

## โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจตามแนวทางวิถีคุณภาพ: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง\*

จตุรภัทร วงศ์สิริสถาพร\*\* ปริญญช ปัญญา\*\*\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวทางวิถีคุณภาพ กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง จำนวน 196 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพรรณนา ใช้วิเคราะห์ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับสถิติอนุมาน ใช้วิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล ผลการศึกษาพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ Chi-square ( $\chi^2$ ) = 14.837, df = 9, p-value = 0.096, RMSEA = 0.058, GFI = 0.981 และ AGFI = 0.926 โดยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าอิทธิพล = 0.89 สามารถทำนายได้ร้อยละ 78

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, ผลการดำเนินงานของธุรกิจ, วิถีคุณภาพ

\* บทความวิจัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, E-mail: jaturapatwong@gmail.com

\*\*\* อาจารย์, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, E-mail: pnuchp@hotmail.com

---

## A Casual Model of Knowledge Management Effect in Business Performance Using Balanced Scorecard Approach: Case Study of Community Business in Lampang Province<sup>\*</sup>

Jaturapat Wongsirisathaporn<sup>\*\*</sup> Priyanuch Panya<sup>\*\*\*</sup>

---

### Abstract

This research aimed to develop a Knowledge Management Causal Model which affects the performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Lampang Province according to the Balanced Scorecard Approach. Both qualitative and quantitative research methodologies were applied in this research. The research samples were 196 executive managers of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Lampang Province. Descriptive analysis was done by using frequencies, percentages, arithmetic means and standard deviation. On the other hand, Inferential Statistics, correlation analyses and influential path analyses were applied for this research. The result of the research shows that the Knowledge Management causal model which affects the performance of Small and Medium Enterprises have coherence with an empirical data by statistics of Chi-square goodness of fit = 14.873, df= 9, p-value = 0.096, RMSEA = 0.058, GFI = 0.981 and AGFI = 0.926. Knowledge Management has a direct effect on business performance at the statistical significant level of 0.05. As a result, the research influence is 0.89 and the research prediction is 78 percent.

**Keywords:** knowledge management, business performance, balanced scorecard approach

---

<sup>\*</sup> Research Articles Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor, Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University, E-mail: jaturapatwong@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Lecturer, Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University, E-mail: pnuchp@hotmail.com

## บทนำ

เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายพัฒนาและส่งเสริมให้ชุมชน มีการผลิตสินค้าภายใต้แนวคิดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยนำผลผลิตที่ชุมชนได้ทำการผลิตออกจำหน่าย เป็นการสร้างรายได้ สร้างงาน ให้กับชุมชน นอกจากนี้รัฐบาลพยายามผลักดันให้ผู้ประกอบการจัดตั้งธุรกิจเป็นวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้กับชาวบ้านทำธุรกิจ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมชุมชน มาพัฒนาให้สินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่า การส่งเสริมให้ชุมชนได้เกิดการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญของการเพิ่มศักยภาพของคนและชุมชน เพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจน วิสาหกิจชุมชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย เป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญ การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เป็นรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างพอเพียงของสังคมไทยทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้มีความเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2551) การเพิ่มศักยภาพของระบบเศรษฐกิจระดับชุมชน ทำให้ชุมชนสามารถเลี้ยงและพึ่งพาตนเองได้ แต่ในระยะเวลาที่ผ่านมา จากการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานของโครงการวิสาหกิจชุมชน พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนมีปัญหาในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงินและด้านทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2553) ได้วิจัยสถานภาพของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมบทบาทเชิงเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการ คือ การใช้ภูมิปัญญาเดิมกับองค์ความรู้สมัยใหม่

จากปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง ประเด็นเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Pastor et al. (2010) ได้วิจัยการจัดการความรู้ผ่านการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การพัฒนาและการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์ทางตรงกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และยังส่งผลต่อการสร้างความรู้ (knowledge creation) และ Chieh Hsu (2008) ได้ทำการวิจัยการแบ่งปันความรู้สู่การปฏิบัติส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่า วิธีปฏิบัติการแบ่งปันความรู้ (จัดบุคลากรอาวุโส หรือ พี่เลี้ยงสำหรับพนักงานใหม่ มีการทำงานแบบทีม ระบบการแบ่งปันความรู้ โปรแกรมอบรมและพัฒนาบุคลากร) ส่งผลต่อทุนมนุษย์ (ความสามารถพนักงาน ความสามารถของพนักงานที่เหนือพนักงานคู่แข่ง ลดต้นทุนการดำเนินงาน และพนักงานตอบสนองความต้องการลูกค้าได้) และส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (มีกำไรในระยะยาว อัตราการเจริญเติบโตของรายได้) ธุรกิจที่นำการจัดการความรู้และการบริหารงานแบบวิถีคุณภาพในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการประเมินผลการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ก็จะยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎี ประกอบด้วย การจัดการความรู้และวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ เนื่องจากมนุษย์มีวิวัฒนาการจากสังคมยุคดึกดำบรรพ์ที่เข้าป่าล่าสัตว์มาสู่สังคมเกษตรกรรมและมีการพัฒนาเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร กลายเป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ระดับ (ยุภร ศุภรัตน์, 2552) คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร สำหรับการวิจัยนี้จะมุ่งเน้นการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่ง Gold et al. (2001) และ Lindsey (2002) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร (knowledge process capabilities) ประกอบด้วย การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้การประยุกต์ใช้ความรู้ และการป้องกันความรู้ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการความรู้

1.2 แนวคิดและทฤษฎีวิสัยทัศน์ ดังนี้ แนวคิดวิสัยทัศน์ (balanced scorecard) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Dr. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative เป็นเครื่องมือที่ช่วยการจัดการองค์กร ในการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในอดีตองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว วิสัยทัศน์จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่น คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต และการประเมินผลในมุมมองแต่ละด้านจะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ (key performance indicators)

2. การทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยในต่างประเทศ ดังนี้ งานวิจัยของ Gold et al (2001) พบว่าความสามารถของกระบวนการจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้และการป้องกันความรู้) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (ผลตอบแทนจากการลงทุนและผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น) ลักษณะเดียวกัน งานวิจัยของ Darroch (2005) พบว่า การจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การกระจายความรู้และการตอบสนองของความรู้) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน (กำไร ส่วนครองตลาดหรือการเพิ่มของยอดขาย) งานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัย คือ Liu & Tsai (2007) พบว่า การจัดการความรู้ (การได้มาความรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้และการแบ่งปันความรู้) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน คือ มุมมองการเงิน (เพิ่มกำไรจากการขายสินค้า) มุมมองด้านลูกค้า (สร้างความพึงพอใจของลูกค้า) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5-10% และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เพิ่มขึ้นร้อยละ 10-15% สอดคล้องกับ Andreou et al (2007) พบว่า การจัดการความรู้ (การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การได้มาของความรู้) ส่งผลต่อผลการ

ดำเนินของธุรกิจ (การเติบโตของกำไรสุทธิ) และงานวิจัยของ Ju et al (2006) วิจัยการจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การประยุกต์ความรู้) ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (นวัตกรรม)

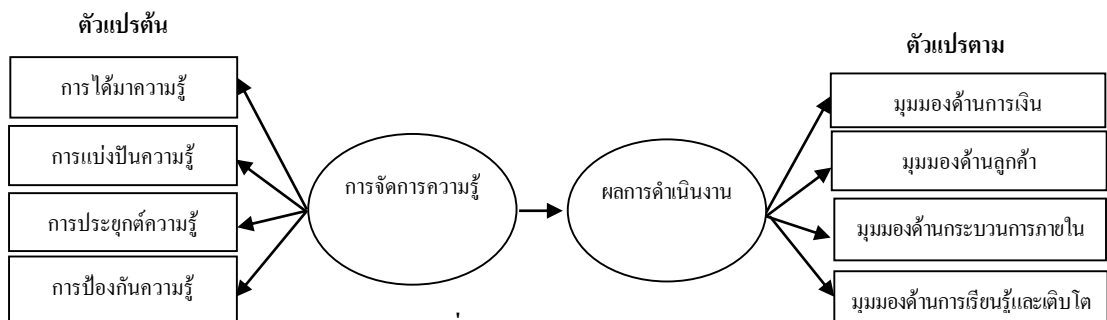
ส่วน Al-Hakin & Hassan (2013) พบว่า การจัดการความรู้ คือ การได้มาของความรู้ (แผนที่ความรู้ สมุดหน้าเหลือง) การแบ่งปันความรู้ (การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน การถ่ายโอนความรู้ การสื่อสารระหว่างกลุ่ม ระบบพี่เลี้ยง การสื่อสารของทีมในการทำงาน) การประยุกต์ความรู้ (ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ) ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองกระบวนการภายในและมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต) Chen, Yeh & Huang (2012) การจัดการความรู้ ได้แก่ การได้มาของความรู้ (รับพนักงานที่มีความรู้และเอกสารความรู้เข้าถึงได้ง่าย) การแบ่งปันความรู้ (การอบรมทักษะพนักงาน ประชุมร่วมกันและการทำงานกับผู้มีความรู้) การประยุกต์ความรู้ (กระบวนการแก้ปัญหา ร่วมกัน) ส่งผลต่อการดำเนินงาน คือ มุมมองด้านการเงิน (การเพิ่มของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพคล่องทางการเงินและกำไรสุทธิ) สำหรับ Mills & Smith (2011) พบว่า การจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การประยุกต์ความรู้และการป้องกันความรู้) ส่งผลต่อการดำเนินงาน ด้าน Gharakhani & Mousakhani (2012) การจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้) ส่งผลต่อการดำเนินงาน คือ มุมมองการเงิน (การเติบโตของยอดขาย) มุมมองลูกค้า (ลูกค้าพึงพอใจ) มุมมองกระบวนการภายใน (การปรับปรุงคุณภาพ) ส่วน Zack, McKeen & Singh (2009) พบว่า การจัดการความรู้ คือ การได้มาของความรู้ (การเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อวางแผน) การแบ่งปันความรู้ (กลุ่มคนที่มีความรู้นำมาสร้างคุณค่า) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (นำการปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติ) ส่งผลต่อการดำเนินงาน คือ มุมมองการเงิน (กำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทน ส่วนของเจ้าของ) มุมมองด้านลูกค้า (ความพึงพอใจลูกค้าและการคงอยู่ของลูกค้า) มุมมองกระบวนการภายใน (นวัตกรรม) มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และการเติบโต (สินค้ามีคุณภาพ) และ Ho (2009) พบว่า การจัดการความรู้ (การสร้างสรรคความรู้ การสะสมความรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการผนึกความรู้) ส่งผลต่อการดำเนินงาน คือ มุมมองการเงิน (การเพิ่มกำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน บรรลุเป้าหมายของยอดขาย) มุมมองกระบวนการภายใน (ผลิตภัณฑ์ใหม่)

อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยที่ลักษณะแนวเดียว คือ Kuo (2011) พบว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การริเริ่มและปรับปรุงความรู้) ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การรักษาและการคงอยู่ของพนักงานและลูกค้าเกิดความพึงพอใจ) สอดคล้องกับ Lin & Kuo (2007) พบว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ (การเรียนรู้และการปรับปรุง การแบ่งปันความรู้ และการริเริ่มและจัดเก็บความรู้) ส่งผลต่อการดำเนินงาน (กำไรขั้นต้น ยอดขายและ

ลูกค้าพึงพอใจ รวมถึงการริ่ษาและการคงอยู่ของพนักงาน การจูงใจพนักงาน) สอดคล้องกับ Andreeva & Kianto (2012) พบว่า การจัดการความรู้เพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ (การแบ่งปันความรู้ การริเริ่มความรู้) ส่งผลต่อผลการดำเนินงานการเงิน (การเพิ่มขึ้นของรายได้ เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ปีที่ผ่านมา)

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยนั้น งานวิจัยของไกรวุฒิ ใจคำปัน (2549) พบว่า การจัดการความรู้เกิดองค์ความรู้โดยบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ (การประยุกต์ใช้ความรู้) ส่งผลต่อการดำเนินงาน (ประหยัดค่าใช้จ่ายและความพึงพอใจของผู้รับบริการ) สอดคล้องกับงานวิจัยของชนินทร์ สรรพกิจบำรุง (2550) พบว่า การจัดการความรู้คือ การได้มาของความรู้ (เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้) การแบ่งปันความรู้ (เกิดชุมชนนักปฏิบัติและวิธีการทำงานใหม่) และการประยุกต์ใช้ความรู้ มีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน (ลดระยะเวลาการผลิตจาก 3 สัปดาห์ เป็น 1 สัปดาห์ เพิ่มการผลิตได้ 7 ครั้งต่อรอบการผลิต การใช้พลังงานลดลงและความเสียหายการผลิตลดลง) งานวิจัยของวิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ (2551) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความสามารถของบุคลากร (พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีผลการดำเนินงานเหนือคู่แข่ง) และงานวิจัยของ Aujirapongpan et al (2010) กระบวนการของการจัดการความรู้ คือ การได้มาของความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บความรู้และการใช้ประโยชน์ความรู้ส่งผลต่อมุมมองด้านการเงิน (การลดต้นทุน) และมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ลดเวลาการทำงาน)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ตัวแปรต้น คือ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ความรู้และการป้องกันความรู้ของ Gold et al. (2001) และ Lindsey (2002) และมีการทบทวนวรรณกรรม เช่น Darroch (2005); Liu & Tsai (2007); Ju et al (2006); Chen, Yeh & Huang (2012) และ Mills & Smith (2011) เป็นต้น ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ใช้การประเมินผลแบบคุณภาพของ Kaplan & Norton (1990) อ้างถึงในอัจฉรา จันทร์ฉาย (2550) ได้มีการประเมิน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตและการทบทวนวรรณกรรมการจัดการความรู้ที่ส่งผลการดำเนินงาน เช่น Al-Hakin & Hassan (2013); Gharakhani & Mousakhani (2012) และ Zack, McKeen & Singh (2009) เป็นต้น จากการทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ปีที่ 7 ฉบับที่ 12 มกราคม - มิถุนายน 2560

## สมมติฐาน

การจัดการความรู้ส่งผลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้แก่ ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง จำนวน 402 ธุรกิจ (สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง, 2556) และขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ตามสูตร Zikmund (2003) ดังนี้

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{Z^2P(1-P) + NE^2}$$
$$= \frac{402(1.96)^2 0.5(1-0.5)}{(1.96)^2 0.5(1-0.5) + (402)(0.05)^2} = 196 \text{ ธุรกิจ}$$

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) โดยการใช้ตารางเลขสุ่ม เพื่อให้ได้ขนาดตัวเลขตามที่คำนวณได้

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรต้น ได้แก่ การจัดการความรู้ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การได้มาของความรู้ การแบ่งปันของความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการป้องกันของความรู้

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ประเภทของวิสาหกิจชุมชน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย การจัดการความรู้และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม เครื่องื่อนำมาพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาของเครื่องมือกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Item Objective Congruency: IOC) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ก่อนออกเก็บข้อมูล และนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง (try out) จำนวน 15 ธุรกิจ นำมาหาค่าความเที่ยง (reliability) จากการคำนวณสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัก (cronbach's alpha coefficient) การกำหนดค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป

ผลค่าความเที่ยงของตัวแปรต้น ได้แก่ การได้มาของความรู้, การแบ่งปันความรู้, การประยุกต์ใช้ความรู้และการป้องกันความรู้ เท่ากับ 0.920, 0.889, 0.832 และ 0.791 ตามลำดับ ส่วนผลค่าความเที่ยงของตัวแปรตาม ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เท่ากับ 0.863, 0.854, 0.936 และ 0.962 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 11 มิถุนายน 2557 – 30 กรกฎาคม 2557 ธุรกิจตัวอย่างจำนวน 196 ธุรกิจ เก็บข้อมูลได้จริง จำนวน 196 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนาใช้วิเคราะห์ จำนวน ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และเส้นทางอิทธิพล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์สหสัมพันธ์การจัดการความรู้และผลการดำเนินงานของธุรกิจ แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) (n=196 คน)

ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1							
B	0.789*	1						
C	0.584*	0.679*	1					
D	0.511*	0.716*	0.821*	1				
E	0.526*	0.764*	0.669*	0.792*	1			
F	0.409*	0.648*	0.540*	0.649*	0.808*	1		
G	0.485*	0.565*	0.472*	0.707*	0.644*	0.611*	1	
H	0.605*	0.690	0.562*	0.817*	0.743*	0.633*	0.837*	1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

A = การได้มาของความรู้, B = การแบ่งปันความรู้, C = การประยุกต์ใช้ความรู้, D = การป้องกันความรู้,

E = มุมมองด้านการเงิน, F = มุมมองด้านลูกค้า, G = มุมมองด้านกระบวนการภายใน,

H = มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต, 0.409 = ค่าต่ำสุด และ 0.837 = ค่าสูงสุด

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.409 ถึง 0.837 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.85 (Munro, 2005) แสดงว่า ค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัว เป็นอิสระจากกัน ทำให้สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์โมเดลได้



2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันของแต่ละตัวแปรแต่ละตัว เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์นี้เป็น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยต้องการศึกษาการจัดการ ความรู้ และผลการดำเนินงานที่เป็นตัวแปรแฝงมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่หนึ่ง การจัดการความรู้ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ความรู้ และการป้องกันความรู้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่หนึ่งผลการดำเนินงาน มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

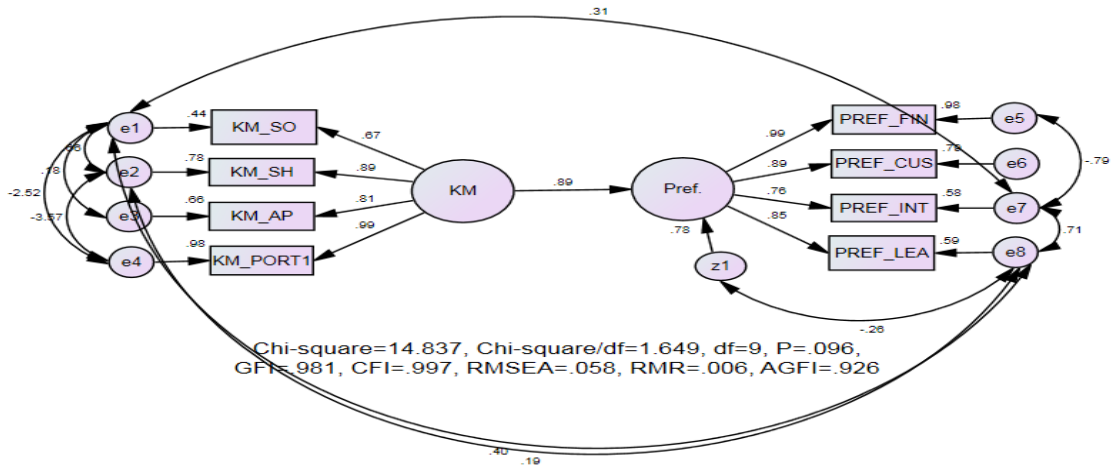
2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่สอง พบว่า โมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัยมีนัยสำคัญ ดังนี้ การแบ่งปันความรู้ มีน้ำหนัก 1.05 รองลงมา การได้มาของความรู้ มีน้ำหนักปัจจัย 0.79 การป้องกันความรู้ มีน้ำหนักปัจจัย 0.70 และการประยุกต์ความรู้ มีน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด 0.69 ตามลำดับ ส่วนมุมมองด้านการเงิน มีน้ำหนักปัจจัย 0.95 รองลงมา มุมมองด้านลูกค้า มีน้ำหนักปัจจัย 0.83 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีน้ำหนักปัจจัย 0.57 และมุมมองด้านกระบวนการภายใน มีน้ำหนักปัจจัยน้อยที่สุด 0.45 ตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์โมเดล พบว่า ก่อนการปรับโมเดลข้อมูลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลเลือกดัชนีการปรับโมเดล (modification index) หลังจากปรับแล้ว ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ดังแสดงในตารางที่ 2 และ ดังรูปภาพที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์*	ก่อนการปรับโมเดล		หลังการปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผล	ค่าสถิติ	ผล
$\chi^2/df$	<2.00	583.162/19 = 30.693	ไม่ผ่านเกณฑ์	14.837/9 = 1.649	ผ่านเกณฑ์
p-value	>0.05	0.00000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.096	ผ่านเกณฑ์
GFI	□0.90	0.623	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.981	ผ่านเกณฑ์
AGFI	□0.90	0.286	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.926	ผ่านเกณฑ์
CFI	□0.90	0.701	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.997	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	□0.08	0.390	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.058	ผ่านเกณฑ์
RMR	<0.05	0.028	ผ่านเกณฑ์	0.006	ผ่านเกณฑ์

\*กัลยา วาณิชขันธ์ (2556)



ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน  
 2.4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงสาเหตุ ตัวแปรผลและอิทธิพลรวม แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงสาเหตุ ตัวแปรผลและอิทธิพลรวม (n = 196)

ตัวแปรผล	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรต้น การจัดการความรู้
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	0.78*	ทางตรง	0.89*
		ทางอ้อม	-
		โดยรวม	0.89*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 อธิบายได้ว่า การจัดการความรู้ส่งผลทางตรงทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.89 สามารถทำนายได้ร้อยละ 78 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานนี้

### สรุปผลการวิจัย

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.89 สามารถทำนายได้ร้อยละ 78 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.649, ค่า p-value เท่ากับ 0.096, ค่า GFI เท่ากับ 0.981, ค่า AGFI เท่ากับ 0.926, ค่า CFI เท่ากับ 0.997, ค่า RMSEA เท่ากับ 0.058 และค่า RMR เท่ากับ 0.006

## อภิปรายผล

การจัดการความรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน โดยอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จากแนวคิดและทฤษฎี Gold et al. (2001) และ Lindsey (2002) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ ซึ่งงานวิจัยได้ศึกษาตัวแปรต้น คือ การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ความรู้และการป้องกันความรู้ ซึ่งประสิทธิภาพนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาในด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจตามแนวทางวิธีคุณภาพ ตัวแปรตาม คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2550) ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนผลการวิจัย ดังนี้

การจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ความรู้และการป้องกันความรู้) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (มุมมองด้านลูกค้า) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu & Tsai (2007); Al-Hakin and Hassan (2013); Lee, Kim & Kim (2011); Gharakhani & Mousakhani (2012); Zack, McKeen & Singh (2009); Aujirapongpan et al (2010); ไกรวุฒิ ใจคำป็น (2549) และวิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ (2551) กล่าวคือ การจัดการความรู้ทำให้ ตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าและสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า เป็นต้น

การจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ความรู้และการป้องกันความรู้) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) สอดคล้องกับงานวิจัย Liu & Tsai (2007); Ju et al (2006); Al-Hakin and Hassan (2013); Lee, Kim & Kim (2012); Gharakhani & Mousakhani (2012); Aujirapongpan et al (2010); ชนินทร สรรพกิจบำรุง (2550); วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ (2551) กล่าวคือ การจัดการความรู้ทำให้การทำงานได้รวดเร็วขึ้น เกิดนวัตกรรมสินค้าและนวัตกรรมการผลิต และลดความเสียหายจากการผลิตได้ เป็นต้น และการจัดการความรู้ (การได้มาของความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ความรู้และการป้องกันความรู้) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต) สอดคล้องกับงานวิจัย Liu & Tsai (2007); Al-Hakin and Hassan (2013); Lee, Kim & Kim (2012); Gharakhani & Mousakhani (2012); Zack, McKeen & Singh (2009); Aujirapongpan et al (2010) กล่าวคือ การจัดการความรู้ทำให้ใช้เวลาทำงานลดลง และพนักงานมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากวิทยากรชุมชนนั้นได้นำมา การวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบสอบถามต้องมีประมาณ 10-20 เท่าของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (Hair et al. (2010) อ้างถึงใน

ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2557) ดังนั้น จำนวนแบบสอบถามที่ได้ต้องมีจำนวนตอบกลับมาเพียงพอที่จะนำมาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของวิสาหกิจชุมชน

### เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ไกรวุฒิ ใจคำป็น. (2549). *กลยุทธ์และความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชานินทร์ สรรพกิจบำรุง. (2550). *การจัดการความรู้: กรณีศึกษาผู้ผลิตชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป*. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิศวกรรมโยธา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุรกร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ. (2551). *การจัดการความรู้ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กระบวนการพัฒนาทุนทางปัญญา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (สาขารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2551). *โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมวิสาหกิจรายย่อย*. เสนอสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). *สถานภาพ SMEs ประเทศไทยบทบาทเชิงเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม* สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2554, จาก <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?>
- สำนักงานเกษตรอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง. (2556). สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2556, จาก <http://mueang.lampang.doae.go.th/menu5.html>.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2550). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ Balanced Scorecard*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Al-Hakin, L.A.Y & Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organization performance. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71.
- Andreou, A. N., Green, A. & Stankosky, M. (2007). A Framework of intangible valuation areas and antecedents. *Journal of Intellectual Capital*, 8(1), 52-75.
- Andreeva, T & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Aujirapongpan, S., Vadhanassindhu, P. & Chandrachai, A. (2010). Indicators of Knowledge Management Capability for KM effectiveness. *The journal of Information and knowledge management systems*, 40(2), 183-203.
- Bakar, A. H. A. & Yusof. M. N. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*. 54(3), 735-749.
- Chen, Y. Y., Yeh, S. P & Huang, H. L. (2012). Does knowledge management “fit” matter to business performance?. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 671-687.
- Chieh Hsu, I. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving Organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 5(3), 1316-1326.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Gharakhani, D. & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs’ organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(1), 35-49.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. (5<sup>th</sup>ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ho, C. T. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management & Data System*, 109(1), 98-117.
- Ju, T. L., Ying Li, C. & Shiang Lee., T. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & data Systems*, 106(6), 855-877.

- Kuo, T.H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?.  
*International journal of Manpower*, 32(5/6), 581-603.
- Lindsey, K. (2002). *Measuring knowledge management effectiveness: A task-contingent organizational capability perspective*. Proceeding of the 8<sup>th</sup> Americas Conference on Information System. 2085-2090.
- Lin, C.Y. & Kuo, T.H. (2007). The mediate Effect of learning and knowledge on Organizational performance. *Industrial Management & Data System*. 107(7), 1066-1083.
- Liu, P.L. & Tsai, C. H. (2007). Effect of knowledge management systems on operating performance: An empirical study of hi-tech companies using the balanced scorecard approach. *International Journal of Management*, 24(4), 734-743.
- Lee, S., Kim, B. G. & Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 183-203.
- Mills, A. M. & Smith. T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156-171.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical method for healthcare research* (5<sup>th</sup>ed). R.R. Donnelley-Crawfordsvill: United State of America.
- Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P & Sierra, C. M. (2010). Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2452-2467.
- Zack, M., McKeen, J & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.
- Zikmund, Willan G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: United Stated of America.

\*\*\*\*\*