

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน
ของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร

The Causal Relationship of Organizational Culture and Knowledge Management
Effect on Performance of Industrial Business in Kamphaeng Phet Province.

ปาณิสรา จรัสวิญญู¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างคือ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 374 แห่ง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ด้วยแบบสมการเชิงโครงสร้าง ด้วยเทคนิควิธี Partial Least Square (PLS) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยผ่านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม ส่วนผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างและค่าอิทธิพลรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการจัดการความรู้มากที่สุด (อิทธิพลรวม 0.77) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.63) และการจัดการความรู้มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.44) ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการความรู้, ผลการดำเนินงาน, ธุรกิจอุตสาหกรรม

Abstract

This research aims to study the causal relationship of organizational culture and knowledge management that affect the performance of industrial business in Kamphaeng Phet Province. The samples are 374 factories in Kamphaeng Phet Province which were collected data by using a questionnaire. In the process of data analysis, Partial Least Square (PLS) technique was used to investigate the structural equation model. The results reveal that the organizational culture has direct and indirect effect on the performance of industrial enterprises by passing through the knowledge management. The organizational culture also has a direct effect on knowledge management and then the knowledge management has a direct effect on the performance of industrial enterprises. The analysis of structural equation model show that the organizational culture has the greatest effect on knowledge management (0.77) while has a high effect on the performance (0.63). Finally, the knowledge management has little effect on the performance (0.44), at the 0.01 level of significance

Keywords : Organizational Culture, Knowledge Management, Performance, Industrial Business

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตของบริษัท ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพจะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจ (Ojo, 2010) นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหากวัฒนธรรมนั้นเป็นสิ่งที่มีความมีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) และสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก (Imperfectly Imitable) (Barney, 1986) ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ และปทัสถานร่วมกันที่มีอิทธิพลต่อวิธีการคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงานในสถานที่ทำงาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Lunenburg, 2013) ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศ จากการศึกษาของ Kim, Lee และ Yu (2004) พบว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และวัฒนธรรมยังมีส่วนสำคัญในแง่ของการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Okoro (2010) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และการรักษาพนักงาน นอกจากนี้ Demir, Unnu และ Erturk (2011) ยังกล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และหากองค์กรใดสามารถรักษาและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งก็จะมีแนวโน้มที่จะได้รับผลประโยชน์มากมาย เช่น ระดับของผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น ความมุ่งมั่น ความพึงพอใจในงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัททางด้านอุตสาหกรรมการผลิต (Yilmaz & Ergun, 2008) ซึ่ง Cheung, Wong และ Lam (2012) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยนวัตกรรมถูกพบว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่สุดที่มีบทบาทในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในยุคสังคมฐานความรู้

สำหรับภาคอุตสาหกรรม นับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากการส่งออกใน 10 เดือนแรกของปี 2559 (มกราคม-ตุลาคม) ซึ่งประกอบด้วย สินค้าอุตสาหกรรม 143,071.7 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (คิดเป็นร้อยละ 80.26) สินค้าเกษตรกรรม 15,628.3 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (คิดเป็นร้อยละ 8.80) สินค้าอุตสาหกรรมการเกษตร 14,173.7 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (คิดเป็นร้อยละ 7.95) และสินค้าแร่และเชื้อเพลิง 5,321.6 ล้านเหรียญสหรัฐฯ (คิดเป็นร้อยละ 2.99) และเมื่อเปรียบเทียบมูลค่าการส่งออกในช่วงเดียวกันของปีก่อน พบว่า หมวดสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.48 และสินค้าอุตสาหกรรมมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.91 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการส่งออกของสินค้าอุตสาหกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้น การพัฒนาอุตสาหกรรมจึงเป็นเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านอื่น ๆ แต่การพัฒนาอุตสาหกรรมของไทยที่ผ่านมา จะเป็นไปในลักษณะของการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ในกระบวนการผลิตมากกว่าการสร้างคุณค่า (Value Creation) เนื่องจากขาดการสั่งสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพภายในให้สามารถต่อยอดองค์ความรู้ที่ได้มา (Endogenous Efforts) ขาดการยกระดับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) รวมถึงขาดการประสานความร่วมมือกัน (Synergy) ด้วยนวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยี (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) นอกจากนี้ จุดอ่อนสำคัญของภาคอุตสาหกรรมไทยยังมีอีก 5 ประการ คือ 1) การขาดแคลนแรงงานจากค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน และการเรียนที่ผิด ๆ โดยให้ความสำคัญกับ



ภาพลักษณ์มากกว่าการนำไปใช้จริง 2) การกระจุกตัวของพื้นที่อุตสาหกรรม ทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางรายได้ 3) การอพยพแรงงานเข้ามาทำงานทำใน กทม. และปริมณฑล รวมทั้งในพื้นที่ภาคตะวันออก 4) อุตสาหกรรมหลักของประเทศยังต้องพึ่งพาเงินทุนจากต่างประเทศ และ 5) สินค้าอุตสาหกรรมยังมีการเชื่อมโยงวัตถุดิบจากภาคการเกษตรไม่มากนัก (วัชระ ปุษยะนาวัน, 2557) จากปัญหาของภาคอุตสาหกรรมดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า อุตสาหกรรมไทยยังขาดองค์ความรู้และการบริหารจัดการความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานเพื่อให้เกิดการประสานร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อให้องค์กรและบุคคลลงความเป็นเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และแนวปฏิบัติที่ดี (Cao, Thompson & Triche, 2013) เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ และเป็นการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในมิติของกลยุทธ์ในการแข่งขันพบว่า การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน หรือแม้แต่การอาศัยความได้เปรียบของต้นทุนที่ต่ำกว่าเพียงประการเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมอีกต่อไป ดังนั้นการปรับใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นความท้าทายที่สำคัญในปัจจุบัน (Francis & Bessant, 2005) อันมีปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม (Jaruzelski et al., 2011) และกลไกการจัดการความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรม (Jiang & Li, 2009) ซึ่งภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งปรับตัว เพื่อตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว

ปัจจุบัน แม้ว่าจังหวัดกำแพงเพชร จะเป็นอีกจังหวัดหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดด้านการเกษตรและการท่องเที่ยว แต่เมื่อพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดประจำปี พ.ศ. 2555 กลับพบว่า การผลิตส่วนใหญ่ของจังหวัดขึ้นอยู่กับภาคนอกเกษตร ซึ่งมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 75.1 ได้แก่ การทำเหมืองแร่และเหมืองหิน มีสัดส่วนร้อยละ 30.1 สาขาอุตสาหกรรม มีสัดส่วนร้อยละ 15.7 สาขาขายส่งขายปลีก ร้อยละ 7.6 และสาขาอื่น ๆ ร้อยละ 5 (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกำแพงเพชร, 2559) นอกจากนี้ จากข้อมูลสถิติอุตสาหกรรมของจังหวัดกำแพงเพชรยังพบว่าในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวนเงินลงทุนของสถานประกอบการด้านอุตสาหกรรมในจังหวัดประมาณ 53.15 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 ถึงร้อยละ 2,100 หรือ 21 เท่า ทั้งนี้โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชรส่วนใหญ่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการผลิตสินค้าต่อเนื่องจากการผลิตภาคการเกษตร ส่วนโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่มีจำนวนน้อย แต่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่ส่งผลให้การผลิตภาคอุตสาหกรรมของจังหวัดมีมูลค่าสูงขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมที่ส่งผลให้การผลิตภาคอุตสาหกรรมมีมูลค่าสูงขึ้น ได้แก่ อุตสาหกรรมเกษตร ส่วนใหญ่เป็นโรงงานผลิตมันเส้นและโรงสีข้าว อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ผลิตเบียร์ น้ำดื่ม โขด และอุตสาหกรรมอาหาร ผลิตผงชูรสและกรดกลูตามิก ผลิตน้ำตาลทรายดิบและน้ำตาลทรายขาว ในด้านการแข่งขันของอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าอุตสาหกรรมที่มีระดับการแข่งขันสูง ได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตร เนื่องจากมีโรงงานอยู่เป็นจำนวนมาก ส่วนอุตสาหกรรมอื่น ๆ การแข่งขันยังมีไม่มากนัก ในขณะที่โดยรวมแล้วอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชรยังคงมีการแข่งขัน ดังผลการศึกษาของ เร่งรัด สุทธิสน และคณะ (2558) ซึ่งพบว่า ปัญหาการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชรในด้านการบริหารองค์กรคือ พนักงานขาดความรู้ความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติงาน ประกอบกับผู้ประกอบการมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่ำ พนักงานมีพื้นความรู้ต่ำและเปลี่ยนงานบ่อย อันแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชรยังขาดกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิด



วัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นนวัตกรรมและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้เห็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถอธิบายและสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน ทั้งนี้ เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นเครื่องมือและการวัดที่ใช้ในการประเมินผลและประเมินความสำเร็จขององค์กร ในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก (Antony & Bhattacharyya, 2010) และเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยรวม ซึ่งผลการดำเนินงานก็คือระดับของความสำเร็จของการปฏิบัติการกิจในสถานที่ทำงานที่สร้างขึ้นจากงานของพนักงาน และเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจ ดังนั้น ผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงขององค์กร ที่ได้จากการวัดเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ ทั้งนี้ การวัดผลการดำเนินงานเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของทรัพยากรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะทำการวัดให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งการวัดแบบนี้ช่วยเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งจะวัดใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (Kaplan & Norton, 1992)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น และยังมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากองค์กรใดสามารถรักษาและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งก็มีแนวโน้มที่จะได้รับผลประโยชน์มากมาย อาทิเช่น ระดับของผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น ความมุ่งมั่น ความพึงพอใจในงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Demir, Unnu & Erturk, 2011) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดยวัฒนธรรมนั้นต้องมีคุณค่า (Value) กล่าวคือ ทำให้องค์กรสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ที่นำไปสู่ยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนที่ลดต่ำลง อัตรากำไรที่เพิ่มสูงขึ้น หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้กับองค์กร นอกจากนี้



วัฒนธรรมยังต้องหายาก (Rare) กล่าวคือ ต้องมีคุณลักษณะที่ไม่เหมือนกับวัฒนธรรมขององค์กรอื่น ๆ ทั่วไป และที่สำคัญวัฒนธรรมนั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือลอกเลียนแบบได้ยาก (Imperfectly Imitable) กล่าวคือ องค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นคุณลักษณะที่ต้องการได้ และหากเลียนแบบก็จะทำให้เสียเปรียบ เมื่อเทียบกับองค์กรที่พวกเขาพยายามเลียนแบบ (Barney, 1986) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Yilmaz & Ergun, 2008; Ojo, 2010; Zheng, Yang & McLean, 2010; Zehir et al., 2011; Acar & Acar, 2012) และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ (Al Murawwi et al., 2014; Schmitz et al., 2014) โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Cameron และ Quinn (1999) มาใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของกรอบคุณค่า การแข่งขัน ซึ่งจะพิจารณาทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งพิจารณาความยืดหยุ่นและควมมีเสถียรภาพ และก่อให้เกิดวัฒนธรรม 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) และวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) ดังสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2

H1: วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม

H2: วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจอุตสาหกรรม

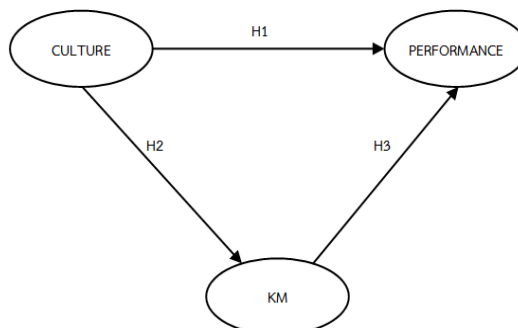
การจัดการความรู้ (Knowledge Management) นับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy : KBE) ดังนั้น งานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลต่อวิถีคิดและกระบวนการทำงานโดยมีความรู้เป็นฐาน จึงก่อให้เกิดแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยการจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2548) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การจัดหาความรู้ที่ต้องการ การพัฒนาความรู้ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ (Probst, Raub & Romgardt, 2000) และจากการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Nawaz, Hassan & Shaukat, 2014; Tan & Wong, 2015; อนันตพร ภูกิ่ง หิน, 2550; ชฎารัตน์ สุขศีล, 2551) ดังสมมติฐานการวิจัยที่ 3

H3: การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร



ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 639 แห่ง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2560) โดยผู้ให้ข้อมูลคือเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการ สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์ PLS-SEM ที่ Statistical Power 80% ซึ่งมีจำนวนลูกศรชี้เข้าตัวแปรแฝงสูงสุดในสมการเชิงโครงสร้าง 2 เส้น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และค่า R^2 ต่ำที่สุด 0.10 ซึ่งต้องการจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำ 158 ตัวอย่าง (Hair et al., 2013) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและลดความคลาดเคลื่อนจากการทดสอบ ผู้วิจัยจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงงานทั้งหมดนอกเหนือจากโรงงานที่ใช้ในการทดลองแบบสอบถามจำนวน 30 แห่ง โดยทำการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังเจ้าของกิจการหรือผู้ประกอบการจำนวน 609 แห่ง และเมื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา พบว่ามีจำนวน 374 ฉบับที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลในการวิจัยต่อไปได้ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 61.41 ซึ่งเป็นอัตราการตอบกลับที่เหมาะสมและยอมรับได้ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 (Aaker, Kumar & Day, 2001)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอุตสาหกรรม (2) วัฒนธรรมองค์กร (3) การจัดการความรู้ และ (4) ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้านบริหารธุรกิจ การตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีวิเคราะห์ข้อคำถามและพิจารณาประเมินให้ค่าคะแนนความเหมาะสมของข้อคำถาม เพื่อตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence) ของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งผลจากการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ และเมื่อนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 แห่ง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักของแบบสอบถามในแต่ละด้านมี



ดังนั้นคือ วัฒนธรรมองค์กรได้ 0.90 การจัดการความรู้ได้ 0.92 และผลการดำเนินงานได้ 0.87 ซึ่งค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 0.87-0.92 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง (Hair et al., 2006)

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในขณะที่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง ใช้เทคนิควิธี Partial Least Square (PLS)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอุตสาหกรรม ส่วนที่สอง ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม และส่วนที่สาม ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจอุตสาหกรรม การเกษตร (ร้อยละ 28.90) มีจำนวนคนงานเฉลี่ย 20.17 คน มีเงินลงทุนของธุรกิจเฉลี่ย 85,803,921.71 บาท และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจเฉลี่ย 15.79 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมครอบครัวมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.95$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมลำดับชั้น ($\bar{X}=3.79$) วัฒนธรรมตลาด ($\bar{X}=3.75$) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=3.64$) ส่วนการจัดการความรู้ของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ธุรกิจมีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาสินค้าอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.72$) รองลงมาคือ ธุรกิจได้นำความรู้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานมาปรับปรุงการทำงานและพัฒนาสินค้าของธุรกิจ ($\bar{X}=3.66$) และธุรกิจมีการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.63$) ตามลำดับ สำหรับผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.63$) รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X}=3.49$) ด้านลูกค้า ($\bar{X}=3.40$) และด้านการเงิน ($\bar{X}=2.95$)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง

3.1 การประเมินตัวแบบการวัด (Measurement Model)

จากการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกต พบว่า ตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีค่า Outer Loading มากกว่า 0.70 ซึ่งสามารถใช้วัดค่าตัวแปรแฝงได้ ในขณะที่ตัวแปรสังเกตบางส่วนมีค่า Outer Loading น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงไม่ถูกนำมาวิเคราะห์ (Hair et. al., 2013) ในขณะที่การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability and Validity) พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า Cronbach's Alpha และค่า Composite Reliability มากกว่า 0.70 รวมทั้งมีค่า Average Variance Extracted (AVE) มากกว่า 0.50 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการวัดตัวแปรแฝงทั้งหมดในตัวแบบมีความน่าเชื่อถือ (Hair et al., 2013) ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงค่า Outer loading, t-stat, AVE, Composite Reliability และ Cronbach's Alpha

| Latent Variable | Indicators | Outer loading (>0.70) | t-stat | Used in model | AVE (>0.50) | Composite Reliability (>0.70) | Cronbach's Alpha (>0.70) |
|-----------------|------------|--------------------------|---------|---------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
| CULTURE | cul1 | 0.68 | 16.60** | | 0.59 | 0.93 | 0.91 |
| | cul2 | 0.70 | 16.97** | | | | |
| | cul3 | 0.69 | 17.66** | | | | |
| | cul4 | 0.67 | 17.86** | | | | |
| | cul5 | 0.70 | 20.42** | | | | |
| | cul6 | 0.66 | 14.66** | | | | |
| | cul7 | 0.70 | 20.01** | | | | |
| | cul8 | 0.63 | 12.01** | | | | |
| | cul9 | 0.64 | 14.67** | | | | |
| | cul10 | 0.73 | 26.19** | ✓ | | | |
| | cul11 | 0.71 | 25.24** | ✓ | | | |
| | cul12 | 0.62 | 16.50** | | | | |
| | cul13 | 0.68 | 20.77** | | | | |
| | cul14 | 0.77 | 27.10** | ✓ | | | |
| | cul15 | 0.70 | 18.98** | | | | |
| | cul16 | 0.66 | 18.27** | | | | |
| | cul17 | 0.71 | 20.33** | ✓ | | | |
| | cul18 | 0.69 | 20.34** | | | | |
| | cul19 | 0.72 | 23.54** | ✓ | | | |
| | cul20 | 0.74 | 26.18** | ✓ | | | |
| | cul21 | 0.79 | 37.49** | ✓ | | | |
| | cul22 | 0.79 | 37.58** | ✓ | | | |
| | cul23 | 0.72 | 27.06** | ✓ | | | |
| | cul24 | 0.68 | 22.60** | | | | |
| KM | km1 | 0.79 | 36.55** | ✓ | 0.69 | 0.93 | 0.91 |
| | km2 | 0.81 | 38.46** | ✓ | | | |
| | km3 | 0.84 | 46.48** | ✓ | | | |
| | km4 | 0.86 | 53.18** | ✓ | | | |
| | km5 | 0.85 | 63.21** | ✓ | | | |
| | km6 | 0.85 | 57.98** | ✓ | | | |

**ตารางที่ 1** แสดงค่า Outer loading, t-stat, AVE, Composite Reliability และ Cronbach's Alpha (ต่อ)

| Latent Variable | Indicators | Outer loading (>0.70) | t-stat | Used in model | AVE (>0.50) | Composite Reliability (>0.70) | Cronbach's Alpha (>0.70) |
|-----------------|------------|--------------------------|---------|---------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
| PERFORMANCE | perfor1 | 0.68 | 15.43** | | 0.65 | 0.90 | 0.86 |
| | perfor2 | 0.66 | 16.76** | | | | |
| | perfor3 | 0.67 | 15.19** | | | | |
| | perfor4 | 0.74 | 22.03** | ✓ | | | |
| | perfor5 | 0.77 | 29.79** | ✓ | | | |
| | perfor6 | 0.73 | 25.24** | ✓ | | | |
| | perfor7 | 0.81 | 40.70** | ✓ | | | |
| | Perfor8 | 0.80 | 40.77** | ✓ | | | |

หมายเหตุ: * t-value ≥ 1.96 (significance level=5%) และ ** t-value ≥ 2.58 (significance level=1%)

จากการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่า รากที่สองของค่า AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในตัวแบบ ดังแสดงในตารางที่ 2 ประกอบกับค่า Heterotrait-Monotrait Ratio หรือ HTMT ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าน้อยกว่า 0.90 แสดงว่าตัวแปรสังเกตของแต่ละตัวแปรแฝงในตัวแบบถูกจัดกลุ่มอย่างเหมาะสม ดังแสดงในตารางที่ 3 (Hair et al., 2013; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015)

ตารางที่ 2 แสดงรากที่สองของค่า AVE ของตัวแปรแฝง และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

| LATENT VARIABLE | CULTURE | KM | PERFORMANCE |
|-----------------|---------|------|-------------|
| CULTURE | 0.77 | | |
| KM | 0.77 | 0.83 | |
| PERFORMANCE | 0.67 | 0.63 | 0.75 |

หมายเหตุ : รากที่สองของค่า AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวอยู่ในแนวทแยงมุม

ตารางที่ 3 แสดงค่า Heterotrait-Monotrait Ratio หรือ HTMT (<0.90) ระหว่างตัวแปรแฝง

| VARIABLE | CULTURE | KM | PERFORMANCE |
|-------------|---------|------|-------------|
| CULTURE | | | |
| KM | 0.84 | | |
| PERFORMANCE | 0.71 | 0.75 | |

3.2 การประเมินตัวแบบโครงสร้าง (Structural Model)

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกลุ่ม (Collinearity) พบว่า ค่า VIF ของ PREDICTOR ทั้งหมดของกลุ่มการจัดการความรู้ (KM) และผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE) มีค่าน้อยกว่า 5 (Hair et al., 2013) จึงสรุปได้ว่า ไม่เกิดสภาพสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรแฝงภายในกลุ่มทั้งสองดังกล่าว ดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 แสดงค่า VIF ของ PREDICTOR

| PREDICTOR | CULTURE | KM | PERFORMANCE |
|-------------|---------|------|-------------|
| CULTURE | | 1.00 | 2.49 |
| KM | | | 2.49 |
| PERFORMANCE | | | |

สำหรับการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกทางตรง ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 จำนวน 3 เส้นทาง ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่า Path Coefficient และผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน | Path Coefficient | t-stat | สรุปผล |
|-----------------------|------------------|--------|-------------|
| CULTURE → PERFORMANCE | 0.29** | 4.55 | สนับสนุน H1 |
| CULTURE → KM | 0.77** | 31.10 | สนับสนุน H2 |
| KM → PERFORMANCE | 0.44** | 7.26 | สนับสนุน H3 |

หมายเหตุ: * t-value ≥ 1.96 (significance level=5%) และ ** t-value ≥ 2.58 (significance level=1%)

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างและค่าอิทธิพลรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) มีอิทธิพลรวมต่อการจัดการความรู้ (KM) มากที่สุด (อิทธิพลรวม 0.77) โดยเป็นอิทธิพลทางตรง 0.77 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE) (อิทธิพลรวม 0.63) โดยเป็นอิทธิพลทางตรง 0.29 และอิทธิพลทางอ้อม 0.34 และการจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE) (อิทธิพลรวม 0.44) โดยเป็นอิทธิพลทางตรง 0.44 ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ดังแสดงในตารางที่ 6 และภาพที่ 2

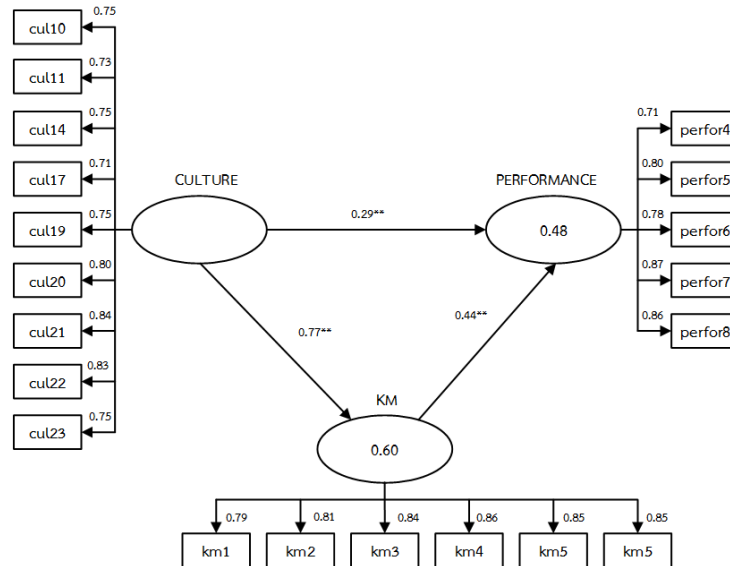
ตารางที่ 6 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

| Dependent Variables | R ² | Effects Type | Independent Variables | |
|---------------------|----------------|--------------|-----------------------|--------|
| | | | CULTURE | KM |
| CULTURE | - | DE | - | - |
| | | IE | - | - |
| | | TE | - | - |
| KM | 0.60 | DE | 0.77** | - |
| | | IE | - | - |
| | | TE | 0.77** | - |
| PERFORMANCE | 0.48 | DE | 0.29** | 0.44** |
| | | IE | 0.34** | - |
| | | TE | 0.63** | 0.44** |

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง



ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน ดังจะเห็นได้จากตัวแปรสังเกตที่เหมาะสมในการวัดวัฒนธรรมองค์กร นั้นประกอบด้วยตัวแปรสังเกตด้านวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 ตัวแปร หรือร้อยละ 22.22 (cul10 และ cul11) ด้านวัฒนธรรมลำดับชั้นจำนวน 2 ตัวแปร หรือร้อยละ 22.22 (cul14 และ cul17) และด้านวัฒนธรรมตลาดจำนวน 5 ตัวแปร หรือร้อยละ 55.56 (cul19 cul20 cul21 cul22 และ cul23) ในขณะที่ไม่พบตัวแปรสังเกตด้านวัฒนธรรมครอบครัว ซึ่งแสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร แม้จะมีลักษณะผสมผสาน แต่มีความโน้มเอียงไปในทางด้านวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) มากกว่าด้านอื่น ๆ

การวิเคราะห์ความแม่นยำในการพยากรณ์ (Coefficient of Determination (R^2)) พบว่า ตัวแบบมีความแม่นยำในการพยากรณ์ ผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE) ($R^2=0.48$) ในระดับต่ำ และมีความแม่นยำในการพยากรณ์ การจัดการความรู้ (KM) ($R^2=0.60$) ในระดับปานกลาง (Hair et al., 2013) ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่า Coefficient of Determination (R^2)

| LATENT VARIABLE | Coefficient of Determination (R^2) |
|-----------------|----------------------------------------|
| CULTURE | - |
| KM | 0.60 |
| PERFORMANCE | 0.48 |

หมายเหตุ: ≥ 0.25 คือ ระดับต่ำ ≥ 0.50 คือ ระดับปานกลาง ≥ 0.75 คือ ระดับสูง (Hair, et al., 2013)



ส่วนการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ (Effect Size (f^2)) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) มีผลกระทบต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ของการจัดการความรู้ (KM) ในระดับสูง ($f^2=1.49$) ในขณะที่การจัดการความรู้ (KM) มีผลกระทบต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ของผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE) ในระดับปานกลาง ($f^2=0.15$) และวัฒนธรรมองค์กร (CULTURE) มีผลกระทบต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ของ ผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE) ในระดับต่ำ ($f^2=0.07$) (Hair, et al., 2013) ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่า Effect Size (f^2)

| VARIABLE | CULTURE | KM | PERFORMANCE |
|-------------|---------|------|-------------|
| CULTURE | | 1.49 | 0.07 |
| KM | | | 0.15 |
| PERFORMANCE | | | |

หมายเหตุ: ≥ 0.02 มีผลกระทบระดับต่ำ ≥ 0.15 มีผลกระทบระดับปานกลาง และ ≥ 0.35 มีผลกระทบระดับสูง (Hair et al., 2013)

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีความสัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.29 **ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1** ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Ojo, 2010) อีกทั้งยังส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Lunenburg, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ojo (2010) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการทำงานขององค์กร และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลกระทบต่อระดับของความมุ่งมั่นของพนักงานในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Zehir et al. (2011) ที่ทำการศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งภาคการผลิต การเงิน และโทรคมนาคม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Acar และ Acar (2012) ซึ่งสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และงานวิจัยของ Yilmaz และ Ergun (2008) ที่ทำการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัท (Overall Firm Performance) การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth) การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด (Market Share Growth) และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยส่งผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ของธุรกิจอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ



ผลการวิจัยของ Zheng, Yang และ McLean (2010) สรุปว่า การจัดการความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.77 **ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2** อธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของค่านิยมและความเชื่อร่วมกันที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจการทำงานขององค์กร และทำให้พวกเขามีบรรทัดฐานสำหรับพฤติกรรมในองค์กร (Deshpande & Webster, 1989) สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1992) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของฐานคติพื้นฐาน ซึ่งค้นพบหรือพัฒนาโดยกลุ่มในการเรียนรู้เพื่อที่จะรับมือกับปัญหาของการปรับตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีการดำเนินงานที่ดีเพียงพอที่ได้รับการพิจารณาว่าถูกต้อง และได้ถ่ายทอดวิธีการที่ถูกต้องนั้นให้กับสมาชิกใหม่ในการรับรู้ การคิด และเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Al Murawwi และคณะ (2014) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของบริษัทแก๊สอาบูดาบี ซึ่งสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Schmitz และคณะ (2014) ค้นพบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

การจัดการความรู้ของธุรกิจอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.44 **ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3** อธิบายได้ว่า ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต และเป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร (ยูทธนา แซ่เตียว, 2547) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nawaz, Hassan และ Shaukat (2014) ที่ทำการศึกษาอิทธิพลของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในภาคการผลิตของประเทศปากีสถาน สรุปว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับ Tan และ Wong (2015) ที่ทำการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจการผลิต พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนันตพร ภูกิจ หิน (2550) สรุปว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน และงานวิจัยของ ชฎารัตน์ สุขศีล (2551) พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของธุรกิจมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน ระหว่างวัฒนธรรมลำดับขั้น วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมตลาด แต่มีความโน้มเอียงไปในทางด้านวัฒนธรรมตลาด (Market Culture) มากกว่าด้านอื่น ๆ โดยจากแนวคิดของ Cameron และ Quinn (1999) พบว่า วัฒนธรรมตลาดเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการผลิต ความมีประสิทธิภาพ เป้าหมายและความสำเร็จ เป็นสถานที่ทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการแข่งขันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จและเป้าหมาย ผู้นำมีลักษณะเป็นผู้จัดการมีความมั่นใจและความสามารถในการแข่งขันสูง ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดและการเจาะตลาดนับเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prajogo และ McDermott (2011) ที่พบว่า วัฒนธรรมเหตุผล (Rational Culture) หรือวัฒนธรรมตลาด มีลักษณะมุ่งเน้นงานและความมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และคุณภาพของกระบวนการ ส่วนวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเน้นความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Narver และ Slater (1990); Han และคณะ (1998) และ Ogbonna และ Harris (2000) พบว่า วัฒนธรรมตลาดส่งผลต่อผลการดำเนินงาน



ที่โดดเด่นขององค์กร ผ่านการพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม มีบทบาทในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Cheung et al., 2012)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยผ่านการจัดการความรู้ ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมจึงควรให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนในองค์กร อันมีพื้นฐานจากการแบ่งปันข้อมูลและองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทั้งกระบวนการและทรัพยากร ได้แก่ กระบวนการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร กระบวนการและช่องทางการสื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากร ระบบสารสนเทศสำหรับการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ กระบวนการให้รางวัลที่สอดคล้องกับบริบทของบุคลากร และโครงสร้างองค์กรที่เปิดโอกาสในการหมุนเวียนการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ด้วยการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ผ่านการกำหนดนโยบายและมาตรการที่เหมาะสม เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรจากส่วนงานที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา และการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือหน่วยงานดำเนินการวิจัยและปรับปรุงงานของตนเอง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมโดยผ่านการจัดการความรู้ (ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.63) ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ในระดับสูง (ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.77) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อถอดองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งค้นหาและยืนยันปัจจัยอื่น ๆ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวต่อวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงาน

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไม่ได้มีการแบ่งแยกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของธุรกิจ เนื่องจากใช้ประชากรในการศึกษาเพียงจังหวัดกำแพงเพชรเท่านั้น ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการแบ่งแยกตามขนาดและของธุรกิจ เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าระหว่างตัวแบบของแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลให้การประยุกต์ใช้หลักทฤษฎีกับธุรกิจอุตสาหกรรมกลุ่มต่าง ๆ มีความแม่นยำยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2560). *ข้อมูลโรงงาน*. สืบค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2560, จาก <http://userdb.diw.go.th/results1.asp>



- ชฎารัตน์ สุขศิลป์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ผ้าไหมไทยในเขตจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เร่งรัด สุทธิสน, ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์ และสมชัย วงษ์นายะ. (2558). การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของผู้ประกอบการในจังหวัดกำแพงเพชร. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 10(28), 47-64.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น.
- วัชร ปุษยะนาวิน. (2557). ผลวิเคราะห์อุตสาหกรรมไทยมั่นใจศักยภาพแข่งขันรับ AEC. วารสาร TPA News, 18(205), 36-37.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2559). *สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2559 และแนวโน้มปี 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกำแพงเพชร. (2559). *รายงานวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2559 (กรกฎาคม 2559-ธันวาคม 2559)*. กำแพงเพชร: ฝ่ายนโยบายและแผน สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดกำแพงเพชร.
- อนันตพร ภูกิจหิน. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. New York: John Wiley and Sons..
- Acar, A. Z. & Acar, P. (2012). The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 683-692.
- Al Murawwi, M. A., Behery, M., Papanastassiou, M. & Ajmal, M. (2014). Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management: The Moderation Effect of Organizational Divisions at an Abu Dhabi Gas Company. *SAM Advanced Management Journal*, 79(2), 48-59.
- Antony, J. P. & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs – Part 2: An Empirical Study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42-52.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based on The Competing Values Framework*. First Edition. Boston: Addison-Wesley.
- Cao, Q., Thompson, M. A. & Triche, J. (2013). Investigating the Role of Business Processes and Knowledge Management Systems on Performance: A Multi-case Study Approach. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5565-5575.



- Cardinal, L. B., Alessandri, T. M., & Turner, S. F. (2001). Knowledge Codifiability, Resources, and Science-based Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 195-204.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2008). The Linkage between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 3-20.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P. & Lam, A. L. (2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Performance of Construction Organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Demir, C., Unnu, N. A. A. & Erturk, E. (2011). Diagnosing the Organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211.
- Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link?. *The Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hair, J., Black, B., Babin B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall International.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, London: SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Jaruzelski, B., Loehr, J. & Holman, R. (2011). Why Culture is Key. *Strategy and Business*, 65(1), 1-17.
- Jiang, X. & Li, Y. (2009). An Empirical Investigation of Knowledge Management and Innovative Performance: The Case of Alliances. *Research Policy*, 38(2), 358-368.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kim, S., Lee, J. & Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Klein, A. (2011). Corporate Culture: its Value as a Resource for Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.



- Lunenburg, F. C. (2013). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 30(1), 52-63.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nawaz, M. S., Hassan, M. & Shaukat, S. (2014). Impact of Knowledge Management Practices on Firm Performance: Testing the Mediation Role of Innovation in the Manufacturing Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(1), 99-111.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ojo, O. (2010). Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(2), 1-12.
- Okoro, H. M. (2010). *The Relationship between Organizational Culture and Performance: Merger in the Nigerian Banking Industry*. ProQuest LLC. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED521675>
- Prajogo, D. & McDermott, C. (2011). The Relationship between Multidimensional Organizational Culture and Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-728.
- Probst, G., Raub, S. & Romgardt, K. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmitz, S., Rebelo, T., Graciac, F. J. & Tomás, I. (2014). Learning Culture and Knowledge Management Processes: To What Extent are They Effectively Related?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 113-121.
- Tan, L. P. & Wong, K. Y. (2015). Linkage between Knowledge Management and Manufacturing Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814-835.



- Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S. & Müceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.