

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและ  
การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:  
การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด\*

Innovative Work Behavior through Transformational Leadership and  
Knowledge Sharing of Academic Staff in Thai Autonomous  
Universities: A Review and Conceptual Framework\*

พรรณภัทร ราชภรณ์ และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์

Phannaphat Rachaporn and Boon-Anan Phinaitrup

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Graduate School of Public Administration,

National Institute of Development Administration

E-mail<sup>1</sup> : 6520142015@stu.nida.ac.th

Date Received : 3 October 2025

Date Revised : 9 April 2026

Date Accepted : 22 April 2026

Date Published online : 26 June 2026

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอโมเดลและกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและการแบ่งปันความรู้ต่อการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในของบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้การรายงานในรูปแบบการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ผ่านการทบทวนวรรณกรรมหนังสือและตำราทางวิชาการ 9 เล่ม รวมทั้งบทความวิจัยที่เกี่ยวข้อง 61 ฉบับ ตั้งแต่ ค.ศ. 1964 - ค.ศ. 2024 ซึ่งบริบทบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความท้าทายในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ประเด็นความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ความคาดหวังของสังคมต่อสถาบันการศึกษา รวมทั้งการบริหารจัดการตนเองของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งหมายถึง

<sup>1</sup> ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (corresponding author)

\* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทบาทของบุคลากรวิชาการมีส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ เนื่องจากเป็นบุคลากรสายปฏิบัติงานหลักขององค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเพื่อความสำเร็จขององค์กร ผลจากการสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรมสามารถอธิบายได้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าคิด กล้าทำ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมขึ้น เช่นเดียวกับการแบ่งปันความรู้ เป็นหนึ่งในระบบการจัดการความรู้ในองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในองค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดพื้นที่ในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในท้ายที่สุด ซึ่งบทความนี้ได้สรุปและนำเสนอประพจน์ทั้งสิ้น 3 ประพจน์ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (2) การแบ่งปันความรู้มีผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และ (3) ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง

**คำสำคัญ :** พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม, ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง, การแบ่งปันความรู้, บุคลากรวิชาการ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## Abstract

This academic article proposes a conceptual framework to examine the relationship between transformational leadership and knowledge sharing in fostering innovative work behavior among academic staff in autonomous universities. A descriptive-analytical approach was employed through a review of 9 academic books and 61 research articles published between 1964 and 2024. Academic staff in autonomous universities face increasing challenges, including global competition, changing learner demands, societal expectations, and institutional self-governance. As the core workforce, they play a crucial role in enhancing organizational competitiveness and sustainability, making the development of innovative work behavior essential. The literature review indicates that transformational leadership encourages creativity, initiative, and experimentation, thereby directly enhancing innovative work behavior. Knowledge sharing, as a key element of knowledge management, facilitates the exchange and development of knowledge, leading to improved work practices. Furthermore, transformational leadership fosters a supportive climate that promotes communication and knowledge exchange. The study proposes three key propositions: (1) transformational

leadership has a direct positive effect on innovative work behavior; (2) knowledge sharing has a direct positive effect on innovative work behavior; and (3) transformational leadership has an indirect positive effect on innovative work behavior through knowledge sharing as a mediating variable.

**Keywords:** Innovative Work Behavior, Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Academic Staff, Thai Autonomous Universities

## บทนำ

ในยุคสมัยที่เต็มไปด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้ต้องเร่งพัฒนาและปรับกระบวนการทำงาน รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริหารขององค์กร อีกทั้งความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามกระแสสังคม ตลอดจนแรงกดดันจากการแข่งขันในตลาดทั้งในและต่างประเทศทำให้องค์กรต้องมีปรับตัวและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากองค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยปราศจากการเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตนั้น นวัตกรรม (innovation) จึงกลายเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นรากฐานสำคัญของการดำรงอยู่และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Porter, 1990; Tajeddini, 2009; Kyrgidou & Spyropoulou, 2013) เนื่องจากนวัตกรรมคือการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาจนนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่แตกต่างจากแนวทางปฏิบัติเดิม (Hughes, 1973) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างในอุตสาหกรรม และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์ การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผ่านการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Tajeddini & Trueman, 2008) ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมซึ่งหมายถึงการมีความคิดริเริ่ม การแสวงหาแนวทางใหม่ และการทดลองแนวคิดเหล่านั้นเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ซึ่งนับเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญขององค์กรในยุคแห่งความไม่แน่นอน (Johnson et al., 1997)

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (innovative work behavior) หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้าง นำเสนอ และประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในบทบาทการทำงาน กลุ่มงาน หรือระดับองค์กรอย่างมีเจตนาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2007) เป็นพฤติกรรมที่ซับซ้อนและนอกเหนือจากภารกิจการปฏิบัติงานประจำวัน กล่าวคือ พนักงานจะต้องมีความกล้าและตั้งใจเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานโดยที่อาจท้าทายกับระบบเดิม

ที่มีอยู่ในองค์กรด้วย (Kanter, 1988; Kessel et al., 2012) ถือได้ว่าพนักงานมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากพนักงานคือ ผู้ที่สามารถสร้างและนำแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม (Purc & Laguna, 2019) เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมจะสามารถพัฒนาศักยภาพในการแก้ไขปัญหา ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Scott & Bruce, 1994) นอกจากนี้ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานยังส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันในงานอีกด้วย (Amabile et al., 1996) กล่าวได้ว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมคือ พฤติกรรมหลายมิติที่ซับซ้อนและริเริ่มที่ตนเอง ซึ่งพนักงานตั้งใจสร้างสรรค์ แนะนำ และประยุกต์ใช้แนวคิดนวัตกรรมผ่านการคิดเชิงวิพากษ์ การรับรู้ถึงปัญหาและศักยภาพที่มีอยู่ ประกอบกับการสำรวจโอกาสแนวทางแก้ไข และวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตนเองและองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร (AlEsa & Durugbo, 2022) ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานขาดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมหรือไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเพียงพอ อาจนำไปสู่ปัญหาต่อองค์กรได้ อาทิ การลดทอนขีดความสามารถขององค์กรทั้งผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Darroch, 2005; Karatepe & Sokmen, 2006; Siregar et al., 2022) เนื่องจากไม่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ความล่าช้าในการแข่งขัน สูญเสียความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง และทำให้การตัดสินใจภายในองค์กรขาดความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ (Dorenbosch et al., 2005) ทั้งนี้ส่งผลต่อความเครียดและการหมดไฟในการทำงาน (burnout) ของพนักงานด้วย โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับบริบทขององค์กรที่กดดันแต่ไม่มีระบบหรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างสรรค์แนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเหนื่อย เครียด และหมดไฟในการปฏิบัติงานเพราะไม่สามารถรับมือหรือหาทางแก้ไขที่ตอบโจทย์ได้ (Tu & Lu, 2016)

ด้วยเหตุนี้พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร และทุกองค์กรต้องการให้พนักงานของตนมีพฤติกรรมดังกล่าว เพราะพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมคาดว่าจะสร้างผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมและประโยชน์ต่อตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมอาจขยายไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และระบบการจัดการใหม่ ๆ ซึ่งช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรได้ ความท้าทายที่สำคัญคือ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองโดยธรรมชาติ แต่ต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเข้ามาช่วยกระตุ้นให้เกิด (Messmann & Mulder, 2012) กล่าวคือ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นมิติมนุษย์ (human dimension) การจะใช้ประโยชน์จากศักยภาพของมิติมนุษย์ การสนับสนุนจากองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเมื่อพนักงานตระหนักถึงการได้รับผลลัพธ์ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ในแต่ละวันจากองค์กร ก็จะแสดงพฤติกรรมเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในเชิงบวกซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ในการทำงาน (Shanker et al., 2017)

ทั้งนี้งานวิจัยก่อนหน้านี้ในเรื่องของนวัตกรรมจะศึกษานวัตกรรมในขอบข่ายของการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กร การยอมรับเทคโนโลยีในองค์กร หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้านนวัตกรรมมากกว่า

การนิยามนวัตกรรมถึงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งนักวิชาการหลายท่านมีความเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่าการเข้าใจพฤติกรรมของนวัตกรรมในองค์กรยังไม่ได้มีการพัฒนาเท่าที่ควร หรือยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน (Wolfe, 1994; Dorenbosch et al., 2005) อีกทั้งการศึกษาในพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐยังมีน้อยเมื่อเทียบกับภาคเอกชน (Messmann & Mulder, 2012; Bysted & Jespersen, 2014) นอกจากนี้การศึกษาในภาครัฐที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นที่ระดับนโยบายหรือองค์การมากกว่าการทำความเข้าใจพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคคลโดยตรง (Borins, 2014) เช่นเดียวกับบริบทสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีงานวิจัยจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับองค์การภายนอก เนื่องด้วยภาระงานสอนและงานธุรการที่สูง รวมถึงข้อจำกัดด้านเวลาและทักษะการวิจัยของบุคลากร ซึ่งทำให้การดำเนินการวิจัยเชิงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนเกิดขึ้นได้ยาก (Bland et al., 2005) ซึ่งบทความนี้จะศึกษาบุคลากรวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาการสอน งานวิจัย และการบริการวิชาการ โดยพิจารณาปัจจัยทั้งระดับกลุ่มและระดับบุคคลเพื่อเข้าใจพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างรอบด้านและเติมเต็มช่องว่างความรู้จากงานวิจัยเดิม

ดังนั้น บทความวิชาการชิ้นนี้ต้องการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในบริบทของบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากปัจจัยของการมีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและการแบ่งปันความรู้ผ่านกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปต่อยอดเพื่อการทดสอบเชิงประจักษ์ได้

### บริบทบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

หากพิจารณาแล้วบริบทของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันระดับอุดมศึกษามีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานกล่าวคือ บุคลากรวิชาการ เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ในส่วนของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลจากเดิมที่มีงบประมาณแผ่นดินสนับสนุนเกือบทั้งหมด ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องบริหารจัดการตนเองในเชิงกลไกทั้งตลาด มีความยืดหยุ่นในด้านการบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดนโยบายภายในอย่างอิสระมากขึ้น ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนผ่านเช่นนี้จะเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่ในอีกด้านหนึ่งก็สร้างความท้าทายใหม่ให้กับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการอย่างอาจารย์มหาวิทยาลัย ทั้งแรงกดดันด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัยที่ต้องตอบโจทย์เชิงเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน ความคาดหวังของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยอย่างรวดเร็ว การแข่งขันระหว่างสถาบันทั้งในและต่างประเทศ และรายได้ที่เชื่อมโยงกับจำนวนนักศึกษาและโครงการบริการวิชาการต่าง ๆ ประกอบกับประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ และภาวะการเกิดใหม่ที่ลดลง โดยในปี พ.ศ. 2566 มีอัตราการเกิดเพียงประมาณ 0.76 คนต่อผู้หญิง 1 คน ซึ่งต่ำกว่าระดับทดแทนประชากรอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) แนวโน้มดังกล่าวส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้เรียนซึ่งคือ ลูกค้ายขององค์กรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้มหาวิทยาลัยจะต้องพยายามปรับปรุงองค์การให้น่าสนใจและดึงดูดผู้เรียนในตลาด เช่น หลักสูตรการเรียน ผลงานวิจัยของอาจารย์ อันดับ

ของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ อย่าง QS World University Rankings หรือ Times Higher Education ซึ่งมีผลต่อการดึงดูดนักศึกษาใหม่ รวมถึงทรัพยากรจากภาครัฐและเอกชน (Chaisawat, 2020) ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการของบุคลากรวิชาการของมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการเรียนการสอนใหม่ เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ รวมทั้งการมีหลักสูตรแบบออนไลน์ที่มีการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งรูปแบบความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนไปที่เน้นความยืดหยุ่นและการใช้เทคโนโลยีอย่างเข้มข้น (TDRI, 2021) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัยในฐานะบุคลากรวิชาการซึ่งเป็นสายการปฏิบัติงานหลักต้องปรับและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของตนมากกว่าการสอน การทำวิจัย และการให้บริการวิชาการแบบเดิม แต่ต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับหลักสูตรและพัฒนางานวิจัยที่ตอบโจทย์กับสังคมและความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรประสบ ทั้งนี้หากบุคลากรวิชาการในมหาวิทยาลัยขาดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมก็อาจส่งผลให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างล่าช้า มหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างความแตกต่างในการยกระดับองค์การสู่ระดับนานาชาติและดึงดูดผู้เรียนหรือพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้ตอบโจทย์โลกอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การขาดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรวิชาการยังอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการผลิตองค์ความรู้ที่ทันสมัย ขาดแรงจูงใจในการวิจัยและบริการวิชาการที่ตอบโจทย์สังคม อันเป็นผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสถาบันในระยะยาว

## ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) ของ Blau (1964) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพฤติกรรมต่าง ๆ ภายใต้บริบทขององค์การ คือ ความสัมพันธ์ในเชิงสังคมจะค่อย ๆ พัฒนาไปสู่ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความผูกพันที่ยั่งยืน เมื่อคู่สัมพันธ์แต่ละฝ่ายปฏิบัติตามบรรทัดฐานและความคาดหวังร่วมกันในการแลกเปลี่ยน ในบริบทขององค์การ ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนทางสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การแสดงออกถึงการสนับสนุนหรือปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกมีความรับผิดชอบที่จะตอบแทนองค์การผ่านทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก (Cropanzano & Mitchell, 2005) ความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อผลลัพธ์ของพนักงานคือ ความมีน้ำใจตอบแทน (reciprocity) ซึ่งหมายถึงการที่พนักงานรู้สึกถึงความจำเป็นทางศีลธรรมที่จะต้องตอบแทนการปฏิบัติที่ดีจากองค์การหรือผู้บังคับบัญชา (Gouldner, 1960) ซึ่งครอบคลุมพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ตามสัญญาจ้างงานแต่ส่งผลดีต่อองค์การโดยรวม (Rousseau, 1995) เช่น พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ ชี้นำ และกำหนดพฤติกรรมของพนักงานเพื่อส่งเสริมกระบวนการสร้างสรรค์ในองค์การ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่มีผลเชิงบวกต่อการเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน (Mumford et al., 2002; Hansen & Pihl-Thingvad, 2019) ผู้นำที่แสดงความห่วงใยและสนับสนุนพนักงานจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ส่งผลให้พนักงานตอบสนองด้วยความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมมากขึ้น นอกจากนี้เมื่อผู้นำแสดงบทบาทการจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจด้วย

แล้วจะช่วยให้พนักงานเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงระบบงานเดิม และกล้าที่จะคิดค้นแนวทางใหม่ในการทำงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมทางปัญญาในระดับสูงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ (Afsar et al., 2014) และการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ก็ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรคแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ได้ กล่าวคือมีผลเชิงบวกต่อการมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Radaelli et al., 2014) เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นบรรยากาศการทำงานที่องค์การเอื้อประโยชน์ให้ผู้ปฏิบัติงานได้แลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ที่สำคัญกับการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานภายในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้สึกรังเกียจหรือถูกปิดกั้นในการนำเสนอความคิด แนวทางใหม่ ๆ ซึ่งทำให้รู้สึกถึงการปฏิบัติที่ดีจากองค์การในการสนับสนุนและให้โอกาสความรู้และความสามารถของตนเอง จึงนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในท้ายที่สุด

### พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (innovative work behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรตั้งใจผ่านการสร้างสรรค์และนำแนวคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในที่ทำงาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง กลุ่ม หรือองค์กร (Janssen, 2000; Yuan & Woodman, 2010) โดย Janssen (2000) อธิบายว่าพฤติกรรมลักษณะนี้เป็นผลลัพธ์ของชุดพฤติกรรมที่ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างแนวคิด การสนับสนุนแนวคิด ไปจนถึงการนำแนวคิดไปใช้จริง ทั้งนี้เป็นกระบวนการหลายขั้นตอนที่เริ่มจากการเผชิญกับปัญหา แล้วจึงคิดค้นแนวทางแก้ไขที่สร้างสรรค์ และการได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความสามารถของพนักงานในการเสนอนวัตกรรมและลงมือดำเนินการกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Akram et al., 2018) โดยกระบวนการดังกล่าวหมายรวมถึงการคิด สร้าง พัฒนา ใช้ ส่งเสริม และปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ (Thurlings et al., 2015) เช่น การพัฒนากิจวัตรใหม่ การลดความซับซ้อนของงาน และการเพิ่มความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยถือว่าเป็นพฤติกรรมเชิงรุกของบุคคล (Siregar et al., 2019) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีความแตกต่างจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (employee creativity) ซึ่งหมายถึงการสร้างแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการต่าง ๆ (Amabile, 1988) กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนวัตกรรม ขณะที่พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมครอบคลุมมากกว่า โดยรวมถึงการลงมือปฏิบัติเพื่อนำแนวคิดเหล่านั้นไปใช้จริงอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

Scott and Bruce (1994) อธิบายองค์ประกอบพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมหลาย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแนวคิด (idea generation) การผลักดันแนวคิด (idea promotion) และการนำแนวคิดไปปฏิบัติ (idea realization) ดังนี้

1) การสร้างแนวคิด (idea generation) หมายถึง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มุ่งแสวงหาและพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงวิธีการและเทคนิคการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นภายหลังจากการสำรวจและวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงการทำงาน พนักงานที่มีพฤติกรรมสร้างแนวคิดจะพยายามค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ คิดหาวิธีพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้ดีขึ้น หรือแม้แต่การขยายตลาดหรือพัฒนากระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หัวใจสำคัญของกระบวนการนี้อยู่ที่การบูรณาการข้อมูลเดิมและแนวคิดที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ผู้ที่สามารถสร้างแนวคิดได้ ตีพิมพ์มองเห็นปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง

2) การผลักดันแนวคิด (idea promotion) หมายถึง การที่บุคคลแสดงความกระตือรือร้นในการส่งเสริมแนวคิดใหม่ มุ่งมั่นในการสร้างแรงสนับสนุนและเผชิญกับอุปสรรค โดยพนักงานจะเริ่มแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้อื่นในองค์กรเพื่อให้แนวคิดสามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น การสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุน การแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นในแนวคิด การชักชวนให้บุคคลสำคัญเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือพนักงานที่มีการผลักดันแนวคิดจะพยายามโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้ยอมรับและสนับสนุนการนำแนวคิดใหม่ไปใช้ในทางปฏิบัติ

3) การนำแนวคิดไปปฏิบัติ (idea realization) หมายถึง การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถนำไปใช้จริงในบทบาทการทำงาน กลุ่ม หรือองค์การได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ขั้นตอนที่บุคคลนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างมีระบบ และสามารถใช้งานได้จริงในบริบทจริง เช่น การพัฒนาต้นแบบ การใช้งานในแวดวงปฏิบัติ หรือการทำให้แนวคิดนั้นกลายเป็นงานจริงในสภาพแวดล้อมการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมิใช่เพียงการมีความคิดใหม่เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการริเริ่ม การพัฒนา และการนำแนวคิดนั้นไปใช้งานเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยเป็นกระบวนการหลายขั้นตอนที่บุคคลต้องเผชิญกับปัญหา และต่อมาก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จึงถือได้ว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การอย่างแท้จริง

## ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปัจจัยหนึ่งในการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมกลุ่ม บทบาทของผู้นำ ถือเป็นภาพสะท้อนของความกลมกลืนภายในองค์กร โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ผู้นำที่ดีต้องเปิดใจเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจธรรมชาติของผู้ตาม และมีความเข้าใจบริบทขององค์การอย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างสมดุลในการบริหารจัดการ (Witdayakornbundit & Phinaitrup, 2021) ดังนั้นจำเป็นต้องศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยความเต็มใจโดยมีผู้นำเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงผนวกกับคัมภีร์พลวัตที่องค์การประสบนั้น ทำให้เป็นที่ยอมรับว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้อธิบายการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ถูกเสนอขึ้นครั้งแรกโดย Burns (1978) เพื่ออธิบายลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจอย่างลึกซึ้งแก่ผู้ปฏิบัติตาม โดยไม่ยึดติดกับเพียงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ตามหน้าที่ แต่เน้นการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของจริยธรรม ทัศนคติร่วม และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น ผู้นำในลักษณะนี้จะมองผู้ตามในฐานะพันธมิตร ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนศักยภาพของบุคลากรให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ Burns (1978) ชี้ให้เห็นว่า ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่เข้มข้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ดียิ่งกว่าที่คาดหมาย ภาวะผู้นำแบบนี้จึงไม่เพียงส่งผลต่อผู้ตามเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงจิตสำนึกของตัวผู้นำเอง โดยผู้นำจะกลายเป็นสัญลักษณ์แห่งแรงบันดาลใจทางจริยธรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันทั้งสองฝ่ายอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมักจะสรรหาวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพของงานและของบุคลากรให้ดีขึ้น ผู้นำลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการรับฟัง สนับสนุน และเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามจนสามารถพัฒนาให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำต่อไปได้ในอนาคต (Bass, 1990)

Bass (1985) ยังเน้นว่า หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจเชิงจริยธรรมและจิตใจให้แก่ผู้ตามจนสามารถปฏิบัติงานได้เกินความคาดหมาย มิใช่เพียงเพราะหน้าที่หรือผลตอบแทน แต่เพราะแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันมีค่าระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั่นเอง ภาวะผู้นำในรูปแบบนี้แตกต่างอย่างชัดเจนจากภาวะผู้นำเชิงธุรกรรม (transactional leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบการนำที่อาศัยการตอบแทนตามผลงานหรือข้อตกลงระหว่างกัน เพราะภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่แค่การแลกเปลี่ยน แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ และการยึดโยงผู้ตามเข้ากับคุณค่าร่วมขององค์การ ด้วยเหตุนี้เองภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นแนวทางการนำที่มีพลังมาก และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมร่วมสมัยที่มีความซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และต้องการความร่วมมือในระดับลึกจากทุกฝ่ายในองค์การ

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์การยุคใหม่ เพราะผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ใช้อำนาจในเชิงบังคับ แต่เปิดโอกาส ส่งเสริม และสร้างพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ และสามารถร่วมกันขับเคลื่อนเป้าหมายระดับกลุ่มและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bass (1985) อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และการเอาใจใส่รายบุคคล (individualized consideration)

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือ ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่คุณตามเคารพ ชื่นชม และไว้วางใจ ผู้นำในลักษณะนี้มีอุดมการณ์และหลักการที่มั่นคง ผู้ตามจะยึดมั่นในแนวคิดของผู้นำและพร้อมปฏิบัติตามโดยไม่ลังเล รวมทั้งผู้นำมีความมุ่งมั่นต่อพันธกิจขององค์การอย่างจริงจังซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดตามแบบอย่างผู้นำ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกมีพลังในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพารางวัลหรือแรงจูงใจจากภายนอก ซึ่งสามารถท้าทายผู้ตามและช่วยให้เห็นทิศทางของอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การส่งเสริมให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์ กล้าตั้งคำถาม และแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ผู้นำไม่ได้เป็นผู้ให้คำตอบโดยตรง แต่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบ และสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาวิธีคิดและเสนอแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4) การเอาใจใส่รายบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่ใส่ใจความต้องการ ความสามารถ และศักยภาพของผู้ตามในแต่ละคน ผู้นำจะให้คำแนะนำ สนับสนุน และเปิดโอกาสในการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนองค์การ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาอย่างลึกซึ้ง ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้อาศัยเพียงกลยุทธ์การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์แต่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การยกระดับคุณค่า และการเสริมสร้างพันธกิจร่วมขององค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

ทั้งนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในองค์การ สร้างความไว้วางใจและกระตุ้นให้พนักงานเปิดเผยความรู้ของตนเพื่อพัฒนางาน และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน (Srivastava et al., 2006) ซึ่งจะอธิบายถึงการแบ่งปันความรู้ในส่วนถัดไป

## การแบ่งปันความรู้

ความรู้ (knowledge) คือ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยหล่อเลี้ยงและขับเคลื่อนองค์การให้ดำรงอยู่และเติบโต (Hansen, 1999) Nonaka (1994) ได้เสนอการจำแนกประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในจิตใจมนุษย์ เกิดจากการปฏิบัติจริง ประสบการณ์ ทักษะ ความเชื่อ และการเรียนรู้ที่ยากต่อการอธิบายหรือถ่ายทอดอย่างชัดเจน ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบส่วนบุคคลและมักไม่สามารถแปลงสภาพให้อยู่ในรูปแบบของเอกสารได้ ด้วยเหตุนี้ ความรู้ฝังลึกจึงเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การ และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาภายนอกได้อย่างชัดเจน มักอยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น ข้อความ ทฤษฎี บทความ ผลงานเขียน คู่มือ รายงาน เอกสาร หรือสูตรที่มีการบันทึก

ไว้ ความรู้ประเภทนี้เกิดจากการรวบรวมและแปรสภาพความรู้จากภายในบุคคลให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถสื่อสารและถ่ายทอดต่อได้ จึงมักถูกเรียกว่าความรู้ที่เป็นรูปธรรม

การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ได้รับการยกให้เป็นประเด็นหลักที่องค์การให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการสร้างองค์ความรู้ระหว่างพนักงานภายในองค์กร (Nham et al., 2020) การแบ่งปันความรู้ นิยามได้ว่าเป็นวัฒนธรรมของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction culture) ที่ครอบคลุมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากรในระดับหน่วยงานหรือทั้งองค์การ (Lin, 2007) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การแบ่งปันความรู้คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคคล ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน (task information) และวิธีการปฏิบัติงาน (know-how) เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น รวมถึงการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา พัฒนาแนวคิดใหม่ หรือการนำนโยบายและระเบียบปฏิบัติมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (Le & Lei, 2019; Wang & Noe, 2010) การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (social media) ซึ่งมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกต่อการแบ่งปันความรู้ และช่วยให้ความรู้สามารถแพร่กระจายอย่างกว้างขวางในระดับบุคคล ชุมชน และสังคม โดยเครื่องมือสื่อสังคมเหล่านี้ได้สร้างพื้นที่เสมือน (virtual space) สำหรับกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ (Kwahk & Park, 2016) อีกช่องทางสำคัญคือ การมีชุมชนการปฏิบัติ (Communities of Practice: CoPs) ซึ่งหมายถึงกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีการใช้ทรัพยากรและสร้างความสัมพันธ์แบบพลวัต เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ร่วมกันในการพัฒนาองค์ความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน และสร้างคุณค่าร่วมให้กับกลุ่ม (Dalkir, 2023) พลังของความรู้จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการแบ่งปันผ่านการเผยแพร่และทำให้ความรู้ที่มีอยู่สามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งการแบ่งปันความรู้ถือเป็นผลลัพธ์สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพราะช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่าความรู้ที่มีอยู่สามารถถูกค้นหาและใช้งานโดยผู้ที่ต้องการได้หรือไม่ หรือในอีกมุมหนึ่งคือ การผลักดันความรู้ไปยังผู้รับที่ต้องการใช้งานโดยตรง (Tiwana, 1999)

การแบ่งปันความรู้มีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ยกย่องประสิทธิภาพขององค์กร และลดความซ้ำซ้อนในการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิม การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูกที่ไม่จำเป็น นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังเปิดโอกาสให้องค์การใช้ศักยภาพของทุนมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ ทั้งในแง่ของการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป การคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างยั่งยืน

Bock et al. (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นลักษณะของความรู้ที่มีในองค์กรและจำเป็นต่อการแบ่งปันเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และฝังความรู้นั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร ได้แก่

1. การแบ่งปันความรู้ฝังลึก (implicit knowledge sharing) หมายถึง ระดับที่บุคคลเชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ฝังลึก

2. การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge sharing) หมายถึง ระดับที่บุคคลเชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง

สรุปได้ว่า การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ สมาชิกในองค์การจะมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทั้งการให้ความรู้และการรวบรวมความรู้เป็นพฤติกรรมที่พนักงานในองค์การหากนำไปปฏิบัติจะกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาและถ่ายทอดข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อให้ความรู้ของทุกคนในองค์การมีความสมบูรณ์และครอบคลุมยิ่งขึ้น กระบวนการนี้นำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ การพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม

ส่วนถัดไปจะนำเสนอถึงประพจน์ทั้งสิ้น 3 ประพจน์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการศึกษา ซึ่งได้ผ่านการสังเคราะห์ทางวรรณกรรมจากการคัดเลือกรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้ และจัดหมวดหมู่ตามคำและอิทธิพลของตัวแปร เช่น ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง จะจัดกลุ่มงานวิจัยตามคำ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่รายบุคคล รวมทั้งอิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้ในการแบ่งปันความรู้ก็เช่นกัน มีการจัดหมวดหมู่เพื่อดูอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์และวิเคราะห์กลไกของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ที่กระตุ้นต่อการเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมได้ชัดเจน ซึ่งนำเสนอเป็นประพจน์ ดังต่อไปนี้

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่ (Gardner & Avolio, 1998) โดยเฉพาะการกระตุ้นทางปัญญาที่มุ่งท้าทายหลักการและรูปแบบความคิดที่เคยมีอยู่ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาแนวทางที่ดีกว่าและสร้างสรรค์มากกว่าเดิม โดยกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการได้มาซึ่งสิ่งใหม่ ๆ และได้รับการสนับสนุนแม้ในกรณีที่การลองผิดลองถูกนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม ยิ่งส่งผลให้พนักงานมีความกล้าเปิดรับแนวคิดใหม่มากยิ่งขึ้น (Khalili, 2016) Majumdar and Ray (2011) ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยเก็บข้อมูลระดับผู้บริหาร 120 คน ซึ่งได้ผลที่เน้นย้ำความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจของผู้นำในงานว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบและกล้าที่จะริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสนับสนุนเชิงบวกที่ต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ Mumford et al. (2002) ซึ่งกล่าวถึงความสามารถของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมความร่วมมือและการใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการคิดค้นนวัตกรรม ทั้งหมดนี้สนับสนุนว่าภาวะผู้นำเชิงการ

เปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและหล่อหลอมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในที่ทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Afsar and Umrani (2020) ศึกษาในกลุ่มพนักงานและผู้บังคับบัญชาในธุรกิจการผลิตและบริการ 35 แห่ง ได้เน้นย้ำว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ของพนักงานซึ่งเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้บุคลากรกล้าคิดและทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความซับซ้อนสูง อีกทั้ง Masood and Afsar (2017) ได้ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาล พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันความคิดสร้างสรรค์และการรับฟังเสียงของพนักงาน พยาบาลจึงมีแรงบันดาลใจและความมั่นใจในการทดลองแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วยได้อย่างเห็นได้ชัด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ Afsar et al. (2014) ที่เก็บข้อมูลทั้งผู้บริหารและพนักงานรวมกว่า 700 คน เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในองค์กรอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท ซึ่งพบว่าองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในงาน นอกจากนี้ Pradhan and Jena (2019) ซึ่งเก็บข้อมูลเป็น 2 ระยะจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจการผลิตเครื่องปั้นและธุรกิจโรงงานผลิตเหล็กจำนวน 988 คน อธิบายเพิ่มเติมว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงช่วยให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของงาน ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะคิดและลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์การทำงาน งานวิจัยนี้จึงเพิ่มความลึกซึ้งในการทำความเข้าใจกลไกภายในของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานตั้งคำถามกับสถานะที่เป็นอยู่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ในองค์กร ดังนั้นสามารถกำหนดประพจน์ในกรอบแนวคิดได้

*P1: ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม*

## ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมในองค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการสำรวจเพื่อสร้าง พัฒนา และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ขององค์กร การแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการต่อยอดแนวคิดไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Sudibjo & Prameswari, 2021) เนื่องจากการแบ่งปันความรู้ช่วยส่งเสริมทักษะการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้เฉพาะด้านและตามประสบการณ์ให้กับพนักงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการแปรเปลี่ยนความคิดให้กลายเป็นนวัตกรรมได้ (Abukhait et al., 2019) Radaelli et al. (2014) ศึกษาในกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์ในประเทศอิตาลี พบว่าการแบ่งปันความรู้มีผลโดยตรงกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมซึ่งพนักงานที่แบ่งปันข้อมูลทางคลินิก แนวปฏิบัติ หรือกรณีศึกษา จะมีพฤติกรรมนำแนวคิดใหม่ไปปรับใช้มากขึ้น

โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่ม เช่นเดียวกับกับ Phung et al. (2019) ศึกษาบริบทอาจารย์มหาวิทยาลัยรัฐในประเทศเวียดนาม พบว่าการแบ่งความรู้มีผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคคล ซึ่งองค์การควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันในองค์การในระหว่างการทำงาน เช่น การสอน การแนะนำ เป็นต้น ทั้งนี้ยังมี Nguyen et al. (2020) ผลการวิจัยระบุว่า การแบ่งปันความรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการส่งผลโดยตรงต่อการคิดค้นสิ่งใหม่ การปรับปรุงงาน และการนำเสนอแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เช่นเดียวกับ Hassan et al. (2018) งานวิจัยนี้ศึกษาในกลุ่มพนักงานองค์การธุรกิจประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน โดยเฉพาะการแบ่งปันข้อมูลจากประสบการณ์ตรงและการร่วมอภิปรายแนวทางแก้ปัญหาในองค์การช่วยให้พนักงานกล้าคิด กล้าทดลองสิ่งใหม่มากขึ้น อีกทั้ง Akram et al. (2018) ศึกษาในกลุ่มพนักงาน 200 คนในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม พบว่าการมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นมาจากการที่พนักงานมีโอกาสในการให้ความรู้และรวบรวมความรู้จากในองค์การ

กล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้ทำให้ผู้คนสามารถพัฒนาองค์ความรู้ ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของบุคคลพัฒนาไปเรื่อย ๆ กล่าวคือ ยิ่งมีการแบ่งปันความรู้มากขึ้นเท่าใด พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของแต่ละคนก็จะสูงขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจึงเสนอประพจน์

*P2: การแบ่งปันความรู้มีผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม*

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เนื่องจากผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความเชื่อมั่นในตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์ (Choi et al., 2016; Afsar et al., 2019) ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยช่วยให้พนักงานเข้าถึงแนวคิดและประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมริเริ่มนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ (Lin, 2007; Wang & Noe, 2010) งานวิจัยของ Choi et al. (2016) สนับสนุนว่าการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในองค์การ การมีภาวะผู้นำที่เอื้อและสนับสนุนพนักงานจะกระตุ้นให้พนักงานตอบแทนด้วยพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เช่น การแบ่งปันความรู้ จึงเป็นกลไกที่ไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้มีพลังในการเป็น

สื่อกลางจากนวัตกรรมของผู้นำไปสู่การเกิดนวัตกรรมของผู้ตาม สอดคล้องกับ Le and Lei (2019) ศึกษาในบริบทธุรกิจจีน 88 แห่ง พบว่า การแบ่งปันความรู้มีบทบาทแทรกแซงในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมส่วนบุคคล โดยเฉพาะการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้โดยการสร้างและเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ในการแบ่งปันความรู้ในพนักงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Sharif et al. (2024) ซึ่งพบว่าการแบ่งปันความรู้ในระดับสูงสุดในการสร้างโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำนวัตกรรมเข้าสู่สถานที่ทำงาน โดยการเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ส่งผลให้ระดับของการแลกเปลี่ยนทางสังคมและความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมที่สูง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดแนวคิดนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Sudibjo and Prameswari (2021) ศึกษาในคุณครูโรงเรียนเอกชนในประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้ โดยผู้นำจะต้องใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้ด้วยการผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อเพิ่มพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เช่น การจัดโอกาสพัฒนาวิชาชีพ การสัมมนา การฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ หรือครูมาแบ่งปันความรู้ในฐานะวิทยากรซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทั้งนี้ Noruzy et al. (2013) จากงานวิจัยอธิบายว่าผู้นำที่มีลักษณะสร้างการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานของตนให้มีการแบ่งปันความรู้หรือข้อมูลต่าง ๆ กระบวนการนี้ไปสู่การเกิดพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ กล่าวคือ ผลของการแบ่งปันความรู้คือการที่ผู้ติดตามได้เรียนรู้เพิ่มเติมถึงความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงาน ซึ่งนักวิจัยยืนยันว่าผู้ติดตามที่ทำงานร่วมกับผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในที่ทำงาน และ Rafique et al. (2022) พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญกับองค์กรโดยเฉพาะในภาวะวิกฤติซึ่งผู้นำสามารถกระตุ้นความสามารถของพนักงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันความรู้ เช่น การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การฝึกสอน และการระดมความคิด ซึ่งเป็นตัวกลางในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศเอื้อการเรียนรู้และความไว้วางใจ ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานแบ่งปันความรู้ และการแบ่งปันความรู้ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม เพราะการแบ่งปันความรู้เป็นมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดโดยทั่วไป และจำเป็นที่จะต้องมีความเหมาะสมในการพัฒนาวิธีการและทำให้ผู้ติดตามมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ ดังนั้นจึงนำเสนอประพจน์

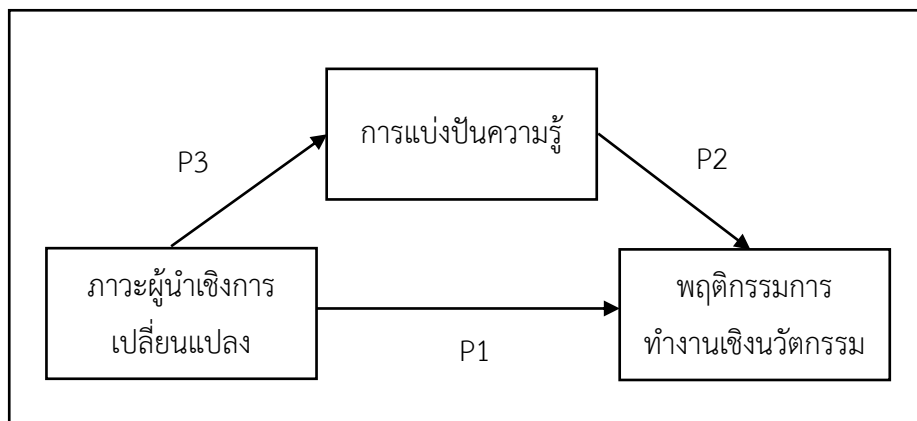
*P3: ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง*

จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมซึ่งนำมาสู่การเสนอประพจน์นั้น สามารถสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละประพจน์ได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์วรรณกรรม

| ประพจน์                                                                                                                 | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P1: ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม                                         | บริบทองค์การธุรกิจเชิงนวัตกรรม ประเทศจีน (Afsar et al., 2014)<br>บริบทธุรกิจการผลิตและบริการ ประเทศปากีสถาน (Afsar & Umrani, 2020)<br>บริบทโรงพยาบาลรัฐ ประเทศปากีสถาน (Masood & Afsar, 2017)<br>บทความวิชาการทบทวนวรรณกรรม (Mumford et al., 2002)<br>บริบทสถาบันทางการเงินของรัฐและเอกชน (Majumdar & Ray, 2011)<br>บริบทธุรกิจการผลิตเครื่องปั้นและโรงงานเหล็ก (Pradhan & Jena, 2019) |
| P2: การแบ่งปันความรู้มีผลเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม                                                   | บริบทโทรคมนาคม ประเทศจีน (Akram et al., 2018)<br>บริบทองค์การธุรกิจ ประเทศปากีสถาน (Hassan et al., 2018)<br>บริบทโทรคมนาคม ประเทศเวียดนาม (Nguyen et al., 2020)<br>บริบทมหาวิทยาลัยรัฐ ประเทศเวียดนาม (Phung et al., 2019)<br>บริบทบุคลากรทางการแพทย์ ประเทศอิตาลี (Radaelli et al., 2014)                                                                                             |
| P3: ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง | บริบทมุมมองการภาคธุรกิจ ประเทศจีน (Le & Lei, 2019)<br>บริบทอุตสาหกรรมการผลิต ประเทศอิหร่าน (Noruzy et al., 2013)<br>บริบทมหาวิทยาลัยรัฐ ประเทศปากีสถาน (Rafique et al., 2022)<br>บริบทธุรกิจโรงแรม ประเทศปากีสถาน (Sharif et al., 2024)<br>บริบทโรงเรียนเอกชน ประเทศอินโดนีเซีย (Sudibjo & Prameswari, 2021)                                                                           |

จากวรรณกรรมและประพจน์ที่นำเสนอในข้างต้น สามารถสร้างแบบจำลองทางความคิดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดระหว่างภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

### สรุปผลการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม สามารถอธิบายได้ว่าการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะเป็นลักษณะของผู้นำที่เป็นต้นแบบการกระทำของผู้ตาม โดยสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความเคารพในตนเองจากผู้ตามได้ อีกทั้งเสริมสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าลองสิ่งใหม่ ๆ และให้ความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงการดูแลที่ดีจากองค์กรและเป็นสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมขึ้นทั้งนี้คือกระตุ้นการเกิดและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้การมีระบบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเองก็มีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเช่นกัน เนื่องจากองค์ความรู้ในการแลกเปลี่ยนและที่มีอยู่ในคลังความรู้ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถแสวงหาความรู้ได้ทุกเมื่อ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งสามารถแก้ไขและป้องกันกับปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นให้ผู้คนได้คิด พุดคุย เสนอความคิดเห็น ซึ่งนำไปสู่การเกิดเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้คือ การแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน โดยในท้ายที่สุดทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมกับบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

เช่นเดียวกันกับในบริบทของบุคลากรวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หากผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะในระดับภาควิชา คณะ หรือมหาวิทยาลัย หากสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม กล้าทดลองสิ่งใหม่ และมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในงานวิชาการ เช่น การสอน การวิจัย และบริการวิชาการได้ จะช่วยเพื่อเพิ่มคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อีกทั้งมีระบบการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เอื้อให้บุคลากรวิชาการ

สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ เทคนิควิธีการ และองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การสอน การวิจัย หรือการพัฒนาองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์การ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืนของสถาบัน

ในเชิงทฤษฎี บทความวิชาการนี้สะท้อน ขยาย และอธิบายถึงความสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งเชิงวัตถุและเชิงสังคม งานชิ้นนี้สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทฤษฎีด้วยการพิสูจน์ถึงความแข็งแกร่งของทฤษฎีดังกล่าวผ่านแบบจำลองแนวคิดข้างต้น อีกทั้งยังในเชิงปฏิบัติ ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารของคณะและมหาวิทยาลัย เพื่อการออกแบบและพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบสนับสนุนของสถาบันให้เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรวิชาการในระยะยาวซึ่งถือเป็นหัวใจขององค์การ โดยผู้บริหารจะได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้บุคลากรวิชาการเพิ่มพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้น ผ่านทางผู้นำนโยบาย กิจกรรม ระบบภายในองค์การ

ในเชิงปฏิบัติ ระดับปัจเจกบุคคล มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาผู้บริหารให้มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เน้นการตัดสินใจเชิงคุณธรรมจากสถานการณ์จริงของงานวิชาการและบริหารงานวิชาการซับซ้อน ซึ่งช่วยหล่อหลอมความน่าเชื่อถือของผู้นำและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรวิชาการกล้าคิดนอกกรอบและแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม นอกจากนี้ การเอาใจใส่รายบุคคล การเสริมแรงเชิงบวก และลงอย่างสร้างสรรค์ และระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชทางวิชาการช่วยลดความกลัวความล้มเหลว ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าผลักดันแนวคิดใหม่และนำไปปฏิบัติจริง และในระดับกลุ่ม คณะ และมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการทำงานร่วมกันจริง เช่น การพัฒนารายวิชา ร่วมและการวิจัยข้ามสาขา แทนการเน้นเปิดเผยความผิดพลาดหรือข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่สมัครใจ การแลกเปลี่ยนนี้ช่วยให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ทั้งฝังลึกและชัดแจ้งผ่านกระบวนการคิด การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา อีกทั้งสามารถสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เช่น CoP ด้านหลักสูตรเชิงบูรณาการหรือวิจัยสังคม ที่มีการพบปะและทบทวนงานเป็นระยะเพื่อเปลี่ยนความรู้ส่วนบุคคลเป็นองค์ความรู้ของกลุ่มและพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ต่อยอดได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในอนาคต บทความวิชาการชิ้นนี้เป็นการนำเสนอแบบจำลองแนวคิด ซึ่งได้กำหนดประพจน์ (proposition) ดังนั้นจึงสนับสนุนให้งานในอนาคตนำแบบจำลองแนวคิดไปทำการทดสอบความสัมพันธ์ตัวแปรในบทความวิชาการนี้ อันได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยเครื่องมือทางสถิติเพื่อความแข็งแกร่งเชิงทฤษฎีที่มากขึ้น และศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ เพิ่มเติมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม รวมทั้งนำไปศึกษาในบริบทขององค์การภาครัฐอื่น ๆ เพิ่มเติม

## เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ไตรมาสที่ 4/2566.
- Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(1), Article 1950006.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bland, C. J., Center, B. A., Finstad, D. A., Risbey, K. R., & Staples, J. (2005). A theoretical, practical, predictive model of faculty and department research productivity. *Academic Medicine*, 80(3), 225-237.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Borins, S. (2014). *The persistence of innovation in government*. Brookings Institution Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241.
- Chaisawat, M. (2020). Transformational leadership and organizational innovation: Evidence from higher education institutions in Thailand. *Journal of Social Sciences*, 16(1), 45–60.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). Routledge.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgic perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32–58.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.

- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hassan, H. A., Asif, J., Waqar, N., & Abbas, S. K. (2018). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(5).
- Hughes, G. D. (1973). *Demand analysis of marketing decision*. Irwin.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Johnson, J. D., Meyer, M. E., Berkowitz, J. M., Ethington, C. T., & Miller, V. D. (1997). Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research*, 24(2), 320-348.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- Kwahk, K. Y., & Park, D. H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers in Human Behavior*, 55, 826-839.
- Kyrgidou, L. P., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and performance outcomes of innovativeness: An empirical study. *British Journal of Management*, 24(3), 281-298.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332.

- Majumdar, B., & Ray, A. (2011). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 37(1), 140-148.
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), Article e12188.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nguyen, T. P. L., Tran, N. M., Doan, X. H., & Nguyen, H. (2020). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees. *Management Science Letters*, 10(1), 53-62.
- Nham, T. P., Nguyen, T. M., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management & Marketing*, 15(2), 275-301.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277-303.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage: Creative and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30-40.
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 865.

- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), Article 100214.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77.
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: Mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1-21.
- Siregar, Z. M. E., Supriadi, Y. N., Pranowo, A. S., & Harahap, N. J. (2022). A multidimensional approach in examining the role of self-efficacy on innovative work behavior: Evidence from the creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), Article 588.
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person – organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), Article e07334.

- Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: Evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 262-275.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2008). The potential for innovativeness: A tale of the Swiss watch industry. *Journal of Marketing Management*, 24(1-2), 169-184.
- Thailand Development Research Institute. (2021). *Thai higher education reform: Challenges and opportunities*. Thailand Development Research Institute.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Tiwana, A. (1999). *Knowledge management toolkit*. Prentice Hall.
- Tu, Y., & Lu, X. (2016). Do ethical leaders give followers the confidence to go the extra mile? The moderating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 129-144.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Widtayakornbundit, S., & Phinaitrup, B.-A. (2021). A study of leadership in educational institution using dual systems and the effects on personal behavior: A case study of Thailand private vocational system. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 527-534.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.