



## Original Article

กลยุทธ์ทางธุรกิจสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย  
เพื่อให้บรรลุความสามารถในการแข่งขันกับโลก

## Business Strategies for a Variety of Changes to Achieve Competitiveness with the World

ปิยะสันต์ ปัญจกันต์<sup>1\*</sup>Piyasun Punjakhan<sup>1\*</sup>

## ARTICLE INFO

## Name of Author:

## Corresponding Author\*:

1. ปิยะสันต์ ปัญจกันต์

Piyasun Punjakhan

Faculty of Social Sciences,  
Magadh University, Bodh Gaya,  
IndiaEmail: [piyasun2560@gmail.com](mailto:piyasun2560@gmail.com)

คำสำคัญ: กลยุทธ์ทางธุรกิจ; การ  
เปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย; ความสามารถใน  
การแข่งขัน

**Keywords:** Business Strategy;  
Various Changes;  
Competitiveness

## Article history:

Received: 15/10/2023

Revised: 24/11/2023

Accepted: 25/12/2023

Available online: 30/12/2023

## How to Cite:

Punjakhan, P. (2023). Business Strategies for a Variety of Changes to Achieve Competitiveness with the World, *Journal of Dhamma for Life*, 29(3), 202-215.

## ABSTRACT

The study aimed to comprehend the mechanisms of knowledge dissemination within organizations, with a specific focus on the influence of rewards and social units on knowledge transfer in the multicultural context of Dubai, UAE. The investigation sought to unravel the intricacies of knowledge sharing while exploring potential motivations and obstacles within multicultural organizational settings. Quantitative research methods were employed for this study. The study's population comprised first-level managers in Dubai, United Arab Emirates, and data collection occurred through an email survey conducted from October to December 2014. The variables encompassed in the research involved knowledge sharing (y) and individual independent variables (xi), namely financial rewards, social units, and cultural diversity, with control for other impacts:  $y = 60 + 61x_1 + 62x_2 + b_3 \cdot x_3 + e$ , where 'b' represents regression weights aimed at minimizing the sum of squared deviations, and 'e' denotes the residual error. The data were analyzed using descriptive statistics.

The study's outcomes indicated the following: Concerning the first research question, the null hypothesis was rejected, signifying a positive correlation between rewards for knowledge sharing and actual knowledge-sharing behavior within multicultural organizations. For the second null hypothesis, there was insufficient data to favor the alternative hypothesis. Similarly, the third null hypothesis was not rejected, suggesting insufficient data to establish a positive relationship between the cultural diversity of the organization and knowledge sharing. Furthermore, the findings demonstrated a positive correlation between the combined impact of rewards, social units, and cultural diversity, and knowledge sharing.

## บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อทำความเข้าใจวิธีการแบ่งปันความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะบทบาทของรางวัลและหน่วยทางสังคมในการถ่ายทอดความรู้ในบริบทพหุวัฒนธรรมในดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการทราบว่ามีการแบ่งปันความรู้อย่างไร และพิจารณาถึงแรงจูงใจที่เป็นไปได้และอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรพหุวัฒนธรรม วิธีการศึกษาโดยวิธีการเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการระดับหนึ่งในดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยการสำรวจทางอีเมลตั้งแต่เดือนตุลาคมถึง ธันวาคม 2557 ตัวแปรในการศึกษา ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ (y) และตัวแปรอิสระแต่ละตัว (xi) (รางวัลทางการเงิน หน่วยทางสังคม และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในขณะที่ควบคุมผลกระทบของผู้อื่น:  $y = b_0 + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + b_3 * x_3 + e$ ; โดยที่  $b =$  ถ่วงน้ำหนักการถดถอยเพื่อลดผลรวมของการเบี่ยงเบนกำลังสอง และ  $e =$  ข้อผิดพลาด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการศึกษา พบว่า คำถามวิจัยข้อแรก สมมติฐานว่างถูกปฏิเสธ ซึ่งบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรางวัลสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรพหุวัฒนธรรม, ข้อที่สอง สมมติฐานว่างไม่ถูกปฏิเสธ บ่งชี้ว่ามีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะเลือกสมมติฐานทางเลือกมากกว่าสมมติฐานว่าง ข้อที่สาม สมมติฐานว่างไม่ถูกปฏิเสธเช่นกัน โดยระบุว่าข้อมูลไม่เพียงพอที่จะสรุปว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรและการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ผลการวิจัยยังเผยให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผลรวมของรางวัล หน่วยทางสังคม และความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการแบ่งปันความรู้ การทำความเข้าใจปัจจัยกำหนดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรพหุวัฒนธรรม อุปสรรค และแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการออกแบบระบบการแบ่งปันความรู้ที่ดีขึ้นในบริบทนี้

## บทนำ

ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้จำกัดอยู่ที่วิธีการผลิตและการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพอีกต่อไป การใช้ประโยชน์จากความรู้ก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน (Fey & Furu, 2008) ในเศรษฐกิจฐานความรู้ สินทรัพย์ฐานความรู้จะสร้างมูลค่า ทำให้ KM เป็นแหล่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Fey & Furu, 2008; Wang & Noe, 2010) การทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมหรือองค์กรแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงการแบ่งปันความรู้

ในตลาดโลกปัจจุบัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่ได้มาจากวิธีการผลิตและการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพอีกต่อไป แต่ยังได้มาจากการใช้ประโยชน์จากความรู้ด้วย (Fey & Furu, 2008) ในเศรษฐกิจฐานความรู้ในทุกอุตสาหกรรมถือได้ว่าเป็นระดับโลก และทุกองค์กรถือเป็นฐานความรู้ ในการสำรวจล่าสุดของผู้บริหารธุรกิจ ผู้ตอบแบบสอบถาม 69% รายงานแผนการใช้การจัดการความรู้ (KM) เป็นเครื่องมือสำหรับการเติบโตในปีที่กำลังจะมาถึง (Rigby & Bilodeau, 2011) ตามมุมมองบนฐานความรู้ของบริษัท สินทรัพย์บนฐานความรู้จะสร้างมูลค่า ทำให้ KM เป็นแหล่งของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Fey & Furu, 2008; Wang

& Noe, 2010) พนักงานสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติงาน (CoPs) โดยที่พวกเขาแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ (Krishnaveni & Sujatha, 2012; Marouf & Al-Attabi, 2010; Oye, Salleh & Iahad, 2011) อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการความรู้และได้เปรียบทางการแข่งขันโดยทำให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจและกลั่นกรองการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์

การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบบทบาทของวัฒนธรรม หน่วยงานสังคม (เช่น องค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ใหญ่กว่า) และรางวัลด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้จัดการธุรกิจในกลุ่ม สหราชอาณาจักรอูเอเอ (UAE) ซึ่งดูไปถือเป็นศูนย์กลางที่สำคัญสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ แต่ยังคงขาดแคลนทรัพยากรบุคคลจึงต้องอาศัยชาวต่างชาติ ผู้จัดการและพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างพนักงานที่มีความหลากหลายสูง (Al-Esia & Skok, 2014) ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้คงเป็นประโยชน์สำหรับผู้จัดการทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเชิงบวกโดยการปรับปรุงความเข้าใจของเราเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ข้ามวัฒนธรรม และโดยการช่วยในการพัฒนาเครื่องมือการแบ่งปันความรู้ที่คำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมของทีม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อทำความเข้าใจวิธีการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของรางวัลและหน่วยงานสังคมในการถ่ายทอดความรู้ในบริบทวัฒนธรรม ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่ามีวิธีการแบ่งปันความรู้หรือไม่และค้นหาแรงจูงใจที่เป็นไปได้และอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรพหุวัฒนธรรมในดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้จัดการระดับต้นที่ทำงานในดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

#### คำถามและสมมติฐานการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ตั้งสมมติฐานว่า การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาขององค์กรและทำหน้าที่เป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Fey & Furu, 2008; Wang & Noe, 2010) อย่างไรก็ตาม ไม่ได้ทราบลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้กับปัจจัยจูงใจและการลดแรงจูงใจในองค์กรพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสมมติฐานว่า ผู้จัดการจะพร้อมสำหรับการสำรวจและจะตอบแบบสอบถามการสำรวจด้วยตนเองด้วยอัตราผลตอบแทนอย่างน้อย 50% ผู้วิจัยยังสมมติฐานว่า เครื่องมือสำรวจมีความน่าเชื่อถือและถูกต้องและผู้ตอบแบบสอบถามจะตอบอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้มั่นใจถึงความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมเป็นไปโดยสมัครใจ และการไม่เปิดเผยตัวตนและการรักษาความลับได้รับการคุ้มครอง ปัญหาและสมมติฐานเพื่อพิสูจน์ทางสถิติได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลทางการเงินสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทีมพหุวัฒนธรรมเป็นอย่างไร?

H11: มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรางวัลทางการเงินสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Ho1: ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลทางการเงินสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทีมข้ามชาติ

2. ลักษณะของความสัมพัทธ์ระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยสังคมภายนอกองค์กร เช่น ครอบครัว ศาสนา หรือชมรม กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพวกเขาเป็นอย่างไร?

H12: มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยทางสังคมและการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนสมาชิก

Ho2: ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยทางสังคมและการแบ่งปันความรู้

3. ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มากขึ้นส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้หรือไม่?

H13: มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรและการแบ่งปันความรู้

Ho3: ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรกับการแบ่งปันความรู้

#### การทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมเป็นเรื่องกำหนดแนวความคิดความรู้ว่าเรียบง่ายหรือซับซ้อน โดยปริยายหรือชัดเจน และเป็นอิสระหรือเป็นระบบ ประเภทของความรู้ส่งผลต่อปริมาณรูปแบบที่จำเป็นในการอธิบายและความพยายามที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ ลักษณะที่ซับซ้อนและความรู้เชิงระบบเป็นสิ่งที่ยากต่อการถ่ายทอดมากที่สุด (Liu, 2010) นอกจากประเภทของความรู้แล้ว วัฒนธรรมของชาติยังมีบทบาทในการกำหนดประสิทธิภาพของการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรอีกด้วย Liu (2010) ได้อธิบายวัฒนธรรมสัมพัทธ์ที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ระยะทางแห่งอำนาจ ปัจเจกนิยม/ลัทธิรวมกลุ่ม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นชาย/ความเป็นหญิง เนื่องจากวัฒนธรรมประจำชาติทำหน้าที่เป็นบริบทสำหรับการแบ่งปันความรู้ นักวิจัยจึงต้องมีความเข้าใจมากขึ้นว่าวัฒนธรรมส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรที่มีสมาชิกจากหลายวัฒนธรรมระดับชาติอย่างไร

นอกเหนือจากมิติทางวัฒนธรรมแล้ว ทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้ในการสำรวจ KM ในองค์กรพหุวัฒนธรรมคือทฤษฎีมุมมองฐานความรู้และทฤษฎีหน่วยงาน ตามมุมมองฐานความรู้ของบริษัท มูลค่าถูกสร้างขึ้นจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้หรือบนพื้นฐานความรู้ (Fey & Furu, 2008; Sveiby, 2001) และเพิ่มมูลค่าในแต่ละครั้งที่ความรู้ถูกถ่ายโอน (Sveiby, 2001) การสร้างและแบ่งปันความรู้นี้จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ซึ่งปรับปรุงตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทและสร้างพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Fey & Furu, 2008) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและรักษาประสิทธิภาพที่เหนือกว่าได้ (Albescu et al., 2009; Almahamid Awwad & McAdams, 2010; Sheng & Hartono, 2015; Yaacob et al., 2011) ฝ่ายบริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันภายในองค์กร

ทฤษฎีหน่วยงานสามารถอธิบายได้ว่า ระบบค่าตอบแทนสำหรับผู้จัดการถูกนำมาใช้เพื่อจัดความสนใจของผู้จัดการกับผลประโยชน์ขององค์กรอย่างไร ทฤษฎีหน่วยงานมุ่งเน้นไปที่วิธีการเขียนสัญญาระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่มีความขัดแย้งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Fey Furu, 2008) เนื่องจากผู้คนคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง พวกเขาจึงมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น ทฤษฎีหน่วยงานสามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหลักการและตัวแทนได้ การศึกษานี้มุ่งเน้นไปที่ CEO ในฐานะผู้บริหารและผู้จัดการระดับแรกในฐานะตัวแทนตามทฤษฎีเอเจนซี ตัวแทนคือนักแสดงที่มีเหตุผลซึ่งได้รับแรงบันดาลใจจากผลประโยชน์ของตนเอง เมื่อนำไปใช้กับการศึกษาทฤษฎีนี้ผู้วิจัยคาดหวังค่าตอบแทนในฐานะหนึ่งในตัวแปรอิสระที่จะมีอิทธิพลหรืออธิบายตัวแปรตามของการแบ่งปันความรู้

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจสังคมศาสตร์ การออกแบบหน้าตัดจะสำรวจตัวอย่างแบบสุ่มและระบุรูปแบบระหว่างตัวแปร (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2008) จากการออกแบบนี้ การสำรวจเสร็จสมบูรณ์โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพียงรายเดียวในเวลาเดียว วิธีการนี้เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ที่พบบ่อยที่สุดในสาขาสังคมศาสตร์ (Rindfleisch, Malter, Ganesan & Moorman, 2008)

ตัวแปรอิสระสำหรับการศึกษานี้ ได้แก่ รางวัลทางการเงิน สมาชิกในหน่วยทางสังคม และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตัวแปรตาม คือ การแบ่งปันความรู้, เครื่องมือสำรวจได้เตรียมคำถามสำหรับตัวแปรวิจัยแต่ละตัว ดังแสดงในภาพด้านล่าง เครื่องมือประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อสำหรับตัวแปร 3 ตัว และคำถาม 6 ข้อสำหรับตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง นอกเหนือจากข้อมูลประชากร มีการใช้ระดับ Likert 5 จุดเพื่อกำหนดระดับที่ผู้เข้าร่วมเห็นด้วยกับคำถาม แสดงในแผนภาพที่ 1



### แผนภาพที่ 1 ตัวแปรการวิจัย

การศึกษานี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีเอเจนซี ซึ่งมุ่งเน้นไปที่วิธีการเขียนสัญญาระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Fey & Furu, 2008) การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง ตัวแปรอิสระสำหรับการศึกษานี้ได้แก่ รางวัลทางการเงิน สมาชิกในหน่วยทางสังคม และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตัวแปรตามคือการแบ่งปันความรู้ เครื่องมือนี้มีคำถาม 5 ข้อสำหรับตัวแปร 3 ตัว และ 6 คำถามสำหรับตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง นอกเหนือจากข้อมูลประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้จัดการระดับหนึ่งในดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยการสำรวจทางอีเมลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมถึงธันวาคม 2557 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ในการวิจัยนี้มีผู้ตอบคำถาม จำนวน 83 คน ในการศึกษานี้มี 2 คน ถูกลบออกเนื่องจากคำตอบที่ไม่สมบูรณ์ และเนื่องจากพวกเขาไม่ได้ระบุว่าพวกเขาเป็นผู้จัดการระดับแรก ผู้เข้าร่วมเพิ่มเติมอีกสองคนถูกตัดสิทธิ์เนื่องจากองค์กรของพวกเขามีเพียงภาษาเดียวที่พูดและมีเพียงสัญชาติเดียวเท่านั้นที่เป็นตัวแทน ดังนั้นองค์กรของพวกเขาก็ไม่ถือว่ามี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย (53.67%) และส่วนใหญ่มาจากอินเดีย (63, 80%) ภาษาแรกสำหรับผู้เข้าร่วมจำนวนมากคือ ภาษาฮินดี (25, 32%), อังกฤษ (16, 20%) หรือมลายาลัม (15, 19%) ผู้เข้าร่วมทั้งหมดเป็นผู้จัดการระดับแรก และมีผู้เข้าร่วมเพียงสี่คน (5%) เท่านั้นที่มีสมาชิกในครอบครัวทำงานในบริษัทเดียวกัน อายุของผู้เข้าร่วมอยู่ระหว่าง 21 ถึง 55 ปี (M 31.39, SD=7.69)

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลของคำตอบ จำนวน 83 ฉบับ ได้ข้อมูลเชิงลึกที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรพัฒนาธรรมผ่านมุมมองบนฐานความรู้และทฤษฎีเอเจนซี ในส่วนนี้ผู้วิจัยอภิปรายว่าผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ข้อมูลตอบคำถามการวิจัยสามข้ออย่างไร และผลลัพธ์สนับสนุน ชัดแย้ง หรือเพิ่มความรู้ในวรรณกรรม การจัดการความรู้ที่มีอยู่อย่างไร เพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยวิธีการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อประเมินว่ารางวัล หน่วยทางสังคม และความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีผลต่อการแบ่งปันความรู้หรือไม่ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการระดับหนึ่งในคูโบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยการสำรวจทางอีเมลตั้งแต่วันที่ ตุลาคมถึงธันวาคม 2557 ในลักษณะเดียวกับการทดสอบนำร่อง มีการส่งคำเชิญไปแล้วทั้งหมด 370 ฉบับ และมีการตอบกลับ จำนวน 83 ฉบับ ผลการวิจัยนี้ชี้ว่าข้อมูลไม่เพียงพอที่จะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยทางสังคมและการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนสมาชิกในองค์กร

คำถามวิจัยข้อที่ 1 อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลทางการเงินสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม?

คำถามวิจัยข้อที่ 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรางวัลทางการเงินสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทฤษฎีความคาดหวังระบุว่า ความตั้งใจที่จะดำเนินการใดๆ จะได้รับอิทธิพลจากแนวโน้มของผลลัพธ์นั้นๆ ในระดับหนึ่ง (Vroom, 1964) ยิ่งผู้ร่วมงานแต่ละรายยืนยันผลลัพธ์ด้วยข้อตกลงมากเท่าใด บุคคลนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะดำเนินการตามข้อตกลงมากขึ้นเท่านั้น ในการศึกษาที่ผลลัพธ์ที่ยืนยันจะเป็นรางวัลทางการเงินสำหรับการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของรางวัลโดยเฉพาะรางวัลทางการเงิน สรุปว่า มีผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกัน และจำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรส่วนบุคคลและบริบทเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และรางวัลหรือไม่ ผลการศึกษานี้สนับสนุนการศึกษาที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และผลตอบแทนมากขึ้น การค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับการค้นพบของ Fey และ Furu (2008) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ของการจ่ายเงินจูงใจ ประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัทข้ามชาติ องค์กร (MNC) และการแบ่งปันความรู้ รางวัลเป็นตัวเงินสำหรับผู้จัดการระดับสูง ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของ MNC ช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนความรู้ เนื่องจากผู้จัดการจำนวนมากขึ้นได้แบ่งปันความรู้มากขึ้น และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งปันความรู้ (Fey & Furu, 2008) ในการศึกษาการแบ่งปันความรู้ในธุรกิจครอบครัวในประเทศจีน Lai และ Tong (2010) พบว่า รางวัลเป็นตัวกลางที่สำคัญระหว่างปัจจัยที่ครอบครัวเป็นเจ้าของและการแบ่งปันความรู้ ในการสำรวจของ Rahman (2011) โดยนักวิจัยในสถาบันการดูแลสุขภาพในมาเลเซีย 61.5% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า รางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน พบว่า เป็นแรงจูงใจหลักสองประการในการแบ่งปันความรู้ (Rahman, 2011)

ในงานวิจัยยังพบว่า มีรางวัลที่ช่วยกันผลกระทบด้านลบของความขัดแย้งในความสัมพันธ์ที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ (Z. Chen, 2011) นี่เป็นการเพิ่มการสนับสนุนการค้นพบว่ารางวัลเป็นตัวเงินนำไปสู่การเพิ่มการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ รางวัลเป็นการชดเชยผลเสียของปัจจัยลบในการแบ่งปันความรู้ (Z. Chen, 2011) การศึกษาของ Z. Chen (2011) แนะนำว่าผู้จัดการสามารถใช้รางวัลเพื่อไปยังอิทธิพลเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การศึกษาของ Bock และ Kim (2002) ให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกับข้อค้นพบของการศึกษาที่อธิบายไว้ในบทความนี้ การศึกษาของพวกเขาสรุปว่ารางวัลไม่ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรสาธารณะในเกาหลี ในทำนองเดียวกัน Gupta และคณะ (2012) ระบุความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างรางวัลที่คาดหวังและการแบ่งปันความรู้ และการมีส่วนร่วมที่คาดหวังต่อองค์กร การศึกษาของ Gupta และคณะ (2012) สรุปว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีขึ้นที่คาดหวังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ การศึกษาของ Jiacheng และคณะ (2010) ซึ่งดำเนินการในประเทศจีนและสหรัฐอเมริกา พบว่า รางวัลมีอิทธิพลต่อทัศนคติต่อการแบ่งปันความรู้ทางอ้อมผ่านการระบุตัวตน Liu และ Fang (2010) ให้ผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันในวันนี้ โดยระบุว่ารางวัลไม่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ การศึกษาการแบ่งปันองค์ความรู้ในอิหร่าน ปากีสถาน และคูเวตยังพบว่ารางวัลขององค์กรไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติในการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทของเอเชีย รางวัลจะไม่มีประสิทธิภาพเมื่อพนักงานใหม่รู้สึกว่ามีอะไรมีคุณค่าที่จะมีส่วนร่วม รางวัลที่เป็นตัวเงินมีน้อยเกินไป และไม่มีเวลาในการแบ่งปันความรู้

คำถามวิจัยข้อที่ 2 ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยสังคมภายนอกองค์กร เช่น ครอบครัว ศาสนา หรือชมรมกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพวกเขาเป็นอย่างไร

คำถามวิจัยข้อที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดลักษณะของความสัมพันธระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยทางสังคมภายนอกองค์กร เช่น ครอบครัว ศาสนาหรือชมรม และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภาพของผู้จัดการในหน่วยทางสังคมกับการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนสมาชิก การค้นพบนี้ไม่สอดคล้องกับการศึกษาส่วนใหญ่ จากการศึกษาของ Weir และ Hutchings (2005) การแบ่งปันความรู้ในองค์กรอาหรับมีความซับซ้อนมากกว่าวัฒนธรรมอื่นๆ เนื่องจากธรรมชาติของสังคมเป็นเครือญาติ Weir และ Hutchings (2005) แนะนำว่าชาวอาหรับไม่เปลี่ยนความรู้โดยปริยายมากนัก เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่ของพวกเขาออกมาในเครือญาติเหมือนจริง การทำงานและชีวิตส่วนตัวไม่ได้แยกจากกันเหมือนในสังคมอื่น กิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดหมุนรอบเครือญาติเซเชี่ยลเหล่านี้ และเป็นที่แบ่งปันความรู้ (Weir & Hutchings, 2005) อย่างไรก็ตาม การศึกษาค้นคว้าไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภาพในหน่วยทางสังคมกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมอาหรับหรือแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการ หรือเพราะการแบ่งปันความรู้ของชาวอาหรับนั้นซับซ้อนกว่าที่ Weir และ Hutchings (2005) จินตนาการไว้ จำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมกับตัวแปรอื่นๆ และในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อพิจารณาว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยทางสังคมและการแบ่งปันความรู้หรือไม่

คำถามวิจัยข้อที่ 3 ความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มากขึ้นส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้หรือไม่?

คำถามการวิจัยข้อที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มากขึ้นส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้หรือไม่ ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรกับการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร จากการศึกษาของ Horak (2010) พบว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ดังนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมอาจไม่ส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ มีเพียงงานวิจัยบางชิ้นเท่านั้นที่ชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ จากการค้นพบของ Skok และ Tahir (2010) ความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอาหรับ ในการศึกษาการแบ่งปันความรู้ในบริษัทก่อสร้างในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ พวกเขาสรุปว่าวัฒนธรรมอาหรับกีดกันการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากการพึ่งพาวัฒนธรรมในการสื่อสารด้วยวาจา และแนวโน้มของชาวอาหรับต่อการรักษาความลับและความเป็นส่วนตัว (Skok & Tahir, 2010) ยังพบว่า จำนวนแรงงานที่หลากหลายในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้เนื่องจากแรงงานต่างชาติไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้เนื่องจากสัญญาระยะสั้นและขาดความไว้วางใจ นักวิจัยคนอื่นๆ ได้แนะนำว่าองค์กรอาหรับไม่แบ่งปันข้อมูลเพราะ "ความไม่รู้ที่แท้จริงของการปฏิบัติการจัดการที่ทันสมัย" (Sidani & Thornberry, 2009) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางวัฒนธรรมหรือความหลากหลายทางวัฒนธรรมกับการแบ่งปันความรู้ ความแตกต่างในการค้นพบจาก Skok และ Thair (2010) อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทที่พวกเขาศึกษา ควรสังเกตว่าในการศึกษาของ Skok และ Thair (2010) ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มาจากประเทศที่ไม่ใช่อาหรับ แต่พวกเขาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ใน "โลกอาหรับ" การศึกษาครั้งนี้รวบรวมข้อมูลจากบริษัทและอุตสาหกรรมที่หลากหลาย และรวบรวมข้อมูลไม่เพียงแต่เกี่ยวกับภูมิหลังทางวัฒนธรรมของผู้เข้าร่วมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กรของพวกเขา จำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาว่ามีความรำคาญทางวัฒนธรรมหรืออื่นๆ ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ในบริบทนี้หรือไม่ Al-Asia และ Skok (2014) ยังพบว่าสัญชาติของเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในทัศนคติของผู้จัดการ Emeriti ต่อการแบ่งปันความรู้ ในการสำรวจผู้จัดการ Emeriti ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนตอบว่าพวกเขามีแนวโน้มที่จะแบ่งปันความรู้กับชาวอาหรับ Emeriti คนอื่นๆ มากกว่ากับชาวต่างชาติ และ 60% ของผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่าพวกเขาระงับข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติ (Al-Asia & Skok, 2014) การศึกษาส่วนใหญ่ได้สรุปว่าการแบ่งปันความรู้โดยพนักงานจะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของพวกเขา Siau และคณะ (2010) ระบุว่า ปัจเจกนิยมและระยะห่างจากอำนาจเป็นความแตกต่างหลักระหว่างวัฒนธรรมสหรัฐอเมริกาและจีน และความแตกต่างเหล่านี้อธิบายความแตกต่างในการแบ่งปันความรู้ในชุมชนเสมือนจริง

การแบ่งปันความรู้ในทีมหลากหลายวัฒนธรรมอาจถูกจำกัดด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าแต่ละบุคคลพูดภาษาที่แตกต่างกันเป็นภาษาแรกของพวกเขา (Kivrak et al., 2014; Shan et al., 2013) Li, W., 2010) ยังพบความแตกต่างทางวัฒนธรรมหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร Li (2010) ระบุว่าความแตกต่าง

ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่มีนัยสำคัญสามประการ ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมชาวจีนให้ความรู้ที่น้อยกว่าเพื่อนชาวอเมริกัน ได้แก่ ภาษา ความแตกต่างในการรับรู้ความน่าเชื่อถือของความรู้ที่จะแบ่งปันและตรรกะ

การศึกษาบางชิ้นแสดงให้เห็นว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยของ Ryan และคณะ (2010) ระบุว่า ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ไม่ได้ถูกจำกัดด้วยบริบทของประเทศ ในขณะที่ Rivera - Vazquez และคณะ (2009) สรุพบว่าความเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของชาติ และยังระบุด้วยว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้เพื่อเอาชนะอุปสรรคทางวัฒนธรรมต่อการแบ่งปันความรู้ได้ ผู้จัดการหลากหลายวัฒนธรรมสามารถใช้บทบาทของตนเพื่อก้าวไปไกลกว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมแบบดั้งเดิมระหว่างผู้จัดการและพนักงาน และใช้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ตามข้อมูลของ Albescu และคณะ (2009) การจัดการระหว่างวัฒนธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความรู้ทางวัฒนธรรมที่ช่วยให้ทีมงานหลากหลายวัฒนธรรมประสบความสำเร็จในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าหลากหลายวัฒนธรรม เทคโนโลยี เช่น เว็บ 2.0 โซเชียลมีเดีย กระจาดสนทนา และซอฟต์แวร์โอเพ่นซอร์ส สามารถใช้เพื่อเอาชนะอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ (Barker, 2015; Han et al., 2011) Kumar Goel และคณะ (2014) ยังพบว่า ระดับการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในองค์กรมีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ องค์กรควรเลือกสื่อสำหรับการแบ่งปันความรู้โดยพิจารณาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา (Klitmoller & Lauring, 2013) และปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ (Liu & Rau, 2014) Liu และ Rau (2014) พบว่า เมื่อแบ่งปันกับสมาชิกนอกกลุ่ม พนักงานที่พึ่งพาซึ่งกันและกันจะมีการรับรู้ความสามารถในตนเองสูงกว่า และเปิดกว้างในการแบ่งปันความรู้เมื่อใช้ซอฟต์แวร์โอเพ่นซอร์ส (เช่น Wikipedia) มากกว่าเมื่อใช้คำถามและ- ฟอรัมคำตอบ (Liu & Rau, 2014) อย่างไรก็ตาม เมื่อแบ่งปันกับสมาชิกในกลุ่มก็ไม่แตกต่างกัน (Liu & Rau, 2014) วิธีการเหล่านี้ยังได้รับการพิสูจน์แล้วว่าประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อได้รับการดูแลโดยผู้เชี่ยวชาญเชิงรุกที่รับรองว่ามีความรู้ใหม่ๆ สร้างและแบ่งปัน (Barker, 2015) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยอื่นๆ พบว่าระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละบุคคลไม่มีผลในการกลั่นกรองอย่างมีนัยสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ (Bock & Kim, 2002)

## สรุป

การศึกษานี้เพื่อสำรวจความสัมพันธ์และผลกระทบของหน่วยทางสังคมที่ให้ผลตอบแทนเป็นตัวเงิน และความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อการแบ่งปันความรู้ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Fey และ Furu (2008) ซึ่งสรุปว่าให้รางวัลแก่การแบ่งปันความรู้ที่ได้รับผลกระทบเชิงบวก และกับงานวิจัยอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นทัศนคติต่อสิ่งจูงใจ (Ho & Kuo, 2013) และการรับรู้ถึงสิ่งจูงใจขององค์กร (Wu & Zhu, 2012) ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ อย่างไรก็ตาม การค้นพบนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ไม่พบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างรางวัลและการแบ่งปันความรู้ (Bock & Kim, 2002; Gupta et al., 2012; Kumar & Rose, 2012; Wu & Zhu, 2012) นอกจากนี้

โครงสร้างองค์กรยังส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้อีกด้วย Pierce (2012) พบว่า ผู้จัดการในบริษัทบูรณาการในแนวคิดที่มีแรงจูงใจที่ขัดแย้งกันในการแบ่งปันความรู้และเลือกที่จะแบ่งปันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หลายองค์กรในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ได้ริเริ่มโครงการแบ่งปันความรู้ เช่น ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ค่อยๆ ได้รับการยอมรับ (Muhammad Siddique, 2012) อย่างไรก็ตาม มีช่องว่างในวรรณกรรมเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในบริบทของตะวันออกกลาง ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้มีส่วนช่วยให้ข้อมูลใหม่แก่งานวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม

องค์กรต้องการความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมของตน ปัจจุบันความได้เปรียบทางการแข่งขันยังเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเครื่องมือในการเติบโต วิธีหนึ่งในการใช้การจัดการความรู้เป็นแหล่งความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ การทำให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาครั้งนี้ให้ข้อมูลใหม่เกี่ยวกับวิธีการที่รางวัลเป็นตัวแทนจูงใจพนักงานในตะวันออกกลางในการแบ่งปันความรู้และแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาจึงเผยให้เห็นถึงผลกระทบหลายประการต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กรพหุวัฒนธรรมในสหรัฐอเมริกา องค์กรพหุวัฒนธรรมสามารถใช้ข้อค้นพบนี้ได้ศึกษาพัฒนาโปรแกรมที่เน้นการให้ผลตอบแทนเป็นตัวแทนเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงานทุกคน

ผลลัพธ์มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเชิงบวกในสังคม ระดับองค์กร และทีม โดยการเพิ่มความเข้าใจว่าผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันแบ่งปันความรู้อย่างไร และโดยมีส่วนทำให้เกิดการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ดีขึ้นในองค์กร ในระดับสังคม วรรณกรรมแสดงหลักฐานว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติ เพราะพวกเขาจ้างและให้บริการบุคคลที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมและเชื้อชาติที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพวกเขาอย่างไร การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งสำคัญในบริษัทข้ามชาติเพื่อให้พวกเขาสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดโลก โดยที่พวกเขาจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้าจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ในระดับองค์กร ข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ จากผลการวิจัย ฝ่ายบริหารควรสนับสนุนความคิดริเริ่มและความพยายามในการแบ่งปันความรู้ ในบริบทของการศึกษานี้รางวัลเป็นตัวแทนเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการดังกล่าว รางวัลที่เป็นตัวแทนมีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรของตน

### ข้อเสนอแนะ

การออกแบบและความถูกต้องภายใน เนื่องจากการรายงานตนเองจากผู้จัดการในแบบสำรวจเดียว การรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษานี้จึงเกี่ยวข้องกับอคติของวิธีการทั่วไป การใช้การรายงานด้วยตนเองถือเป็น

ข้อจำกัดด้านระเบียบวิธีของการศึกษา เนื่องจากอาจสร้างความสอดคล้องภายในที่ผิดพลาดได้ อย่างไรก็ตามสองขั้นตอนในการศึกษาเพื่อชดเชยข้อจำกัดนี้: การออกแบบการวิจัย (เช่น การผสมลำดับของคำถามและการใช้มาตราส่วนที่แตกต่างกัน) และการวิเคราะห์ข้อมูล (เช่น การวิเคราะห์แบบปัจจัยเดียวหลังการวิเคราะห์ของ Harman เพื่อกำหนดว่าความแปรปรวนในข้อมูลสามารถ ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยเดียว)

ข้อจำกัดในการออกแบบอีกประการหนึ่ง คือ ทัศนคติในการเข้าร่วมที่เป็นไปได้ เนื่องจากลักษณะของการสำรวจทางอีเมล จากข้อมูลของ Heiervang และ Goodman (2011) การสำรวจบนเว็บอาจทำให้เกิดอคติเนื่องจากการมีส่วนร่วมที่น้อยและคัดเลือก ทัศนคติในการมีส่วนร่วมอาจเกี่ยวข้องกับระดับที่แตกต่างกันของการรู้หนังสือและการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต การอพยพจากประเทศกำลังพัฒนา หรือความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย (Coughlan et al., 2009) ความสามารถทางภาษาของแต่ละบุคคลอาจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมเนื่องจากมีคำศัพท์ที่ซับซ้อนและประโยคที่ซับซ้อน แบบสำรวจที่ใช้ในการศึกษานี้เอาชนะข้อจำกัดนี้ด้วยการให้คำแนะนำและคำจำกัดความพร้อมกับเครื่องมือ นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมยังมีอิสระที่จะทำแบบสำรวจตามลำดับที่พวกเขาเลือก ทัศนคติในการเข้าร่วมลดลงด้วยการติดต่อทางโทรศัพท์กับผู้เข้าร่วมที่ไม่ตอบแบบสำรวจทางอีเมลเนื่องจากการศึกษาใช้แบบสำรวจ ข้อจำกัดประการหนึ่งคือความเป็นไปได้

การไม่ตอบสนองของส่วนบุคคลหรือรายการ อัตราการไม่ตอบสนองส่วนบุคคลและอัตราการตอบกลับส่วนบุคคลต่ำอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการไม่ตอบสนองและข้อผิดพลาดในการตอบสนองตามลำดับ (Coughlan et al, 2009) ข้อผิดพลาดเหล่านี้จะส่งผลให้การตอบสนองไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากร เทคนิคหลายอย่างจะลดอัตราการไม่ตอบกลับในแบบสำรวจซึ่งใช้ในการศึกษานี้ เทคนิคเหล่านี้รวมถึงการติดต่อกับผู้เข้าร่วมหลายครั้ง การติดต่อส่วนบุคคล และพัฒนาแบบสอบถามสั้นๆ และรายการสำรวจที่ชัดเจน

## เอกสารอ้างอิง

- Albescu, F., Pugno, I., & Paraschiv, D. (2009). Cross-cultural knowledge management. *Informatica Economică*, 13(4), 39-50. Retrieved from <http://revistaie.ase.ro>
- Al-Esia, Z., & Skok, W. (2014). Arab knowledge sharing in a multicultural workforce: A dual case study in the UAE. *Arab Journal of Business Management Review*, 4(4), 1-10. doi: 10.4172/2223-5833-kw.10005
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage. *An empirical study in Jordan. International Journal of Management*, 27(3), 387-404. Retrieved from <http://www.internationaljournalofmanagement.co.uk/>
- Barker, R. (2015). Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: A tracking study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 334-350. doi:10.1108/JKM-06-2014-0229
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21. <http://www.igi-global.com/>
- Coughlan, M., Cronin, P., & Ryan, F. (2009). Survey research: Process and limitations. *International Journal of Therapy & Rehabilitation*, 16(1), 9-15. <http://www.ijtr.co.uk/>

- Fey, C., & Furu, P. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1301-1323. doi:10.1002/smj.712
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D (2008). *Research methods in the social sciences (7<sup>th</sup> ed.)*. New York, NY: Worth
- Han, X., Zhou, Q., & Yang, J. (2011). A technical mode for sharing and utilizing open educational resources in Chinese universities. *Knowledge Management & E- Learning: An International Journal (KM&EL)*, 3(3), 356-374. Retrieved from <http://www.hku.hk/>
- Heiervang, E., & Goodman, R. (2011). Advantages and limitations of web-based surveys: Evidence from a child mental health survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*. 46(1), 69-76. doi: 10.1007/s00127-009-0171-9
- Ho, L., & Kuo, T. (2013). How system quality and incentive affect knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems* 113(7), 1048-1063 doi: 10.1108/IMDS-01-2013-0015
- Horak, S. (2010). Does the individual's culture play a role in the value perception of members of small multinational teams? *Business & Economics Journal*, 1-7. <http://www.astonjournals.com>
- Jiacheng, W., Lu, L., & Francesco, C. A. (2010). A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. *International Journal of Information Management*, 30(3), 220-230. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.007
- Klitmoller, A., & Luring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398-406. doi: 10.1016/j.jwb.2012.07.023
- Krishnaveni, R. R., & Sujatha, R. R. (2012). Communities of practice: An influencing factor for effective knowledge transfer in organizations. *IUP Journal of Knowledge Management*, 10111. 26-40. <http://www.jupindia.in/>
- Kumar Goel, A., Rana, G., & Chanda, N. (2014). Antecedents and consequences of knowledge sharing in Indian knowledge intensive firms. *Amity Global Business Review*, (9), 64-70. <http://www.amity.edu/>
- Kumar, N., & Rose, R.C. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management*, 19(2), 142-165. doi:10.1108/13527601211219847
- Lai, S. C., & Tong, C. (2010). The mediating effect of incentive and reward system on the relationship between enterprise ownership and knowledge sharing in electronic industry in southern China. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(5), 399-422. Retrieved from <http://iji.cgpublisher.com/>
- Li, W. (2010). Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 38-50. doi:10.1108/13673271011015552
- Liu, J. (2010). Culture and knowledge transfer: Theoretical considerations. *Journal of Service Science and Management*, 3(1), 159-164. doi:10.4236/jssm.2010.31020
- Liu, J., & Rau, P. L. P. (2014). Impact of self-construal on choice of enterprise social media for knowledge sharing. *Social Behavior and Personality. An International Journal*, 12(7), 10771-1089. doi:10.2224/sbp.2014.42.7.1077
- Marouf, L., & Al-Attabi, F. (2010). Community of practice in the Kuwaiti medical sector: An exploratory study. *DOMES: Digest of Middle East Studies*, 19(2), 286- 300. doi:10.1111/j.1949-3606.2010.00035.x
- Oye, N. D., Salleh, M., & Iahad, N. A. (2011). Knowledge sharing in workplace: Motivators and demotivators. *International Journal of Managing Information Technology*. 3(4), 71-84. doi:10.5121/ijmit.2011.3406

- Pierce, L. (2012). Organizational structure and the limits of knowledge sharing: Incentive conflict and agency in car leasing. *Management Science*, 58(6), 1106-1121. doi:10.1287/mnsc.1110.1472
- Rahman, R. A. (2011). Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. *The International Information & Library Review*, 43, 207-214. doi: 10.1016/j.iilir.2011.10.006
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). *Management tools and trends 2011*, Bain & Company. Retrieved from [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management Tools.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management Tools.pdf)
- Rindfleisch, A., Malter, A., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 45(3), 261-279. doi:10.1509/jmkr.45.3.261
- Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L., V., & Flores, F. R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(5), 257-270. doi:10.1108/13673270910988097
- Ryan, S. D., Windsor, J. C., Ibragimova, B., & Prybutok, V. R. (2010). Organizational practices that foster knowledge sharing: Validation across distinct national cultures. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Trans discipline*, 13, 139-164. <http://www.informingscience.us/Icarus/Microsoft>
- Shan, S., Xin, T., Wang, L., Li, Y., & Li, L. (2013). Identifying influential factors of knowledge sharing in emergency events: A virtual community perspective. *Systems Research & Behavioral Science*, 30(3), 367-382. doi:10.1002/sres.2181
- Sheng, M., & Hartono, R. (2015). An exploratory study of knowledge creation and sharing in online community. A social capital perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(2), 93-107. doi:10.1080/14783363.2013.776769
- Sidani, Y. M., & Thornberry, J. (2009). The current Arab work ethic: Antecedents, implications, and potential remedies. *Journal of Business Ethics*, 91, 35-49. doi:10.1007/s10551-009-0066-4
- Skok, K., & Tahir, S. (2010). Developing a knowledge management strategy for the Arab world. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 46(7), 110-119. Retrieved from <http://www.ejisdc.org>
- Sveiby, K-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358. doi:10.1108/14691930110409651
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wang, S., & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131. doi: 10.1016/j.hrmmr.2009.10.001
- Weir, D., & Hutchings, K. (2005). Cultural embeddedness and contextual constraints: Knowledge sharing in Chinese and Arab cultures. *Knowledge and Process Management*, 12(2), 89-98. doi:10.1002/kpm.222
- Wu, Y. & Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviors. *Kubernetes*, 41(10), 1462-1482. doi:10.1108/03684921211276675
- Yaacob, R. A. I. R., Abdullah, M. R., Yaacob, R. A. R., Amin, A. M., Abu Bakar, Z. Noor, A. M., & Abdullah, A. (2011). Knowledge sharing in organizations: Issues of society and culture, problems and challenges. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(2), 41-46. Retrieved from <http://www.ijens.org>
- Zhang, X. Chen, Z. Vogel D. Yum M. & Gan. C. (2010). *Knowledge-sharing reward dynamics in knowledge management system Game theory-basest empirical validation Human Factors and my Mama ring & Service Industries*, 2002, 103-12210100320203