

# ผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย

## Effects of Knowledge Management Success on Organization Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Northeast of Thailand

ศักดิ์ดา สมแสน<sup>1</sup>, จินดารัตน์ ปีมณี<sup>2</sup>, ภูริศร์ พงษ์เพ็ญจันทร์<sup>3</sup>

Sakda Somsaen<sup>1</sup>, Jindarat Peemane<sup>2</sup>, Purit Pongpearchan<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 231 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ซึ่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัย พบว่า 1) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม 2) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม 3) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคลมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม 4) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม และ 5) ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการเรียนรู้ขององค์กร

**คำสำคัญ :** ความสำเร็จการจัดการความรู้, การพัฒนาองค์กร, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาโท คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2,3</sup> อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Master's student Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University

<sup>2,3</sup> Lecturer, Faculty of Accountancy and Management, Mahasarakham University

## Abstract

This paper aims to study the effects of knowledge management success on organization development of small and medium enterprises (SMEs) in the northeast of Thailand. Data was collected from 231 small and medium enterprises executives by questionnaires and analyzed by statistical methods which include multiple correlation analysis and multiple regression analysis. The results showed that : 1) knowledge management success of learning dynamics had positive relationship with and effects on organization development as a whole. 2) knowledge management success of organizational transformation had positive relationship with and effects on organization development as a whole. 3) knowledge management success of people empowerment had positive relationship with and effects on organization development as a whole. 4) knowledge management success of learning management had positive relationship with and effects on organization development as a whole. And 5) knowledge management success of technology application had positive relationship with and effects on organization development as a whole.

**Keywords:** Knowledge Management Success, Organization Development, SMEs

## บทนำ

ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การค้า การลงทุนและการส่งออก มิได้จำกัดอยู่แต่เพียงในประเทศเท่านั้น แต่มีการขยายตัวออกไปยังต่างประเทศในลักษณะที่ไร้พรมแดน (Globalization) รวมถึงปี 2558 จะเป็นปีที่ประเทศต่างๆ ทั้ง 10 ประเทศในอาเซียน รวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) อย่างสมบูรณ์แบบและกลายเป็นบริบทใหม่สำหรับธุรกิจไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555 : เว็บไซต์) กอปรกับในปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ที่เรียกว่าสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและผลิตมากกว่าการใช้เงินทุนหรือแรงงาน และจะเห็นได้ว่าทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนต่างมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมในทุกด้าน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ

และสามารถแข่งขันได้ ความรู้จึงกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กร เพื่อเสนอความคิดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าองค์กรใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้นั้นย่อมอยู่รอดยาก (Armstrong. 2009)

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Success) เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยบริหารจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้นำมาใช้ในการทำงาน ผลจากการสร้างความรู้ก่อให้เกิดผลงานด้านวิชาการต่างๆ และเกิดทักษะความชำนาญ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (Marquardt. 2002 : 21) ประกอบด้วย 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล (People

Empowerment) 4) การจัดการเรียนรู้ (Learning Management) และ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาองค์กรประกอบในด้านอื่น ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรนั้นๆ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการสร้างความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน และเพื่อการพัฒนาองค์กร (Marquardt, 2002 : 21) บรรลุเป้าหมาย 3 ด้าน คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนากระบวนการ (Process Development) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) (นงนุช วิชญะเดชา, 2551 : 34)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) เป็นองค์กรธุรกิจที่ตกอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาหนทางที่จะรอดพ้นวิกฤตดังกล่าวได้และประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้นั้น นอกจากจะต้องระดมทรัพยากรทุกชนิดเพื่อการบริหารจัดการแล้ว กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กรให้มากแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ได้รับการยอมรับประการหนึ่ง คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความ

สามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การต่อไป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555 : เว็บไซต์)

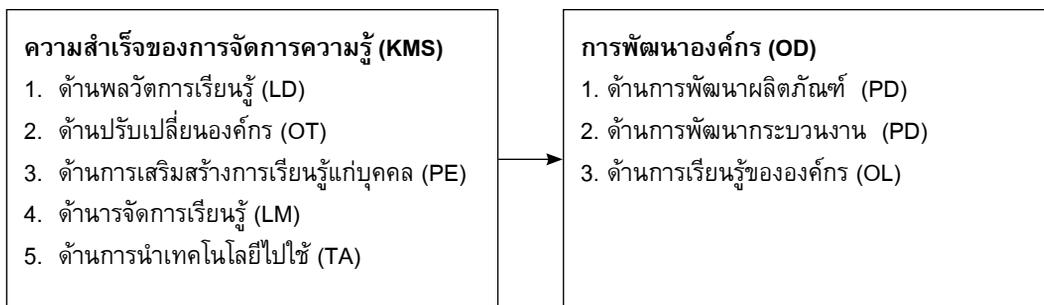
จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาวิจัยผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรหรือไม่ อย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จเทียบทางการแข่งขัน ปรับปรุงและช่วยในการจัดการความรู้ในการบริหารงานภายในองค์กร รวมถึงการพัฒนาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรให้มากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อทดสอบผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ โดยมีการพัฒนาองค์กรเป็นตัวแปรตาม จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดของความสำเร็จของการจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กร

1. **ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Success)** เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยบริหารจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ผลจากการสร้างความรู้ก่อให้เกิดผลงานด้านวิชาการต่างๆ และเกิดทักษะความชำนาญ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) นำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย (Marquardt, 2002 : 21)

พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึงการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม

การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่

ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน และส่งเสริมในการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมาทำงาน ที่คำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก

การจัดการเรียนรู้ (Learning Management) หมายถึง ระบบการดำเนินการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การค้นหาความรู้จากแหล่ง ภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของตน เมื่อเหมาะสม แล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) หมายถึง การดำเนินการ จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ สไลด์ทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยี สารสนเทศและมีการจัดอบรมบุคลากร

ให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)** เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งที่ ประกอบด้วย (นงนุช วิชญะเดช. 2551 : 34)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับสินค้า การคำนึงถึงความเหมาะสมของความต้องการของลูกค้า โดยรูปแบบในการพัฒนาอาจเป็นด้านบรรจุภัณฑ์ หรือตัวผลิตภัณฑ์อาหารก็ได้ งานพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นอาศัยทั้งระบบและกลยุทธ์ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ รวมถึงความเหมาะสมขององค์กรธุรกิจเพื่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการสร้าง ความเชื่อถือให้เกิดในสินค้า กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในสินค้า และธุรกิจจะต้องรับผิดชอบทางกฎหมายในสินค้า ที่ผลิตออกจำหน่ายรวมถึงความปลอดภัยต่อผู้บริโภคด้วย

การพัฒนากระบวนการงาน (Process Development) หมายถึง การดำเนินการระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน อันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงานและเครื่องจักร รวมทั้งปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง อันเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ลดต้นทุน และเวลา เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดรวมทั้งตอบสนองความต้องการของวัตถุประสงค์หลัก ขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรพนักงานในองค์กร ให้มีความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรระดับต่าง ๆ เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นส่งเสริมให้มีวิญญานของการใฝ่รู้และตื่นตัวอยู่เสมอ โดยขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กร โดยยึดหลักเรียนรู้ได้มากที่สุดจากประสบการณ์การทำงาน และที่ทำงานคือที่เรียนรู้ อันจะทำให้องค์กร และบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

**สมมุติฐานการวิจัย :** ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กร

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10,352 คน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555 : เว็บไซต์) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 400 คน โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกออกตามจังหวัด ตามสัดส่วน และทำการสุ่มตัวอย่างโดยคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ปรากฏว่ามีแบบสอบถามกลับคืนและพบว่าไม่สมบูรณ์จำนวน 169 ชุด เนื่องจากกิจการย้ายที่อยู่ใหม่ และปิดกิจการลง เมื่อครบกำหนดมีแบบสอบถามสมบูรณ์ทั้งสิ้น 231 ชุด ซึ่ง คิดเป็นร้อยละ 57.75 ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้นำเสนอว่าการส่งแบบสอบถามอย่างน้อยอัตรา ร้อยละ 20 จึงเป็นที่ยอมรับ

2. การวัดคุณลักษณะของตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Knowledge

Management Success) เป็นตัวแปรอิสระซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและผลักดันเป้าหมายขององค์กร การสนับสนุนให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในทุกด้านไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรได้มีโอกาสร่วมมือกันทำงานแบบข้ามหน่วยงานตามโอกาสที่เหมาะสม 3) ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมสร้างทีมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เพื่อเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ (Learning Management) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุม การสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมกำหนดนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน ในการดำเนินงาน การมุ่งมั่นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุม การสนับสนุนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ การมุ่งเน้นให้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) สามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน

ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุม กิจกรรมที่มีการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง และแก้ไขเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความสามารถในการแข่งขัน 2) ด้านการพัฒนากระบวนการ (Process Development) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุม กิจกรรมที่มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับกระบวนการและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับฝ่ายงานที่ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุม กิจกรรมที่มีการส่งเสริมบุคลากรทุกระดับ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาช่วยในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนรวมในการให้ข้อมูลและวางแผนการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาของกิจการนำมาซึ่งความสามารถในการดำเนินงานและความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

3. ค่าความเชื่อมั่นและเที่ยงตรงผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง โดยการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.694 – 0.905 และการพัฒนาองค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.740 – 0.851 และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งความสำเร็จของการจัดการความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.900 – 0.943 และการพัฒนาองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.911 – 0.922

#### 4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การ

วิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณทดสอบผลกระทบของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

$$\text{สมการ Organization Development} = \beta_0 + \beta_1 \text{KMLSD} + \beta_2 \text{KMSOT} + \beta_3 \text{KMSPE} + \beta_4 \text{KMSLM} + \beta_5 \text{KMSTA} + \varepsilon$$

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

**ตาราง 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความสำเร็จของการจัดการความรู้			
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.70	0.79	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.81	0.80	มาก
3. ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคคล	4.04	0.71	มาก
4. ด้านการจัดการเรียนรู้	3.82	0.82	มาก
5. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	3.48	0.99	มาก
โดยรวม	3.77	0.73	มาก
การพัฒนาองค์กร			
1. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์	3.79	0.75	มาก
2. ด้านการพัฒนากระบวนการ	3.71	0.81	มาก
3. ด้านการเรียนรู้ขององค์กร	3.75	0.80	มาก
โดยรวม	3.75	0.73	มาก

\*  $\bar{X} = 3.51 - 4.50$  : มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

จากตาราง 1 พบว่า 1) ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยรวม ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคคล ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ อยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นธุรกิจที่มีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ เป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำกว่า

ธุรกิจขนาดใหญ่ ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศ ช่วยการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างเงินตราต่างประเทศ เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนและสร้างเสริมประสบการณ์ เชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ ดังนั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการจัดการความรู้ และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วม

กัน และต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดการเรียนรู้ แก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002 : 21) กล่าวว่า กระบวนการในการสร้างความรู้ ควรมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ เผยแพร่ โดยบริหารจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pang – Lo และคณะ (2004 : 971 - 977) พบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ที่มากขึ้น จะมีผลกระทบอย่างมากในการแข่งขัน เมื่อกิจการมีความสามารถในการบริหารจัดการความรู้มากขึ้น กิจการยังมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นด้วย คือ ลักษณะเฉพาะของบริษัท การใช้ข้อดีของเทคโนโลยีและมาตรฐานวัดของบริษัท ซึ่งพิสูจน์แล้วว่า มีผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ ทั้งนี้เมื่อบริษัทตัดสินใจที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องปรับปรุงความสามารถในการบริหารจัดการความรู้เป็นอันดับแรก ทำให้กิจการสามารถสร้างความแข็งแกร่งต่อ การบริหารจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากราคาทุน แล้วค่อยขยาย เมื่อกิจการตั้งใจที่จะเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการความรู้จะต้องใช้ความสามารถพิเศษ และคุณสมบัติ ประกอบกับความช่วยเหลือจากภายนอก จุดมุ่งหมายของการบริหารจัดการความรู้และระดับนานาชาติทั่วๆ ไป ซึ่งสามารถบรรลุความสำเร็จอย่างค่อยเป็นค่อยไป 2) ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการพัฒนาองค์กรโดยรวม ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาระบบงาน และด้านการเรียนรู้ขององค์กร อยู่ในระดับมาก เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออก

เฉียงเหนือ เป็นธุรกิจที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของ ไทย ช่วยให้เกิดกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าของประเทศไทย สร้างรายได้และจ้างงาน มีมูลค่าการส่งออกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 28.40 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555 : เว็บไซต์) ของมูลค่าส่งออกรวมของประเทศ ด้วยจำนวนที่มากมายหลากหลายประเภทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีบทบาทอย่างสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย ในหลายๆ ด้านและต่อเนื่อง แสดงให้เห็นผลของการพัฒนาองค์กรของธุรกิจที่ผ่านมา สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการเรียนรู้ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช วิชญาเดชา (2551 : 34) การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการ อย่างเป็นระบบภายในองค์กร เพื่อให้สามารถอยู่รอด และมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสม และทันทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ชุ่มภักย์ (2554 : บทคัดย่อ) พบว่า 1) การพัฒนาองค์กร ด้านที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวม ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน 2) การพัฒนาองค์กร ด้านการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวม และด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน 3) การพัฒนาองค์กร ด้านการวางแผนติดตามความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยรวม และด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน 4) การ

พัฒนาองค์กร ด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า 5) การพัฒนาองค์กร ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก

กับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม และด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และ 6) การพัฒนาองค์กร ด้านการยอมรับปัญหา มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า

**ตาราง 2** การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	TOD	KMSLD	KMSOT	KMSPE	KMSLM	KMSTA	VIF
$\bar{X}$	3.75	3.69	3.81	4.04	3.82	3.48	
S.D.	0.73	0.79	0.80	0.71	0.82	0.99	
TOD		0.785*	0.769*	0.758*	0.810*	0.785*	
KMSLD			0.836*	0.729*	0.778*	0.738*	4.239
KMSOT				0.741*	0.790*	0.674*	4.065
KMSPE					0.827*	0.663*	3.432
KMSLM						0.769*	5.011
KMSTA							2.785

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระ ความสำเร็จของการจัดการความรู้ มีค่าตั้งแต่ 2.785 – 5.011 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10

แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity สอดคล้องกับแนวคิดของ Black (2006 : 585) ได้เสนอว่าค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

**ตาราง 3** การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้ตัวแปรตามเป็นการพัฒนาองค์กรโดยรวมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ความสำเร็จของการจัดการ ความรู้	การพัฒนาองค์กรโดยรวม			t	p-value
	สัมประสิทธิ์ ถดถอย	ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน			
ค่าคงที่ (a)	0.543	0.140		3.883	0.000*
พลวัตการเรียนรู้	0.150	0.062		2.438	0.016*
การปรับเปลี่ยนองค์กร	0.144	0.060		2.412	0.017*
การเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล	0.171	0.062		2.782	0.006*
การจัดการเรียนรู้	0.166	0.064		2.578	0.011*
การนำเทคโนโลยีไปใช้	0.255	0.040		5.691	0.000*

F = 146.979 p = 0.000 Adj R<sup>2</sup> = 0.760

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 3 พบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ (KMSLD) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (KMSOT) ด้านการเสริมสร้างการเรียนรู้แก่บุคคล (KMSPE) ด้านการจัดการเรียนรู้ (KMSLM) และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (KMSTA) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนาองค์กรโดยรวม (TOD) เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปัจจุบันต้องมีกระบวนการการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ และสามารถดำเนินธุรกิจโดยใช้องค์ความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Migdadi (2005 : Abstract) พบว่า ภาวะผู้นำ กระบวนการจัดการความรู้เน้นเรื่อง กระบวนการสร้างความรู้

การสร้างสรรค้งานในองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาครั้งนี้ได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยแบบบูรณาการที่สามารถอธิบายถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร กรอบแนวคิดดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยด้านการจัดการความรู้ และยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการทรัพยากรโดยนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดี แนวทางการศึกษาครั้งนี้มี 3 แนวทาง 1) เพื่อรวมปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการและสร้างการจัดการความรู้ในมุมมองทางสังคมและเทคโนโลยีที่สัมพันธ์กับการสร้างผลการดำเนินงานเข้ามาใช้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ตระหนักดีว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักพบปัญหาในการเลือกใช้ปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ในการแก้ปัญหาในองค์กร 2) เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดการวิจัย และ 3) เพื่อศึกษาเชิงคุณภาพด้านการสร้างภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความสำเร็จต่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับ

ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในการจัดการจัดเตรียม  
กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร

### สรุปผลการวิจัย

ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีความ  
สัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการพัฒนา  
องค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจขนาด

กลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญและมุ่งเน้น  
กับการจัดการความรู้ในการบริหารจัดการ การ  
กำหนดกลยุทธ์ การวางแผนทางการจัดการความรู้  
ให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน สภาพแวดล้อม  
ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง  
ตลอดเวลา เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็น  
องค์กรชั้นนำ นำมาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดใน  
ระดับที่เพิ่มสูงขึ้น และให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง  
มั่นคงและยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- นงนุช วิษณุเดช. (2551). "ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์  
และตกแต่งสิ่งทอในประเทศไทย". วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์. 3(2) : 43 ; กรกฎาคม – ธันวาคม  
บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- วินัย ชุ่มภักย์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ  
เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). นิยาม SMEs. <[http://www.ismed.or.th/SME/  
src/bin/controller.php?view=generalContents.GeneralContent&form=&rule=generalConten  
ts.FMGeneralContent.bctrl\\_Id=273](http://www.ismed.or.th/SME/src/bin/controller.php?view=generalContents.GeneralContent&form=&rule=generalContents.FMGeneralContent.bctrl_Id=273)>20 กรกฎาคม 2554.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ภาพรวมศักยภาพ SMEs ไทย : ศักยภาพ SMEs  
ไทย. 2555. <<http://122.155.9.68/talad/index.php/home/thai-sme>> 14 มิถุนายน 2555.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. 4th ed. London:  
Kogan Page.
- Black, K. (2006). *Business Statistics for Contemporary Decision Making*. 4th ed. USA : John Wiley  
and Son. 63-65.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization : A systems approach to quantum Im-  
provement and global success*. New York : McGraw-Hill.
- Migdadi, M.M. (2005). *An integrative view and empirical examination of the relationships among  
knowledge management enablers, process, and organizational performance in Australian  
enterprises*. Thesis Ph.D. The University of Wollongong.
- Pang-Lo Liu, Chen, Wen-chin and Tsai, Chih-Hung. (2004). An Empirical study on the Correlation  
Between Knowledge Management Capability and Competitiveness in Taiwan's Industries.  
*Technovation*. 24(12) : 971-977 ; December.