

# การศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี

## The Impacts of Organizational Culture on Knowledge Management for Improving Organizational Performance

ปิยานุช ช่างเหล็ก<sup>1</sup> และ กฤษ จรินทร์<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นิสิต ปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา

<sup>2</sup> วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในเขตจังหวัดชลบุรี โดยใช้การเก็บแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ในการเก็บแบบสอบถามผู้วิจัยเก็บจากผู้จัดการร้านอาหาร จำนวนทั้งสิ้น 250 คน และในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสัมภาษณ์กับผู้จัดการร้านอาหาร จำนวน 10 คน ในการวิเคราะห์ทางสถิติใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ในการแปลข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามและในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้โปรแกรม ทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 250 คน ผู้จัดการร้านส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 25-34 ปี มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี มีจำนวนพนักงานในองค์กร 23 คนขึ้นไป ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ของร้านอาหารที่ค่า t-value เท่ากับ 9.97 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหาร โดยมีการจัดการความรู้เป็นตัวแปรต้นกลางที่ค่า t-value เท่ากับ 5.89 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารที่ค่า t-value เท่ากับ 6.87 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้, ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

### Abstract

The purpose of this research was to study the impacts of organization culture on knowledge management for improving organizational performance. Using a questionnaire and interviews, data were collected from 250 restaurant managers. The researcher interviewed 10 restaurant managers. The statistical analysis uses the structural equation model (SEM). Qualitative research uses social science program for data analysis.

From the research it was found that the majority of respondents were female, aged 25-34, with bachelor's level education, and 3-5 years work experience, with more than 23 employees. The hypothesis tested was that organizational culture affects the knowledge management of a restaurant having t-value = 9.97 at significance level of 0.01. Organizational culture affects the organizational performance of a restaurant by knowledge management are intervening variable having t-value = 5.98 at significance level of 0.01. Knowledge management affects the organizational performance of a restaurant having t-value = 6.87 at significance level of 0.01.

*Keywords: Organizational Culture, Knowledge Management, Organizational Performance*

## 1. บทนำ

ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บรวบรวมองค์ความรู้และสามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้องค์กรสามารถสร้างผลงานที่ดีกว่า ประหยัด และรวดเร็วกว่า ทั้งนี้ต้องอาศัยสินทรัพย์ทางปัญญาของบุคลากรเป็นหลักในการเก็บรวบรวมความรู้ไว้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้นำไปใช้ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิเชฐ บัญญัติ, 2548, หน้า 1-20)

จากสภาพการณ์ในปัจจุบัน การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารสูงขึ้น และผู้บริโภคแสวงหาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของตน ทำให้ร้านอาหารต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างสรรค์กระบวนการนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ในจังหวัดชลบุรีมีจำนวนร้านอาหารทั้งหมด 2,626 ร้าน (สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จ.ชลบุรี) จึงเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทั้งด้านรสชาติอาหาร คุณภาพการให้บริการ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเร่งหากกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรของตนให้ยั่งยืน การที่จะทำให้ร้านอาหารสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย คือ การจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้จะช่วยพัฒนาให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น โดยนำความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลต่อบุคคลและองค์กรให้มากที่สุด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549, หน้า 48-49)

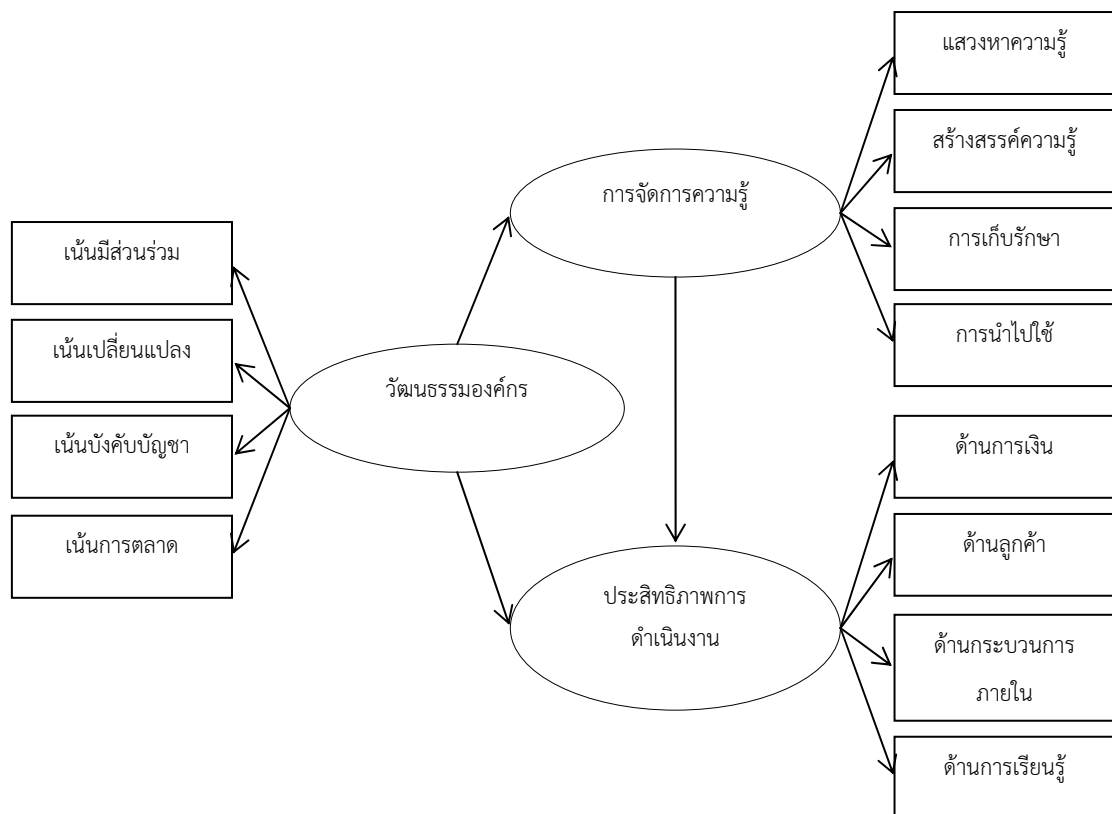
ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดการความรู้ คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2549, หน้า 5; บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549, หน้า 10) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อหรือค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ ใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, หน้า 212; พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 153) จากการศึกษาของ บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 64) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ ไม่มีสิ่งขัดขวางความรู้ นอกจากนี้ นักวิชาการและผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลที่สำคัญต่อประสิทธิภาพองค์กรและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความสำคัญของการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหาร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานในร้านอาหารอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี

## 3. กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิด

จากกรอบแนวคิดผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรแฝงไว้ทั้งหมด 3 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งในตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยตัวแปรประจักษ์ 4 ตัว คือ วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบเน้นสายบังคับบัญชา และวัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้ประกอบด้วยตัวแปรประจักษ์ 4 ตัว คือ การแสวงหา

ความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์  
ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการดำเนินงานประกอบด้วยตัวแปรประจักษ์ 4 ตัว คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้าน  
กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

#### 4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีแนวคิดที่เชื่อว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เพราะบุคลากร  
เป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมาย โดยเฉพาะโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นยุคของ  
เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้  
ให้เกิดการเติบโตและสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ (บุรุษย์ ศิริมหาสาร, 2550, หน้า 11) และการที่องค์กร  
จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ ในการค้นหา  
สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้ คือ การจัดการความรู้ หรือ  
Knowledge Management นั้นเอง (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549, หน้า 7)

การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มี  
ลักษณะการบริหารงาน แบบแบนราบและแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่าง ๆ จะมีการจัดการแยกแยะ  
ความจริง ในส่วนที่จะสามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีมในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลเพื่อพัฒนา  
งานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย (Laudon and Laudon, 1998, p. 435) และ วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์  
(2542, หน้า 77-78) กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนา  
กระบวนการควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์  
ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง  
เท่ากับว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบจะมีโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยม  
ไปด้วยการทำงาน อย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการ  
เปลี่ยนแปลงในทุก ๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

Marquardt (1996, pp. 130-136) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

##### 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กร ดังนี้

การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge)  
ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร  
การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้

- 1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน  
ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
- 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
- 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ
  - 2) การจ้างที่ปรึกษา
  - 3) การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ เช่น สื่อนิตยสาร นิตยสาร อีเมล บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น
  - 4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
  - 5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ
  - 6) การจ้างพนักงานใหม่
  - 7) การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน
2. การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้ทั่วไป แต่การสร้างสรรค์ความรู้เป็นสิ่งสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มี ดังนี้

- 2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
- 2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร
- 2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันในรูปแบบนี้ อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
- 2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
- 2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- 2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

การเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น องค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ดีนั้น มีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์แต่ข้อพึงระวัง คือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมาใช้นั้นไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ทั้งนี้การเก็บรักษาความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ

ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงความรู้ ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้งานเพื่อนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการในการค้นหาเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเก็บไว้ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หากองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะสามารถไปสู่การถ่ายทอดและหมุนเวียนความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
- 2) การฝึกอบรม
- 3) การประชุมภายใน
- 4) การสรุปข่าวสาร
- 5) การสื่อสารภายในองค์กร
- 6) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
- 7) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยที่ไม่ได้ตั้งใจ มีหลายวิธีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ตั้งใจ หรือไม่ใส่ใจ อาจเป็นไปโดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ทำทุกวันโดยไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องเล่าที่เล่าต่อกันมา

#### 4.2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

เทคนิคในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ในสายการผลิตถือเป็นจุดเริ่มต้นในการวัด อัตราส่วนที่นำมาใช้วัด เช่น วัดต้นทุนต่อหน่วย ผลผลิตต่อต้นทุน จำนวนลูกค้าที่ให้บริการต่อชั่วโมง เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าอัตราส่วนใดจะถูกนำมาใช้เป็นตัววัดสิ่งสำคัญก็คือ ผลลัพธ์ที่ได้ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2547, หน้า 140-141) ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรนั้นสามารถประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานขององค์กร ถ้าองค์กรมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรดี แสดงว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพขององค์กรสูง ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินได้โดยประเมินผลผ่าน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้าน

ลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีหลายองค์กรที่นำใช้ทั้งการประเมินผลงานและปรับกลยุทธ์ขององค์กร (นภดล ร่มโพธิ์, 2553, หน้า 11)

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นมาจาก โรเบิร์ต แคปแลน อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาเวิร์ด และ ดร.เดวิด นอร์ตัน ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งคู่ได้ศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในอเมริกา และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงเสนอแนวคิดในการประเมินองค์กร โดยเสนอตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) จากนั้นได้ตีพิมพ์ในปี 1992 ทำให้แนวคิด Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 21)

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิบูล (2546, หน้า 11) กล่าวถึงมุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองที่บอกผลงานและสถานภาพทางการเงินขององค์กร
2. มุมมองด้านลูกค้า ในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จทางการเงินนั้นจะต้องมีรากฐานมาจากลูกค้า เช่น ลูกค้ามีความพึงพอใจ ลูกค้าเพิ่มขึ้น ลูกค้าประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน การที่ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจนั้นจะต้องมาจากการที่องค์กรสามารถสร้างผลงานที่ดี มีกระบวนการผลิตกระบวนการให้บริการที่ดี ซึ่งมุมมองด้านนี้ เช่น การบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นต้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้ การที่องค์กรจะสามารถกำหนดกระบวนการภายในให้เป็นเลิศนั้น องค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งมุมมองด้านนี้จะเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

### 4.3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันซึ่งทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น Hofstede (1980) และวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรในการเรียนรู้ร่วมกัน ในการปรับตัวเข้าหากัน การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมให้เป็นมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางแก่สมาชิกใหม่ต้องยอมรับและปฏิบัติตาม (Schein, 1992, p.12)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคณะ กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยมของสมาชิกภายในองค์กรที่จะแสดงออกและสะท้อนความเป็นองค์กรนั้น ๆ โดยโครงสร้างองค์กรจะเปรียบเสมือนร่างกาย ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นจิตใจขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกและความก้าวหน้าขององค์กร

Cameron and Attington (1996) ได้แบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ด้าน คือ

วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) คือ วัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกันความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน

วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเสมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์กรให้คุณค่าต่อนวัตกรรม

วัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบ

วัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด (Market Culture) หรือวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ วัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก บุคลิก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริหารลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต ผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งสูงขึ้น การส่งเสริมการขาย องค์กรมุ่งเน้นในบริการและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรจึงมีวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย โดยมีการจูงใจในสมาชิกในองค์กรด้วยการให้รางวัลตอบแทน

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าจะเป็วัฒนธรรมองค์กรแบบใดล้วนสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยี่ดวัฒนธรรมแบบใดหรือการผสมผสานขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร และผู้บริหารควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับโครงสร้างและเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ให้เหมาะสมจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. ระเบียบวิธีวิจัย

### 5.1 กลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

**กลุ่มที่ 1** การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จะใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้จัดการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ ผู้จัดการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี โดยในชลบุรีมีร้านอาหารทั้งสิ้น 2,626 ร้าน (สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จ.ชลบุรี) ใช้การเก็บข้อมูลแบบใช้แบบสอบถาม เพื่อให้โมเดลที่สร้างขึ้นมีความแข็งแกร่งและเป็นไปตามวิธีของโปรแกรมสำเร็จรูปที่ได้ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จึงมีเกณฑ์อัตราส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรประจักษ์อย่างน้อยที่ 10-20 คนต่อ 1 ตัวแปรประจักษ์ แต่ในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ 20 คนต่อ 1 ตัวแปรประจักษ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) โดยงานวิจัยในครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 12 ตัวแปร รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 240 คน และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงสำรองกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 10 คน รวมทั้งสิ้น 250 คน

**กลุ่มที่ 2** การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหาร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ ผู้จัดการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี โดยสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านอาหารจำนวน 10 คน



## 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน จำนวนพนักงานในองค์กร มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะแบบสอบถามเป็น มาตรการประเมินค่า 5 อันดับ โดยรูปแบบของ Likert's Scale จำนวน 16 ข้อ ด้านเน้นการมีส่วนร่วม จำนวน 4 ข้อ ด้านเน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา จำนวน 4 ข้อ ด้านเน้นสายการบังคับบัญชา จำนวน 4 ข้อ ด้านเน้นการตลาด จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับจัดการความรู้ลักษณะแบบสอบถามเป็น มาตรการประเมินค่า 5 อันดับ โดยรูปแบบของ Likert's Scale จำนวน 23 ข้อ ด้านการแสวงหาความรู้ จำนวน 5 ข้อ ด้านการสร้างสรรค์ความรู้ จำนวน 6 ข้อ ด้านการเก็บรักษาความรู้และสืบค้นความรู้ จำนวน 5 ข้อ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ ไปใช้ จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะแบบสอบถามเป็น มาตรการประเมินค่า 5 อันดับ โดยรูปแบบของ Likert's Scale จำนวน 15 ข้อ ด้านการเงิน จำนวน 3 ข้อ ด้านลูกค้า จำนวน 4 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 3 ข้อ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 5 ข้อ

การวิจัยเชิงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ คำถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ซึ่งเป็นประเภทคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ โดยถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในการแปลข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ดังนี้ การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน (ความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) การทดสอบความตรงของโมเดลการวัด การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง

ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านอาหารแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้เป็นไฟล์เสียงมาใส่ในโปรแกรมวิเคราะห์สถิติเชิงคุณภาพทางสังคมศาสตร์ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ร่วมกับทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อให้เกิดมโนทัศน์ทางทฤษฎี โดยโปรแกรมจะช่วยให้การจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้ออกมาเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์

## 6. ผลการวิจัย

### 6.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 1: ความเที่ยง ( $p_c$ ) ของตัวแปรแฝง ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สังเกตได้ด้วยองค์ประกอบ ( $p_v$ ) และความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้  $R^2$

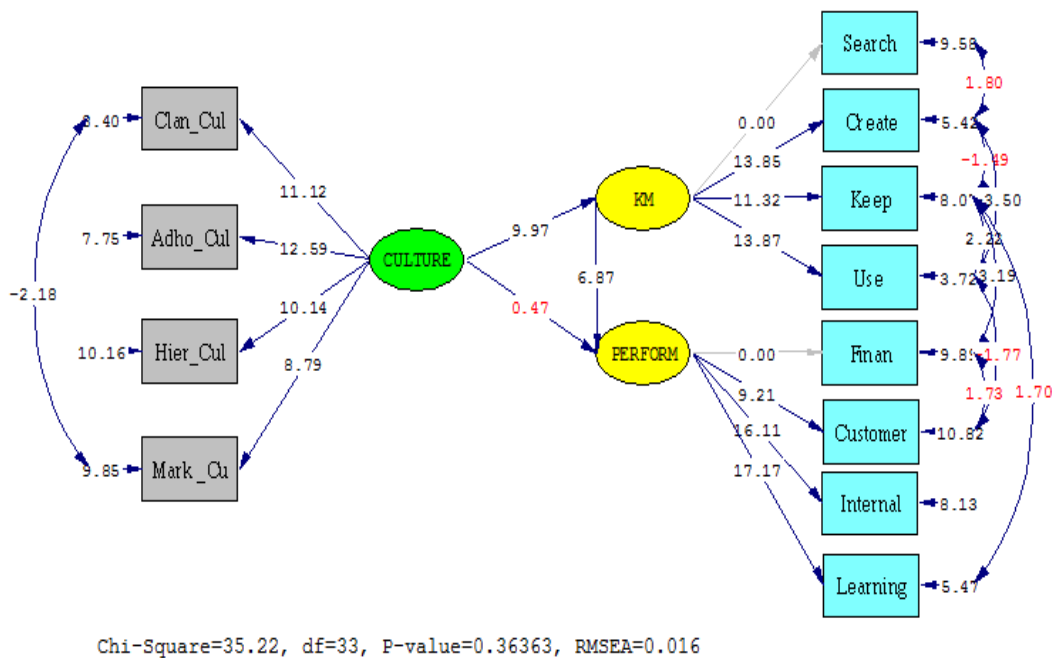
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	$p_c$	$p_v$	$R^2$
วัฒนธรรมองค์กร		0.75	0.42	
	เน้นการมีส่วนร่วม			0.47
	เน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา			0.58
	เน้นสายบังคับบัญชา			0.40
	เน้นการตลาด			0.34
การจัดการความรู้		0.86	0.62	
	การแสวงหาความรู้			0.59
	การสร้างสรรค้ความรู้			0.72
	การเก็บและสืบค้นความรู้			0.58
	การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์			0.79
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน		0.89	0.68	
	ด้านการเงิน			0.62
	ด้านลูกค้า			0.30
	ด้านกระบวนการภายใน			0.79
	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา			0.88

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีความเที่ยงสูง (ค่ามากกว่า 0.60) นอกจากนี้ ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบค่อนข้างมาก (สูงกว่า 0.50) ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมเน้นสายบังคับบัญชา วัฒนธรรมเน้นการตลาด และประสิทธิภาพด้านลูกค้า ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบค่อนข้างน้อย (น้อยกว่า 0.50)

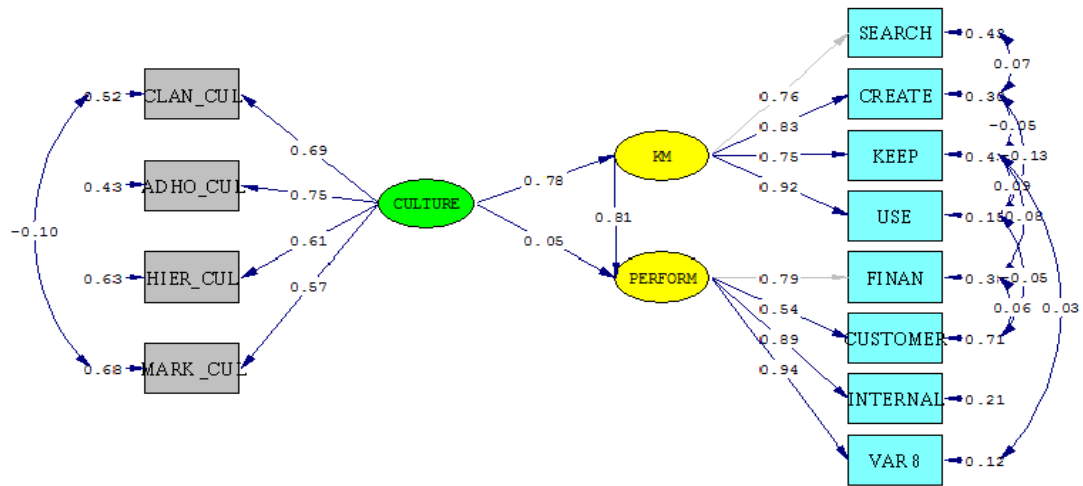
ตารางที่ 2: ดัชนีความเหมาะสมและผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

Fit Indices	Recommended Value	Result
P-value	> 0.05	0.36
Chi-square/Degree of freedom	< 2.00	1.06
GFI (goodness of fit index)	> 0.90	0.98
RMSEA (root mean square error of approximation)	< 0.05	0.016
RMR (root mean square residual)	< 0.05	0.013
NFI (normed fit index)	> 0.90	0.99
NNFI (non-normed fit index)	> 0.90	1.00
CFI (comparative fit index)	> 0.90	1.00

จากตารางที่ 2 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยพิจารณาจากค่าไคส-แควร์เท่ากับ 35.22 ที่องศาอิสระเท่ากับ 33 มี P-value เท่ากับ 0.36 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.06 ซึ่งค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ต้องมีค่าน้อยกว่า 2.00 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 25) ดัชนี GFI เท่ากับ 0.98 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.016 มีค่าที่ดีมากเนื่องจากน้อยกว่า 0.05 (Diamantopoulos and Sigauw, 2000) ค่า RMR เท่ากับ 0.013 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Sigauw, 2000) ค่า NFI เท่ากับ 0.99 ค่า NNFI เท่ากับ 1.00 ดัชนี CFI เท่ากับ 1.00 อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเนื่องจากค่าของดัชนีเหล่านี้ควรมีค่าตั้งแต่ 0-1 โดยค่าที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป



ภาพที่ 1: โมเดลแสดงค่า t-value



ภาพที่ 2: โมเดลแสดงค่า Standardized Solution

ตารางที่ 3: ผลการวิเคราะห์ Standardized Solution และ t-value

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Standardized Solution ค่าสัมประสิทธิ์	t-values
วัฒนธรรมองค์กร	เน้นการมีส่วนร่วม	0.69***	11.12
	เน้นการเปลี่ยนแปลงพัฒนา	0.75***	12.59
	เน้นสายบังคับบัญชา	0.61***	10.14
	เน้นการตลาด	0.57***	8.79
การจัดการความรู้	การแสวงหาความรู้	0.76	
	การสร้างสรรค้ความรู้	0.83***	13.85
	การเก็บและสืบค้นความรู้	0.75***	11.32
	การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้	0.92***	13.87
	ประโยชน์		
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ด้านการเงิน	0.79	
	ด้านลูกค้า	0.54***	9.21
	ด้านกระบวนการภายใน	0.89***	16.11
	ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	0.94***	17.17

หมายเหตุ: \*\*\*P-values < 0.01 หมายถึง t-value < -2.58 และ t-value > 2.58

\*\*P-values < 0.05 หมายถึง t-value < -1.96 และ t-value > 1.96

\*P-values < 0.10 หมายถึง t-value < -1.645 และ t-value < 1.64

(Diamantopoulos and Sigauw, 2000)

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง พัฒนา ที่ 0.75 รองลงมา คือ วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม ที่ 0.69 วัฒนธรรมแบบเน้นสายบังคับบัญชา ที่ 0.61 และน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด ที่ 0.57 ในส่วนของการจัดการความรู้ที่มีผลมากที่สุด คือ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ที่ 0.92 รองลงมา คือ การสร้างสรรค์ความรู้ ที่ 0.83 และการแสวงหาความรู้ ที่ 0.76 และน้อยที่สุด คือ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ ที่ 0.75 ในส่วนของประสิทธิภาพการดำเนินงานที่มีผลมากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่ 0.94 รองลงมา ด้านกระบวนการภายใน ที่ 0.89 และด้านการเงิน ที่ 0.79 และน้อยที่สุด คือ (ด้านลูกค้า) ที่ 0.54

ตารางที่ 4: ผลการวิเคราะห์การถดถอยในโมเดลโครงสร้าง

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรต้น	
			วัฒนธรรมองค์กร	การจัดการความรู้
การจัดการความรู้	0.55	DE	0.78*** (9.97)	-
		IE	-	-
		TE	0.78	-
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	0.72	DE	0.05 (0.47)	0.81*** (6.87)
		IE	0.63*** (5.89)	-
		TE	0.68	0.81

หมายเหตุ: DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

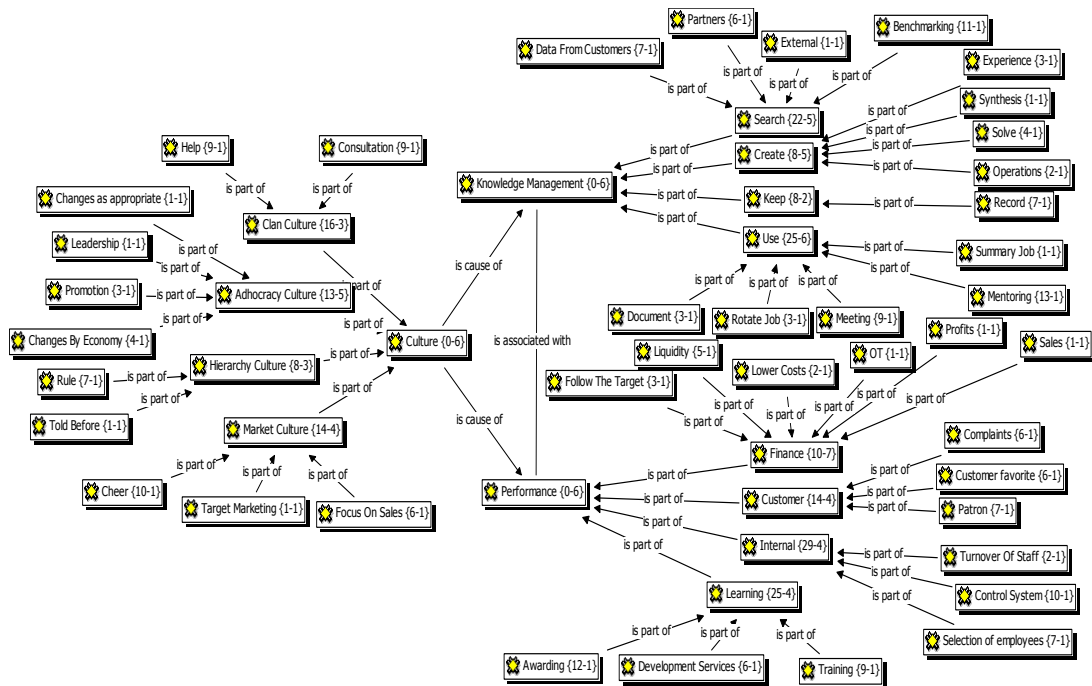
\*\*P-values < 0.01 หมายถึง t-value < -2.58 และ t-value > 2.58

\*P-values 0.05 หมายถึง t-value < -1.96 และ t-value > 1.96

(Diamantopoulos and Sigauw, 2000)

จากตารางที่ 4 พบว่า เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (TE) ของวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยมีขนาดของอิทธิพลเท่ากับ 0.78 อิทธิพลทางตรง (DE) ของวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการจัดการความรู้ 0.78 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม (IE) ที่ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.55 หรือ 55% และเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (TE) ของวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.68 อิทธิพลทางตรง (DE) ของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน 0.05 นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการจัดการความรู้ โดยมีอิทธิพลทางอ้อม (IE) ที่ 0.63 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.72 หรือ 72% และสุดท้ายเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (TE) ของการจัดการความรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.81 อิทธิพลทางตรง (DE) ของการจัดการความรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน 0.81 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม (IE)

## 6.2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์



ภาพที่ 3: ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ โดยการเปลี่ยนแปลงขององค์กรกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้าน วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมและเน้น การตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การถ่ายโอนและการนำไปใช้เป็นด้าน ที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## 7. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่มากที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็น วัฒนธรรมหลักที่สามารถเอื้อต่อการจัดการความรู้โดยตรง การจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนางาน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีก็ย่อม ส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้นตามไปด้วย

## 8. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กรแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และให้เสรีในการแสดงความคิดเห็นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูติมา นุตยะสกุล (2550) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.703$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในระดับสูงและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปรานี พุระหง (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสัมพันธ์ แบบก้าวหน้า แบบการตลาดและแบบราชการกับการจัดการความรู้แบบการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.01 ( $r = 0.582, 0.593, 0.569$  และ  $0.568$  ตามลำดับ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติมา อรุณรัตน์โนภาส (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .567$ ) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ Delong และ Fahey (อ้างถึงใน Chin-Loy, 2003, p. 17) วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นแบบแผนการปฏิบัติ ขอบเขต ค่านิยม และพฤติกรรมของคนในองค์กรซึ่งมีผลต่อโครงสร้างในองค์กร ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรทุกแบบมีความสำคัญกับองค์กรทุกด้าน

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Intervening Variable) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยมีตัวแปรการจัดการความรู้เข้ามาเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ และในการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทุกด้านต่างส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้น แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนากระบวนการดำเนินงานและการบริการเสริมสร้างให้บุคลากรประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างผลการดำเนินงาน และพัฒนาความสามารถขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์กรมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรได้ สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้น หากเป็นวัฒนธรรมที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร (Valuable) คือ ทำให้ยอดขายสูงขึ้น ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์กร Denison (1990, pp. 204-233) ศึกษาวิจัยและตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรและ

ประสิทธิภาพองค์กร (Corporate Culture and Organizational Effectiveness) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กร โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ จำนวน 25 ครั้ง ในองค์กร 5 แห่ง รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ประกอบ และพบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กรในรูปของผลประกอบการ Greenberg และ Barton (2003, pp. 256-258) กล่าวถึงงานวิจัยในบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ในต้นทศวรรษที่ 20 มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง และยอดขายสินค้าคงที่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้พนักงานมีค่านิยม 10 ประการ คือ ซื่อสัตย์ ความเป็นเจ้าของไว้วางใจกันให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ผูกพันต่อองค์กร สนุกสนาน สร้างนวัตกรรม รวดเร็วและเร่งรีบ ทำงานเป็นทีม และนับตั้งแต่ปี 1998 ที่พนักงานมีวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว จนถึง ปี 2001 พบว่า ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 83 และผลกำไรสูงขึ้นถึงร้อยละ 336 รวมทั้งอัตราเข้าออกของพนักงานลดน้อยลงและสามารถควบรวมกิจการกับบริษัทอื่น ๆ ได้ง่ายอีกด้วย วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านต่าง ๆ สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ด้านที่ส่งผลมากต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด คือ การถ่ายโอนความรู้และการนำไปใช้ โดยในองค์กรจะให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้โดยการประชุมภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชฎารัตน์ สุขศีล (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจผ้าไหมในเขตจังหวัดมหาสารคาม ประธานกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมมีความเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนำความรู้มาใช้อยู่ในระดับมาก ด้านการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ด้านการจัดหาความรู้ที่ต้องการและการถ่ายโอนความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลีรัตน์ ตัญชลเศรษฐ์ (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กรของโรงพยาบาลพนมสารคามมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง (0.695) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยที่การนำการจัดการความรู้เข้ามาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร จะส่งผลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน และปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรได้ จากแนวคิดของ Carla O'Dell และ Jackson Grayson (1988, p. 3) ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการความรู้จะส่งผลทำให้สามารถยกระดับและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้น” ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นจริงตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้



## 9. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี ผู้ทำการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้มีความเปิดเผยไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ค่าตอบแทน รางวัล และการยกย่องชมเชยโดยจัดทำบอร์ดชมเชยพนักงานดีเด่นสำหรับบุคลากรในหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้และเผยแพร่ความรู้ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก และจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

2. ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ทุกด้าน เพื่อนำมาเสริมสร้างความมั่นคงและพัฒนาธุรกิจของตนเอง โดยเฉพาะด้านการเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ เพราะจากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ด้านการเก็บรักษาและสืบค้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการจัดทำเอกสาร ฐานข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อเก็บความรู้ วิธีการ กระบวนการปฏิบัติงาน ให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการถ่ายโอนความรู้ และควรมีการปรับปรุงข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ด้านการถ่ายโอนความรู้และการนำไปใช้ ผู้บริหารสมควรให้มีการประชุมภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพราะการประชุมภายในองค์กรนั้นสามารถรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากบุคลากรสามารถนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

3. ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ผู้บริหารควรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านลูกค้า โดยอาจมีการวิจัยและพัฒนาแบบการดำเนินงานของร้านให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด เช่น การจัดทำเว็บไซต์เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า รวมถึงการเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพของอาหาร เพราะอาหารถือได้ว่าเป็นวัตถุดิบหลักที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

## 10. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ดร.กฤษ จรินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้สละเวลาให้คำปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่คอยเป็นกำลังใจและให้ความห่วงใยเสมอมา ผู้ทำการวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จริตควร ประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์ และดร.ยอดยิ่ง ธนทวี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้

มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ประสิทธิ์-  
ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์การเรียนการสอนที่มีค่ายิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้จัดการร้านอาหาร ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และให้ความร่วมมือ  
เป็นอย่างดีในการทำงานวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอรำลึกพระคุณของบิดา มารดา ผู้เป็นที่รักและมีพระคุณอันยิ่งใหญ่ที่ให้กำเนิด ให้สติปัญญา  
ให้ความรักและความห่วงใย และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัยด้วยความกรุณาเสมอมา ขอขอบคุณญาติพี่น้อง  
ในครอบครัวทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บุพการี คณาจารย์  
ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาและทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

## 11. เอกสารอ้างอิง

- กิติมา อรุณรัตน์โนภาส. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้: กรณีศึกษา  
โรงพยาบาลสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ กรมแพทย์ทหารเรือ*. งานนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชฎารัตน์ สุขศีล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลดำเนินงานธุรกิจผลิตภัณฑ์  
ผ้าไหมในเขตจังหวัดมหาสารคาม*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชุติมา นุตยะสกุล. (2550). *การศึกษาวรรณกรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ  
องค์กรของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ Management*. กรุงเทพมหานคร:  
ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: แชนโพร่ พรินต์ติ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร.
- นภดล รมโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพมหานคร:  
บุคคลอิมเมจิเนียร์.
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาด และ ปรียวรรณ กรรณล้วน. (2547).  
*การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: จีระวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2550). *จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ Knowledge Management to Excellence  
Organization*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิเชษฐ์ บัญญัติ. (2548). *การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพ*. เอกสารการประชุมวิชาการการจัดการความรู้: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศทางการพยาบาลครั้งที่ 15 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 17-18 กุมภาพันธ์. ณ โรงแรมปรีซ์พาลาส กรุงเทพมหานคร.
- พิภพ วงษ์เงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น (1977).
- วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์. (2552). *ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานขององค์กร: โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. (2542). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดชลบุรี. (2554). *จำนวนร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี*. สืบค้นวันที่ 20 พฤศจิกายน 2554, จาก <http://www.dbd.go.th>
- สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สุดา สุวรรณภรณ์. (2547). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: ไทศาลกราฟฟิค.
- สุปราณี ภูระหงษ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. กรุงเทพมหานคร: เจริญดี มั่นคงการพิมพ์.
- Cameron, K.S., and Attington, D.R. (1996). The Conceptual foundations of Organizational culture. *In Higher education: Handbook of theory and research volume IV*. New York: Agathon Press.
- Chin-Loy, C. (2003). *Assessing The Enfluence of Organization Culture on Knowledge Management Success*. Doctor dissertation, school of buddiness, Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Florida.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. 1995. Toward a Theory of a Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2), 204-233.
- Diamantopoulos, A. and Sigauw, J.A. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. 2003. *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human Side of Work* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences*. London: Beverly Hill.
- K. Laudon and J. Laudon. (1998). *Management information systems: Organization and technology in the networked enterprise*. (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Kaplan, R.S. and Norton, P.D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-hill.

O'Dell, C. and Jackson, C. (1988). *If Only We Know What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, The Free Press, New York, NY.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L. (1999). Proac-tive personality and career success. *Journal of Ap-plied Psychology*, 84, 416-427.