

## ประสิทธิผลการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์กร : การศึกษาเชิงประจักษ์ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

พลอยชมพู กิตติกุลโชติวุฒิ

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 226 แห่ง เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามทางไปรษณีย์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงบรรยาย และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย ปรากฏว่า 1) วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ 2) กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ และ 3) ประสิทธิผลการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรนำข้อเสนอแนะไปใช้พัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ในการทำงานของธุรกิจ เพื่อนำพาธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ

**คำสำคัญ:** ประสิทธิผลการจัดการความรู้, ความสำเร็จขององค์กร, ธุรกิจโรงแรม

# **Knowledge Management Effectiveness and Organizational Success: An Empirical Investigation on Hotel Businesses in Thailand**

**Ploychompoo Kittikunchotiwt**

*Faculty of accountancy and management, Mahasarakham University  
Thailand*

## **Abstract**

The purpose of this research was to verify the impact of effective knowledge management on organizational success. The sample comprised 226 hotels in Thailand. For data collection a mail questionnaire was used. Hypotheses were tested using multiple regression analysis. The results showed that 1) organizational culture had a positive effect on knowledge management effectiveness 2) Organizational Strategy had a positive effect on knowledge management effectiveness and 3) knowledge management effectiveness had a positive effect on organizational success. Hotel executives should apply these results for developing team learning and knowledge sharing in order to achieve business goals and increase sustainable competitiveness.

**Keywords:** knowledge management effectiveness, organizational success, hotel businesses

## ความนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็วและรุนแรงเกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจส่งผลให้เศรษฐกิจของโลกเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขัน เพื่อให้ได้ลูกค้ารายใหม่และรักษาลูกค้าเดิมไว้ จากการทำโลกมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้อุตสาหกรรมต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าวโดยเฉพาะด้านการผลิตสินค้าและบริการ ต้องอาศัยความรู้ ทักษะและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น (Ferrier & Lyon, 2004) ซึ่งลักษณะภายในองค์กรมีความสำคัญมากเป็นแหล่งที่มาของความสำเร็จในองค์กร การสร้างความรู้ใหม่ในองค์กรอยู่บนพื้นฐานทั้งการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่และการค้นหาความรู้ใหม่เพื่อการแข่งขัน ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับทรัพย์สินทางความรู้ (knowledge assets) ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากกระบวนการองค์ความรู้ขององค์กร ความรู้เป็นเสมือนทรัพยากรที่สนับสนุนความสามารถ กิจกรรมที่เกิดขึ้นและเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ (Nonaka et al., 2000) ทรัพย์สินทางความรู้ก็คือทรัพยากรลักษณะจำเพาะขององค์กรซึ่งมีความจำเป็นต่อการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรก็คือ องค์ความรู้ (Knowledge) ดังนั้นองค์กรเชิงสังคมจะมีความซับซ้อนมากกว่าองค์กรเชิงปัจเจกบุคคล การคงอยู่ขององค์กรจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับคงอยู่ของปัจเจกบุคคล แต่การคงอยู่ขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และองค์ความรู้ที่ได้ถูกสะสมและได้มีการถ่ายทอดต่อกันไป จึงเป็นแหล่งที่มาอันแท้จริงของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (McEvily & Chakravarthy, 2002) ความรู้ที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้นต้องเป็นทรัพยากรความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง อันมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างใหม่ (Renew) และการพัฒนา (Development) ความรู้ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและมีความซับซ้อน ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่มีบทบาทต่อการขยายขีดความสามารถขององค์กร (Ordinary capabilities) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องพยายามหากลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด และเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถรับมือกับคู่แข่งจากภายในประเทศและภายนอกประเทศได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทั้งสามารถให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยธุรกิจต้องจัดสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้มีลักษณะเป็นศูนย์ข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถค้นคว้า เก็บสะสมความรู้ได้ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับการแข่งขัน การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ เพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพผ่านระบบขององค์กรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ (Barney, 2001)

ดังนั้นพื้นฐานความรู้และความสามารถที่แตกต่างกันจะเป็นตัวกำหนดการสร้างความสำเร็จเปรียบเชิงการแข่งขัน และการจัดการความรู้มีบทบาทที่อาจเกิดขึ้นเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จและมีศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าและนวัตกรรมใหม่ ๆ การลดค่าใช้จ่าย ในการจัดการความรู้เป็นลักษณะเฉพาะในบริบทและวิธีการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการจัดการความรู้ (Nonaka et al., 2000) การจัดการความรู้จะเป็นหนึ่งในกลไกที่มีอิทธิพลต่อบริบทขององค์กร แต่บทบาทที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างการจัดการความรู้กับประสิทธิผลขององค์กรยังไม่ได้รับการตรวจสอบที่เพียงพอ จากบทบาทที่อาจเกิดขึ้นเป็นปัจจัยที่ทำให้มีประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ทำให้เข้าใจการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์กร

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับความสำเร็จขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางประยุกต์ในการพัฒนาให้การทำงานของธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับปรุงแก้ไขการทำงานในส่วนที่บกพร่อง และเพื่อส่งเสริมการทำงานให้มีศักยภาพทางการแข่งขันได้ในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- 2) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- 3) เพื่อทดสอบผลกระทบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

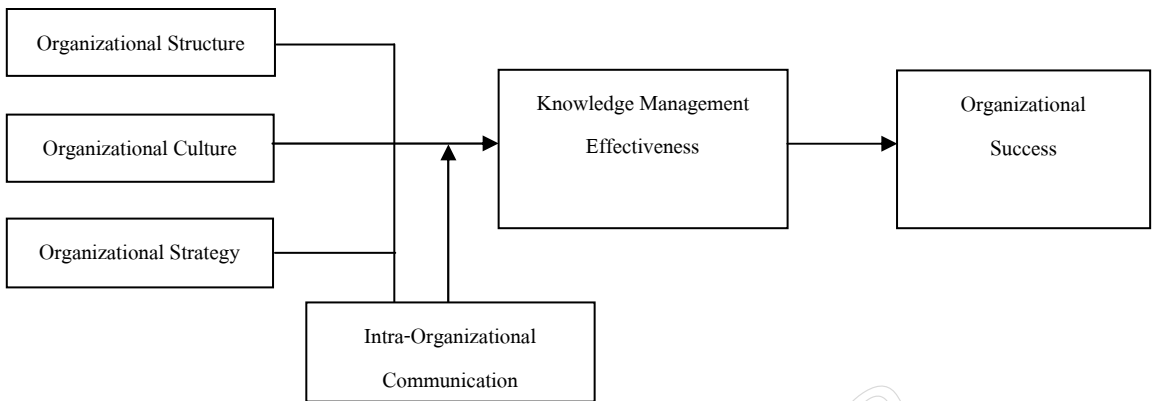
### กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน คือ มุมมองทางด้านทรัพยากร Penrose (1959) ได้เสนอแนวความคิดด้านทรัพยากรขององค์กรที่สร้างโอกาสด้านการผลิตที่เกิดจากผู้ใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกันมากกว่า ปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเติบโตของอุปสงค์หรือจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Kor & Mahoney, 2004) แหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน Barney (1991) เสนอแนวความคิดในประเด็นของแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยแสดงให้เห็นลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ ทรัพยากรนั้นจะต้องก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร (Value) ทรัพยากรนั้นจะต้องหายาก (Rarity) ทรัพยากรนั้นจะต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือมีต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imitability) และความสามารถที่ทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource - Based View) อ่างกรอบทางทฤษฎีที่อธิบายถึงองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืน (Eisenhardt & Martin, 2000) โดยอธิบายว่าทรัพยากรภายในองค์กรเป็นเสมือนความสามารถทางกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Lorenzoni & Lipparini, 1999) นักวิชาการหลายคนสรุปว่าพนักงานในองค์กรสามารถเป็นสาเหตุให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Delery & Doty, 1996) คุณค่าของทรัพยากรไม่ใช่แค่วัตถุดิบที่ป้อนเข้าสู่การผลิตแต่เป็นสิ่งที่ต้องนำไปใช้ให้ได้ผลลัพธ์ บางครั้งผู้ผลิตมีทรัพยากรเหมือน ๆ กันแต่จะเชื่อมโยงผสมผสานแตกต่างกันไป ทำให้ผลิตผลที่ได้ออกมาแตกต่างกัน การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและความสามารถซึ่งประกอบด้วยทักษะและกระบวนการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ Fahy and Smithee (1999) กล่าวว่า การสร้างอุปสรรคต่อการลอกเลียนแบบด้วยการผสมผสานกันระหว่างความเป็นหนึ่ง (Unique) กับความซับซ้อน (Complexity) โดยหลายองค์กรพยายามจัดการความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่นเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง ตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กรไปจนถึงการสร้างขีดความสามารถทางพลวัต (Foss, 1997) ทรัพยากร (Resource) หมายถึง ทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยีและองค์กร ทรัพยากรเหล่านี้แบ่งได้เป็นทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible resources) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องจักร ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible Resources) ได้แก่ ความเชื่อใจของลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ตราสินค้า ชื่อเสียง สิทธิบัตร เทคโนโลยี รวมไปถึงทรัพยากรด้านบุคคลทักษะและความรู้ หรือเป็นทั้งสองอย่างเพื่อการสร้างความสามารถที่เด่น ทรัพยากรขององค์กรจะต้องทั้งพิเศษและมีคุณค่า ทรัพยากรที่พิเศษคือทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่มี Wernerfelt (1984) ได้จำแนกแหล่งทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภทได้แก่ พუნทางเครื่องจักร

ความภักดีของลูกค้า ประสบการณ์ด้านการผลิต และความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี Barney (1991) ให้ความหมายของทรัพยากรภายในองค์กรว่ารวมถึงสินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการขององค์กร ข้อมูลและความรู้ ที่ควบคุมโดยองค์กรและองค์กรสามารถนำทรัพยากรเหล่านี้มาพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ผลประโยชน์จากความสามารถขององค์กรที่มีอยู่

ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based View) จะพิจารณาความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรความรู้มักจะยากที่จะเลียนแบบและความซับซ้อนทางสังคมฐานความรู้และความสามารถที่แตกต่างกันในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญของการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและประสิทธิภาพขององค์กรที่เหนือกว่า ความรู้นี้จะถูกฝังอยู่และดำเนินการผ่านหน่วยงานหลายแห่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและเอกลักษณ์นโยบาย งานประจำ เอกสาร ระบบการทำงานและพนักงาน นอกจากนี้งานวิจัยหลายเรื่อง (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1996) เสนอมุมมองทรัพยากรขององค์กรที่อธิบายความสามารถในการส่งมอบความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เมื่อทรัพยากรมีการจัดการที่ดีทำให้คู่แข่งไม่สามารถที่จะเลียนแบบได้ และในที่สุดจะสร้างอุปสรรคในการแข่งขัน ทฤษฎีฐานความรู้ (Resource-Based View) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืนยากที่จะลอกเลียนแบบและเป็นความรู้ที่มีคุณค่าหาได้ยาก ไม่สามารถซื้อขายได้ เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (Barney & Wright, 1998) การสร้างคุณค่าไปสู่ลูกค้ายังไม่ได้สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แต่องค์กรต้องสร้างอุปสรรคต่อการลอกเลียนแบบเพื่อป้องกันคู่แข่งในตลาดด้วย การสร้างอุปสรรคต่อการลอกเลียนแบบด้วยการผสมผสานกันระหว่างความเป็นหนึ่งกับความซับซ้อน โดยหลายองค์กรพยายามจัดการความรู้เพื่อแข่งขันกับคู่แข่งตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กรไปจนถึงการสร้างขีดความสามารถทางพลวัต (Foss, 1997) และ Wernerfelt (1984) นำคุณลักษณะ VRIO มาสร้างอุปสรรคต่อการลอกเลียนแบบ พร้อมการแสวงหาผลประโยชน์ผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก (First Mover Advantage: FMA) อันเป็นการสร้างอุปสรรคต่อคู่แข่งได้แก่ ทางเลือกทรัพยากร (Alternative resources) ที่ต้องสร้างและใช้ให้เหมาะสม ความสามารถด้านการผลิตของเครื่องจักร (Machinery capacity) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) ประสบการณ์ด้านการผลิต (Production experience) ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยเน้นที่ทรัพยากรมากกว่าตัวสินค้า FMA ที่เกิดขึ้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ต้องเกิดจากการผสมผสานกันระหว่าง เวลาที่เลือกเข้าสู่ตลาด และการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม FMA คือ คุณค่าของเวลา (Value of time) ที่ไม่เหมือนการเข้าสู่ตลาดรายแรก (First mover to marketplace) แต่เป็นการเลือกทรัพยากรที่ต้องการ แล้วพัฒนาตราสินค้า สร้างชื่อเสียง เรียนรู้นวัตกรรมทางวัฒนธรรม

จากทฤษฎีที่ว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource - Based View) และทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge Based View) ภายใต้สภาวะแวดล้อมขององค์กรในด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรมีประสิทธิผลในการทำงานที่ตีมากขึ้น สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวที่บ่งชี้การกำหนดความยั่งยืนของงานและกิจการ การศึกษาส่วนมากมีมิติของการรวมอำนาจ โดยอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดของสายบังคับบัญชา ในองค์กรผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีได้มอบหมายให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับรองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์เป็นสิ่งช่วยในการบริหาร ซึ่งนักวิชาการโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การกระจายอำนาจ การกำหนด การตัดสินใจหรือการมอบอำนาจการบริหารลงไปยังคนหรือตำแหน่งงานที่อยู่ใกล้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลทำให้พนักงานระดับล่างช่วยให้ข้อมูลอันนำไปสู่การตัดสินใจที่รอบคอบและถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วมีข้อมูลรอบด้านช่วยในการตัดสินใจ พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างการกระจายอำนาจในการสื่อสาร (Burns & Stalker, 1961) ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นและสร้างแรงจูงใจ

โครงสร้างการกระจายอำนาจ เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ส่วนโครงสร้างการรวมอำนาจขององค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้ยับยั้งในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร (Gold et al., 2001) เป็นการลดโอกาสสำหรับความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล และป้องกันไม่ให้เกิดการแก้ปัญหาในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Deal & Kennedy, 1982) ในทางตรงกันข้ามกับการกระจายอำนาจ การมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ (Miller, 1971) ทำให้มีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้น

ทฤษฎีฐานความรู้ ให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจกับกระบวนการจัดการที่เป็นสื่อกลางผ่านองค์กร สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้โดยสมาชิกขององค์กร (Grant, 1996) โครงสร้างมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ เป็นสื่อกลางผ่านรูปแบบการสร้างและความถี่ของการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร การเลือกที่จะตัดสินใจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งโครงสร้างขององค์กรส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เพราะประสิทธิภาพการจัดการความรู้มีการจัดกิจกรรม การติดต่อประสานงาน มีการกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานดังนั้นจึงนำไปสู่ สมมติฐานการวิจัยที่ 1 คือ

**สมมติฐานที่ 1** โครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงสมมติฐานที่ใช้ร่วมกันระหว่างค่านิยมและบรรทัดฐาน วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน Barney (1991) แสดงให้เห็นการวิจัยเชิงประจักษ์ว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว ความสอดคล้องกัน การมีส่วนร่วม และ

พันธกิจ ซึ่งความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของโครงสร้างและระบบเพื่อให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ความสอดคล้องกัน (Consistency) หมายถึง ขอบเขตที่มีความเชื่อค่านิยมและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร การมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรในการตัดสินใจร่วมกัน พันธกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุ และจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กร Sai On Cheung et al. (2011) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยค้นพบตัวตนที่แท้จริงให้กับองค์กร แม้จะมีความแตกต่างกันของพนักงานที่ทำงานร่วมกัน ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบหลัก การตั้งเป้าหมายและความสำเร็จ (Goal settings and accomplishment) การทำงานให้สอดคล้องกันในทีมงาน (Team orientation) การติดต่อประสานงานและบูรณาการร่วมกัน (Coordination and integration) การทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Performance emphasis) การมีนวัตกรรม (Innovation orientation) สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน (Members' participation) และการให้รางวัล (Reward orientation) นอกจากนี้ Brockman and Morgan (2003) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างผู้ประกอบการกับความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรม Young et al. (1999) อธิบายถึงผลกระทบของความยืดหยุ่นกับความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ Huber (1991) กล่าวถึงความสอดคล้องกันภายในองค์กรช่วยให้องค์กรมีการตีความของข้อมูลใหม่ได้ดีระหว่างหน่วยงาน O'Reilly (1989) กล่าวถึงบทบาทของการมีส่วนร่วมกันเป็นส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมาและความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมขององค์กรจึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ นำไปสู่สมมุติฐานการวิจัยที่ 2 คือ

**สมมุติฐานที่ 2** วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้

กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) หมายถึง การวางแผนสำหรับการตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง การหาหนทางแก้ปัญหาโดยรวม บ่งบอกถึงขอบเขตของการมีแนวโน้มที่จะค้นหาในเชิงลึกสำหรับพื้นฐานของปัญหาและการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา (Miller & Friesen, 1983) การหาหนทางป้องกัน (Defensiveness) หมายถึง พฤติกรรมการหาหนทางป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ การแสวงหาวิธีการในอนาคต (Futurity) หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่สะท้อนให้เห็นในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ โดยเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาวเมื่อเทียบกับการพิจารณาความมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน พฤติกรรมในเชิงรุก (Proactiveness) เช่น การมีส่วนร่วมในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่องสำหรับการค้นหาโอกาสทางการตลาดและมีการทดสอบกับการตอบสนองที่มีศักยภาพ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งแวดล้อม Bergeron et al. (2004) อธิบายความสำคัญของวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความสามารถในการมองเห็นอนาคตที่เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรการเรียนรู้ Watkins and Marsick (1996) อธิบายแนวทางเชิงรุกเพื่อการเรียนรู้ใหม่และตลาดใหม่ในการจัดตั้งการเรียนรู้ในองค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นการวางแผนขององค์กรในการสร้างและการปรับใช้องค์ความรู้ สิทธิทรัพย์ การจัดการความรู้บางส่วนดำเนินการผ่านสื่อกลาง อิทธิพลของกลยุทธ์การกำหนดสิ่งที่มีความรู้เชิงกลยุทธ์ คือการประสานงาน การถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญและใช้ประโยชน์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางที่สำคัญ ความพยายามซึ่งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงนำไปสู่สมมุติฐานการวิจัยที่ 3 คือ

**สมมุติฐานที่ 3** กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ครอบคลุมเรื่องของการบริหารจัดการในการอำนวยความสะดวกในกิจกรรมที่มีการสร้าง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนา และการปรับใช้ความรู้กับบุคคลและกลุ่ม กรอบงานวิจัยได้อธิบาย

เกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ ในการศึกษานี้มีสามกระบวนการ (Davenport & Prusak, 1998) คือ การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge generation) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่ได้มาจากแหล่งความรู้ภายนอกและนำมาสร้างกระบวนการกระบวนการภายในองค์กร การที่บุคคลและกลุ่มมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันและมุมมองความคิดที่แตกต่างกันร่วมกันแก้ไขปัญหา ปรัชญาหรือกันในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ และสิ่งสำคัญในการปรับตัวจะทำให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) หมายถึง การถ่ายโอนความรู้หรือการแพร่กระจายความรู้จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่งโดยการรวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ และ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Knowledge utilization) หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงตามสถานการณ์ความสำเร็จขององค์กร (Organizational success) คือ การที่องค์กรตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร (Kuan Yew Wong, 2005) ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้การเป็นสมาชิกในองค์กรในการประสบผลสำเร็จ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสามารถในการทำกำไร อัตราการเจริญเติบโต และนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กรในการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น วิธีที่ดีคือการจัดการความรู้ที่ทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จและจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานด้วย (Argote & Ingram, 2000) มี การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ที่มีการเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิผลการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร เช่น การสร้างความรู้ร่วมกันภายในองค์กรมีการค้นพบว่าสามารถนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและนวัตกรรมการบูรณาการความรู้ไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ Fikret (2009) พบว่า การถ่ายทอดความรู้ มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning) และการปรับตัวของการจัดการร่วมกัน การจัดการร่วมกัน (Knowledge partnership) เป็นระดับที่แตกต่างขององค์กรจากท้องถิ่นไปยังต่างประเทศ มีข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการผลิตและการช่วยกันระดมความรู้ที่ได้รับแตกต่างกัน องค์กรมีการเชื่อมโยงสำหรับการปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของความรู้ และการประสานงานอื่น ๆ ที่ช่วยให้เกิดความร่วมมือกัน การเข้าถึงทรัพยากรร่วมกันที่แตกต่างกันสามารถสร้างความไว้วางใจ การแก้ไขความขัดแย้งและระบบเครือข่าย เรียนรู้ทางสังคม จำเป็นทั้งสำหรับความร่วมมือของพันธมิตรและผลของความร่วมมือของพันธมิตร จะเกิดขึ้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดผ่านการแก้ปัญหาร่วมกัน และสะท้อนให้เห็นถึงภายในเครือข่ายการเรียนรู้ การเรียนรู้และการแก้ปัญหาเครือข่ายการเรียนรู้สามารถได้ความรู้ใหม่เพื่อจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ Jen-Te Yang and Chin-Sheng Wan (2004) พบว่า ทางเลือกที่เป็นไปได้ของการแลกเปลี่ยนความรู้ และการรักษาความรู้ที่อยู่ในจิตใจของพนักงาน การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานนั้นยังไม่เพียงพอ แต่มีการเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าภายในและภายนอกได้รับประโยชน์โดยรวมขององค์กรทำให้เกิดความสำเร็จขององค์กร (Organizational success) ดำเนินการโดยมีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างการบริหารงานในโรงแรมระดับห้าดาว ในประเทศไต้หวัน พบว่าขอบเขตของการที่โรงแรมใช้การจัดการความรู้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติงานโดยการนำการจัดการความรู้ เช่น ระบบโปรแกรมและวัฒนธรรมที่สนับสนุนความรู้ที่ได้รับ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ โรงแรมได้รับประโยชน์ต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงนำไปสู่สมมุติฐานการวิจัยที่ 4 คือ

**สมมุติฐานที่ 4** ประสิทธิผลการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Intra-organizational communication) หมายถึง กระบวนการของการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร โดยบุคคลสองคนหรือมากกว่า เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา พนักงานเพื่อนร่วมงาน สมาชิกทุกคนภายในองค์กร ในสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมมีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน นอกจากนี้ยังมีการทำงานเป็นที่ร่วมกันผ่านทาง การติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ (Byrne & Lemay, 2006) การติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ผ่านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โดยการใช้ช่องทางความรู้ระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ



(Kogut & Zander, 1996) การติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเชื่อมโยงไปยังความสำเร็จของเป้าหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงมักจะใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารในการพัฒนาเอกลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นจึงนำไปสู่สมมุติฐานการวิจัยที่ 5 คือ

**สมมุติฐานที่ 5a** โครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรสอดแทรก

**สมมุติฐานที่ 5b** วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรสอดแทรก

**สมมุติฐานที่ 5c** กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยมีการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กรเป็นตัวแปรสอดแทรก

### วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ถึง 5 ดาวจำนวน 1,000 กิจการ ผู้บริหารกิจการเป็นตัวแทนองค์กรให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม (Questionnaire) จัดเก็บแบบสอบถามด้วยการส่งทางไปรษณีย์และได้รับแบบสอบถามตอบกลับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 226 ฉบับมีอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 22.60 ซึ่ง Aaker et al. (2001) เสนอว่าการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์มีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 ถือว่ายอมรับได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบความอคติของการไม่ตอบกลับ (Non-response bias test) ตามแนวคิดของ Armstrong and Overton (1977) โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรคุณลักษณะองค์กร เช่น ประเภทธุรกิจ ทุนดำเนินงาน จำนวนพนักงาน และระยะเวลาดำเนินงาน ของกลุ่มตอบกลับเร็วกับกลุ่มตอบกลับช้าซึ่งถือเป็นตัวแทนของกลุ่มไม่ตอบ พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่าไม่มีความแตกต่างของกลุ่มตอบกลับเร็วและกลุ่มไม่ตอบ

แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 6 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ 2) ข้อมูลทั่วไปของกิจการ 3) คำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้จำนวน 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ 5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน 6) ข้อเสนอแนะ

การตรวจสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค ปรากฏว่า แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ โดยค่า factor loadings มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.40 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 ตามข้อเสนอของ Nunnally and Bernstein (1994) แสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Factor Loadings	Cronbach Alpha	จำนวนข้อคำถาม
โครงสร้างขององค์กร (OST)	0.776-0.848	0.734	3
วัฒนธรรมขององค์กร (OCT)	0.803-0.922	0.880	4
กลยุทธ์ขององค์กร (OSG)	0.768-0.904	0.862	4
ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ (KME)	0.812-0.946	0.909	4
ความสำเร็จขององค์กร (OSS)	0.728-0.893	0.850	4
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (IOC)	0.798-0.865	0.851	3

การประมวลผลข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงแรมพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัดคิดเป็นร้อยละ 89.40 ระดับมาตรฐานของธุรกิจส่วนใหญ่ระดับ 5 ดาว คิดเป็นร้อยละ 57.10 รองลงมาระดับ 3 ดาว คิดเป็นร้อยละ 19.90 ทำเลที่ตั้งส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมาภาคเหนือ 16.80 พบในการดำเนินงานมากกว่า 100 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.90 รองลงมาอยู่ระหว่าง 20 ล้านบาท - 60 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24.80 จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มากกว่า 150 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 รองลงมาน้อยกว่า 50 คนคิดเป็นร้อยละ 19.90 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.70 รองลงมาน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.50 รายได้ของกิจการต่อปีส่วนใหญ่ มากกว่า 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 54.90 รองลงมาต่ำกว่า 10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.40 และกลุ่มลูกค้าหลัก คือ ลูกค้าคนไทย คิดเป็นร้อยละ 78.30 รองลงมาลูกค้าต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 21.70

การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ปรากฏว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรระหว่าง 0.440-0.780 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.8 แสดงว่าไม่พบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ ซึ่งสอดคล้องกับ Hair et al. (2010) ที่เสนอว่า ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุระหว่างคู่ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.8

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์สมมติฐานที่ 1 – สมมติฐานที่ 3 ปรากฏดัง ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 – สมมติฐานที่ 3

ตัวแปร	ประสิทธิผลการจัดการความรู้ (KME)
H1 : โครงสร้างขององค์กร (OST)	0.034 (0.038)
H2 : วัฒนธรรมขององค์กร (OCT)	0.586*** (0.066)
H3 : กลยุทธ์ขององค์กร (OSG)	0.274*** (0.066)
ระยะเวลาในการดำเนินงาน (FS)	-0.020 (0.031)
ทุนการดำเนินงาน (FA)	0.023 (0.032)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.687

<sup>a</sup>Beta coefficients with standard errors in parenthesis, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.10$ , (n=226)

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปรากฏว่า โครงสร้างขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการความรู้ ( $\beta=0.034, p<.01$ ) ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมติฐาน H1

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปรากฏว่า วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ( $\beta=0.586, p<.01$ ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐาน H2

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปรากฏว่า กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ( $\beta=0.274, p<.01$ ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐาน H3

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ สมมติฐานที่ 4 ปรากฏดัง ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลทดสอบสมมติฐานที่ 4

ตัวแปร	ความสำเร็จขององค์กร (OSS)
	H4
ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ (KME)	0.746*** (0.045)
ระยะเวลาในการดำเนินงาน (FS)	0.057 (0.037)
ทุนการดำเนินงาน (FA)	0.008 (0.037)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.553

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปรากฏว่า ประสิทธิภาพการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ( $\beta=0.746, p<.01$ ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐาน H4

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ สมมติฐานที่ 5 ปรากฏดัง ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

ตัวแปร	ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ (KME)		
	5a	5b	5c
OST	0.093** (0.046)		
OCT		0.591*** (0.051)	
OSG			0.486*** (0.052)
IOC	0.730*** (0.045)	0.317*** (0.050)	0.401*** (0.052)
OST×IOC	-0.041 (0.040)		
OCT×IOC		-0.008 (0.025)	
OSG×IOC			-0.032

ตัวแปร	ประสิทธิผลการจัดการความรู้ (KME)		
	5a	5b	5c
FS	-0.009 (0.037)	-0.017 (0.030)	-0.018 (0.032)
FA	0.006 (0.038)	0.012 (0.030)	0.037 (0.032)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.543	0.714	0.667

<sup>a</sup>Beta coefficients with standard errors in parenthesis, \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.10$ , (n=226)

การทดสอบสมมุติฐานที่ 5a ปรากฏว่า โครงสร้างขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการความรู้โดยมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรสอดแทรก ( $\beta = -0.041, p < .01$ ) ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมุติฐาน H5a

การทดสอบสมมุติฐานที่ 5b ปรากฏว่า วัฒนธรรมขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการความรู้โดยมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรสอดแทรก ( $\beta = -0.008, p < .01$ ) ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมุติฐาน H5b

การทดสอบสมมุติฐานที่ 5c พบว่ากลยุทธ์ขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการความรู้โดยมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรสอดแทรก ( $\beta = -0.032, p < .01$ ) ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมุติฐาน H5c

### อภิปรายผล

1. วัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรทำให้คนรวมตัวกัน มีการอยู่ร่วมกัน และมีค่านิยมร่วมกัน วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อที่สืบทอดกันมา รวมตัวกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมมีส่วนช่วยทำให้องค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Davenport & Prusak, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับ DeLong and Fahey (2000) พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ดี มีการปรึกษาหารือกัน สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์ส่งผลต่อการการทำงานที่ดีขึ้น และสมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในการทำงานในทิศทางเดียวกัน

2. กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการจัดการความรู้ กล่าวคือ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและกำหนดแผนกลยุทธ์โดยมีการจัดกิจกรรมต่างๆ สามารถตอบสนองทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น (Watkins & Marsick, 1996) เช่นเดียวกับ Peters and Waterman (1982) พบว่า การกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นแสวงหาความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ส่งผลต่อการการทำงานที่ดีขึ้น

3. ประสิทธิผลการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร อธิบายได้ว่า ธุรกิจมีการส่งเสริมความสามารถของพนักงานทำให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน (Lee & Choi, 2003) เช่นเดียวกับ Gold et al. (2001) พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรและการใช้ความรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Grover and Davenport (2001) พบว่า ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานและสามารถแบ่งปันความรู้ให้แก่พนักงาน ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

## ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรทำให้เกิดประสิทธิผลการจัดการความรู้ และประสิทธิผลการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้บริหารควรนำข้อเสนอดังกล่าวไปใช้พัฒนาการเรียนรู้ภายในองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ในการทำงานของธุรกิจ เพื่อนำพาธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งสามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บโดยการใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งมีอัตราการตอบกลับต่ำ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจใช้การเก็บข้อมูลรูปแบบอื่น นอกจากนี้นักวิจัยควรขยายขอบเขตการศึกษาประสิทธิผลการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ในประเทศไทย เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัย และเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนากระบวนการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่มีความยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organization Behavior Human Decision*, 82(1). 150-69.
- Armstrong, J. S. & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14. 396-402.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26. 41-56.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1). 31.
- Bennett, R. & Gabriel, H. (1999). Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal Knowledge Management*, 3 (3). 212-25.
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Idea patterns of strategic alignment and business performance. *Information and Management*, 41. 1003-1020.
- Brockman, B.K. & Morgan, R.M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Science*, 34 (2). 385-419
- Burns, T. & Stalker, M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Byrne, Z.S. & LeMay, E. (2006), Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 21(2). 149-173
- Conner, K.R. & Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5). 477-501.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- De Long D.W. & Fahey L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academics Management Executive*, 14(4). 113–27.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. NY: John Wiley & Sons.
- Deal, T.A. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate culture. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4). 802-835.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (Special issue). 1105-1121.
- Fahy, J. & Smithee, A., (1999). Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10. 1-21.
- Ferrier, W.J. & Lyon D.W. (2004). Competitive repertoire simplicity and firm performance: the moderating role of top management team heterogeneity. *Management Decision Economic*, 6-7(25). 317–27.
- Fikret, B. (2009). Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management*, 90. 1692-1702.
- Foss, N. (1997). The Resource-based View : Original concepts, Resources, firms, and strategies. New York: Oxford University Press.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal Management Information System*, 18(1). 185-214.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2(1). 88-115.
- Jen-Te Yang & Chin-Sheng Wan. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*. 593-601.
- Khandwalla, P. N. (1997). The design of organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(2). 383–97.
- Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose’s (1959) contributions to the resource-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 41 (1). 183-91.
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capacity: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20. 317-328.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4. 221-35.
- Miller, R. (1971). Innovation, Organization and environment: a study of sixteen American and West European steel firms. Sherbrooke: Institut de recherche et de perfectionnement en administration.

- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *Calif Management Review*, 18. 9-25.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T.(1991), *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: Mc Graw-Hill.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper and Row.
- Ruekert, R. W., Walker, C. O., Jr. & Roering, J. K. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance,” *Journal of Marketing*, 49(1). 13-25. doi:10.2307/1251172
- Molloy, I.R. & Wren, M.B. (1998). “Reconsidering Organizational Structure: A Dual Perspective of Frameworks and Processes”, *Journal of Managerial Issues*, 10(3). 287-302.
- Sai On Cheung. (2011). Developing an effective approach to the procurement and management of small building works within large client organizations. *Construction Management and Economics*, (13)4.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Skivington, J. K. & Daft R.L. (1991). A study of organizational ‘framework’ and ‘process’ modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1). 45-68. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00270.x>
- Waterman, A. S.(1990). Personal expressiveness: Philosophical and psychological foundations, *Journal of Mind and Behavior*. 11, 47-74.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996). *In action: creating the learning organization*. Alexandria, VA: American.
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, (16). 171-174.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3). 261 – 279.