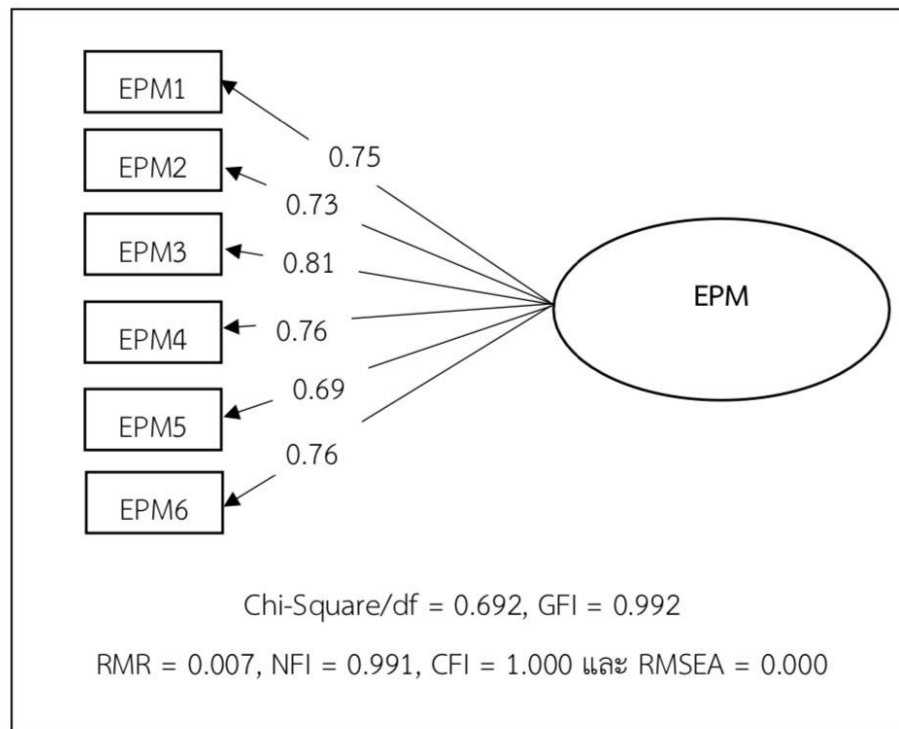
ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของ  
ตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์

	Scale item	Standardized loading
<b>ความคิดเชิงสร้างสรรค์</b>		
CAT1	ท่านเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำความคิด นั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้	0.69
CAT2	ท่านมีความสนใจแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น	0.74
CAT3	ท่านมักจะคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนา กระบวนการปฏิบัติงาน	0.77
CAT4	ท่านมักจะพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับ งานที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง	0.80
CAT5	ท่านมักจะพิจารณาหาทางเลือกมากกว่าหนึ่ง ก่อนที่จะ ตัดสินใจลงมือริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ	0.76
CAT6	ท่านมักค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมา พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	0.74
CAT7	ท่านระลึกเสมอว่าการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ต้องเกิดขึ้น ได้จริง เห็นผลจริงและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ	0.80

จากตารางที่ 13 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.80 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า  $\pm 0.5$  จึงถือว่า องค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)



ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลแสดงตามภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (EPM)

จากภาพที่ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ผ่านเกณฑ์การพิจารณาครบทุกค่า (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปร  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ค่าสถิติ	เกณฑ์พิจารณา	ค่า Modification Indices
Chi-square		6.230
DF	-	9
Chi-square/DF	น้อยกว่า 5	0.692
CFI	มากกว่า 0.9	1.000
GFI	มากกว่า 0.9	0.992
NFI	มากกว่า 0.9	0.991
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.050
RMR	มีค่าเข้าใกล้ 0	0.000

ดังตารางที่ 14 โดยสรุปได้ดังนี้ Chi-Square/df = 0.692, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.000, Good-ness of Fit Index (GFI) = 0.992, Normed Fit Index (NFI) = 0.991, Comparative Fit Index (CFI) = 1.000 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.050 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์การพิจารณา (ตารางที่ 15) พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับโมเดล และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)

ตารางที่ 15 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

	Scale item	Standardized loading
<b>ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>		
EPM1	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และ ได้มาตรฐาน	0.75
EPM2	งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตาม กำหนดเวลา	0.73
EPM3	ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	0.81
EPM4	มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานใหม่มีความสะดวก และ รวดเร็วขึ้น	0.76
EPM5	งานที่ท่านได้รับมอบหมายก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	0.69
EPM6	การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์แบบสามารถเป็นต้นแบบได้	0.76

จากตารางที่ 15 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.81 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า  $\pm 0.5$  จึงถือว่า องค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีความสอดคล้องในตัวเอง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน และค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสม เป็นไปตามข้อกำหนด สามารถนำมาใช้ในการสร้างโมเดลการวัดได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองการวัด (Measurement Model) ซึ่งมีค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง คือ ค่า Chi-Square/df = 1.611, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.024, Good-ness of Fit Index (GFI) = 0.827, Normed Fit Index (NFI) = 0.852, Comparative Fit Index (CFI) = 0.937 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.049 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้จากการ วิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง แสดงให้เห็นว่าโดยรวมแบบจำลองมีความเหมาะสม และ สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ที่กำหนด

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

**3.4.1. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม** เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและอธิบายวิธีตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการกรอกแบบสอบถาม

**3.4.2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม** ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและอธิบายวิธีตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการกรอกแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ในรูปแบบ Link URL :Google Form ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น ในช่วงเดือนเมษายน ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566 ไปยังประชากรจำนวน 400 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมา 263 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.75 สอดคล้องกับ Z. Wang and Wang (2012) ศึกษาการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยส่งแบบสอบถามจำนวน 551 ฉบับได้รับกลับมาจำนวน 209 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 37.90 ดังนั้นอัตราการตอบกลับที่งานวิจัยฉบับนี้คิดเป็นร้อยละ 40.03 เป็นอัตราที่ยอมรับได้

### 3.5 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการระหว่าง เดือนตุลาคม พุทธศักราช 2565 ถึง เดือนกันยายน พุทธศักราช 2566

ตารางที่ 16 แสดงระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

ตัวแปร	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	65	65	65	67	67	67	67	67	67	67	67	67
1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←————→											

ตัวแปร	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
	65	65	65	67	67	67	67	67	67	67	67	67
2. การกำหนด ปัญหา ในการ วิจัย				↔								
3. จัดทำโครง ร่างการวิจัย					↔							
4. จัดทำ แบบสอบถาม ในการวิจัย							↔					
5. เก็บข้อมูล								↔				
6. วิเคราะห์ ข้อมูล										↔		
7. เขียน รายงานการ วิจัย										↔		
8. นำเสนอ ผลงานวิจัย												↔

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง และดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดำเนินการรวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
3. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขัน

ความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงาน ของบุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทยซึ่งดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

4. นำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาแยกหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ AMOS เพื่อวิเคราะห์ความหมายจากการคำนวณค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนน ด้วยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยช่วงความกว้างอันตรภาคชั้นสามารถนำมาแปลความหมายได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายความว่า ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายความว่า ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายความว่า ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายความว่า ระดับมากที่สุด

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรทุกตัว โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ ดังนี้

X หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

T หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที

F หมายถึง ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ

Sig หมายถึง ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยมีเกณฑ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ของ Hinkle, William, and Stephen (1998) ดังนี้

-0.90 ถึง -1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.70 ถึง -0.90	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.50 ถึง -0.70	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม
-0.30 ถึง -0.50	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม
0.00 ถึง -0.30	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางตรงกันข้าม
0.00 ถึง 0.30	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางเดียวกัน
0.30 ถึง 0.50	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน
0.50 ถึง 0.70	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน
0.70 ถึง 0.90	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน
0.90 ถึง 1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน

เครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ดังนี้

$r$  มีความหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีก ตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูง)

$r$  มีความหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

6. การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) การวิเคราะห์สมการโครงสร้างจะกระทำโดยการวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธี ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ที่เหมาะสำหรับการใช้งานวิเคราะห์เชิงปริมาณ ในการพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต และตัวแปรแฝง

- การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เป็นการวิเคราะห์ระหว่างตัวแปรแฝง โดยการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝงทั้งหมด

สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์มี ดังนี้ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)

6.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) คือ ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ หรือเข้าใกล้ศูนย์ ค่า  $p$  จะต้องมากกว่า 0.05 จึงถือว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2 ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: GFI) คือ อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่าดัชนี GFI จะต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และถ้าค่าดัชนี GFI ยังมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างสูง

6.3 ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจาก NFI ของ Bentler and Bonett (1980) โดยค่า CFI หากมีค่าระหว่าง 0-1 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (> 0.9) แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.4 ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standard RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ หากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.5 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMRSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร หากค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร หนาคารในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร หนาคารในพื้นที่ 8 จังหวัด ภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือบุคลากร หนาคารในพื้นที่ 8 จังหวัด ภาคตะวันตกของประเทศไทย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AMOS ซึ่งแบบจำลองสมการโครงสร้างจะใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวแปรในรูปแบบของการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือวิเคราะห์ปัจจัยเหตุสู่ผลลัพธ์ (Hair et al., 2010)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากร หนาคารในพื้นที่ 8 จังหวัด ภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 263 คน โดยข้อมูลจะประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพทางครอบครัว ระดับการศึกษา ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน เขตจังหวัดที่ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนคน	คิดเป็นร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	111	42.21
หญิง	139	52.85
LGBTQ+	13	4.94
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
22 ปี - 30 ปี	94	35.74
31 ปี - 40 ปี	114	43.35
41 ปี - 50 ปี	33	12.55
51 ปี ขึ้นไป	22	8.37
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
<b>3. สถานภาพทางครอบครัว</b>		
โสด	166	63.12
แต่งงาน	82	31.18
หย่า / แยกกันอยู่ / หม้าย	14	5.32
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	2.66
ปริญญาตรี	194	73.76
ปริญญาโท	67	25.48
ปริญญาเอก	1	0.38
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนร้อยละของลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวนคน	คิดเป็นร้อยละ
<b>6. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน</b>		
ลูกจ้างประจำ	52	19.77
เจ้าหน้าที่ธนาคาร	154	58.56
ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคาร	34	12.93
รองผู้จัดการธนาคาร	7	2.66
ผู้จัดการธนาคาร ขึ้นไป	16	6.08
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>
<b>7. เขตจังหวัดที่ปฏิบัติงาน</b>		
กาญจนบุรี	19	7.22
นครปฐม	82	31.18
ประจวบคีรีขันธ์	36	13.69
เพชรบุรี	24	9.13
ราชบุรี	47	17.87
สมุทรสงคราม	5	1.90
สมุทรสาคร	35	13.31
สุพรรณบุรี	15	5.70
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 17-18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 263 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 รองลงมา เป็นเพศชายจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 42.21 และลำดับสุดท้ายเป็น LGBTQ+ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.94

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 ปี - 40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 43.35 ลำดับรองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 22 ปี - 30 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 35.74 ลำดับรองลงมาอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 41 ปี - 50 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.55 และลำดับสุดท้ายอยู่ในช่วง 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.37

สถานภาพทางครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 63.12 ลำดับรองลงมา มีสถานภาพแต่งงาน จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 31.18 และลำดับสุดท้าย มีสถานภาพหย่า / แยกกันอยู่ / หม้าย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.32

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาอยู่ที่ปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 73.76 ลำดับรองลงมาอยู่ที่ระดับปริญญาโท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 25.48 ลำดับรองลงมาอยู่ที่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66 และลำดับสุดท้ายอยู่ที่ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.38

ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธนาคาร จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 58.56 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.77 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการธนาคาร จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 12.93 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้จัดการธนาคาร ขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.08 และลำดับสุดท้ายปฏิบัติงานตำแหน่งรองผู้จัดการธนาคาร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.66

เขตจังหวัดที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 31.18 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดราชบุรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.87 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.69 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.31 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.13 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 7.22 ลำดับรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70 และลำดับสุดท้ายปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

### 4.2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีข้อความจำนวน 8 ข้อลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
1	ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้	4.22	.714	มากที่สุด	1
2	ผู้นำจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน	4.17	.738	มาก	3
3	ผู้นำจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค บริสุทธิ์ และยุติธรรม	4.00	.810	มาก	8
4	ผู้นำมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.18	.730	มาก	2
5	ผู้นำสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.09	.765	มาก	6
6	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.16	.788	มาก	4
7	ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและไม่วิจารณ์ความคิดเห็น	4.07	.819	มาก	7
8	ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.11	.774	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		4.12	.767	มาก	

จากตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.00 – 4.22 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ผู้นำมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน” ซึ่งระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

#### 4.3 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความไว้วางใจภายในองค์กร

แบบสอบถามเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กรมีข้อความจำนวน 7 ข้อลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง

ตารางที่ 20 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความไว้วางใจภายในองค์กร

ข้อ ที่	ความไว้วางใจภายในองค์กร	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
1	ผู้นำของท่านไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	.726	มาก	6
2	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก	4.23	.708	มากที่สุด	1
3	ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะของผู้ร่วมงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้	4.14	.688	มาก	4
4	ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	4.22	.674	มากที่สุด	2
5	ท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้จากการทำงานในองค์กรนี้	4.22	.692	มากที่สุด	3
6	หากคนในองค์กรให้คำมั่นสัญญา ท่านเชื่อว่าเขาจะทำได้ตามที่กล่าวไว้	4.05	.784	มาก	7
7	ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน	4.13	.724	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		4.15	.713	มาก	

จากตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.05 – 4.23 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นใน

สมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้ จากการทำงานในองค์กรนี้” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจภายในองค์กรโดยรวมมี ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจภายใน องค์กรอยู่ในระดับมาก

#### 4.4 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

แบบสอบถามเกี่ยวกับความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อลักษณะ คำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง

ตารางที่ 21 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความหลายของเทคโนโลยี

สารสนเทศ

ข้อ ที่	ความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
1	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	4.33	.718	มาก ที่สุด	1
2	เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับระบบงาน	4.26	.754	มาก ที่สุด	4
3	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้มีเวลาไปปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น	4.24	.775	มาก ที่สุด	5
4	เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.31	.677	มาก ที่สุด	2
5	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น	4.31	.687	มาก ที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม		4.29	.722	มาก ที่สุด	

จากตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารเกี่ยวกับความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.24 – 4.33 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยใน

การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมากที่สุด

#### 4.5 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อการแบ่งปันความรู้

แบบสอบถามเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้มีข้อความจำนวน 7 ข้อลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง

ตารางที่ 22 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อการแบ่งปันความรู้

ข้อ ที่	การแบ่งปันความรู้	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
1	ท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อื่นหากจะช่วยปรับปรุงให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.30	.651	มาก ที่สุด	2
2	ท่านมักแบ่งปันข้อมูลของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ	4.32	.708	มาก ที่สุด	1
3	ผู้ร่วมงานของท่านมักแบ่งปันข้อมูล เมื่อผู้ท่านร้องขอ	4.20	.697	มาก	5
4	ท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทางของท่าน เมื่อผู้ร่วมงาน ร้องขอ	4.30	.731	มาก ที่สุด	3
5	ผู้ร่วมงานของท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทาง เมื่อท่าน ร้องขอ	4.16	.722	มาก	6
6	เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ท่านบอกสิ่งเหล่านั้นกับ ผู้ร่วมงานของท่านให้ได้ทราบ	4.23	.740	มาก ที่สุด	4
7	เมื่อผู้ร่วมงานของท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ พวกเขามักบอก สิ่งเหล่านั้นให้กับท่านได้ทราบ	4.13	.702	มาก	7
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		4.23	.707	มาก ที่สุด	

จากตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.13 – 4.32 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ท่านมักแบ่งปันข้อมูลของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะ



ต่อผู้อื่นหากจะช่วยปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทางของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.32 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

#### 4.6 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์

แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์มีข้อความจำนวน 7 ข้อลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง

ตารางที่ 23 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์

ข้อที่	ความคิดเชิงสร้างสรรค์	Mean	SD	ความหมาย	ลำดับ
1	ท่านเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำความคิดนั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้	4.07	.733	มาก	6
2	ท่านมีความสนใจแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น	4.23	.681	มากที่สุด	1
3	ท่านมักจะคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน	4.06	.768	มาก	7
4	ท่านมักจะพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง	4.13	.769	มาก	3
5	ท่านมักจะพิจารณาหาทางเลือกมากกว่าหนึ่ง ก่อนที่จะตัดสินใจลงมือริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ	4.13	.746	มาก	2
6	ท่านมักค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.12	.685	มาก	4
7	ท่านรู้สึกเสมอว่าการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ต้องเกิดขึ้นได้จริง เห็นผลจริงและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ	4.11	.746	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		4.12	.732	มาก	

จากตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.06 – 4.23 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ท่านมีความสนใจแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ท่านมักจะพิจารณาหาทางเลือกมากกว่าหนึ่ง ก่อนที่จะตัดสินใจลงมือริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และท่านมักจะพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

#### 4.7 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมีข้อความจำนวน 6 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Rating Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง

ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อ ที่	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	Mean	SD	ความ หมาย	ลำดับ
1	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และ ได้มาตรฐาน	4.23	.668	มาก ที่สุด	1
2	งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตาม กำหนดเวลา	4.22	.689	มาก ที่สุด	3
3	ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	4.18	.665	มาก	5
4	มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานใหม่มีความสะดวก และ รวดเร็วขึ้น	4.21	.649	มาก ที่สุด	4
5	งานที่ท่านได้รับมอบหมายก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	4.23	.691	มาก ที่สุด	2
6	การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์แบบสามารถเป็นต้นแบบได้	4.16	.711	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม		4.20	.678	มาก	

จากตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.06 – 4.23 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และได้มาตรฐาน และงานที่ท่านได้รับมอบหมายก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา” ซึ่งระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

#### 4.8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงจนตัวแปรมีความเหมือนกลมกลืนกันทั้งตัวแปรและข้อคำถามหรือไม่ การทดสอบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา Multicollinearity คือ ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันเอง มีเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ที่เหมาะสมต้องไม่ควรเกิน 10 (Miles & Shevlin, 2001) และค่า Tolerance ที่เหมาะสมต้องมากกว่า 0.2 (Allison, 1999)

ในงานวิจัยครั้งนี้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ของตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแบ่งปันความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.539 - 0.765 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ดังตารางที่ ) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทดสอบ Variance Inflation Factor (VIF) พบว่าค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 2.897 – 2.436 และค่า Tolerance มีค่าอยู่ระหว่าง 0.345 – 0.590 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนด ดังตารางที่ 25 ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อกันดังที่กล่าวไว้ใน Hair (2010)

ตารางที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations)

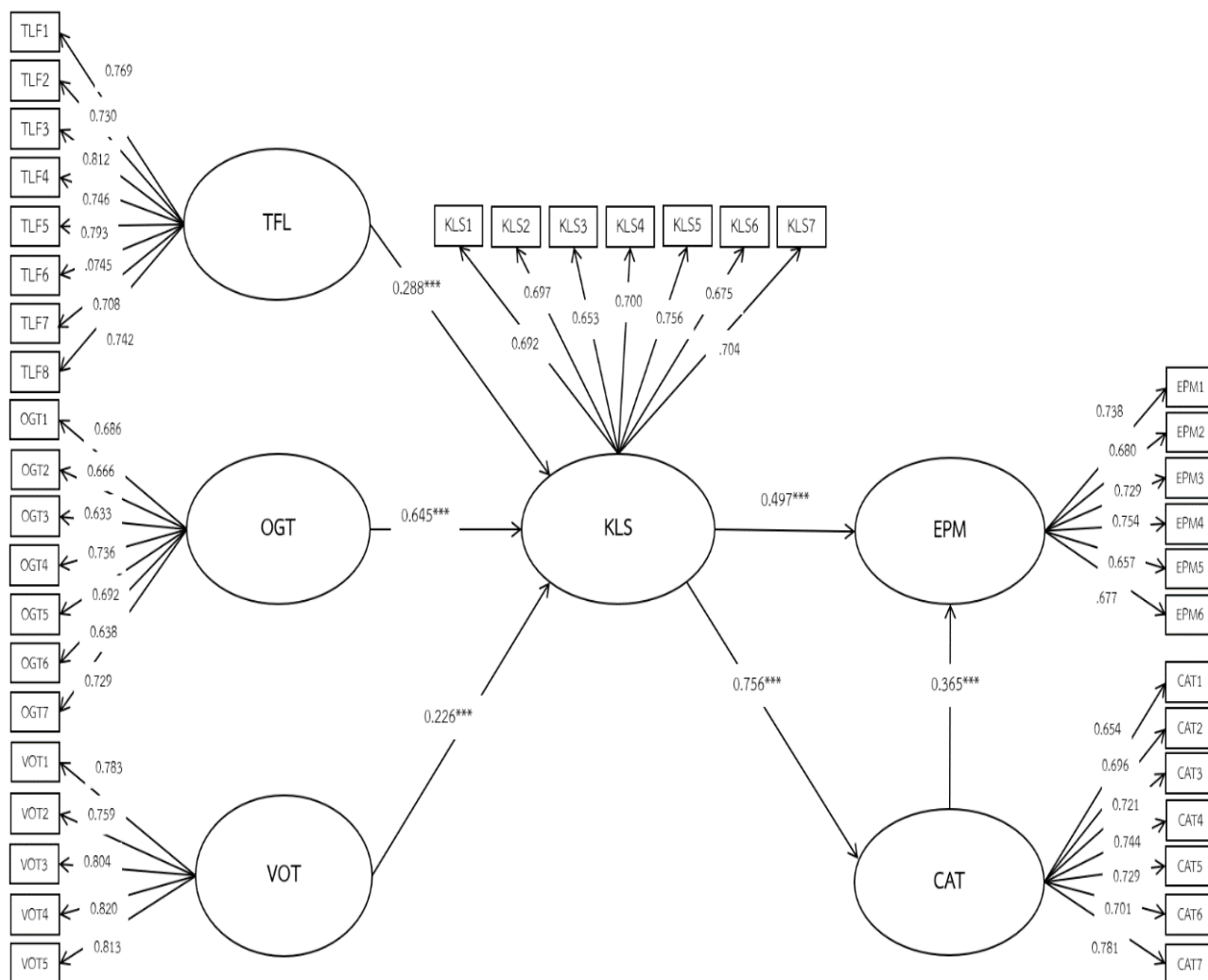
ตัวแปร (Constructs)	Collinearity Statistics		1	2	3	4	5
	VIF	Tolerance					
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.436	.410					
2. ความไว้วางใจภายในองค์กร	2.897	.345	.765**				
3. ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ	1.695	.590	.539**	.635**			
4. การแบ่งปันความรู้	2.134	.469	.650**	.695**	.559**		
5. ความคิดเชิงสร้างสรรค์	2.134	.469	.615**	.669**	.556**	.729**	
6. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร			.595**	.709**	.569**	.734**	.741**

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM)

ในการศึกษานี้ได้ทำการทดสอบสมมติฐานซึ่งวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ ด้วยการใช้อัลกอริทึมสำเร็จรูปทางสถิติ ที่เป็นโปรแกรมในการช่วยสร้างโมเดลสมมติฐาน เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดล

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ กรอบแนวคิดดังกล่าวโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ด้วยวิธีการ ประมาณค่าพารามิเตอร์สูงสุด (Maximum likelihood estimation) โดยเป็นค่าตั้งต้น (Default) ของ โปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์สูงสุดโดยสมมติว่า ตัวแปรสังเกต (Observer variable) ที่ใช้ในการศึกษามีการแจกแจงเป็นแบบปกติหลายตัวแปร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลมีความเป็นอิสระ รูปแบบการแจกแจงข้อมูลไม่เบ้ ไม่โด่งจนผิดปกติ (Kimmo, 2011) ซึ่ง ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความไว้วางใจภายในองค์กร ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแบ่งปันความรู้ ความคิด  
เชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ของบุคลากรธนาคาร ในเขตพื้นที่ภาค  
ตะวันตกของประเทศไทย



\*\*\*  $p < 0.001$

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง

TFL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, OGT = ความไว้วางใจภายในองค์กร, VOT = ความหลากหลาย  
ของเทคโนโลยีสารสนเทศ, KLS = การแบ่งปันความรู้, CAT = ความคิดเชิงสร้างสรรค์, EPM =  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง คือ Chi-Square/df = 1.087, Root Mean Square Residual (RMR) = 0.050, Good-ness of Fit Index (GFI) = 0.902, Comparative Fit Index (CFI) = 0.992 and Root Mean Square Error of approximation (RMSEA) = 0.018 แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมี ความสอดคล้องในระดับดีมาก โดยผลของการทดสอบสมมติฐาน ตามตารางที่ พบว่า

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.288 และค่า C.R. เท่ากับ 5.021 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.645 และค่า C.R. เท่ากับ 8.294 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.226 และค่า C.R. เท่ากับ 4.228 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐานที่ 4** การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.756 และค่า C.R. เท่ากับ 9.750 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

**สมมติฐานที่ 5** การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.497 และค่า C.R. เท่ากับ 5.689 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

**สมมติฐานที่ 6** ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) = 0.365 และค่า C.R. เท่ากับ 4.480 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

ตารางที่ 26 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ตัวแปร	Beta ( $\beta$ )	S.E.	C.R.	p- value	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	TFL ----> KLS	0.288	0.057	5.021	***	ยอมรับ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	OGT ----> KLS	0.645	0.077	8.294	***	ยอมรับ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3	VOT ----> KLS	0.226	0.053	4.228	***	ยอมรับ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4	KLS ----> CAT	0.756	0.078	9.750	***	ยอมรับ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5	KLS ----> EPM	0.497	0.087	5.689	***	ยอมรับ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6	CAT ----> EPM	0.365	0.081	4.480	***	ยอมรับ สมมติฐาน

หมายเหตุ: \*\*\* หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $p < 0.001$ )



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร ธนาคารในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยตามกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และการตั้งสมมติฐานสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากร สังกัดธนาคารพาณิชย์ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย 8 เขตจังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจากสัดส่วนจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม (Proportional Stratified Random Sampling) รวมจำนวน 400 คน จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling Design) ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมา 263 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.75 สอดคล้องกับ Wang and Wang (2012) ศึกษาการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยส่งแบบสอบถามจำนวน 551 ฉบับ ได้รับกลับมาจำนวน 209 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 37.90 ดังนั้นอัตราการตอบกลับที่งานวิจัยฉบับนี้คิดเป็นร้อยละ 40.03 เป็นอัตราที่ยอมรับได้ โดยผลการศึกษาในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ผลการศึกษาส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 52.85 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 ปี - 40 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 43.35 มีสถานภาพโสด จำนวน โสด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 63.12 ระดับการศึกษาอยู่ที่ปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 73.76 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธนาคาร จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 58.56 เขตจังหวัดที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 31.18 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 263 คน



## ผลการศึกษารายส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารต่อตัวแปรในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังข้อมูลที่ปรากฏตามตารางที่

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา

ปัจจัยโดยรวม	Mean	SD	ความหมาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.12	0.767	มาก
ความไว้วางใจภายในองค์กร	4.15	0.713	มาก
ความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.29	0.722	มากที่สุด
การแบ่งปันความรู้	4.23	0.707	มากที่สุด
ความคิดเชิงสร้างสรรค์	4.12	0.732	มาก
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.20	0.678	มาก

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาอยู่ระหว่าง 0.730 – 0.819 จากรายละเอียดพบว่า “ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22) รองลงมาคือ “ผู้นำมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน” อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.18)

### 2. ความไว้วางใจภายในองค์กร

ด้านความไว้วางใจภายในองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.15 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาอยู่ระหว่าง 0.674 – 0.784 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้จากการทำงานในองค์กรนี้” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22)

### 3. ความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.29 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาค่าอยู่ระหว่าง 0.677 – 0.775 จากรายละเอียดพบว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.33) รองลงมาคือ “เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.31)

### 4. การแบ่งปันความรู้

ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.23 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาค่าอยู่ระหว่าง 0.651 – 0.740 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านมักแบ่งปันข้อมูลของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.32) รองลงมาคือ “ท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อื่นหากจะช่วยปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทางของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.30)

### 5. ความคิดเชิงสร้างสรรค์

ด้านความคิดเชิงสร้างสรรค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาค่าอยู่ระหว่าง 0.681 – 0.769 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านมีความสนใจแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) รองลงมาคือ “ท่านมักจะพิจารณาหาทางเลือกมากกว่าหนึ่ง ก่อนที่จะตัดสินใจลงมือริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และท่านมักจะพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง” อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.13)

### 6. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมาค่าอยู่ระหว่าง 0.649 – 0.711 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และไต่มาตรฐาน และงานที่ท่านได้รับมอบหมายก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) รองลงมาคือ “งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา” อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.22)

### ผลการศึกษาส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) และการทดสอบสมมติฐาน

#### 1. การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรพร้อมกัน เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ (Hair et al., 2010) ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง คือ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง คือ  $\text{Chi-Square/df} = 1.087$ ,  $\text{Root Mean Square Residual (RMR)} = 0.050$ ,  $\text{Good-ness of Fit Index (GFI)} = 0.902$ ,  $\text{Comparative Fit Index (CFI)} = 0.992$  and  $\text{Root Mean Square Error of approximation (RMSEA)} = 0.018$  แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องในระดับดีมาก

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.288 และค่า C.R. เท่ากับ 5.021 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  หมายความว่า เมื่อบุคลากรธนาคารรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรธนาคารจึงมากขึ้นตาม

**สมมติฐานที่ 2** ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาพบว่าความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.645 และค่า C.R. เท่ากับ 8.294 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  หมายความว่า เมื่อบุคลากรธนาคารรับรู้ถึงความไว้วางใจภายในองค์กรมากขึ้น การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรธนาคารจึงมากขึ้นตาม

**สมมติฐานที่ 3** ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาพบว่าความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.226 และค่า C.R. เท่ากับ 4.228 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  หมายความว่า เมื่อบุคลากรธนาคารรับรู้ถึงความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรธนาคารจึงมากขึ้นตาม

**สมมติฐานที่ 4** การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.756 และค่า C.R. เท่ากับ 9.750 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  หมายความว่า เมื่อบุคลากรธนาคารรับรู้ถึงการแบ่งปันความรู้มากขึ้น ความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรธนาคารจึงมากขึ้นตาม

**สมมติฐานที่ 5** การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร จากการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.497 และค่า C.R. เท่ากับ 5.689 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  หมายความว่า เมื่อบุคลากรธนาคารรับรู้ถึงการแบ่งปันความรู้มากขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากรธนาคารจึงมากขึ้นตาม

**สมมติฐานที่ 6** ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการศึกษาพบว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.365 และค่า C.R. เท่ากับ 4.480 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  หมายความว่า เมื่อบุคลากรธนาคารรับรู้ถึงความคิดเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากรธนาคารจึงมากขึ้นตาม

ตารางที่ 28 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร	ยอมรับสมมติฐาน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร ธนาคารในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย เป็นการศึกษาถึงระดับของตัวแปร รวมถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลการแบ่งปันความรู้ และอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งอิทธิพลของความคิดเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำมาอภิปรายผลของการศึกษาได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1 อภิปรายผลระดับความคิดเห็นของตัวแปร

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทการแบ่งปันความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสามารถอภิปรายผลของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

**ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** พบว่าบุคลากรธนาคาร ในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก หรือเท่ากับ 4.12 เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ความสำคัญสำหรับผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร (วาสนา วงษ์สิงห์, 2564) ถือเป็นกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดการสร้างอิทธิพลในการบริหารจัดการการดำเนินงาน สามารถเข้าใจ และครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในผู้นำ (อรพิมล ทัดนเอกจิต, 2563) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร (Muchinsky,

1997) อีกทั้งจากผลการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อคำถาม “ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ได้” อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ Tichy & Devanna (1986) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์กรที่เขารับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น คล้ายๆ กับโค้ชหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใคร ต้องเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเล่นอย่างเต็มที่เพื่อคว้าชัยชนะ

**ระดับความคิดเห็นของความไว้วางใจภายในองค์กร** พบว่าบุคลากรธนาคาร ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก หรือเท่ากับ 4.15 เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรรับรู้ถึงระดับของความคาดหวัง ความเชื่อ และการประกันถึงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ความเปิดเผย และความเป็นธรรมต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยสมัครใจ และมุ่งมั่นที่จะกระทำการโดยคาดหวังว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะปฏิบัติตามคำพูด คำมั่นสัญญา ไม่ว่าจะป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร และจะกระทำในลักษณะที่จะเป็นประโยชน์ต่อพวกเขาด้วยความสามารถ ความเปิดเผย ความห่วงใย และความน่าเชื่อถือ โดยไม่คำนึงถึงการควบคุม (อุซุมพร แก้วขุนทด ,2550) จากการศึกษาของ Wiseman & McKeown (2010) พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความไว้วางใจ มักจะมีแนวโน้มที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมากกว่า เนื่องจากองค์กรเหล่านี้สามารถคัดเลือกและรักษาพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงและมักจะแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

**ระดับความคิดเห็นของความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ** พบว่าบุคลากรธนาคารในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด หรือเท่ากับ 4.29 เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดในองค์กรเพื่อตัดทอนข้อมูลเพื่อใช้งานซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีโทรคมนาคมเป็นหลัก และรวมถึงเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการจัดการและจัดเก็บข้อมูล ส่วนโทรคมนาคมใช้เป็นสื่อกลางในการ เผยแพร่ข้อมูลและเสียงเพื่อการสื่อสารตลอดจนแนวคิด ระบบ วิธีการ เครื่องมือ เครื่องมือสื่อสารหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการจัด รวบรวม ประมวลผล คั่นคืน และเผยแพร่ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร ข้อมูล และโทรคมนาคม รวมถึงการประยุกต์ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เหล่านั้นในสารสนเทศและ บริการอื่นๆ (วิทวัส วรินทร์เวช, 2545) อีกทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ครอบคลุม ทักษะ และความรู้ที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Wentworth &

Middleton, 2014) บทบาทหลักของเทคโนโลยีคือการมองเห็น มั่นเปิดใช้งานและอำนวยความสะดวกในการโต้ตอบระหว่างผู้คน เพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งปันความรู้ที่สามารถระบุและสื่อสารแหล่งความรู้ได้ (Theriou, Maditinos & Theriou, 2011) รวมทั้งเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าสนับสนุนให้องค์กรพัฒนากระบวนการจัดการความรู้จนกลายเป็นสังคมเสมือนจริงที่สามารถสื่อสารถึง สร้างความคิดสร้างสรรค์ในงานเชิงวิวัฒนาการที่สามารถก่อให้เกิดปัจจัยสนับสนุนความคิด จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ ซึ่งปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน ถือเป็นด้านสังคมและมีความสัมพันธ์ที่จะช่วยเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงานต่างๆ (Archer et al., 2014)

**ระดับความคิดเห็นของการแบ่งปันความรู้** พบว่าบุคลากรธนาคาร ในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด หรือเท่ากับ 4.23 เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรธนาคารรับรู้ถึงการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2546) เป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ (Hendriks, 1999) เสนอว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความรู้ที่หลากหลายและแตกต่างกันช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกินกว่าที่บุคคลใดจะบรรลุได้ (Boland and Tenkasi, 1995) เห็นด้วยกับแนวคิดนี้และโต้แย้งว่าความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ในองค์กรเป็นผลมาจากบุคคลที่มีความรู้หลากหลายทำงานร่วมกันเพื่อผลลัพธ์ร่วมกัน ตามที่ผู้เขียนเหล่านี้กล่าว การสร้างฐานความรู้ขององค์กรต้องการ “กระบวนการของมุมมองร่วมกันที่แลกเปลี่ยน ประเมิน และบูรณาการความรู้เฉพาะตัวกับผู้อื่นในองค์กร” การแบ่งปันความรู้ยังนำไปสู่การเผยแพร่ความคิดสร้างสรรค์และถือว่ามี ความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ตามมาในองค์กร (Armbrecht, Chapas, Chappelow & Farris, 2001) อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการขาดการแบ่งปันความรู้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport & Prusak, 1998) ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว

**ระดับความคิดเห็นของความคิดเชิงสร้างสรรค์** พบว่าบุคลากรธนาคาร ในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก หรือเท่ากับ 4.12 เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอุตสาหกรรมบริการ ในปัจจุบัน กล้าคิดแตกต่าง สร้างสรรค์ ออกแบบ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อสังคม หากคุณยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ อย่าคิดหาแนวคิดใหม่ๆ ที่จะก้าวหน้าหรือ

ทำลายแนวทางใหม่ๆ จากเดิม การพัฒนาในด้านต่างๆ เกิดขึ้นได้ยาก (สังเวียน นิ่มนวล, 2564) นอกจากการค้นพบสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม ความคิดสร้างสรรค์ยังเป็นทักษะสำคัญที่ต้องนำมาใช้ในการแก้ปัญหาอีกด้วย การมองปัญหาและหาทางแก้ไขยังช่วยให้เราใช้ชีวิตได้อย่างมีความหวัง ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคด้วยกระบวนการคิดใหม่ๆ ความสามารถในการรับรู้ความคิดใหม่ๆ และนวัตกรรมที่แยกออกจากแนวคิด ทฤษฎี กฎเกณฑ์ และขั้นตอนการทำงาน เกี่ยวข้องกับการวางสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าที่ร่วมกันในรูปแบบใหม่ๆ เพราะจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์มักถูกเรียกว่า “การคิดนอกกรอบ” ดังที่ (Fishelson, 2021) ระบุว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของมนุษย์ที่นำไปสู่สิ่งใหม่ๆ รวมถึงความสามารถในการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ

**ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร** พบว่าบุคลากรธนาคารในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก หรือเท่ากับ 4.20 เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยใช้เวลาและความพยายามน้อยที่สุด รวมทั้งได้งานที่รวดเร็วและดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถโดยใช้กลยุทธ์หรือเทคนิคในการทำงาน สร้างผลลัพธ์จำนวนมากพร้อมผลลัพธ์คุณภาพที่น่าพอใจโดยใช้พลังงานและเวลาน้อยที่สุด นอกจากนี้ สมพิศ สุขแสน (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ได้กับ ทรัพยากรที่ใช้ไปหรือเปรียบเทียบระหว่าง Input กับ Output ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลลัพธ์ดีแค่ไหน สามารถนำมาเปรียบเทียบได้หลายมุมมอง เช่น มุมมองด้านเศรษฐกิจ ไม่เฉพาะด้านเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เช่น เวลา หรือวัสดุ มิติด้านการบริหารอาจคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อแนวทางการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการทำงานจะประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจจำเป็นต้องอาศัย การปรับเปลี่ยนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจากความรู้ความคิด หลักการและแนวปฏิบัติ ตั้งแต่ต้น แสดงให้เห็นภาพส่วนประกอบต่างๆของปัจจัยที่ส่งเสริมนั้น จากพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน เมื่อนำส่วนประกอบต่าง ๆ มาสร้างภาพรวมเป็นการสรุปจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถในการวางแผน ดำเนินการ ทั้งระดับ องค์กร และระดับ บุคคล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543)



## ส่วนที่ 2 อภิปรายผลสมมติฐานการวิจัย

**จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ 2** เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร **วัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ 3** เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อการประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ**วัตถุประสงค์งานวิจัยข้อ 4** เพื่อศึกษาอิทธิพลของความคิดเชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อการประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสามารถอภิปรายผลของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ จากผลการทดสอบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.288 และค่า C.R. เท่ากับ 5.021 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิรินาถ ราชคำ วชิรพงษ์ อินทรวงศ์ และฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์ (2557) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานเป็นทีมกับการปฏิบัติงานของกลุ่มโอท็อป กรณีศึกษากลุ่มสนุก (สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้สมาชิกที่มีสติปัญญาเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ ตริมรรค (2555) ที่เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้ ด้วยการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง Rewarding กระตุ้นปัญญาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถจัดการความรู้ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงงานวิจัยของ พชริศ กรุงกาญจนา และประพนธ์ สหพัฒนา (2561) เรื่อง การแบ่งปันความรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: การวิเคราะห์ทุกระดับที่การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน พนักงาน กฟภ. ซึ่งช่วยให้พนักงานเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมร่วม อันเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

**สมมติฐานที่ 2** ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ จากผลการทดสอบพบว่า ความไว้วางใจภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.645 และค่า C.R. เท่ากับ 8.294 ที่ระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของธัญนันท์ บุญอยู่ (2562) ที่ศึกษาอิทธิพลของความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยกัน สื่อต่อเรื่องที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตใจกับการปฏิบัติงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตเซรามิกในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่แสดงความไว้วางใจต่อกลุ่มหรือบุคคลตามพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญในการถ่ายทอดสู่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดและฝังแน่นอยู่ในความรู้ของบุคคล นอกจากนี้ยังต้องการความไว้วางใจที่จะเกิดขึ้นในตัวบุคคล โดยการพิสูจน์จาก Trust มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ด้วยการทดสอบ t-test 5.956 ในงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ ความไว้วางใจยังคงมีอิทธิพลเชิงบวกในการศึกษาของ ประภัสสร กลีบประทุม วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม และณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ (2563) ในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เครือข่ายสังคมที่เชื่อถือได้และสภาพแวดล้อมขององค์กรต่างก็สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยตัวแปรการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ความไว้วางใจ ฯลฯ

**สมมติฐานที่ 3** ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ จากผลการทดสอบพบว่า ความหลากหลายทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.226 และค่า C.R. เท่ากับ 4.228 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประภัสสร กลีบประทุม วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม และณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ (2563) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ในธุรกิจไฟฟ้าและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ตัวแปรที่สังเกตได้ของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการแบ่งปันความรู้ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความหลากหลายทางเทคโนโลยีและการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ ความหลากหลายทางเทคโนโลยียังมี อิทธิพลเชิงบวกต่อการศึกษาของ ประศาสน์ นิยม รองศาสตราจารย์ดร.สมบุญวัฒน์ สัตยารักษ์วิทย์ และดร.อรวรรณ อิมสมบัติ (2560) เรื่อง การแบ่งปันความรู้ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย. พิสูจน์ว่าความหลากหลายทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยตัวแปรความหลากหลายทางเทคโนโลยีมี

ความสัมพันธ์กับ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และส่งผลให้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ + 0.185 (ความหลากหลายทางเทคโนโลยี) อีกทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ครอบคลุม ทักษะและความรู้ที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Wentworth & Middleton, 2014) บทบาทหลักของเทคโนโลยีคือการมองเห็น มั่นใจใ้ใช้งานและอำนวยความสะดวกในการโต้ตอบระหว่างผู้คน เพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งปันความรู้ที่สามารถระบุและสื่อสารแหล่งความรู้ได้ (Theriou, Maditinos & Theriou, 2011) รวมทั้งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้องค์กรพัฒนากระบวนการจัดการความรู้จนกลายเป็นสังคมเสมือนจริงที่สามารถสื่อสารถึง สร้างความคิดสร้างสรรค์ในงานเชิงวิวัฒนาการที่สามารถก่อให้เกิดปัจจัยสนับสนุนความคิด จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ ซึ่งปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานถือเป็นด้านสังคมและมีความสัมพันธ์ที่จะช่วยเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงานต่างๆ (Archer et al., 2014)

**สมมติฐานที่ 4** การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ จากผลการทดสอบพบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.756 และค่า C.R. เท่ากับ 9.750 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งรติศ คงยังยืน และ สมนึก เพชรช่วย (2561) เกี่ยวกับความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการแบ่งปันความรู้บรรยากาศองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้กับความคิดสร้างสรรค์ของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงกับการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.727, p < 0.01$ ) นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังคงมีอิทธิพลเชิงบวกในการศึกษาของ นพรัตน์ มีศรี (2560) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร การจัดการความรู้ การถ่ายทอด แบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร และมี Sig. เท่ากับ 0.102 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า การจัดการความรู้ การถ่ายทอด แบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดสร้างสรรค์ มณฑิชา จันทร์ทนต์ (2556) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อผู้ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นแนวทางที่จะสามารถต่อยอดทำให้เกิดนวัตกรรม การต่อยอดแนวคิดที่ส่งผลให้สำเร็จในกิจกรรมนั้น ๆ

**สมมติฐานที่ 5** การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร จากผลการทดสอบพบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.497 และค่า C.R. เท่ากับ 5.689 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัญนันท์ บุญอยู่ (2562) เกี่ยวกับอิทธิพลของความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยแบ่งแยก . สื่ออนุกรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตเซรามิกในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล แสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการทดสอบค่า t-test เท่ากับ 18.029 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานศึกษาของ วิจารณ์ พานิช (2559) ที่เสนอว่า การแบ่งปันความรู้เป็นเครื่องมือที่ต้องใช้อย่างเป็นทางการ ระบบนี้เป็นกลยุทธ์และช่วยให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น ทั้งในระดับองค์กรและระดับพนักงานแต่ละคน มณฑิชา จันทร์ทนต์ (2556) กล่าวว่า กระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ และแบ่งปันประสบการณ์ที่ดี ซึ่งจากแนวคิดที่ได้กล่าวมานั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการและเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกันและเมื่อองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เกิดการผสมผสานกัน จะร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**สมมติฐานที่ 6** ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร จากผลการทดสอบพบว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.365 และค่า C.R. เท่ากับ 4.480 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.001$  จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กนกอร บุญมาเกิด ฉัญนันท์ บุญอยู่ และมนตรี พิริยะกุล (2563) เกี่ยวกับอิทธิพลของหน่วยงานกำกับดูแลวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อมโยงการแบ่งปันความรู้ และความคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติงานของผู้ประกอบการใหม่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่าการแบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยเชิงเหตุที่ส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ การดำเนินงานขององค์กร การอนุমানรวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ บันดาลสิน (2557) เรื่อง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมบริการพยาบาล ซึ่งพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ของพยาบาลเป็นปัจจัยที่นำไปสู่นวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรใดไม่มีทรัพยากรบุคคลที่สร้างสรรค์ ความสำเร็จขององค์กรย่อมไม่เกิดขึ้นแน่นอน

### 5.3 ประโยชน์เชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ทางการบริหารจัดการ

#### 5.3.1 ประโยชน์ทางวิชาการ การศึกษาในครั้งนี้เกิดประโยชน์ทางวิชาการ 2 ประการ คือ

1. การศึกษาค้นคว้านี้มุ่งทดสอบปัจจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำไปสู่การแบ่งปันความรู้โดยรวมของบุคลากรภายในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นยังช่วยขยาย และเพิ่มเติมแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

2. การศึกษานี้แสดงถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ จะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้โดยรวมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร และนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลในระยะยาว และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถช่วยขยายต่อแนวคิดในด้านการแบ่งปันความรู้ที่ทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอื่นได้อีกด้วย

#### 5.3.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ

จากการศึกษานี้ ได้ทดสอบปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร รวมถึงการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และการแบ่งปันความรู้ที่จะทำให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรสามารถนำผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่องค์กรสามารถนำไปปลูกฝังผู้นำในทุกระดับชั้นจะเปลี่ยนองค์กรที่เรารับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น เสมือนกับโค้ชฟุตบอลที่ต้องรับผิดชอบสโมสรที่ไม่เคยชนะเลิศสโมสรไหน ต้องเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ชนะเลิศ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้สโมสรเล่นอย่างเต็มที่เพื่อคว้าชัยชนะมา เทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินอย่างธนาคารพาณิชย์หากมีผู้นำที่พร้อมนำองค์กรผ่านอุปสรรคองค์กรดังกล่าวนี้จะต้องประสบความสำเร็จสูง

2. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจภายในองค์กร และความหลากหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ที่

มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และแข็งแกร่งให้แก่การดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินอย่างธนาคารพาณิชย์

3. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา และสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินอย่างธนาคารพาณิชย์

4. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา และสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนำไปสู่ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินอย่างธนาคารพาณิชย์

5. องค์กรสามารถนำการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะสามารถต่อยอดทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งกระบวนการการแบ่งปันความรู้นั้น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ และแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการและเทคโนโลยีที่มีความเกี่ยวข้องกันและเมื่อองค์กรประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ผนวกรวมกัน จะร่วมกันทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถาบันการเงินอย่างธนาคารพาณิชย์

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยที่เหตุ และผลของการแบ่งปันความรู้อย่างแท้จริง และสามารถนำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ประเด็นสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นดังนี้

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรภาคธุรกิจ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจมองได้ว่า ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น หากได้นำไปพัฒนาต่อยอดในงานวิจัยที่มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างออกไป จากองค์กรที่เป็นสถาบันการเงิน อาจทำให้องค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องมีแนวทางในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบข่ายโดยเลือกกลุ่มประชากรที่ไม่ได้อยู่เป็นบุคลากรธนาคาร ในพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย ว่ายังจะองค์กรที่นำการแบ่งปันความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในการดำเนินงานอยู่หรือไม่

3. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความเกี่ยวข้องต่อเหตุ และผลของการแบ่งปันความรู้เพิ่มเติม โดยอาจจะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้หรือเครือข่ายทางสังคมที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้







### แบบสอบถาม สำหรับงานวิจัย

## เรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากรธนาคารในประเทศไทย

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อทดสอบความสับสนดังต่อไปนี้

1. (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแบ่งปันความรู้)
2. (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความไว้วางใจภายในองค์กร และการแบ่งปันความรู้)
3. (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้)
4. (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การแบ่งปันความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร)
5. (ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร)

**โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน**

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม (ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่มีการเปิดเผย)**

1. เพศ  
 ชาย  หญิง  LGBTQ+
2. อายุ  
 22 ปี - 30 ปี  31 ปี - 40 ปี  
 41 ปี - 50 ปี  51 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพทางครอบครัว  
 โสด  แต่งงาน  
 หย่า / แยกกันอยู่ / หม้าย
4. ระดับการศึกษาสูงสุด  
 ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

## 5. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน

- ( ) ลูกจ้างประจำ ( ) เจ้าหน้าที่ธนาคาร  
 ( ) ผู้ช่วยผู้จัดการธนาคาร ( ) รองผู้จัดการธนาคาร  
 ( ) ผู้จัดการธนาคาร ขึ้นไป

โปรดทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่าน						
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา						
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มอบหมายงานอย่างเป็นธรรม สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานมีศักยภาพ (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการแบ่งปันความรู้)						
ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ผู้นำมีความรู้ความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้					
8	ผู้นำจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน					
9	ผู้นำจัดสรรหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค บริสุทธิ์ และยุติธรรม					
10	ผู้นำมองการณ์ไกล และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
11	ผู้นำสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	ผู้นำเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ในการหาวิธีป้องกันและการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
13	ผู้นำมีการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และไม่วิจารณ์ความคิดเห็น					
14	ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					

**ความไว้วางใจภายในองค์กร (Organizational Trust)** หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคลากรในองค์กร ที่มีต่อผู้นำ ผู้ร่วมงาน และองค์กรเชิงบวก ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรร่วมกันไปในทิศทางบวก และสร้างความเต็มใจที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ ภายในธนาคารให้สำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความไว้วางใจภายในองค์กร และการแบ่งปันความรู้)

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ผู้นำของท่านไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา					
16	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก					

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17	ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะของผู้ร่วมงานว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้					
18	ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
19	ท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้จากการทำงานในองค์กรนี้					
20	หากคนในองค์กรให้คำมั่นสัญญา ท่านเชื่อว่าเขาจะทำได้ตามที่กล่าวไว้					
21	ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน					

**ความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Variety of Technology)** หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดมาใช้ในการปฏิบัติของธนาการ และเทคโนโลยีเหล่านั้นมีประโยชน์หลากหลาย ทั้งลดขั้นตอนการทำงาน เชื่อมโยงระบบ ประหยัดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ความหลายของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้)

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับระบบงาน					
24	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้มีเวลาไปปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น					
25	เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
26	เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น					



การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้ การให้ข้อเสนอแนะ ระหว่างบุคลากรขององค์กรเมื่อทำงานร่วมกัน รวมถึงการส่งผ่านข้อมูลและความรู้ใหม่ เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับรู้มาเพื่อนำออกมาใช้พัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และทิศทางที่ต้องการ (ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง การแบ่งปันความรู้ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร)						
ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	ท่านพร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อื่นหากจะช่วยปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
28	ท่านมักแบ่งปันข้อมูลของท่านเมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ					
29	ผู้ร่วมงานของท่านมักแบ่งปันข้อมูล เมื่อผู้ท่านร้องขอ					
30	ท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทางของท่าน เมื่อผู้ร่วมงานร้องขอ					
31	ผู้ร่วมงานของท่านมักแบ่งปันความรู้เฉพาะทาง เมื่อท่านร้องขอ					
32	เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ท่านบอกสิ่งเหล่านั้นกับผู้ร่วมงานของท่านให้ได้ทราบ					
32	เมื่อผู้ร่วมงานของท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ พวกเขา มักบอกสิ่งเหล่านั้นให้กับท่านได้ทราบ					

<b>ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง</b> ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ที่เป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่หลากหลาย คิดกว้างๆ ได้หลายด้าน เน้นทั้งปริมาณ และคุณภาพในการปฏิบัติงาน ขยายไปสู่การคิดเชิงบวกที่ส่งผลดีต่อองค์กรไม่รู้จบ ( <b>ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร</b> )						
ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33	ท่านเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำความคิดนั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้					
34	ท่านมีความสนใจแนวทางที่สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น					
35	ท่านมักจะคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน					
36	ท่านมักจะพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายทุกครั้ง					
37	ท่านมักจะพิจารณาหาทางเลือกมากกว่าหนึ่ง ก่อนที่จะตัดสินใจลงมือริเริ่มปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ					

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
38	ท่านมักค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ					
39	ท่านระลึกเสมอว่าการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ต้องเกิดขึ้นได้จริง เห็นผลจริงและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ					

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance) หมายถึงความสามารถของบุคลากรขององค์กรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ มีความถูกต้อง ได้มาตรฐาน ตรงเวลา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
40	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และได้มาตรฐาน					
41	งานที่ท่านได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา					
42	ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร					



ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
43	มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานใหม่ที่มีความสะดวก และรวดเร็วขึ้น					
44	งานที่ท่านได้รับมอบหมายก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
45	การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์แบบสามารถเป็นต้นแบบได้					





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.0 3259 4031  
ที่ / 2566 วันที่ 21 เมษายน 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ปริญญา หรุ่มโพธิ์

ด้วยนายดลวิชัย ทับทิมแดง รหัสประจำตัว 641220033 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ธนาคารในพื้นที่  
ภาคตะวันตกของประเทศไทย"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.0 3259 4031  
ที่ / 2566 วันที่ 21 เมษายน 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา

ด้วยนายคณวิชญ์ ทับทิมแดง รหัสประจำตัว 641220033 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ธนาคารในพื้นที่  
ภาคตะวันตกของประเทศไทย"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.0 3259 4031  
ที่ / 2566 วันที่ 21 เมษายน 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์

ด้วยนายตลวิชัย ทับทิมแดง รหัสประจำตัว 641220033 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "ปัจจัยเชิงเหตุและผลของการแบ่งปันความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ธนาคารในพื้นที่  
ภาคตะวันตกของประเทศไทย"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

## รายการอ้างอิง

- Archer, K., Savage, R., Sanghera-Sidhu, S., Wood, E., Gottardo, A., & Chen, V. (2014). Examining the effectiveness of technology use in classrooms: A tertiary meta-analysis. *Computers & Educational*(78), 140-149.
- Ambrecht Jr, F. R., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., . . . Whitwell, G. E. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, 28-48.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Behan, K., & Holmes, D. (1990). *Understanding information technology : Text reading and cases* (2nd ed.). New York: Prentice-Hall.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Boland Jr, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6(4), 350-372.
- Bracey, H., & Smith, W. (1992). The New Contract. *Executive Excellence*, 9, 6-6.
- Burgoyne, J., & Reynolds, M. (1997). *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice*. Sage.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687-710.
- Chiu, C. M., Wang, E. T., Shih, F. J., & Fan, Y. W. (2011). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of expectancy disconfirmation and justice theories. *Online Information Review*, 35(1), 134-153.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly successful people*. New York: Fireside.

- Creed, W. D., Miles, R. E., Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16, 38.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dalkir, K. (2005). The knowledge management cycle. *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, 25-46.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*: Harvard Business Press.
- Davis, G. A. (1981). Personal creative thinking techniques. *Gifted Child Quarterly*, 25(3), 99-101.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(5), 563-576.
- Emerson, H. (1913). *Twelve Principles of Efficiency*. New York: The Engineering Magazine.
- Fairholm, G. W. (1994). Leadership and the culture of trust. *Greenwood Publishing Group*.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management journal*, 46(5), 618-630.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber and Faber.
- Galford, R., & Drapeau, A. S. (2002). *Bringing out the best in your people and your company*.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338.
- Guilford, J. P. (1967). Creativity: Yesterday, today and tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3-14.
- Guilford, J. P. (1980). Cognitive styles: What are they? *Educational and psychological Measurement*, 40(3), 715-735.
- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Healey, J. (2007). *Radicaltrust: How today's great leaders convert people to learning*. New York: John Wiley & Sons.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.
- Hinkle, D. E., William, W., & Stephen, G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). *Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature*. Paper presented at the 7th European Conference on research methodology for business and management studies.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management review*, 20(2), 379-403.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *Vine*.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Kasper-Fuehrera, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of management*, 27(3), 235-254.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Kline, T. J. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Sage publications.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Understanding the antecedents of knowledge sharing behaviour and its relationship to team effectiveness and individual learning. *Australasian Journal of Educational Technology*, 36(2), 89-104.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.

- Luhman, N. (1979). *Trust and power: Two works by Niklas Luhman*. New York: John Wiley & Sons.
- Lyman, A., & Adler, H. (2011). *The trustworthy leader: Leveraging the power of trust to transform your organization*: John Wiley & Sons.
- Marshall, J. (2000). Expanding the realm of organizational reasoning. *The Learning Organization*.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management journal*, 38(1), 24-59.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2006). Reflections on an initial trust-building model. *Handbook of trust research*, 29.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public service: The quest for effective performance*. McGraw-Hill.
- Mink, O. G., Owen, K. Q., & Mink, B. P. (1993). *Developing high-performance people : The art of coaching*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Muchinsky, P. (1997). Psychology applied to work: An introduction to industrial and organisational psychology . Pacific Grove, CA: Brooks. In: Cole Publishers.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Johnson, J. F. (1998). Domain-based scoring in divergent-thinking tests: Validation evidence in an occupational sample. *Creativity Research Journal*, 11(2), 151-163.
- Navimipour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742.
- Nisula, A.-M. (2013). Building organizational creativity—a multitheory and multilevel approach for understanding and stimulating organizational creativity.
- Nyhan, R. C., & Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management journal*, 39(3), 607-634.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7.



- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public personnel management*, 36(2), 165-179.
- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1953). Business organization and management—home wood. *Illinois: Richard D. Irwin*.
- Pulakos, E., Dorsey, D., & Borman, W. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management: Hiring for knowledge-based competition. *Edited by Jackson, SE, Hitt, MA and DeNisi, AS Jossey Bass: San Francisco*.
- Ralston, A., & Reilly, E. D. (1993). Encyclopedia of computer science. *Van Nostrand Reinhold Co*.
- Rankin, J. (1998). Building trust—the essential ingredient in partnering to improve business results. *Empowerment in organizations*, 6(5), 135-145.
- Robbins, S. P. (2005). Principles of organizational behavior. *Translated by Parsaeian A, Arabi M. Ninth printing. Publications Cultural Research Bureau in Tehran*.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Saengsupho, S. (2021). Applied Information Technology in Community Economy: A Case Study of the Financial Institution of the Community, Chiangmai Province. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(8), 2250-2255.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1986). *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*: Macmillan Publishing Co, Inc.
- Songsrirote, N., & Singhapreecha, C. (2007). Technical efficiency and its determinants on conventional and certified organic jasmine rice farms in Yasothon province. *Thammasat Economic Journal*, 25(2), 96-133.
- Soniewicki, M., & Paliszkievicz, J. (2019). The importance of knowledge management processes for the creation of competitive advantage by companies of varying size. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 43-63.
- Sternberg, R. J. (2017). ACCEL: A new model for identifying the gifted. *Roepers Review*,

39(3), 152-169.

Theriou, N. G., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.

Titi Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management*, 17(3), 454-471.

Torrance, E. P. (1965). Rewarding Creative Behavior; Experiments in Classroom Creativity.

Tschannen-Moran, M. (2003). Transformational leadership and trust. *Studies in leading and organizing schools*, 2(11), 157-169.

Urbanová, H., & Urbanec, J. (2011). The survey of tacit knowledge sharing in organization. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 19 (1/2011).

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.

Wentworth, D. K., & Middleton, J. H. (2014). Technology use and academic performance. *Computers & Education*, 78, 306-311.

Woodcock, D., Crowther, P., Doherty, J., Jefferson, S., DeCruz, E., Noyer-Weidner, M., . . . Graham, M. (1989). Quantitative evaluation of Escherichia coli host strains for tolerance to cytosine methylation in plasmid and phage recombinants. *Nucleic acids research*, 17(9), 3469-3478.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

Xiao, Y., Zhang, X., & Ordonez de Pablos, P. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and

- knowledge sharing? *Journal of knowledge management*, 21(6), 1622-1639.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน. (2552). ความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบขององค์การภาครัฐ ภาค รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- เพ็ญพร แยมสาย. (2555). การแบ่งปันความรู้ในสำนักงานพิมพ์โดยใช้ระบบการจัดการเนื้อหา. (บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, กรุงเทพฯ.
- เสาวภาคณ์ เขาวนะสิริธรรม. (2560). การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่ง กรุงเทพมหานคร. *Modern Management Journal*, 15(2), 57-66.
- ไพรัช รัชพงษ์ และพิเชษฐ์ ตูรงค์เวโรจน์. (2541). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา: สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ.
- กนกอร บุญมาเกิด ธัญนันท์ บุญอยู่ และมนตรี พิริยะกุล. (2563). อิทธิพลของตัวแปรกำกับวัฒนธรรมองค์การที่ เชื่อมโยงการแบ่งปันความรู้ และความคิดเชิงสร้างสรรค์สู่ผลการดำเนินงานสำหรับวิสาหกิจผ้าไหม ในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6(3), 1-14.
- กิตติชัย ลาภวุฒิโรจน์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัย บูรพา, ชลบุรี.
- กิตติยา ฐิติคุณรัตน์. (2556). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทชั้นนำอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลจำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- จรรยารัตน์ แก้วปิ่นพันธ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารงาน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดลำปาง. (ศิลปศาสตร์ มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเนชั่น, ลำปาง.
- จำรัส อินทลาภาพร มารุต พัฒนา วิชัย วงษ์ใหญ่ และศรีสมร พุ่มสะอาด. (2558). การศึกษาแนวทางการจัดการ เรียนรู้ตามแนวสะเต็มศึกษาสำหรับผู้เรียนระดับประถมศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 8(1), 62-74.
- จิตรา ทรัพย์โถม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการ บริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- จุฑารัตน์ บันดาลสิน. (2557). การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สู่นวัตกรรมบริการพยาบาล. *Journal of The*

*Royal Thai Army Nurses, 15(3), 9-17.*

ฐิตาภา จันทโรจน์ นฤมล กุมภพันธ์ และณัฏฐา โรจนตระกูล. (2565). เทคโนโลยีกับบริบทการทำงานในภาครัฐหลังเกิดการแพร่ระบาดของโควิด -19. *Journal of Modern Learning Development, 7(10), 337-348.*

ณัฐธัญ ถนดรบ. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถการรถไฟแห่งประเทศไทย. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.

ธนาคารกสิกรไทย. (2565). รายงานอัตราค่าจ้างพล ณ มิถุนายน. Retrieved from สืบค้นจาก <https://www.kasikornbank.com/th/ir/GeneralInformation>

ธวัชชัย พานิชยากรณ์. (2539). การศึกษาพฤติกรรมการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ ทักษะคิด และการมีส่วนร่วมในการใช้เครือข่ายสารสนเทศห้องสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลินเ็ด) ของนิสิตและบุคลากรภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ธัญนันท์ บุญอยู่. (2562). อิทธิพลของความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้ในฐานะปัจจัยคั่นกลางแบบอนุกรมที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดย่อมของอุตสาหกรรมผลิตเซรามิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารสมาคมนักวิจัย, 24(1), 175-186.*

นพรัตน์ มีศรี และอมรินทร์ เทวตา. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), 11(2), 21-34.*

นฤมล จิตรเอื้อ เกลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ และนลินณัฐ ตีสวัสดิ์. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), 10(2), 1738-1754.*

นาตภา ไทยธวัช. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท กระจกพีเอ็มเค – เซ็นทรัล จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธนบุรี, สมุทรปราการ.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

นิตยา นาคติลก. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

นิพนธ์ จิตต์ภักดี. (2523, มิถุนายน-กรกฎาคม). การสอนแบบสร้างสรรค์. *ประชากรศึกษา, 7(3), 19-21.*

ประภัสสร กลีบประทุม วิษญานัน รัตนวิบูลย์สม และณัฐเชษฐ พูลเจริญ. (2563). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.

- วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 15(112-124).
- ประศาสน์ นิยม. (2563). การแบ่งปันความรู้ขององค์กรการธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย. (บริหารธุรกิจดุขฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2548). ประสิทธิภาพของครโดย Data Envelopment Analysis วารสารบริหารธุรกิจ, 108, 33-42.
- ปรีชา คำมาตี จิรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนวัตกรรมองค์การและความสามารถในการจัดการความรู้. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(2), 216-225.
- พชรศ กรุงกาญจนา และประพนธ์ สหพัฒนา. (2561). การแบ่งปันความรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: การวิเคราะห์หุระดับ. วารสารสุทธิปริทัศน์, 104(104), 1-13.
- พนิตภัทร ปิยะภาณีพงษ์. (2558). ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานของพนักงานในกลุ่มบริษัทโมโน จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- พฤตพิงศ์ เพ็งศิริ. (2557). การพัฒนากระบวนการคิดกลุ่มเยาวชนผ่านนวัตกรรมการศึกษาด้วยเกมคอมพิวเตอร์ หมายกรุกไทย. *ROMPHRUEK JOURNAL*, 32(2), 125-150.
- พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล. (2554). วามไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์การของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พิรญา ชื่นวงศ์. (2560). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาธุรกิจการขนส่งในจังหวัดเชียงราย. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ, 4(2), 92-100.
- มณฑิชา จันท์ทนต์. (2556). การศึกษาพฤติกรรมการสร้างความรู้ด้วยระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ ของชุมชนนักปฏิบัติด้านการบริการการศึกษา. (ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัย ศิลปากร, นครปฐม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2543). ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2546). ประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศ. Retrieved from สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/supachok571031243/prapheth-khxng-thekhnoloyi-sarsnthes?tmpl=%2Fsystem%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>
- ระบิล พันภัย และวีโรจน์ เจริญลักษณ์. (2560). รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences*

and arts), 10(1), 1197-1215.

รุ่งรติศ คงยั่งยืน และสมนึก เพชรช่วย. (2561). ความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการแข่งขันความรู้บรรยากาศ  
องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับความคิดสร้างสรรค์ของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)  
กระทรวงศึกษาธิการ. วารสารร่มพฤษ์ มหาวิทยาลัยเกริก, 36(3).

วรินทร์ รongกลัด. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของพนักงานบริษัทผลิตเครื่องดื่มและอาหารแห่งหนึ่ง. (ศิลป  
ศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

วัชรภรณ์ ทาสะศรี. (2559). ความคิดสร้างสรรค์มีใช้พรสวรรค์ แต่ฝึกฝนได้. Retrieved from สืบค้นจาก  
[https://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/Creative\\_Thinking.htm](https://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/Creative_Thinking.htm)

วาสนา วงษ์สิงห์. (2564). ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. Retrieved from สืบค้นจาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/>

วิจารณ์ พานิช. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ  
สังคม.

วิทวัส วรินทร์เวช. (2545). ความพึงพอใจของหัวหน้างานต่อการรับบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ : ศึกษาเฉพาะกรณี  
การทำเรือแห่งประเทศไทย. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ศรัณญา จันกระจ่าง และสุเมธ ชูวดาราตระกูล. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับอนุมัติสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของ  
ธนาคารพาณิชย์ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศไทย. *Valaya Alongkorn Review*, 8(3), 142-  
157.

ศิรินาถ ราชคำ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ และฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน  
ความรู้ การทำงานเป็นทีมกับผลการดำเนินงานของกลุ่ม OTOP กรณีศึกษากลุ่มสนุ๊ก (สกลนคร  
นครพนม มุกดาหาร) *WMS Journal of Management Walailak University*, 3(1), 56-64.

สมใจ ลักษณะ. (2549). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.). กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

สมพิศ สุขแสน. (2556). เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ. Retrieved from สืบค้นจาก  
<https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ>

สะเทือน สรรพจักร. (2562). การบริหารกิจกรรมชมรมวิชาชีพแบบมีส่วนร่วม ตามระเบียบองค์การนักวิชาชีพใน  
อนาคตแห่งประเทศไทย วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต. Retrieved from สืบค้นจาก <https://www.xn--12cg5gc1e7b.com/23831/>

สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2563). โครงการการจัดการความรู้ (KM) ปีงบประมาณ  
2563 สำนักงานประกันคุณภาพ Retrieved from สืบค้นจาก  
<https://www.sa.ku.ac.th/storage/files/news/g3KFt3cKELODasCOG8c0lqKpWsj9s5271bcbSflZ.pdf>

- สิทธิชัย ทยายเสมา. (2557). การเรียนรู้ร่วมกันด้วยทีมเสมือนจริงในสภาพแวดล้อม การเรียนแบบกวีวันตภาพ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, นนทบุรี.
- สิริวดี ชูเชิด. (2556). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน. Retrieved from สืบค้นจาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771>
- สุชาติดา ตริมรรค. (2555). อิทธิพลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุชาลีณี บุปผา. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ประโยชน์ของผู้ใช้งาน ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สุรพงษ์ ฉันทพัฒน์พงศ์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสายเทคโนโลยีของธนาคารแห่งหนึ่ง. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- สุรียฉาย ปัญญาศ. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. Retrieved from สืบค้นจาก <http://ea.grad.sru.ac.th/useruploads/files/20200721/1afc685608b30c5505591e164fa80bb2f7b8867d.pdf>
- หทัยรัตน์ อัครมงคลฐากร. (2559). การศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ความคิดเห็นพฤติกรรมการใช้ พฤติกรรมการตัดสินใจ และแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษฎวรรณ โสฬหวัชรินทร์. (2562). การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 376-388.
- หรรษา วงศ์ธรรมกุล. (2541). การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจต่อเทคโนโลยีสารสนเทศระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (วารสารศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อชิป จันทรสุริย์ และวีโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2563). อิทธิพลของความไว้วางใจต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในธุรกิจบริการ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 21(1).
- อรนุช ก่อเกื้อสืบสาย. (2560). การศึกษาปัจจัยและผลกระทบของนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีต่ออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทย. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อรพิมพ์ ทศนเอกจิต. (2564). ผลกระทบของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อรวรรณ สุขยานี. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการใช้ระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร

หารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

อาทิตย์ กิรตินันท์. (2557). การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันเกิดจากประสบการณ์ร่วม. Retrieved from สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/532178>

อารี พันธุ์มณี. (2537). ความคิดอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ 1412.

อำนาจ ทาปิน พระครูโกวิทบุญเขต และพิมพ์พร แสนคำหล้า. (2564). การจัดการสังคมในยุค New Normal. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 6(1), 221-229.

อุษุมพร แก้วขุนทด. (2550). ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเนตปีเคเค จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.







## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ดลวิษณุ ทับทิมแดง
วัน เดือน ปี เกิด	30 มกราคม 2542
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจและภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัย ศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	89/1 ซ.8 ถ.หมู่บ้านพัฒนา ต.ปากแพรก อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช 80110

