



การพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน  
ของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

A Development of A Causal Model of The Factors Influencing Organizational  
Performance of Exporting Gems and Jewelry Industry in Thailand

ภาศิริ เขตปิยรัตน์<sup>1</sup>

สุจินดา เจียมศรีพงษ์<sup>2</sup>

มานี แสงหิรัญ<sup>3</sup>

วรเดช ณ กรม<sup>4</sup>

uttcom01@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย และพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บตัวอย่างได้จำนวน 121 แห่ง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 78.51$ ,  $df = 73$ ,  $p = 0.308$ ,  $GFI = 0.97$ ,  $AGFI = 0.92$ ) แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อค่านิยมหลักขององค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ การเรียนรู้ในองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรขั้นกลางคือค่านิยมหลักขององค์กรมากที่สุด ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อการเรียนรู้ในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ค่านิยมหลักขององค์กรและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรขั้นกลางคือ การเรียนรู้ในองค์กรมากที่สุด

**คำสำคัญ:** แบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

Abstract

This research aims to investigate the factors affecting organizational performance of exporting gems and jewelry industry in Thailand and to develop a causal model which affected the organizational performance. The target population was entrepreneurs exporting gems and jewelry industry in Thailand. The questionnaire was used as a research instrument. A total of 121 completed questionnaires were returned. The data were analyzed by SEM. The results of this study showed that the measurement model was valid and well fitted to the empirical data ( $\chi^2 = 78.51$ ,  $df = 73$ ,  $p = 0.308$ ,  $GFI = 0.97$ ,  $AGFI = 0.92$ ). This model exhibits acceptable levels of fit. The findings from the research suggested that the highest level of the factors influencing organizational performance was of the transformational leadership. It had a direct and positive influence on the core value followed by organizational learning. Moreover, organizational performance was indirectly influenced by transformational leadership with the highest mediator being the core value. Moreover, The information Technology system had a direct and positive influence on organizational learning following the, core value. In addition, organizational performance was indirectly influenced by the information technology system with the highest mediator being organizational learning.

**Keywords:** A Causal Model, Factors affecting organizational performance, Gems and Jewelry Export industry in Thailand.

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

<sup>4</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

## บทนำ

การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกมีอิทธิพลที่สำคัญต่อการดำเนินงานของภาคธุรกิจไทย อีกทั้ง ยังเป็นตัวชี้วัดในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ นับตั้งแต่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ระบบการค้าโลก ประเทศไทยได้มีการพัฒนาและปรับตัวให้ทันกับการแข่งขันระหว่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และเพื่อการพัฒนาศักยภาพด้านความสามารถทางการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจไทยบนเวทีการค้าโลกจึงต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากแนวคิดเดิมมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลงเป็นแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงาน (Bass and Avolio, 1994, p. 145) ดังนั้น เพื่อให้สามารถรองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้นำจึงต้องเร่งพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990, p.3) ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ว่าด้วย “การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ซึ่งนโยบายดังกล่าวเป็นการเตรียมความพร้อมของคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นการใช้ความสามารถขององค์กร (Capability) คือ การให้ความสำคัญกับความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาสร้างศักยภาพและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Dierickx and Cool, 1989, p.1511; Barney, 1991, p. 99) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำองค์กรในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการนำทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ด้วยวิธีให้การสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่ม

ความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มผลิตภาพด้านการปฏิบัติงาน (Productivity) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) และการพัฒนาด้านนวัตกรรม (Innovation) โดยตัวแปรที่เป็นสื่อกลางในการทำให้องค์กรเกิดผลการดำเนินงานที่ดี มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้แผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ส่งผลต่อความอยู่รอดของแต่ละองค์กร คือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กร (Huber, 1991:89; Khandekar and Sharma, 2006:682) ถือเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการนำองค์กรก้าวเข้าสู่ความสำเร็จ ด้วยการนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ที่จะสามารถร่วมกันพัฒนาให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้ การเรียนรู้ในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน แต่มีความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร หรือ เรียกว่า ต้นทุนทางปัญญา (Castro, et al., 2006: 327) สอดคล้องกับ Rhodes, et al., (2008: 248-250) ได้ศึกษาการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า การนำการเรียนรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะและความสามารถจากฐานความรู้ภายในองค์กรและใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่มาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรในองค์กรทุกมิติ ทุกบทบาทภายใต้การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม (Perez Lopez, Montes Peon and Vazquez Ordas, 2005, p. 229; Hung, et al., 2011, p. 220) นอกจากนี้ การเรียนรู้ในองค์กร ยังเป็นแนวคิดที่สร้างจิตสำนึกและนิสัยการเรียนรู้ให้แก่องค์กร ทำให้คนในองค์กรยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยความรู้และความเข้าใจร่วมกัน

ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการภายในองค์กร คือ การเรียนรู้ในองค์กรนั่นเอง และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนด้านผลการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้นำองค์กรจะเป็นผู้กำหนดทิศทางความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กร (Bass, 1990, p.115) ดังนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ดึงเอาความสามารถของพนักงานที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ



องค์กร อีกทั้ง ทำหน้าที่ในการแสวงหาโอกาสและลดอุปสรรคในการทำงาน และหาแนวทางที่จะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน นอกจากนี้ รูปแบบการบริหารงานของผู้นำองค์กรจะช่วยให้เข้าใจประเด็นสำคัญของ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ โดยการศึกษาด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กรจะมีส่วนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร คือ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนด้านการผลิต ส่วนการเรียนรู้ในองค์กร จะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลการทำงานขององค์กร (Amitay, et al., 2005, p. 57 ; Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo and Gutierrez-Gutierrez, 2011, pp. 466-469) (2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงาน อีกทั้ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยในการจัดการด้านข้อมูลข่าวสารให้มีความถูกต้อง และก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยความรู้จะถูกสร้างและเก็บรักษาไว้ด้วยวิธีการบริหารจัดการขององค์กร โดยใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ทางด้านเทคโนโลยีแก่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้กับงานที่ตนรับผิดชอบ (Kengpol, 2005, pp.12-14; Ruiz-Mercader, Merono-Cerdan and Sabater-Sanchez, 2006, p.25; Chatzoglou, et al., 2011, p.665) นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการผลิตสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีการใช้ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ การป้องกันการลอกเลียนแบบ และสามารถปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Schultz, 2001, p. 661; Burgelman, Christensen and Wheelwright, 2004, p.24)

อุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสามารถทางการแข่งขันที่โดดเด่นโดยเฉพาะด้านฝีมือและทักษะในด้านการผลิตที่แม้จะพัฒนามาจากอุตสาหกรรมในครัวเรือนแต่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมากและมีมูลค่าการส่งออกติดอันดับ 1 ใน 5 ของทุกปี โดยมีมูลค่าการส่งออกในปี 2554 เป็นจำนวนเท่ากับ 371,240.30 ล้านบาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 5.38 ของสินค้าส่งออกทั้งหมด ซึ่งถือเป็นสินค้าส่งออกลำดับที่ 4 ของไทย (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2555) อีกทั้ง ข้อมูลการ

ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยพบว่ามีการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่กลับมีอัตราการขยายตัวที่ต่ำลง ขณะเดียวกันมูลค่าการส่งออกไปยังตลาดโลกก็มีสัดส่วนค่อนข้างคงที่ และมีการคาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมนี้จะต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากประเทศคู่ค้า อีกทั้ง ปัจจัยภายในประเทศที่ทำให้ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและลดลง จากปัจจัยด้านต่าง ๆ อาทิ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะช่างฝีมือระดับสูง เช่น นักออกแบบ แนวนั้มนำจ้างแรงงานที่สูงขึ้น และอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าจ้างแรงงานของประเทศคู่แข่งรายใหม่ เช่น จีน อินเดียและเวียดนาม ปัญหาการพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศ และ ปัญหาขาดการวิจัยและพัฒนา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552, หน้า 7-8) นอกจากนี้ งานวิจัยของสุกัลยา ธรรมรักษา และคณะ (2553, หน้า 79-80) กล่าวถึงปัญหาด้านการขาดช่างฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยียังอยู่ในวงจำกัด การออกแบบอัญมณีและเครื่องประดับของไทยยังขาดการพัฒนา ซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของต่างประเทศ โดยเฉพาะความแปลกใหม่ ความน่าสนใจและมีเอกลักษณ์ รวมถึงปัญหาด้านการวิจัยและพัฒนา จากประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาในประเด็นเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ที่เป็นสาเหตุให้สถานประกอบการต้องเร่งพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถดำรงองค์กรให้อยู่อย่างมั่นคงภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Dunphy, Turner and Crowford, 1997, p.233)

อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับไทยที่ทำการศึกษาศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุโดยพิจารณาถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กร อีกทั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการใน



อุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยพบว่า ค่านิยมหลักขององค์กรอันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ ความฉลาดทางการตลาด และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ถือเป็นปัจจัยประการสำคัญที่ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ เพราะค่านิยมหลักถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจทิศทางเดินขององค์กรร่วมกัน เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Schermerhorn, Hunt and Osbom, 2003, p.79; Trice and Beyer, 1993, p. 97)

ดังนั้น การวิจัยนี้จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย เพื่อเป็นการป้องกันหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาด้านการดำเนินงาน และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการแข่งขัน และด้านการบริหารผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถตอบสนองการพัฒนา

ศักยภาพของอุตสาหกรรม และเป็นแบบจำลองที่ดีของการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคต

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย เป็นอย่างไร

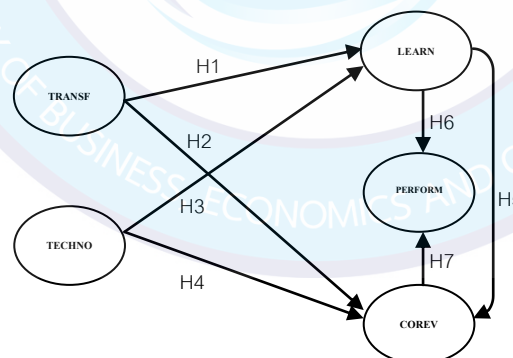
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปกรอบแนวคิดได้ ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

จากภาพกรอบแนวคิดสามารถกำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

H1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเรียนรู้ในองค์กร

H2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อค่านิยมหลักขององค์กร

H3 : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเรียนรู้ในองค์กร

H4 : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อค่านิยมหลักขององค์กร



H5 : การเรียนรู้ในองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อค่านิยมหลักขององค์กร

H6 : การเรียนรู้ในองค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

H7 : ค่านิยมหลักขององค์กรเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## วิธีการศึกษา

### 1. การออกแบบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) คือ ภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น จากนั้นจึงใช้เทคนิควิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการเพื่อตรวจสอบและพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยใหม่สำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หลังจากนั้นจึงใช้เทคนิควิธีวิจัยเชิงปริมาณด้วยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรมลิสเรล

### 2. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านเวลา มีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำกัดที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมส่งเสริมการส่งออก (กรมส่งเสริมการส่งออก, 2554) มีจำนวน 387 แห่ง ประกอบด้วยบริษัทจำกัดที่ดำเนินการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ โดยมีรายชื่อในฐานข้อมูลของกรมส่งเสริมการส่งออกซึ่งเป็นสถานประกอบการด้านการผลิตที่กระจายอยู่ทั่วพื้นที่ของประเทศไทย

#### 2.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเนื้อหาตาม (1) การเรียนรู้ในองค์กร ตามแนวคิดของ Huber, 1991, p. 89; Yang, Watkins & Marsick, 2004, p.40; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2010, p.486 (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass & Avolio,

1994, p.145; Garcia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, 2008, p. 303 (3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแนวคิดของ Ruiz-Mercader, Merono-Cerdan and Sabater-Sanchez, 2006, p. 25; Chatzoglou, et al., 2011, p. 665 (4) ค่านิยมหลักขององค์กร ตามแนวคิดของ Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003, p. 79; Trice and Beyer, 1993, p. 97 (5) ผลการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวคิดของ Yang, Watkins & Marsick, 2004, p. 40; Auh & Menguc, 2006, p. 568; Garcia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, 2007, p. 547 โดยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจากตัวชี้วัดด้านการเงิน ด้านการตลาดและด้านการเรียนรู้

#### 2.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ช่วงระยะเวลา ดังนี้

2.3.1 ช่วงระยะเวลาของการศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเพิ่มเติมด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพคือการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการด้านการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือน พฤษภาคม - มิถุนายน 2555

2.3.2 ช่วงระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ ช่วงเดือน กรกฎาคม - พฤศจิกายน 2555

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ รวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

### ผลการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพการเงิน การตลาด และ



การเรียนรู้ ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพทางการเงิน การตลาด และการเรียนรู้ พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรจากสภาพทางการเงินและการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเรียนรู้ในระดับดีมาก

ผลการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

ตาราง 1 แสดงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

| ตัวแปรสาเหตุ            | ตัวแปรสังเกตได้                                                                                                 | อิทธิพลทางตรง | อิทธิพลทางอ้อม                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------|
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตามการสร้างแรงบันดาลใจ<br>การกระตุ้นทางปัญญา<br>การคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | -             | ผ่านการเรียนรู้ในองค์กรและค่านิยมหลักขององค์กร |
| ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ   | ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                 | -             | ผ่านการเรียนรู้ในองค์กรและค่านิยมหลักขององค์กร |
| การเรียนรู้ในองค์กร     | การแสวงหาความรู้<br>การจัดเก็บความรู้<br>การตีความด้านข้อมูลข่าวสาร<br>การบูรณาการและการถ่ายโอนความรู้          | /             | -                                              |
| ค่านิยมหลักขององค์กร    | ความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ<br>ความฉลาดทางการตลาด<br>การสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์                                 | /             | -                                              |

ผลการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมฯ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ในองค์กรและค่านิยมหลักขององค์กร อีกทั้ง ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนการเรียนรู้ในองค์กรและค่านิยมหลักขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

2) ผลการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์สาเหตุเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้วยการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและ

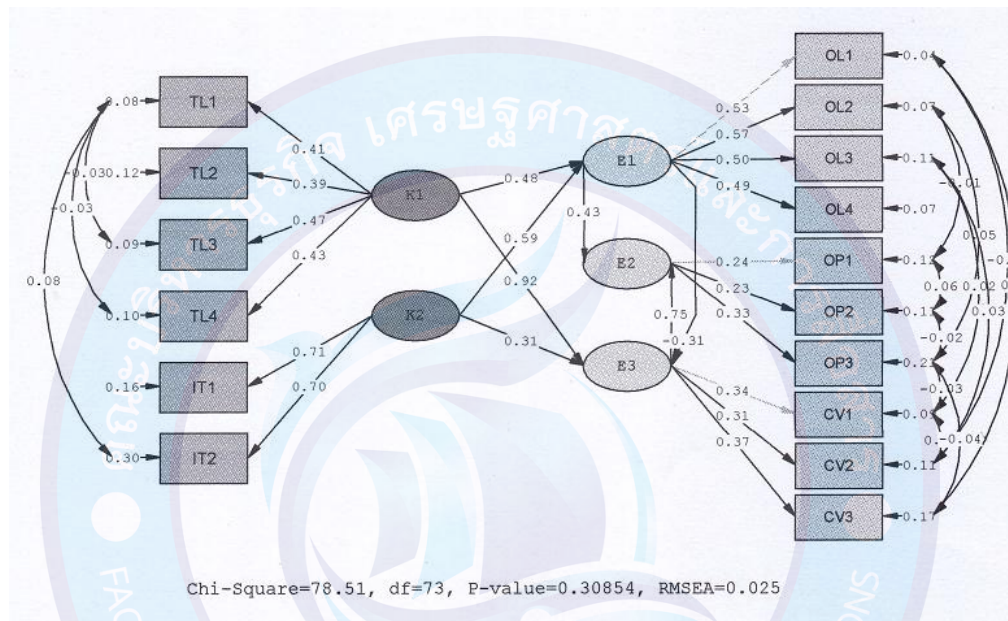
เครื่องประดับไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 78.51 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 73 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.308 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.017 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่กำลังสอง (RMSEA) เท่ากับ 0.025 โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.07 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน



ของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (K1) มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อค่านิยมหลักขององค์กร (E3) และการเรียนรู้ในองค์กร (E1) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.92 และ 0.48 ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (E2) ผ่านตัวแปรชั้นกลางคือค่านิยมหลักขององค์กร (E3) สูงสุดเท่ากับ 0.75 ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (K2) มีอิทธิพลเชิง

บวกทางตรงต่อการเรียนรู้ในองค์กร (E1) และค่านิยมหลักขององค์กร (E3) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.59 และ 0.31 ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (E2) ผ่านตัวแปรชั้นกลางคือการเรียนรู้ในองค์กร (E1) สูงสุดเท่ากับ 0.43 ซึ่งทั้งหมดเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 สามารถแสดงได้ดังภาพ 1 และตาราง 2



ภาพ 2 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย

|          | R <sup>2</sup> | ปัจจัยสาเหตุ |       |       |        |       |       |       |    |       |       |      |       |
|----------|----------------|--------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|----|-------|-------|------|-------|
|          |                | TRANSF       |       |       | TECHNO |       |       | COREV |    |       | LEARN |      |       |
|          |                | DE           | IE    | TE    | DE     | IE    | TE    | DE    | IE | TE    | DE    | IE   | TE    |
| ปัจจัยผล |                |              |       |       |        |       |       |       |    |       |       |      |       |
| LEARN    | .66            | .48**        | -     | .48** | .59**  | -     | .59** | -     | -  | -     | -     | -    | -     |
| COREV    | .74            | .92**        | -     | .92** | .31*   | -     | .31*  | -     | -  | -     | -     | -.31 | -.31  |
| PERFORM  | .82            | -            | .87** | .87** | -      | .35** | .35** | .75** | -  | .75** | .43** | -    | .43** |

\*ค่าสถิติไคสแควร์ = 78.51, df = 73, p = 0.308, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RESEA = 0.025

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของอุตสาหกรรม การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางการเงินและการตลาดอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุเกิดจากในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2554 ประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาอุทกภัยอย่างรุนแรง ส่งผลให้การส่งออกมีผลการดำเนินงานที่ลดลง การเจริญเติบโตของภาคเศรษฐกิจหดตัวลง อีกทั้ง นโยบายของภาครัฐในขณะนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีนโยบายการปรับขึ้นค่าแรงงานขั้นต่ำเป็น 300 บาท ในปลายปี พ.ศ. 2554 ซึ่งส่งผลทางลบต่อความสามารถทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง เช่น จีนและอินเดีย นอกจากนี้ ความระมัดระวังด้านค่าใช้จ่ายของผู้บริโภคจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ และมีการคาดการณ์ว่านักลงทุนชาวต่างชาติอาจทำการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่น จากปัญหามานอกต่าง ๆ ดังกล่าวจึงส่งผลให้อุตสาหกรรม การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยต้องเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ค่อนข้างรุนแรง จนทำให้ความสามารถในการส่งออกและการสร้างกำไรไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้น องค์กรจึงต้องดำเนินการประคับประคองให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมเท่านั้น ส่วนสภาพด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ยังสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการวางแผนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เกิดจากความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานและพนักงานมีความสุขที่ได้อยู่ร่วมกันในองค์กร

จากผลของการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมฯ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อค่านิยมหลักขององค์กรและ การเรียนรู้ในองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถสรุปว่า ผู้นำองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีภายในองค์กรต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และเห็นความเปลี่ยนแปลง

เป็นแรงผลักดันในการทำงาน มีความสามารถในการกระตุ้นจิตใจพนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ การเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนและคอยชี้แนะในฐานะพี่เลี้ยงแก่พนักงาน (Bass & Avolio, 1994, p. 145; Kent, Crotts and Azziz, 2001, p. 225) ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ค้นหาแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสังเคราะห์ว่าความรู้ใดมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาความสามารถด้านการผลิตขององค์กรและส่งผลดีต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Garcia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, 2008, p. 303) อีกทั้ง Song, Jeung and Cho (2011, p. 468) กล่าวว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ของพนักงาน โดยการเรียนรู้จะเพิ่มสูงขึ้นหากเป็นลักษณะของการฝึกปฏิบัติที่ควบคู่ไปกับการทำงานซึ่งส่งผลให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องออกแบบองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ด้วยการกระตุ้นจิตใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ทักษะ และความเชี่ยวชาญซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถแก่พนักงาน

ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นปัจจัยที่เข้ามาช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการจัดเก็บ การใช้งาน การประมวลผล การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอุตสาหกรรม การส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยใช้ระบบเทคโนโลยีช่วยในด้านการผลิต เช่น การออกแบบ ทำแบบหรือวาดภาพอัญมณีและเครื่องประดับ ด้านการสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กรด้วยระบบอินเทอร์เน็ต เช่น การปรึกษาเกี่ยวกับงานโดยผ่านการประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานต้นแบบ หรือร่วมกันหารือเรื่องคู่มือพิมพ์ อีกทั้ง การติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กรระหว่างลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือคู่ค้า นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังถือเป็นแหล่งสำคัญในการจัดการด้านข้อมูลขององค์กร



และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับพนักงานที่ต้องการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ ระบบฯ จะช่วยให้การทำงานมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว (Gunasekaram, et al., 2001, p. 350) สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมพบว่า Ruiz-Mercader, Merono-Cerdan and Sabater-Sanchez, 2006, p. 25 ได้กล่าวเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ว่า สามารถจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ บุคลากรในองค์กรสามารถสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประชุมผ่านเครือข่ายได้ (Video Conference) ทั้งนี้ Chou (2003, p. 273) ได้นำเสนอว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นตัวช่วยในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร และทำให้การสื่อสารกับภายนอกองค์กรเป็นเรื่องง่ายหากมีการติดต่อผ่านทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ สอดคล้องกับ พรพนธ์ สอนเพลง (2552, หน้า 21) พบว่าการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้เกิดการค้นหาคำตอบจากหลาย ๆ แหล่ง แล้วนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย เนื่องจากการเรียนรู้ในองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถขององค์กร หรือการพัฒนาตนเองเพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า กระบวนการย่อยของการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การตีความหมายข้อมูลข่าวสาร การบูรณาการและการถ่ายโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้ (Huber, 1991, p. 89; Baker and Sinkula, 1999, p. 411-412; Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, 2010, p. 421) โดยในแต่ละองค์กรจะมีวิธีการจัดการด้านการเรียนรู้ในองค์กรที่แตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่การแสวงหาความรู้ เพื่อให้เกิดมุมมองทางธุรกิจที่กว้างขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสาะหาแหล่งความรู้ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถใน

การปฏิบัติงาน (Garcia-Marales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, 2007, p. 547) สำหรับด้านการตีความ หมายถึงข้อมูลข่าวสารภายหลังจากการได้รับข้อมูลจากแหล่งภายนอก ดังนั้น อุตสาหกรรมฯ จะทำการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้หากจะต้องปฏิบัติจริงโดยใช้วิธีการระดมสมองระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เช่น กรณีการนำความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้ความร้อนในการเผาอัญมณี หรือวิธีการเจียรไนรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งการร่วมกันปรึกษาหารือจะช่วยให้องค์กรค้นพบทางออกที่ดี ด้านการบูรณาการและการถ่ายโอนความรู้ภายในอุตสาหกรรมฯ มีช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย ช่องทางการถ่ายโอนความรู้ผ่านบุคคล แบ่งเป็นการถ่ายโอนความรู้แบบตัวต่อตัว และการถ่ายโอนความรู้แบบกลุ่ม อีกทั้ง ยังมีช่องทางการถ่ายโอนความรู้ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบอินทราเน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การบันทึกความรู้ด้านการผลิตผ่านเว็บไซต์ ฯลฯ และด้านการจัดเก็บความรู้ แบ่งเป็น 1) การเก็บรักษาความรู้ไว้กับตัวบุคคล 2) การจัดเก็บความรู้ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น การสร้างฐานข้อมูลด้านอัญมณีและเครื่องประดับไว้ในคอมพิวเตอร์ การบันทึกภาพนิ่ง การทำเว็บไซต์ การจัดเก็บผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือระบบอินทราเน็ต เป็นต้น และ 3) การสร้างแหล่งเรียนรู้หรือแหล่งจัดเก็บความรู้ คือ ห้องสมุดซึ่งสามารถรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ขององค์กรสำหรับผู้ที่ต้องการเพิ่มเติมความรู้หรือพัฒนาความรู้ของตนเองสามารถเข้าไปสืบค้นได้ (กรณีเป็นองค์กรขนาดใหญ่) ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถค้นหาคำตอบหลัก หรือความสามารถเฉพาะที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ทำให้สินค้ามีคุณค่า และหายาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Barney (1991) เกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร ที่กล่าวว่า ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรหากได้รับการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำพาองค์กรพัฒนาไปข้างหน้าเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ (Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo and Gutierrez-Gutierrez, 2011, pp. 466-469; Chatzoglou, et al.,



2011, p. 665; Gacia-Morales, Llorens-Montes and Verdu-Jover, 2008, p. 303)

ปัจจัยด้านค่านิยมหลักขององค์กร ถือเป็นความเชื่อหรือพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายหรือทิศทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งการมีค่านิยมหลักขององค์กร จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้รวดเร็วและมั่นคงยิ่งขึ้น (Trice and Beyer, 1993) เพราะหากทุกคนในองค์กรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกันแล้วก็จะสามารถร่วมกันนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ จากข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการส่งออกทำให้ทราบว่าค่านิยมหลักขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ คือ การทำธุรกิจบนรากฐานแห่งความซื่อสัตย์สุจริตจะนำมาซึ่งความไว้วางใจ ความรู้สึกปลอดภัย จนก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรม (นิത്യ สัมมาพันธ์, 2548, หน้า 52 - 56) จะนำมาซึ่งการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ทำให้การตัดสินใจในการซื้อเป็นไปอย่างง่ายดาย และส่งผลให้ผลตอบแทนขององค์กรมีอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ความฉลาดทางการตลาด เกิดจากแนวคิดด้านการมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและพันธมิตรทางการค้า โดยการมุ่งผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การเสนอขายสินค้าในราคาที่ยุติธรรม และสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถบริหารจัดการองค์กรไปสู่การอยู่รอดอย่างยาวนาน (Inmyxai and Takahashi, 2009; Serra and Ferreira, 2010) และปัจจัยการสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์ เกิดจากแนวคิดที่ต้องผลิตสินค้าออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การค้นหาแหล่งวัตถุดิบเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต การคิดค้นเทคนิคด้านการผลิตใหม่ ๆ และการวิจัยและพัฒนาผลผลิตภัณฑ์ให้เกิดความหลากหลาย นอกจากนี้ การดึงความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการค้นหาจุดเด่น หรือลักษณะพิเศษของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันและเพื่อเป็นการรักษาหรือ

ป้องกันไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่จะทำองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Finney, Lueg and Compbell, 2008, p. 929)

### ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ตามรายละเอียดดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผลจากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสำคัญต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ทั้งนี้ เพราะผู้นำถือเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม อีกทั้ง ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร แต่จากผลการศึกษาในอดีตพบว่า การบริหารงานในรูปแบบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ที่มุ่งเน้นการใช้คนเสมือนเป็นเครื่องจักรกล การจูงใจผู้ตามเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนต่างตอบแทน ด้วยการซื้อเวลาหรือความสามารถของพนักงาน ซึ่งถือเป็นลักษณะการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารงานในปัจจุบันควรเป็นลักษณะของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ตลอดจนสามารถกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีพฤติกรรมด้านการจัดการสมัยใหม่ซึ่งแตกต่างจากการบริหารจัดการรูปแบบเดิมที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลด้านผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ด้วยเหตุนี้การที่ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดรูปแบบใหม่ของผู้บริหารในอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การสนับสนุนด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลให้งานสำเร็จตามความคาดหวังและมีประสิทธิภาพ



2. เพื่อให้อุตสาหกรรมฯ เกิดการสร้างภาพลักษณ์ผ่านค่านิยมหลักขององค์กร เนื่องจากอุตสาหกรรมฯ เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ เพราะการทำธุรกิจประเภทนี้จำเป็นต้องได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้ขายปัจจัยการผลิตภาครัฐ หรือพันธมิตรทางการค้า เนื่องจากสินค้าที่ขายมีราคาค่อนข้างสูง และอยู่ในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย ดังนั้น จึงมีลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่จะสามารถเข้ามาใช้บริการได้ ส่งผลให้การสร้างชื่อเสียงต้องมาจากคุณค่าขององค์กรในสายตาของลูกค้า นั่นก็คือ สินค้าที่ขายต้องเป็นของแท้ที่ผ่านกรรมวิธีการผลิตที่ประณีตบรรจง มีเอกลักษณ์เฉพาะที่เป็นของตนเอง และสามารถพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับค่านิยมหลักขององค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ คือ องค์กรต้องมี "ความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ มีความฉลาดทางการตลาดและมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์" ซึ่งหากอุตสาหกรรมฯ สามารถปฏิบัติงานได้ตามค่านิยมหลักที่ได้กำหนดไว้ สิ่งที่จะได้รับภายหลังจากการติดต่อซื้อขายก็คือ "ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร" ซึ่งจะส่งผลให้มีการติดต่อซื้อขายที่ยาวนาน การขายสินค้าในลักษณะของปากต่อปาก ดังนั้น อุตสาหกรรมฯ ต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้าโดยการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร และเพื่อให้สิ่งที่สะท้อนกลับมายังองค์กร คือ การสร้างผลการดำเนินงานที่ดี ที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยาวนาน

3. เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายของภาครัฐ ภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมประเด็นด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ประกอบการอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ทั้งนี้ เนื่องจากข้อเสนอแนะในแบบสอบถามพบว่าผู้ประกอบการมีความประสงค์จะขอทราบข้อมูลเกี่ยวกับประเทศคู่ค้า หรือ ทิศทางการทำการตลาดของประเทศต่าง ๆ ข้อมูลการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการผลิตสินค้า ดังนั้น ภาครัฐควรสนับสนุนการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าไปศึกษาได้โดยเบื้องต้น หรือ การสนับสนุนของภาครัฐในการเป็นแกนกลางให้ผู้ประกอบการที่มีความต้องการพัฒนา

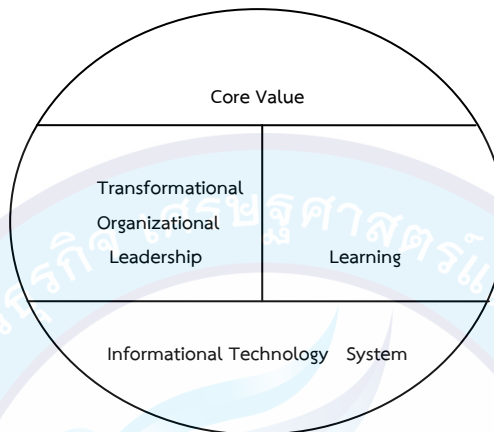
ความรู้ความสามารถโดยการสร้างเป็นชมรม หรือ สร้างเป็นเครือข่ายความรู้ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ให้การสนับสนุน หรืออาจขอความร่วมมือจากสถาบันทางการศึกษาให้เป็นแกนกลางในการรวมตัวผู้ประกอบการที่ประสงค์จะเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้อุตสาหกรรมเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมอาชีพ และส่งเสริมให้มีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้านเพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาสำหรับคนไทยต่อไป

4. เพื่อให้การประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำองค์กร โดยการมุ่งเน้นการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นผู้กระตุ้นและสร้างการขับเคลื่อนการบริหารงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำควรให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก ด้วยวิธีการผลักดันพนักงานให้สามารถดึงศักยภาพในตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด กอปรกับองค์กรจะต้องให้ผลตอบแทนที่มีความเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีและอยู่ในองค์กรอย่างยาวนาน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์จตุภูตมิตรกับพนักงานโดยการคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรด้วยการพูดคุย ปรึกษาหารือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด จะส่งผลต่อความคิดเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร อีกทั้ง การสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากปัจจุบันความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับการอาศัยความรู้และข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น องค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาตนเองในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะสร้างประโยชน์อย่างหลากหลายให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์ด้านการผลิต ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจัดเก็บข้อมูล และเป็นแหล่งจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ การสนับสนุนด้านการเรียนรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างสูง หากได้รับการสนับสนุนจากผู้นาองค์กร และ การสนับสนุนด้านงบประมาณสำหรับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้ง การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร โดยดึงจุดเด่นด้านการปฏิบัติงานขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันมาเป็นแนวทางใน



การดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถร่วมกันปฏิบัติงานได้จริง และเพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และสนับสนุนการนำระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ จนกลายเป็นองค์กรที่สามารถประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในระดับที่น่าพึงพอใจ ซึ่งผลสรุปที่ได้จากการศึกษาสามารถสรุปเป็นโมเดลแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ดังนี้



ภาพ 3 โมเดลความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทยในการวิจัยต่อจากเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ควรศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ เพื่อปรับกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งอาจศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) นวัตกรรมด้านการเรียนรู้ (Innovation learning) หรือประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility)

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ซึ่งเป็นการวัดในหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ดังนั้น การศึกษาเพิ่มเติมในอนาคตควรจะวัดในหน่วยการวิเคราะห์ระดับบุคคล

3) ควรมีการพัฒนาเครื่องมือและวิธีการวัดความสามารถในการสร้างผลการดำเนินงาน

ในด้านอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถวัดผลการดำเนินงานให้มีความตรงมากยิ่งขึ้น

## ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยชิ้นนี้ เนื่องจากงานวิจัยเป็นการศึกษาข้อมูลประชากรในระดับองค์กร ดังนั้น ตัวแทนในการตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นเจ้าของกิจการ หรือ กรรมการผู้จัดการ ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดี โดย การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกส่งแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการที่ดำเนินการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ แต่พบกับปัญหาการตอบกลับในจำนวนที่ต่ำมาก ทั้งนี้ อาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย อีกทั้ง ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการศึกษาผลการดำเนินงานภายใต้บริบทของการประกอบการด้านการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับไทย ซึ่งในปลายปี 2554 เป็นช่วงที่ประเทศไทยประสบปัญหาด้านอุทกภัยส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ดีเท่าที่ควร



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการส่งออก. (2554). **Exporter's Directory**. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2554, จาก [www.depthai.go.th/http://application.ditp.go.th/Center\\_Public/thailand\\_export\\_directory.html?category\\_id=115#result](http://www.depthai.go.th/http://application.ditp.go.th/Center_Public/thailand_export_directory.html?category_id=115#result)
- นิติ์ สัมมาพันธ์. (2548). **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์จำกัด.
- พรรณี สวนเพลง. (2552). **เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (24 มกราคม 2555). **สินค้าส่งออกสำคัญ 15 รายการแรกของไทย ปี 2550-2554**. สืบค้นเมื่อ วันที่ 17 เมษายน 2555, จาก [www2.ops3.moc.go.th/export\\_topn\\_5y/report.asp](http://www2.ops3.moc.go.th/export_topn_5y/report.asp)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (วัน เดือน ปี ที่เผยแพร่). **สำนักนายกรัฐมนตรี. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559** สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2555. จาก [www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395](http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395).
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). **รายงานภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาอัญมณีและเครื่องประดับ**. กรุงเทพฯ : สสว.
- สุกัลยา ธรรมรักษา, วิไลพร เสน่หา และ สุดารัตน์ อภิราชกมล. (2553). **โครงการจัดทำสำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย**. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 30(1), 68-80.
- Amitay, M., Popper, M. and Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1), 57 – 70.
- Auh, S. and Menguc B. (2006). Diversity at the executive suite: A resource-based view approach to the customer orientation-organizational performance relationship. *Journal of Business Research*, 59. 564 - 572.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 – 120.
- Bass, B. M. (1990). **Bass and Stodgill's handbook of leadership**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M. and Wheelwright, S. C. (2004). **Management of Technology and Innovation** (4<sup>th</sup> ed.). Irwin Publishes, Chicago, IL.
- Castro, P.L.S., Lopez, J.E.N., Saez, P.L. and Salazar, E.A. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm . *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324- 327.
- Chatzoglou, P., Diamantidis, A., Vraimaki, E., and Vranakis, S. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business Process Management Journal*, 17(4), 663-687.
- Chou, S. (2003). Computer systems to facilitating organizational learning: IT and organizational context. *Expert Systems with Applications*, 24, 273-280.



- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35, 1504-1511.
- Dunphy, D., Turner, D. and Crowford, M. (1997). Organizational learning as the creation of compare competencies. **Journal of Management Development**, 16(4), 232-244.
- Finney, R. Z., Lueg, J. E. and Compbell, N.D. (2008). Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV) : A conceptual model. **Journal of Business Research**, 61, 925-932.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2011). Transformation leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, 62, 461 -473.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J. and Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. **Technovation**, 27, 547 – 568.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J. and Verdu-Jover, A. J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. **Journal of Management**, 19, 299-319.
- Gunasekaran, A., Perter E. D., Love, R. F. and Miele, R. (2001). A model for investment justification in information technology projects. **International Journal of Information Management**, 21, 349-364.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and literatures, **Organization Science**, 2(1), 97-120.
- Hung, R. Y., Lien, B. Y., Yang, B., Wu, C. and Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. **International Business Review**, 20, 213 – 225.
- Inmyxai, S. and Takahashi, Y. (2009). Firm resources and business performance in the Lao PDR Implications for SME in the LDC context. **Journal Indian Business Research**, 1(2/3), 163 – 187.
- Jimenez- Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2010). Innovation, Organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**. 64(4), 408-471.
- Kengpol, A. (2005). Using information quality techniques to improve production planning and control. **Internal Journal of Management**. 12-14.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. and Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, 22(5), 221-229.
- Khandekar, A. and Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance; Understanding Indian scenario in present global eontext. **Education and Training**. 48(8/9), 682-692.
- Perez Lopez, S., Montes Peon, J. M. and Vazquez Ordas, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**, 12(3), 227-245.
- Rhodes, J., Lok, P., Kung, R. Y. Y. and Fang, S. C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. **Journal of Workplace Learning**, 20(4), 245-258.



- Ruiz-Mercader, J., Merono-Cerdan, A. L. and Sabater-Sanchez, R. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organizational performance in small business. **International Journal of Information Management**, 26, 16-29.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2003). **Organizational behavior** (8<sup>th</sup> ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Schultz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, 44(4), 661-681.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: the art & practice of the learning organization**. London: Random House.
- Serra, F. R. and Ferreira, M. P. (2010). Emerging determinants of firm performance : A case study research examining the strategy pillars from a resource-based view. Management Research: **Journal of the Iberoamerican Academy of Management**. 8(1), 7-24.
- Song, J. H., Jeung, Chang-Wook, and Cho, S. H. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. **The Learning Organization**, 18(6), 468 – 485.
- Trice, H. and Beyer, J. (1993). **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yang, B., Watkins, K. and Marsick, V. (2004). The Construct of the learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. **Human Resource Development Quarterly**, 15(1). 31-55.