

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย และทดสอบรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งนำเสนอออกเป็น 7 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 7 การปรับโมเดล

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแสดงในตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MIN	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	คะแนนสูงสุด (Maximum)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
$\delta$	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก
E	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน
SE	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายของค์ประกอบ (Standardized Solution)
$\lambda$	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
CV	สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
$\rho_c$	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
$\rho_v$	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง
$\chi^2$	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
$R^2$	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 18 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
LOR	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
LEDY	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
TESL	การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning)
MOLE	แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn)
LCL	บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)
LEKS	การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing)
COMM	การสื่อสาร (Communication)
KMA	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
KNAC	การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
KNCR	การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
KNST	การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
KNSH	การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
KNAP	การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)
BPE	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)
FIPE	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)
CUPE	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)
IPPE	ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance)
LGPE	ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแสดงในตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	121	41.90
	หญิง	168	58.10
	<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	85	29.40
	31-40 ปี	102	35.30
	41-50 ปี	72	24.90
	51 ปีขึ้นไป	30	10.40
	<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	62	21.50
	ปริญญาตรี	130	45.00
	ปริญญาโท	84	29.10
	ปริญญาเอก	13	4.50
	<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>
ประสบการณ์ในการทำงาน	ไม่เกิน 5 ปี	101	34.90
	6-10 ปี	66	22.80
	11-15 ปี	58	20.10
	16 ปีขึ้นไป	64	22.10
	<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	ผู้จัดการ	29	10.00
	คณะกรรมการ	92	31.80
	พนักงาน	168	58.10
	<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (สำหรับผู้จัดการ)	ผู้จัดการ โรงแรม	20	6.90
	ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงแรม	2	0.70
	อื่นๆ	7	2.40
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (สำหรับคณะกรรมการ)	รองอธิการบดี	8	2.80
	ผู้อำนวยการสำนักงาน	8	2.80
	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน	3	1.00
	คณะกรรมการบริหาร	52	18.00
	คณะกรรมการที่ปรึกษา	6	2.10
	ผู้จัดการสำนักงาน	2	0.70
	อื่นๆ	12	4.20
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (สำหรับพนักงาน)	หัวหน้างานฝ่ายการเงินและบัญชี	9	3.10
	หัวหน้างานฝ่ายบุคคล	3	1.00
	หัวหน้างานฝ่ายจัดเลี้ยง	9	3.10
	หัวหน้างานฝ่ายแม่บ้าน	14	4.80
	หัวหน้างานฝ่ายอาคารและสถานที่	2	0.70
	หัวหน้างานฝ่ายเทคโนโลยีและงาน ซ่อมบำรุง	6	2.10
	พนักงานต้อนรับ/บริการส่วนหน้า	76	26.30
	อื่นๆ	50	17.30
	<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>
	ส่วนงานที่สังกัด	สำนักงานอธิการบดี	71
สำนักงาน/ฝ่ายกิจการพิเศษ		60	20.80
ฝ่ายสิทธิประโยชน์		19	6.60
กลุ่มงานจัดหารายได้		76	26.30
อื่นๆ		63	21.80
<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>100</b>	

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 19 ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 289 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10 ส่วนเพศชายมีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี โดยมีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40 ผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 และผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 29.10 ผู้ที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 รองลงมาคือ ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22.80 ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 20.10

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงาน จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 58.10 รองลงมาคือ เป็นคณะกรรมการ จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 และเป็นผู้จัดการ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้จัดการ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ โรงแรม/โครงการพิเศษ โดยมีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 รองลงมาคือตำแหน่งอื่นๆ เช่น ผู้จัดการห้องอาหาร ผู้จัดการศูนย์ หัวหน้าโครงการ ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 และมีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ โรงแรม/โครงการพิเศษ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหาร จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 รองลงมาคือตำแหน่งอื่นๆ เช่น รองคณบดีฯ ผู้อำนวยการกองกลาง กรรมการดำเนินงาน อาจารย์ ประธานสาขาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว พนักงานราชการ เป็นต้น จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 มีตำแหน่งเป็นรองอธิการบดี และมีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยกรรมการสำนักงาน เท่ากันจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 มีตำแหน่งเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการสำนักงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานต้อนรับ/บริการส่วนหน้า จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 รองลงมาคือตำแหน่งอื่นๆ เช่น ผู้ประสานงานฝ่ายโรงแรมและจัดเลี้ยง พนักงานจัดเลี้ยง แม่บ้านจัดเลี้ยง พนักงานธุรการ/การเงินและบัญชี พนักงาน

ทั่วไป พนักงานรับรอง พนักงานทำความสะอาด ช่างไฟฟ้า ช่างซ่อมบำรุง พ่อครัว แม่บ้าน คนสวน เป็นต้น จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานฝ่ายแม่บ้าน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานฝ่ายการเงินและบัญชี และมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานฝ่ายจัดเลี้ยง เท่ากันจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานฝ่ายเทคโนโลยีและงานซ่อมบำรุง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานฝ่ายบุคคล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และหัวหน้างานฝ่ายอาคารและสถานที่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดส่วนงานกลุ่มงานจัดหารายได้ โดยมีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 รองลงมาสังกัดส่วนงานสำนักงานอธิการบดี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 ส่วนงานอื่นๆ เช่น คณะวิทยาการจัดการ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นต้น จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 สังกัดส่วนงานสำนักงาน/ฝ่ายกิจการพิเศษ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และสังกัดส่วนงานฝ่ายสิทธิประโยชน์ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

### 2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ศึกษามีจำนวน 3 ประเภท ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning) และแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn) ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้จัดการ คณะกรรมการ และพนักงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ระดับ ดังนี้ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด, (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก, (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง, (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย, (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล องค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 20 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
<b>พลวัตการเรียนรู้</b>	<b>3.78</b>	<b>0.88</b>	มาก	
1. บุคลากรในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ	3.72	0.81	มาก	5
2. บุคลากรในองค์การมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.78	0.84	มาก	4
3. ผู้บริหารองค์การพัฒนาวิธีการในการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง	3.69	0.91	มาก	6
4. ผู้บริหารองค์การมีส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ	3.83	0.91	มาก	2
5. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ	3.86	0.90	มาก	1
6. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ	3.81	0.89	มาก	3
7. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.92	มาก	2
<b>การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี</b>	<b>3.73</b>	<b>0.94</b>	มาก	
1. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ	3.75	0.90	มาก	2
2. ผู้บริหารองค์การได้พัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.97	มาก	3
3. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่	3.75	0.94	มาก	2



ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
4. บุคลากรในองค์กรใช้ระบบเทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว	3.82	0.90	มาก	1
5. ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	3.67	1.00	มาก	4
<b>แรงจูงใจในการเรียนรู้</b>	<b>3.58</b>	<b>1.00</b>	<b>มาก</b>	
1. ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.51	1.03	มาก	3
2. ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายในการยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ต่อองค์กร	3.48	1.04	ปานกลาง	4
3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้ กระบวนการใหม่ๆ ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน	3.60	1.01	มาก	2
4. เพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญด้วยการแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงาน	3.76	0.93	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.72</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 20 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 0.88) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการเรียนรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.86$  S.D. = 0.90) รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์กรมีส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ( $\bar{X} = 3.83$  S.D. = 0.91) ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนา

บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.83$  S.D. = 0.92) ผู้บริหารองค์กรมีการส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ( $\bar{X} = 3.81$  S.D. = 0.89) บุคลากรในองค์กรมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 0.84) บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 0.81) และ ผู้บริหารองค์กรพัฒนาวิธีการในการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง ( $\bar{X} = 3.69$  S.D. = 0.91) ตามลำดับ

สำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$  S.D. = 0.94) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีจากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ บุคลากรในองค์กรใช้ระบบเทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.82$  S.D. = 0.90) รองลงมา คือ ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.94) ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.90) ผู้บริหารองค์กรได้พัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.69$  S.D. = 0.97) และผู้บริหารองค์กรสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.67$  S.D. = 1.00) ตามลำดับ

ส่วนแรงจูงใจในการเรียนรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$  S.D. = 1.00) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้จากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ เพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญด้วยการแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.76$  S.D. = 0.93) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้กระบวนการใหม่ๆ ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.60$  S.D. = 1.01) ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.51$  S.D. = 1.03) และ ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.48$  S.D. = 1.04) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 0.93)

## 2.2 บรรยากาศการเรียนรู้

บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ที่ศึกษามีจำนวน 2 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing) และการสื่อสาร (Communication) ใน การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้จัดการ คณะกรรมการ และพนักงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ มี 5 ระดับ ดังนี้ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด, (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก, (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง, (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย, (1) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย ที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบรรยากาศการเรียนรู้ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 21 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้

บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้	3.74	0.93	มาก	
1. บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้า ระหว่างแผนกงาน	3.62	0.85	มาก	9
2. พนักงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร	3.63	0.88	มาก	8
3. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรใน องค์กร	3.72	0.96	มาก	5
4. ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีการ แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของ พนักงานผ่านระบบในองค์กร	3.70	0.96	มาก	6
5. ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และทรัพยากรระหว่างแผนกงานใน องค์กร	3.68	0.98	มาก	7
6. บุคลากรในแผนกงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความ ร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการ ทำงานเพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า	3.82	0.89	มาก	3
7. ผู้บริหารองค์กรมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุน ให้พนักงานทำงานเป็นทีม	3.77	1.00	มาก	4

ตารางที่ 21 (ต่อ)

บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
8. ผู้บริหารองค์การกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละแผนก	3.77	0.98	มาก	4
9. บุคลากรในองค์การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ	3.87	0.91	มาก	1
10. บุคลากรในองค์การมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ	3.83	0.94	มาก	2
<b>การสื่อสาร</b>	<b>3.78</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>	
1. บุคลากรในองค์การมีการสื่อสารภายในเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเอง	3.98	0.88	มาก	1
2. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ ในองค์การ	3.61	0.90	มาก	4
3. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง	3.70	0.94	มาก	3
4. ผู้บริหารองค์การมุ่งมั่นสร้างภาพลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ	3.94	0.88	มาก	2
5. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า	3.70	0.93	มาก	3
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 21 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ในธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$  S.D. = 0.93) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ บุคลากรในองค์การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ ( $\bar{X} = 3.87$  S.D. = 0.91) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์การมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ ( $\bar{X} = 3.83$  S.D. = 0.94) บุคลากรในแผนกงานทุกฝ่ายใน

องค์การให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานเพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X} = 3.82$  S.D. = 0.89) ผู้บริหารองค์การกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละแผนก ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.98) ผู้บริหารองค์การมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 1.00) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์การ ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 0.96) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์การ ( $\bar{X} = 3.70$  S.D. = 0.96) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างแผนกงานในองค์การ ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.98) พนักงานในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ ( $\bar{X} = 3.63$  S.D. = 0.88) และ บุคลากรในองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงาน ( $\bar{X} = 3.62$  S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ส่วนด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 0.90) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการสื่อสารจากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ บุคลากรในองค์การมีการสื่อสารภายในเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. = 0.88) รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การมุ่งมั่นสร้างภาพลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ ( $\bar{X} = 3.94$  S.D. = 0.88) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.70$  S.D. = 0.94) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า ( $\bar{X} = 3.70$  S.D. = 0.93) และผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ ในองค์การ ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 0.90) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.92)

### 2.3 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ศึกษามีจำนวน 5 ประเภท ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของผู้จัดการคณะกรรมการ และพนักงาน เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดการจัดการความรู้มี 5 ระดับ ดังนี้ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด, (4) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง, (2) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย, (1) หมายถึง

ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความรู้ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
<b>การแสวงหาความรู้</b>	<b>3.67</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>	
1. ผู้บริหารองค์การมีนโยบายส่งเสริมให้ค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว	3.62	0.91	มาก	3
2. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดความรู้นั้นแก่บุคลากรอื่นๆ	3.60	0.87	มาก	4
3. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น รายงานการประชุม บันทึกช่วยจำ	3.75	0.85	มาก	1
4. บุคลากรในองค์การสามารถแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ในการทำงาน	3.73	0.83	มาก	2
<b>การสร้างความรู้</b>	<b>3.64</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>	
1. ท่านสามารถสร้างความรู้ใหม่โดยบันทึกเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร	3.68	0.86	มาก	2
2. ท่านสามารถสร้างความรู้โดยถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ	3.61	0.81	มาก	4
3. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกงานต่างๆ	3.67	0.84	มาก	3
4. ผู้บริหารองค์การนำประสบการณ์ที่เคยประสบมาถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้	3.75	0.93	มาก	1
5. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง	3.59	0.90	มาก	5
6. บุคลากรในองค์การได้รวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	3.58	0.87	มาก	6

ตารางที่ 22 (ต่อ)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
<b>การจัดเก็บความรู้</b>	<b>3.56</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	
1. ท่านมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลต่างๆ	3.75	0.84	มาก	1
2. ท่านมีความสามารถในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร	3.66	0.84	มาก	2
3. ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน	3.49	0.82	มาก	3
4. ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ในระบบฐานข้อมูล เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์กร	3.34	0.89	ปานกลาง	4
<b>การแบ่งปันความรู้</b>	<b>3.66</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	
1. พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร	3.68	0.86	มาก	1
2. พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ	3.63	0.82	มาก	3
3. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.68	0.88	มาก	1
4. พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์กร	3.66	0.81	มาก	2
<b>การประยุกต์ใช้ความรู้</b>	<b>3.84</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	
1. ท่านนำความรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.95	0.80	มาก	1
2. ท่านสามารถเลือกใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	0.80	มาก	2

ตารางที่ 22 (ต่อ)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ระดับความคิดเห็น			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
3. ท่านสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงาน/องค์การ ขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.81	0.80	มาก	3
4. ท่านใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกัน จากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร อื่นๆ ในองค์การ	3.76	0.75	มาก	4
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 22 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการแสวงหาความรู้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$  S.D. = 0.86) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการแสวงหาความรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น รายงานการประชุม บันทึกช่วยจำ ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.85) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์การสามารถแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.73$  S.D. = 0.83) ผู้บริหารองค์การมีนโยบายส่งเสริมให้ค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว ( $\bar{X} = 3.62$  S.D. = 0.87) และ ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่นักบุคลากรอื่นๆ ( $\bar{X} = 3.60$  S.D. = 0.87) ตามลำดับ

ด้านการสร้างความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการสร้างความรู้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.86) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการสร้างความรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ผู้บริหารองค์การนำประสบการณ์ที่เคยประสบมาถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้ ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.93) รองลงมาคือ ท่านสามารถสร้างความรู้ใหม่โดยบันทึกเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.86) ผู้บริหารองค์การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกงานต่างๆ ( $\bar{X} = 3.67$  S.D. = 0.84) ท่านสามารถสร้างความรู้โดยถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 0.81) ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง ( $\bar{X} = 3.59$  S.D. = 0.90) และ บุคลากรในองค์การได้รวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.58$  S.D. = 0.87) ตามลำดับ



สำหรับด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56$  S.D. = 0.84) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการจัดเก็บความรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ท่านมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลต่างๆ ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.84) รองลงมา คือ ท่านมีความสามารถในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร ( $\bar{X} = 3.66$  S.D. = 0.84) ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.49$  S.D. = 0.82) และท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ในระบบฐานข้อมูล เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.34$  S.D. = 0.89) ตามลำดับ

ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$  S.D. = 0.84) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการแบ่งปันความรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.86) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.88) พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์กร ( $\bar{X} = 3.66$  S.D. = 0.81) และ พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ ( $\bar{X} = 3.63$  S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ส่วนด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.78) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้ความรู้จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ท่านนำความรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.80) รองลงมา คือ ท่านสามารถเลือกใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.80) ท่านสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงาน/องค์กรขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.81$  S.D. = 0.80) และ ท่านใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ( $\bar{X} = 3.76$  S.D. = 0.75) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$  S.D. = 0.84)

## 2.4 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ประเภท ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance) โดย

กำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีกว่าคู่แข่งมาก, (4) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีกว่าคู่แข่ง, (3) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจเท่ากับคู่แข่ง, (2) ผลการดำเนินงานของคู่แข่งดีกว่า, (1) หมายถึง ผลการดำเนินงานของคู่แข่งดีกว่ามาก ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 23 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)	ระดับการรับรู้			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
<b>ผลการดำเนินงานด้านการเงิน</b>	<b>3.46</b>	<b>0.83</b>	<b>ปานกลาง</b>	
1. ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น	3.61	0.81	มาก	2
2. รายได้จากการใช้บริการเพิ่มขึ้น	3.64	0.80	มาก	1
3. ต้นทุนการดำเนินงานลดลง	3.35	0.86	ปานกลาง	4
4. ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น	3.39	0.87	ปานกลาง	3
5. ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น	3.31	0.85	ปานกลาง	5
<b>ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า</b>	<b>3.75</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	
1. ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น	3.92	0.82	มาก	1
2. ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	3.87	0.81	มาก	2
3. ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	3.75	0.81	มาก	3
4. ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น	3.64	0.84	มาก	4
5. ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้น	3.59	0.85	มาก	5
<b>ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน</b>	<b>3.70</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>	
1. กระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.70	0.84	มาก	2
2. การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น	3.72	0.79	มาก	1
3. การบริการมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้น	3.68	0.85	มาก	3
<b>ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต</b>	<b>3.68</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	
1. ทักษะในการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น	3.71	0.80	มาก	3
2. ความมุ่งมั่น ทุ่มเทหรือรสนิยมในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้น	3.75	0.82	มาก	2
3. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น	3.83	0.82	มาก	1

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)	ระดับการรับรู้			อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
4. องค์กรมีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.50	1.02	มาก	6
5. พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	3.63	0.87	มาก	4
6. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น	3.57	1.00	มาก	5
7. พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	3.83	0.93	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 23 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$  S.D. = 0.83) โดยสามารถเรียงลำดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจจากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ รายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 0.81) ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.39$  S.D. = 0.87) ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ( $\bar{X} = 3.35$  S.D. = 0.86) และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.31$  S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.82) โดยสามารถเรียงลำดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้าจากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.92$  S.D. = 0.82) รองลงมาคือ ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.87$  S.D. = 0.81) ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.81) ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.84) และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.59$  S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ด้านผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$  S.D. = 0.82) โดยสามารถเรียงลำดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในจากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.72$  S.D. = 0.79) รองลงมาคือกระบวนการให้บริการมี

ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.70$  S.D. = 0.84) และการบริการมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ส่วนด้านผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านเรียนรู้และการเจริญเติบโตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$  S.D. = 0.89) โดยสามารถเรียงลำดับการรับรู้ด้านผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.83$  S.D. = 0.93) รองลงมาคือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.83$  S.D. = 0.82) ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 0.82) ทักษะในการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.71$  S.D. = 0.80) พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.63$  S.D. = 0.87) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.57$  S.D. = 1.00) และองค์กรมีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.50$  S.D. = 1.02) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$  S.D. = 0.85)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าคุณสมบัติการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงซึ่งของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LOR) ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic: LEDY) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning: TESL) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn: MOLE) (2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LCL) ได้แก่ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้

(Learning and Knowledge Sharing: LEKS) การสื่อสาร (Communication: COMM) (3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KMA) ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition: KNAC) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation: KNCR) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage: KNST) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KNSH) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: KNAP) (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BPE) ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: FIPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance: CUPE) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance: IPPE) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance: LGPE)

ตารางที่ 24 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (N = 289)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	Skewness	Kurtosis	ZSkewness	ZKurtosis
LEDY	3.79	0.71	มาก	-0.569	0.651	-3.949	2.259
TESL	3.74	0.85	มาก	-0.523	0.282	-3.630	0.979
MOLE	3.59	0.86	มาก	-0.345	-0.410	-2.394	-1.423
LEKS	3.74	0.77	มาก	-0.420	-0.178	-2.915	-0.618
COMM	3.79	0.74	มาก	-0.499	0.229	-3.463	0.795
KNAC	3.68	0.73	มาก	-0.622	0.781	-4.317	2.710
KNCR	3.64	0.70	มาก	-0.466	0.460	-3.234	1.596
KNST	3.56	0.73	มาก	-0.557	0.932	-3.866	3.234
KNSH	3.66	0.73	มาก	-0.525	0.425	-3.644	1.475
KNAP	3.84	0.68	มาก	-0.667	1.228	-4.629	4.261
FIPE	3.46	0.70	ปานกลาง	-0.330	0.646	-2.290	2.242
CUPE	3.75	0.72	มาก	-0.637	1.215	-4.421	4.216
IPPE	3.70	0.78	มาก	-0.606	1.160	-4.206	4.025
LGPE	3.69	0.75	มาก	-0.568	0.525	-3.942	1.822

จากตารางที่ 24 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84 - 3.56$ ) ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.46$ ) ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้จัดการ คณะกรรมการ และพนักงานของธุรกิจ

โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย เห็นว่า ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีพลวัตการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ในระดับมาก บรรยากาศการเรียนรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงมีการสื่อสารอยู่ในระดับมาก การจัดการความรู้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการแสวงหาความรู้ มีการสร้างความรู้ มีการจัดเก็บความรู้ มีการแบ่งปันความรู้ และมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในระดับมาก ส่วนผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลการดำเนินงานด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตอยู่ในระดับมาก และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.86 - 0.68 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.330 ถึง -0.667 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองส่วนใหญ่มีค่าความโด่งมากกว่าปกติ (leptokurtic) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวก แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างโด่งมาก หรือมีการกระจายของข้อมูลไม่มากนัก โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.229 ถึง 1.228 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่ามาตรฐาน (Standard Score: Z) พบว่า ค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายหรือค่าความเบ้เป็นลบ โดยมีค่ามาตรฐานอยู่ระหว่าง -2.290 ถึง -4.629 แสดงว่าคะแนนของกลุ่มตัวอย่างมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่าส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวก โดยมีค่ามาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.795 ถึง 4.261 แสดงว่า คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งร่วมกัน พบว่า มีบางส่วนที่มีค่าต่ำกว่าค่าที่เข้าใกล้กับโค้งปกติ  $\pm 0.50$  จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษ์ณ์หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 14 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 91 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.377 - 0.843 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) จำนวน 4 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 55 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 31 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 1 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การสื่อสาร (COMM) กับ การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) ( $r = 0.843$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) กับ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) ( $r = 0.377$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) จำนวน 2 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 18 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) กับ การสื่อสาร (COMM) ( $r = 0.843$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) กับ การแสวงหาความรู้ (KNAC) ( $r = 0.677$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ( $r > 0.8$ ) จำนวน 2 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 37 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 31 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 1 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุดคือ การแสวงหาความรู้ (KNAC) กับ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) ( $r = 0.827$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) กับ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) ( $r = 0.377$ )

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 4141.251  $df = 91$  ( $p = 0.000$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.950) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจาก ค่าดัชนีมีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)



ตารางที่ 25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	LEDY	TESL	MOLE	LEKS	COMM	KNAC	KNCR	KNST	KNSH	KNAP	FIPE	CUPE	IPPE	LGPE
LEDY	1.000													
TESL	.767**	1.000												
MOLE	.717**	.768**	1.000											
LEKS	.775**	.765**	.775**	1.000										
COMM	.756**	.728**	.749**	.843**	1.000									
KNAC	.751**	.757**	.735**	.827**	.794**	1.000								
KNCR	.724**	.733**	.716**	.791**	.803**	.833**	1.000							
KNST	.570**	.634**	.574**	.621**	.598**	.692**	.756**	1.000						
KNSH	.658**	.647**	.674**	.785**	.699**	.727**	.732**	.729**	1.000					
KNAP	.651**	.592**	.540**	.682**	.647**	.677**	.708**	.714**	.751**	1.000				
FIPE	.520**	.444**	.495**	.509**	.539**	.547**	.596**	.599**	.598**	.556**	1.000			
CUPE	.477**	.377**	.425**	.543**	.532**	.501**	.530**	.473**	.544**	.516**	.724**	1.000		
IPPE	.555**	.523**	.498**	.612**	.554**	.601**	.606**	.581**	.615**	.576**	.704**	.731**	1.000	
LGPE	.677**	.610**	.623**	.684**	.667**	.621**	.646**	.580**	.701**	.627**	.711**	.728**	.775**	1.000

Bartlett's Test of Sphericity = 4141.251, df = 91, p = 0.000, KMO = 0.950

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่า น้ำหนักองค์ประกอบ และค่า  $R^2$  เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (2) บรรยากาศการเรียนรู้ (3) การจัดการความรู้ และ (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนี้

##### (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LOR)

ตัวแปรองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic: LEDY) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning: TESL) และแรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn: MOLE) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง คือระหว่าง 0.668 - 0.736 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 465.752, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.737 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

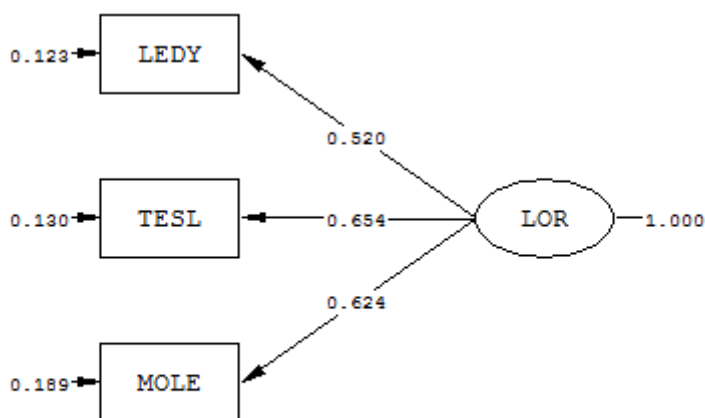
ตารางที่ 26 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR)

	LEDY	TESL	MOLE
LEDY	1.000		
TESL	0.736**	1.000	
MOLE	0.668**	0.731**	1.000
MEAN	3.863	3.823	3.696
S.D.	0.629	0.745	0.761

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 465.752, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.737

หมายเหตุ \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.20, df = 1, p = 0.27239, RMSEA = 0.027, GFI = 0.997, AGFI = 0.983 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOLE) และ พลวัตการเรียนรู้ (LEDY) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.654, 0.624 และ 0.520 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 76, 68 และ 67 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 5 แสดงโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ และตารางที่ 27 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้



Chi-Square=1.20, df=1, P-value=0.27239, RMSEA=0.027

ภาพประกอบที่ 5 แสดงโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 27 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LEDY	0.520	0.032	16.452	0.493	0.687
TESL	0.654	0.035	18.545	0.589	0.767
MOLE	0.624	0.038	16.221	0.387	0.674

Chi-Square = 1.20, df = 1, p = 0.27239, RMSEA = 0.027, GFI = 0.997, AGFI = 0.983

## (2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LCL)

ตัวแปรองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing: LEKS) และการสื่อสาร (Communication: COMM) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบของบรรยากาศการเรียนรู้ จำนวน 1 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก คือ 0.837 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 346.124, df = 1, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.500 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

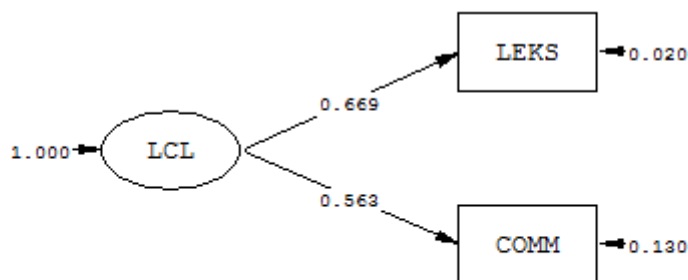
ตารางที่ 28 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL)

	LEKS	COMM
LEKS	1.000	
COMM	0.837**	1.000
MEAN	3.826	3.874
S.D.	0.685	0.661

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 346.124 , df = 1, p = 0.000, KMO = 0.500

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.29, df = 1, p = 0.25609, RMSEA = 0.032, GFI = 0.995, AGFI = 0.985 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ทั้งหมด 2 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) และการสื่อสาร (COMM) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.669 และ 0.563 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 95 และ 70 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 6 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ และตารางที่ 29 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้



Chi-Square=1.29, df=1, P-value=0.25609, RMSEA=0.032

ภาพประกอบที่ 6 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้

ตารางที่ 29 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LEKS	0.669	-	-	1.296	0.957
COMM	0.563	0.023	24.675	0.168	0.709

Chi-Square = 1.29, df = 1, p = 0.25609, RMSEA = 0.032, GFI = 0.995, AGFI = 0.985

### (3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KMA)

ตัวแปรองค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition: KNAC) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation: KNCR) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage: KNST) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KNSH) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: KNAP) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ รวมทั้ง 10 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 10 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงคือระหว่าง 0.615 - 0.792 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 995.258, df = 10, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.865 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

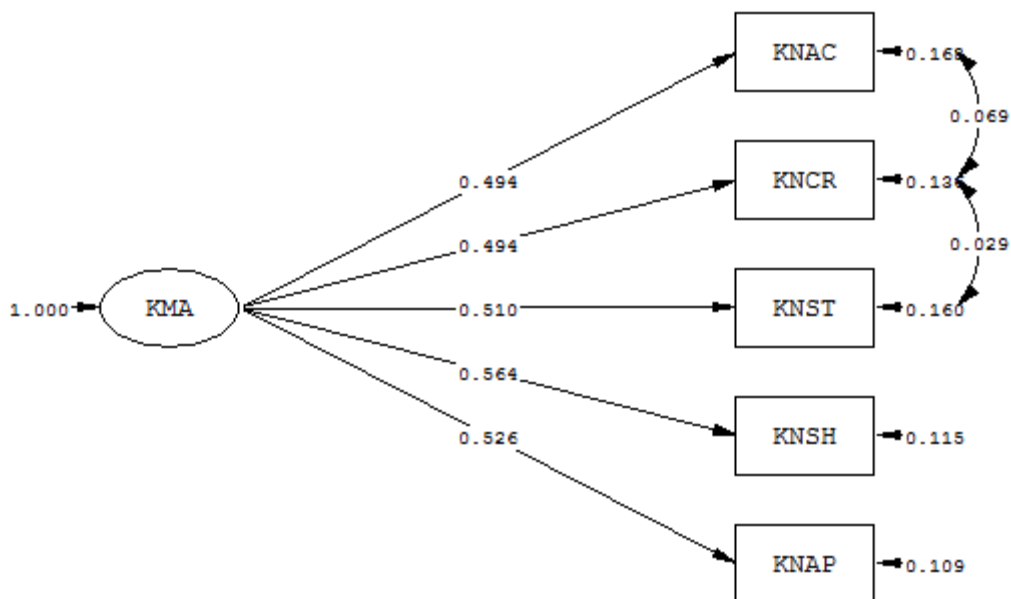
ตารางที่ 30 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ (KMA)

	KNAC	KNCR	KNST	KNSH	KNAP
KNAC	1.000				
KNCR	0.792**	1.000			
KNST	0.615**	0.707**	1.000		
KNSH	0.667**	0.676**	0.667**	1.000	
KNAP	0.638**	0.682**	0.666**	0.729**	1.000
MEAN	3.766	3.736	3.652	3.750	3.908
S.D.	0.643	0.618	0.650	0.659	0.623

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 995.258, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.865

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.04, df = 3, p = 0.56355, RMSEA = 0.000, GFI = 0.997, AGFI = 0.986 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการจัดการความรู้ (KMA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของการจัดการความรู้ (KMA) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นการจัดการความรู้ (KMA) ทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ การแบ่งปันความรู้ (KNSH) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) การจัดเก็บความรู้ (KNST) การแสวงหาความรู้ (KNAC) และการสร้างความรู้ (KNCR) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.564, 0.526, 0.510 ตามลำดับ โดยการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากันคือ 0.494 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 73, 71, 64, 61 และ 59 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 7 แสดงโมเดลการวัดการจัดการความรู้ และตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการความรู้



Chi-Square=2.04, df=3, P-value=0.56355, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 7 แสดงโมเดลการวัดการจัดการความรู้

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบการจัดการความรู้)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
KNAC	0.494	-	-	0.221	0.593
KNCR	0.494	0.026	18.929	0.197	0.642
KNST	0.510	0.037	13.636	0.290	0.619
KNSH	0.564	0.038	14.958	0.502	0.734
KNAP	0.526	0.036	14.790	0.494	0.717

Chi-Square = 2.04, df = 3, p = 0.56355, RMSEA = 0.000, GFI = 0.997, AGFI = 0.986

## (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BPE)

ตัวประกอบประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: FIPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance: CUPE) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance: IPPE) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance: LGPE) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูงระหว่าง 0.641 - 0.723 ผลการวิเคราะห์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 664.565, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.839 แสดงว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมตริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 32 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE)

	FIPE	CUPE	IPPE	LGPE
FIPE	1.000			
CUPE	0.685**	1.000		
IPPE	0.661**	0.697**	1.000	
LGPE	0.641**	0.664**	0.723**	1.000
MEAN	3.564	3.844	3.817	3.794
S.D.	0.624	0.620	0.677	0.662

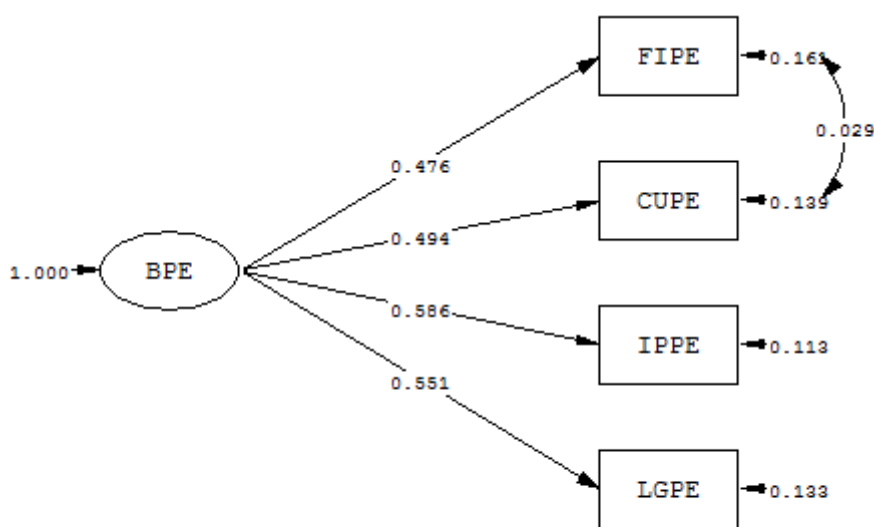
Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 664.565, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.839

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.14, df = 1, p = 0.70964, RMSEA = 0.000, GFI = 1.000, AGFI = 0.998 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน



ของธุรกิจ (BPE) ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IPPE) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LGPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIPE) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.586, 0.551, 0.494 และ 0.476 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 75, 69, 63 และ 58 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 8 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ และตารางที่ 33 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ



Chi-Square=0.14, df=1, P-value=0.70964, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 8 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 33 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
FIPE	0.476	-	-	0.268	0.585
CUPE	0.494	0.032	15.307	0.341	0.638
IPPE	0.586	0.041	14.294	0.577	0.753
LGPE	0.551	0.039	13.962	0.461	0.696

Chi-Square = 0.14, df = 1, p = 0.70964, RMSEA = 0.000, GFI = 1.000, AGFI = 0.998

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) การจัดการความรู้ (KMA) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 11 องค์ประกอบขององค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) การจัดการความรู้ (KMA) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ทั้ง 55 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 55 คู่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและสูงมากระหว่าง 0.414 - 0.837 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 2675.028, df = 55, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.926 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 34 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) การจัดการความรู้ (KMA) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE)

	LEKS	COMM	KNAC	KNCR	KNST	KNSH	KNAP	FIPE	CUPE	IPPE	LGPE
LEKS	1.000										
COMM	0.837**	1.000									
KNAC	0.791**	0.759**	1.000								
KNCR	0.749**	0.757**	0.792**	1.000							
KNST	0.547**	0.546**	0.615**	0.707**	1.000						
KNSH	0.736**	0.654**	0.667**	0.676**	0.667**	1.000					
KNAP	0.652**	0.652**	0.638**	0.682**	0.666**	0.729**	1.000				
FIPE	0.422**	0.462**	0.492**	0.531**	0.575**	0.535**	0.549**	1.000			
CUPE	0.460**	0.441**	0.444**	0.445**	0.414**	0.484**	0.510**	0.685**	1.000		
IPPE	0.514**	0.484**	0.528**	0.518**	0.471**	0.542**	0.495**	0.661**	0.697**	1.000	
LGPE	0.606**	0.597**	0.558**	0.562**	0.515**	0.642**	0.595**	0.641**	0.664**	0.723**	1.000
MEAN	3.826	3.874	3.766	3.736	3.652	3.750	3.908	3.564	3.844	3.817	3.794
S.D.	0.685	0.661	0.643	0.618	0.650	0.659	0.623	0.624	0.620	0.677	0.662

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 2675.028, df = 55, p = 0.000, KMO = 0.926

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 36.88,  $df = 25$ ,  $p = 0.05926$ , RMSEA = 0.041, GFI = 0.977, AGFI = 0.940 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 11 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.400 - 0.611 และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.351 - 0.800 สามารถอธิบายได้ดังนี้

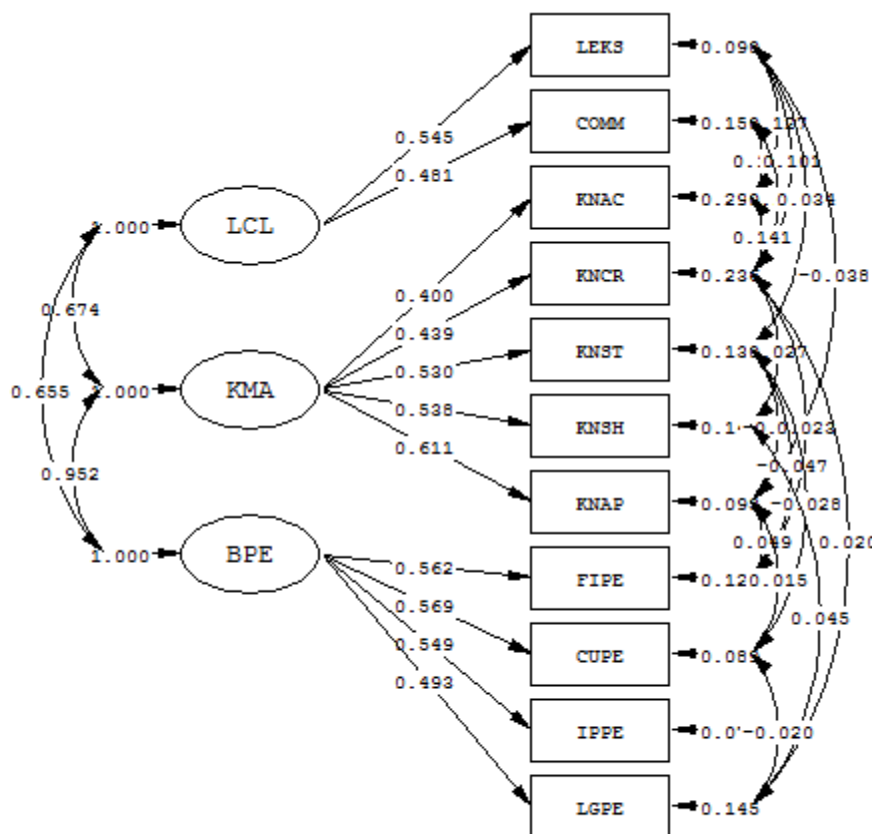
องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.545 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 76 รองลงมาคือการสื่อสาร (COMM) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.481 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 60

องค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือการประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.611 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 80 รองลงมาคือการแบ่งปันความรู้ (KNSH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.538 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 67 การจัดเก็บความรู้ (KNST) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.530 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 67 การสร้างความรู้ (KNCR) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.439 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 44 และการแสวงหาความรู้ (KNAC) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.400 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 35

องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.569 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 78 รองลงมาคือผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.562 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 72 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IPPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.549 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 79 และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LGPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.493 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 62

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจ และตารางที่ 35 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบ  
บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ถ่าน้ำหนักองค์ประกอบ  
ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=36.88, df=25, P-value=0.05926, RMSEA=0.041

ภาพประกอบที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบ  
บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 35 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LEKS	0.545	-	-	1.398	0.768
COMM	0.481	0.032	15.218	0.989	0.606
KNAC	0.400	-	-	0.020	0.351
KNCR	0.439	0.032	13.755	0.015	0.449
KNST	0.530	0.049	10.703	0.543	0.675
KNSH	0.538	0.049	10.935	0.116	0.671
KNAP	0.611	0.054	11.269	0.675	0.800
FIPE	0.562	-	-	0.284	0.724
CUPE	0.569	0.029	19.510	0.418	0.785
IPPE	0.549	0.027	20.005	0.313	0.792
LGPE	0.493	0.030	16.262	0.218	0.626

Chi-Square = 36.88, df = 25, p = 0.05926 , RMSEA = 0.041, GFI = 0.977, AGFI = 0.940

ตารางที่ 36 แสดงการปรับโมเดลวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	10.7261	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.4752	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.184	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.041	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq$ 0.95	0.780	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.977	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq$ 0.90	0.655	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.940	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ตัวแปร การจัดการความรู้ และตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงมีความ

สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.4752$ , GFI = 0.977, AGFI = 0.940 และ RMSEA = 0.041 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.3 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) เป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos and Siguaw, 2000) จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด แสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 37 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability:  $\rho_c$  and Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

ตารางที่ 37 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability:  $\rho_c$  and Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

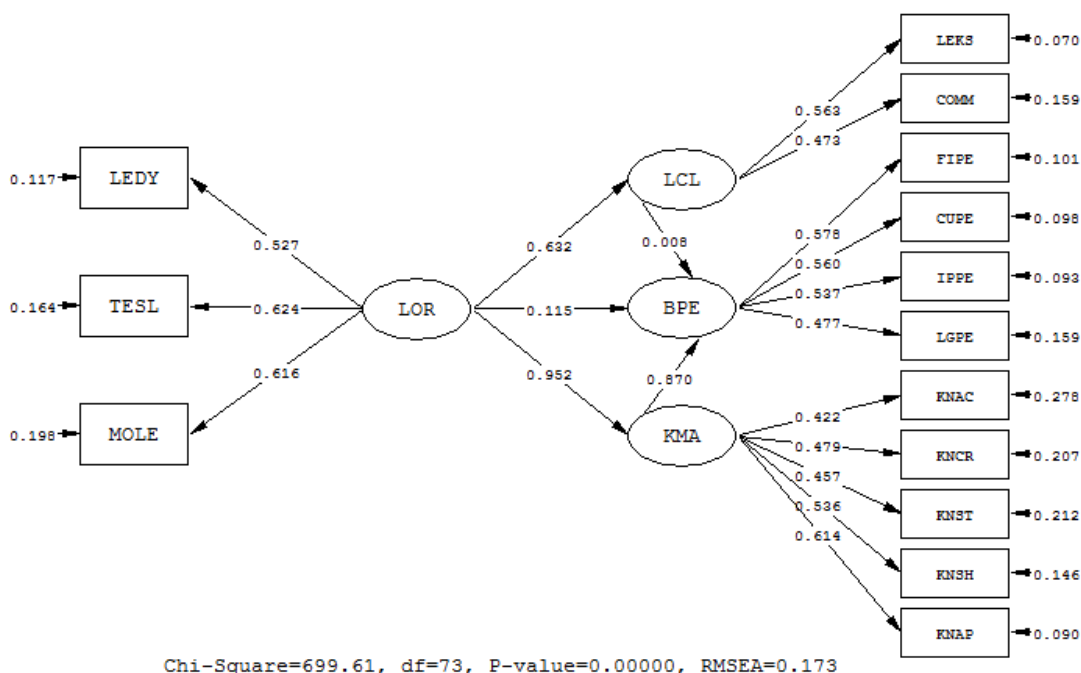
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ )	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวน ที่สกัดได้ ( $\rho_v$ )
LOR	0.969	0.912
LCL	0.970	0.943
KMA	0.972	0.876
BPE	0.982	0.932

จากตารางที่ 37 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า  $\rho_c$  อยู่ระหว่าง 0.969 - 0.982 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมี

ค่า  $p_v$  อยู่ระหว่าง 0.876 - 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรฐานได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

4.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.80 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 699.61$ ,  $df = 73$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.944$ ,  $GFI = 0.743$ ,  $AGFI = 0.630$ ,  $RMSEA = 0.173$  และ  $SRMR = 0.088$  ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผังภาพประกอบที่ 10 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ) และตารางที่ 38 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ)



ภาพประกอบที่ 10 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ)



ตารางที่ 38 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	9.583	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.944	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.743	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.630	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.173	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.088	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยายการการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้คือ ค่า  $\chi^2 = 699.61$ ,  $df = 73$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.944$ ,  $GFI = 0.743$ ,  $AGFI = 0.630$ ,  $RMSEA = 0.173$  และ  $SRMR = 0.088$  ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog and Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถนำเสนอผลได้ดังตารางที่ 39 แสดงรายละเอียดการปรับแก้โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 39 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	$\chi^2$	df	P-value	RMSEA
1	KNAC กับ KNCR	553.56	72	0.00000	0.152
2	KNST กับ KNAP	474.49	71	0.00000	0.140
3	LGPE กับ KNSH	424.20	70	0.00000	0.133
4	LGPE กับ KNST	407.13	69	0.00000	0.130
5	FIPE กับ KNAP	392.23	68	0.00000	0.129
6	FIPE กับ KNST	362.23	67	0.00000	0.124
7	CUPE กับ KNCR	354.17	66	0.00000	0.123
8	IPPE กับ KNST	333.11	65	0.00000	0.120
9	IPPE กับ KNCR	330.64	64	0.00000	0.120
10	KNAC กับ KNCR	315.11	63	0.00000	0.118
11	COMM กับ KNAP	310.52	62	0.00000	0.118
12	KNAC กับ KNAP	308.21	61	0.00000	0.119
13	COMM กับ KNSH	306.63	60	0.00000	0.119
14	LEKS กับ KNSH	292.05	59	0.00000	0.117
15	COMM กับ KNST	286.13	58	0.00000	0.117
16	COMM กับ LGPE	283.52	57	0.00000	0.117
17	LEKS กับ KNST	257.01	56	0.00000	0.112
18	CUPE กับ LGPE	253.84	55	0.00000	0.112
19	TESL กับ KNST	252.28	54	0.00000	0.113
20	LEDY กับ MOLE	245.32	53	0.00000	0.112
21	FIPE กับ KNCR	242.41	52	0.00000	0.113
22	IPPE กับ KNAP	239.46	51	0.00000	0.113
23	TESL กับ LGPE	233.60	50	0.00000	0.113
24	LEDY กับ FIPE	229.22	49	0.00000	0.113
25	LEDY กับ KNST	222.33	48	0.00000	0.112
26	MOLE กับ FIPE	217.77	47	0.00000	0.112
27	TESL กับ COMM	216.98	46	0.00000	0.114
28	MOLE กับ LGPE	201.79	45	0.00000	0.110

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	$\chi^2$	df	P-value	RMSEA
29	TESL กับ LEKS	195.38	44	0.00000	0.109
30	TESL กับ KNCR	195.32	43	0.00000	0.111
31	LEKS กับ LGPE	185.74	42	0.00000	0.109
32	KNCR กับ KNAP	168.05	41	0.00000	0.104
33	COMM กับ KNAC	170.70	40	0.00000	0.107
34	LEKS กับ KNCR	170.67	39	0.00000	0.108
35	COMM กับ FIPE	168.94	38	0.00000	0.109
36	KNCR กับ KNST	166.91	37	0.00000	0.110
37	LEKS กับ CUPE	166.34	36	0.00000	0.112
38	LEKS กับ KNAC	111.30	35	0.00000	0.087
39	LEKS กับ KNSH	31.73	34	0.57941	0.000

จากตารางที่ 39 พบว่า ในการปรับโมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง KNAC และ KNCR ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ  $\chi^2$  ลดลงจาก 699.61 เป็น 553.56 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.173 เป็น 0.152 แสดงให้เห็นว่าการปรับโมเดลเพื่อให้ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองโดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ตั้งตารางที่ 40 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และภาพประกอบที่ 11 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล

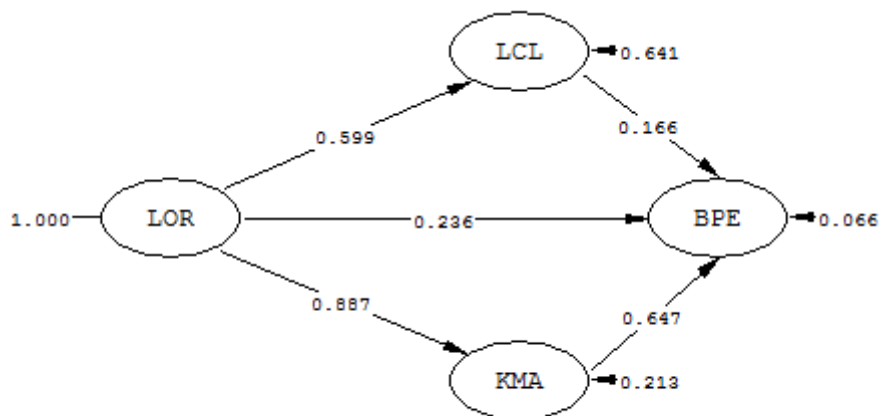
ตารางที่ 40 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$ (31.73/34)	< 2.00	0.933	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.952	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.021	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 0.933$ , CFI = 1.000, GFI = 0.985, AGFI = 0.952, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.021 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

- (1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 0.933 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00
- (2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป
- (3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่ผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.985 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.952 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90
- (4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าของ Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.021 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=31.73, df=34, P-value=0.57941, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 11 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

5.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าโมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังตารางที่ 41 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) และภาพประกอบที่ 12 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 41 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม)

ปัจจัยเชิงสาเหตุ	LOR			LCL			KMA		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
<b>LCL</b>	0.599** (0.060)	-	0.599** (0.060)	-	-	-	-	-	-
<b>BPE</b>	0.910** (0.050)	0.674** (0.096)	0.236** (0.050)	0.166** (0.038)	-	0.166** (0.038)	0.647** (0.104)	-	0.647** (0.104)
<b>KMA</b>	0.887** (0.084)	-	0.887** (0.084)	-	-	-	-	-	-

**ค่าสถิติ**  
ไค-สแควร์ = 31.73, df = 34, P = 0.57941, GFI = 0.985, AGFI = 0.952, SRMR = 0.021

ตัวแปร	LEDY	TESL	MOLE								
ความเที่ยง	0.739	0.746	0.700								
ตัวแปร	FIPE	CUPE	IPPE	LGPE	LEKS	COMM	KNAC	KNCR	KNST	KNSH	KNAP
ความเที่ยง	0.743	0.794	0.779	0.577	0.815	0.571	0.384	0.615	0.524	0.626	0.896

สมการโครงสร้างของตัวแปร	LCL	BPE	KMA
<b>R Square</b>	0.359	0.934	0.787

**เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง**

ตัวแปรแฝง	LCL	BPE	KMA	LOR
<b>LCL</b>	1.000			
<b>BPE</b>	0.652	1.000		
<b>KMA</b>	0.532	0.945	1.000	
<b>LOR</b>	0.599	0.910	0.887	1.000

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 41 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 31.73 องศาอิสระเท่ากับ 34 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.57941 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่ง

สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.985 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.952 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.021 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าว ผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.384 - 0.896 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.896 รองลงมาคือ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.815 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ การแสวงหาความรู้ (KNAC) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.384

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) สูงสุดคือผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีค่าเท่ากับ 0.934 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้ร้อยละ 93 รองลงมาคือ การจัดการความรู้ (KMA) มีค่าเท่ากับ 0.787 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของของการจัดการความรู้ (KMA) ได้ร้อยละ 78 และบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีค่าเท่ากับ 0.359 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ได้ร้อยละ 35

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.532 - 0.945 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือมีความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) มีจำนวน 3 คู่ ตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.945 ( $r = 0.945$ ) คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) กับ การจัดการความรู้ (KMA) รองลงมา คือผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.910 ( $r = 0.910$ ) การจัดการความรู้ (KMA) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.887 ( $r = 0.887$ ) ส่วนตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีจำนวน 1 คู่ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) กับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.652 ( $r = 0.652$ ) ตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) มีจำนวน 2 คู่ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) กับ การจัดการความรู้ (KMA) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.532 ( $r = 0.532$ ) และบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.599 ( $r = 0.599$ )

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) โดยมีขนาด

อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.236 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้รับอิทธิพลทางตรงจากบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.166 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการความรู้ (KMA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.647 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.674 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ได้รับอิทธิพลทางตรง คือ ตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) และการจัดการความรู้ (KMA) มีค่าขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.599 และ 0.887 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการความรู้ (KMA) มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.887 รองลงมาคือบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.599 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

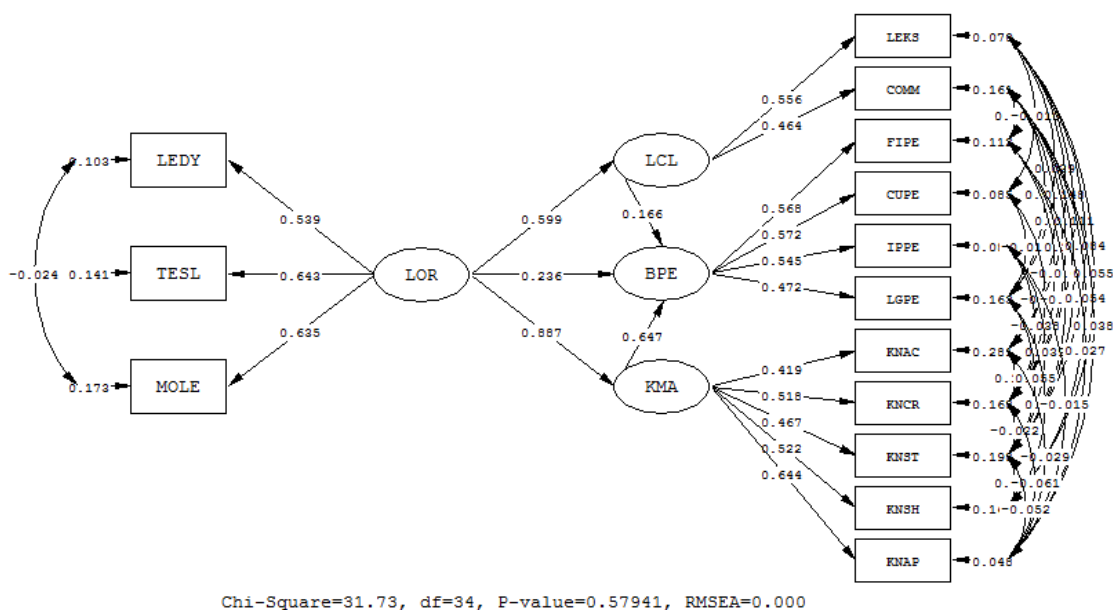
(1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.599 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.166 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(3) การจัดการความรู้ (KMA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.647 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(4) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.674 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01





ภาพประกอบที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 42 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 42 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R <sup>2</sup>	
<b>LOR</b>						
LEDY	-	0.539	-	-	0.739	0.414
TESL	-	0.643	-	-	0.746	0.318
MOLE	-	0.635	-	-	0.700	0.330
<b>LCL</b>						
LEKS	0.556**	0.556	-	-	0.815	1.739
COMM	0.464**	0.464	0.030	15.627	0.571	1.085
<b>KMA</b>						
KNAC	-	0.419	-	-	0.384	0.166
KNCR	-	0.518	-	-	0.615	0.720
KNST	-	0.467	-	-	0.524	0.348
KNSH	-	0.522	-	-	0.626	-0.059
KNAP	-	0.644	-	-	0.896	0.978
<b>BPE</b>						
FIPE	0.568**	0.568	-	-	0.743	0.097
CUPE	0.572**	0.572	0.028	20.634	0.794	0.419
IPPE	0.545**	0.545	0.027	20.430	0.779	0.402
LGPE	0.472**	0.472	0.030	15.690	0.577	0.207

หมายเหตุ \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีค่าเป็นบวกทั้งหมดมีขนาดตั้งแต่ 0.464 - 0.572 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.572 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) คือ การสื่อสาร (COMM) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.464 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R<sup>2</sup>) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (LEDY ถึง

MOLE) มีค่าตั้งแต่ 0.700 - 0.746 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (LEKS ถึง LGPE) มีค่าตั้งแต่ 0.384 - 0.896 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LOR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.643 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 74 รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOLE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.635 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 70 และพลวัตการเรียนรู้ (LEDY) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.539 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 73

องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LCL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.556 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 81 และการสื่อสาร (COMM) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.464 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 57

องค์ประกอบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KMA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือการประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.644 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 89 รองลงมา คือการแบ่งปันความรู้ (KNSH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.522 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 62 การสร้างความรู้ (KNCR) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.518 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 61 การจัดเก็บความรู้ (KNST) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.467 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 52 และการแสวงหาความรู้ มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.419 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 38

องค์ประกอบผลการดำเนินงานด้านของธุรกิจ (Business Performance: BPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.572 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 79 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.568 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 74 ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IPPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.545 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 77 และผลการ

ดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LGPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.472 มีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 57

## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยใดมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) เท่ากับ 0.910 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.236 และเป็นอิทธิพลทางอ้อม (IE) เท่ากับ 0.674 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบาย ได้ว่าการที่ธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านพลวัตการเรียนรู้ (LEDY) บุคลากรในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ โดยมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้บริหารองค์การส่งเสริม การสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการ เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงพัฒนาวิธีการในการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง สำหรับด้าน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานใช้ระบบ เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการ เรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ ใหม่ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว สนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOLE) ผู้บริหารให้ความสำคัญ และมีนโยบายการให้รางวัล เช่น การยกย่อง การเพิ่มค่าตอบแทนแก่พนักงานที่สร้างองค์ความรู้ สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ต่อองค์การ นำความรู้ กระบวนการใหม่ๆ มาใช้ ประโยชน์กับองค์การ เพื่อร่วมงานแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์กับหน่วยงาน ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรื่องผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (FIPE) ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น รายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้น ต้นทุน การดำเนินงานลดลง ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น มีผลการ

ดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ทำให้ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงขึ้น ทำให้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย มีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IPPE) ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีกระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากการบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น และมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LGPE) พนักงานมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีทักษะในการบริการเพิ่มขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ด้วยเช่นกัน

สมมติฐานข้อที่ 2: องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) โดยที่บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LOR) เท่ากับ 0.599 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.599 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่าการที่ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ (LEDY) บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ มองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารให้การส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว สนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี สำหรับด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOLE) ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีนโยบายการให้รางวัล เช่น การยกย่อง การเพิ่มค่าตอบแทนแก่พนักงานที่สร้างองค์ความรู้ สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ต่อองค์กรและนำความรู้กระบวนการใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์กับองค์กร เพื่อร่วมงานแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์กับหน่วยงาน ก่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ด้านการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรระหว่างแผนกงานในองค์กร ซึ่งมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้

ภายในองค์กร มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงาน บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงาน และร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ทางด้านการสื่อสาร (COMM) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ บุคลากรมีการสื่อสารภายในเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเอง มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า ไม่ว่าจะเป็นแผนการตลาด การประชาสัมพันธ์ที่ทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ และชื่อเสียงขององค์กรให้เพิ่มขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 3: องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ (KMA) โดยที่การจัดการความรู้ (KMA) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LOR) เท่ากับ 0.887 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.887 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่าธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านพลวัตการเรียนรู้ (LEDY) บุคลากรในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ โดยมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงพัฒนาวิธีการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TESL) ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ในการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี สำหรับด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOLE) ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีนโยบายการให้รางวัล เช่น การยกย่อง การเพิ่มค่าตอบแทนแก่พนักงานที่สร้างองค์ความรู้ สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ต่อองค์กรและนำความรู้ กระบวนการใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์กับองค์กร เพื่อร่วมงานแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์กับหน่วยงาน ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ (KMA) ด้านการแสวงหาความรู้ (KNAC) ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว บุคลากรสามารถแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ในการทำงาน มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่นๆ มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในรูปแบบของบันทึกช่วยจำและนำมาใช้ในการทำงาน เป็นการสร้างความรู้ (KNCR) ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงาน มีการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง ผู้บริหารนำประสบการณ์มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับรู้ สามารถสร้าง

ความรู้ใหม่ด้วยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ถือเป็นการรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ทำให้มีการจัดเก็บความรู้ (KNST) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ ซึ่งสามารถจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์กร หรือจัดเก็บความรู้ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการแบ่งปันความรู้ (KNSH) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน มีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ ถือเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) ที่ใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เลือกรู้ใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงาน/องค์กรขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรนำความรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพิ่มขึ้น

จากคำถามการวิจัย “ธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยที่มีผลการดำเนินงานต่างกัน มีลักษณะการจัดการความรู้ และลักษณะบรรยากาศการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไร” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) เท่ากับ 0.166 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.166 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ด้านการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKS) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ รวมถึงทรัพยากรระหว่างแผนงานในองค์กร ซึ่งมาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนงาน บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงาน และร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ทางด้านการสื่อสาร (COMM) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนงานต่างๆ มีการสื่อสารภายในเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเอง มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเก่า ไม่ว่าจะเป็นแผนการตลาด การประชาสัมพันธ์ที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ และชื่อเสียงขององค์กรให้เพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจ โรงแรมของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIPE) ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น รายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น มีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ทำให้ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงขึ้น ทำให้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย มีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IPPE) มีกระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากการบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น และมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LGPE) พนักงานมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีทักษะในการบริการเพิ่มขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

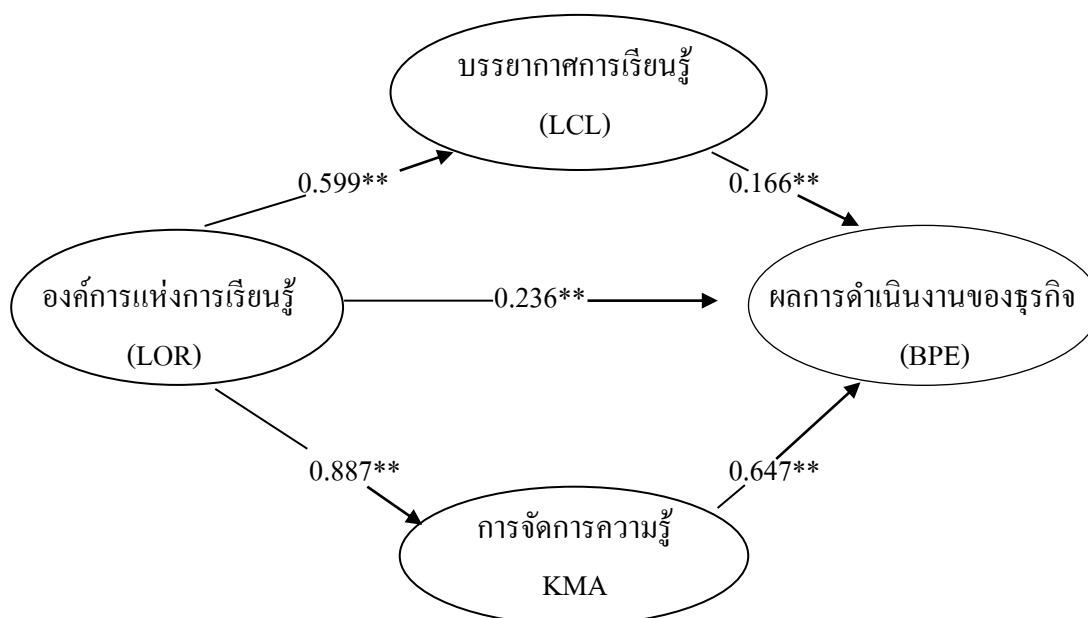
สมมติฐานข้อที่ 5: การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการความรู้ (KMA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากการจัดการความรู้ (KMA) เท่ากับ 0.647 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.647 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดการความรู้ (KMA) ด้านการแสวงหาความรู้ (KNAC) ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว ส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่นๆ มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในรูปแบบของบันทึกช่วยจำและนำมาใช้ในการทำงาน ถือเป็น การสร้างความรู้ (KNCR) ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงาน ผู้บริหารนำประสบการณ์มาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับรู้ ก่อให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง โดยสามารถสร้างความรู้ใหม่ด้วยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ถือเป็น การรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ทำให้มีการจัดเก็บความรู้ (KNST) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลต่างๆ ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์กร หรือจัดเก็บความรู้ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการแบ่งปันความรู้ (KNSH) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกันภายในองค์กร มีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ (KNAP) ที่ใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เลือกใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงาน/องค์กรขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้คลากรนำความรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน



ทำให้ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FIPE) ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น รายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น มีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUPE) ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ทำให้ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงขึ้น ทำให้ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย มีผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (IPPE) มีกระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากการบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นและรวดเร็วขึ้น และมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LGPE) พนักงานมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น มีทักษะในการบริการเพิ่มขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 13 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย



ภาพประกอบที่ 13 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

### ตารางที่ 43 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
2	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
3	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
4	บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
5	การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน

### ตอนที่ 7 การปรับโมเดล

7.1 ผู้วิจัยดำเนินการปรับโมเดล โดยการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก (สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554)

ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) การจัดการความรู้ (KMA) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) สามารถแสดงได้ดังนี้

#### (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LOR)

องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning: TECHSL) (2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic: LEARNND) (3) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn: MOTITL) และ (4) การเรียนรู้เป็นพลวัต (Dynamic Learning: DYNAL) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 44 แสดงการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 44 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้

รายการข้อความ	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
<b>การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL)</b>					
1. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่	0.785				การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี
2. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ	0.781				การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี
3. ผู้บริหารองค์การได้พัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0.740				การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี
4. บุคลากรในองค์การใช้ระบบเทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานภายในองค์การเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว	0.738				การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี
5. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	0.661				การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี
<b>พลวัตการเรียนรู้ (LEARND)</b>					
1. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ		0.796			พลวัตการเรียนรู้
2. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ		0.747			พลวัตการเรียนรู้
3. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ		0.724			พลวัตการเรียนรู้

ตารางที่ 44 (ต่อ)

รายการข้อความ	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
<b>พลวัตการเรียนรู้ (LEARND)</b>					
4. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		0.689			พลวัตการเรียนรู้
5. ผู้บริหารองค์การพัฒนาวิธีการในการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง		0.664			พลวัตการเรียนรู้
<b>แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL)</b>					
1. ผู้บริหารองค์การมีนโยบายในการยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ต่อองค์การ			0.853		แรงจูงใจในการเรียนรู้
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้ กระบวนการใหม่ๆ ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน			0.791		แรงจูงใจในการเรียนรู้
3. ผู้บริหารองค์การมีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ			0.708		แรงจูงใจในการเรียนรู้
4. เพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญด้วยการแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงาน			0.564		แรงจูงใจในการเรียนรู้
<b>การเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE)</b>					
1. บุคลากรในองค์การมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน				0.839	พลวัตการเรียนรู้

## ตารางที่ 44 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
<b>การเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE)</b>					
2. บุคลากรในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ				0.786	พลวัตการเรียนรู้
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.941 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000					

จากตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามตามองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารองค์การได้พัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การใช้ระบบเทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานภายในองค์การเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และผู้บริหารองค์การสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 2 พลวัตการเรียนรู้ (LEARND) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ ผู้บริหารองค์การพัฒนาวิธีการในการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง

องค์ประกอบที่ 3 แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การมีนโยบายในการยกย่อง ให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ต่อองค์การ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้กระบวนการใหม่ๆ ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน ผู้บริหารองค์การมีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และเพื่อนร่วมงานให้

ความสำคัญด้วยการแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในองค์การมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และบุคลากรในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.941 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าคู่หนึ่ง) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Marquardt (2002) คือองค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning: TECHSL) และองค์ประกอบที่ 2 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic: LEARN) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ayres (2005) คือองค์ประกอบที่ 3 แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn: MOTITL) พบว่ามีข้อคำถามที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่ 1 คือข้อคำถามเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อคิดค้นความรู้ใหม่ๆ และมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจาก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่สูงอย่างชัดเจนในองค์ประกอบที่ 4 จากเดิมอยู่ในองค์ประกอบที่ 1 ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากการที่ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่องค์การจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เร็วว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด (Marquardt, 2002)

#### (2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LCL)

องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing: LEKNSH) (2) การสื่อสาร การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Communication, Learning and Knowledge Sharing: COLESH) (3) การสื่อสาร (Communication: COMMUN) และ (4) การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (Knowledge Sharing and Learning: KNSHLE) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 45 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจขององค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้

ตารางที่ 45 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
<b>การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH)</b>					
1. ผู้บริหารองค์การมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม	0.748				การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
2. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างแผนกงานในองค์การ	0.740				การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
3. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์การ	0.702				การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
4. ผู้บริหารองค์การกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละแผนก	0.680				การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
5. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์การ	0.629				การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
6. บุคลากรในแผนกงานทุกฝ่ายในองค์การให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานเพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า	0.566				การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้
<b>ความรู้ (COLESH)</b>					
1. บุคลากรในองค์การมีการสื่อสารภายในเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเอง		0.817			การสื่อสาร

ตารางที่ 45 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
2. บุคลากรในองค์การร่วมกัน ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ องค์การ		0.653			การเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้
3. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการ สื่อสารความสำเร็จและความ ล้มเหลวระหว่างแผนงานต่างๆ ใน องค์การ		0.600			การสื่อสาร
4. บุคลากรในองค์การมีการประเมิน ความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้ บริการ		0.596			การเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้
<b>การสื่อสาร (COMMUN)</b>					
1. ผู้บริหารองค์การมุ่งมั่นสร้าง ภาพลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และชื่อเสียงขององค์การ			0.814		การสื่อสาร
2. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนแผนการ ตลาดและการประชาสัมพันธ์ องค์การอย่างต่อเนื่อง			0.772		การสื่อสาร
3. ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการ ดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความ แตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้า ใหม่และรักษาลูกค้าเก่า			0.750		การสื่อสาร
<b>การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE)</b>					
1. บุคลากรในองค์การมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนงาน				0.888	การเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้
2. พนักงานในองค์การมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ				0.708	การเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.944 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000					



จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามตามองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างแผนกงานในองค์การ ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์การ ผู้บริหารองค์การกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละแผนก ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์การ และบุคลากรในแผนกงานทุกฝ่ายในองค์การให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานเพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร, การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในองค์การมีการสื่อสารภายในเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเอง บุคลากรในองค์การร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ ในองค์การ และบุคลากรในองค์การมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ

องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสาร (COMMUN) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การมุ่งมั่นสร้างภาพลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ ผู้บริหารองค์การสนับสนุนแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์องค์การอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า

องค์ประกอบที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงาน และพนักงานในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ

นอกจากนี้ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.944 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐาน

บริบทของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้มีองค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991b) งานวิจัยของ Ekvall (1996) งานวิจัยของ Hardley and Mavondo (2000) คือองค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing: LEKNSH) และองค์ประกอบที่ 3 การสื่อสาร (Communication: COMMUN) พบว่ามีข้อคำถามที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่ 1 คือข้อคำถามเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนกงาน และพนักงานในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่สูงอย่างชัดเจนในองค์ประกอบที่ 4 จากเดิมอยู่ในองค์ประกอบที่ 1 ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากการที่ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับบรรยากาศการเรียนรู้ โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการสื่อสารและผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ (Hardley and Mavondo, 2000) ส่วนองค์ประกอบที่ 2 เป็นการรวมข้อคำถามจากองค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 3 เข้าด้วยกัน เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่สูงอย่างชัดเจนในองค์ประกอบที่ 2 อาจมีสาเหตุจากธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบรรยากาศการเรียนรู้โดยใช้การสื่อสาร, การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ ในองค์การ บุคลากรมีการสื่อสารภายในอย่างเป็นกันเอง ส่งผลให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### (3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KMA)

องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การแสวงหาความรู้ และการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Knowledge Creation: KNACCR) (2) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage: KNOWST) (3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: KNOWAP) และ (4) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KNOWSH) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 46 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจองค์ประกอบการจัดการความรู้

ตารางที่ 46 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรการจัดการความรู้

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
<b>การแสวงหาความรู้และการสร้าง</b>					
<b>ความรู้ (KNACCR)</b>					
1. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกงานต่างๆ	0.731				การสร้างความรู้
2. ผู้บริหารองค์การมีนโยบายส่งเสริมให้ค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว	0.702				การแสวงหาความรู้
3. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดความรู้นั้นแก่บุคลากรอื่นๆ	0.695				การแสวงหาความรู้
4. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น รายงานการประชุม บันทึกช่วยจำ	0.688				การแสวงหาความรู้
5. ผู้บริหารองค์การนำประสบการณ์ที่เคยประสบมาถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้	0.676				การสร้างความรู้
6. บุคลากรในองค์การสามารถแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ในการทำงาน	0.662				การแสวงหาความรู้
7. ผู้บริหารองค์การมีการส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง	0.626				การสร้างความรู้
8. ท่านสามารถสร้างความรู้ใหม่โดยบันทึกเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร	0.576				การสร้างความรู้
9. ท่านสามารถสร้างความรู้โดยถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ	0.559				การสร้างความรู้

ตารางที่ 46 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
10. บุคลากรในองค์กรได้รวม องค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิด องค์ความรู้ใหม่	0.526				การสร้างความรู้
<b>การจัดเก็บความรู้ (KNOWST)</b>					
1. ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่าน สื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน		0.799			การจัดเก็บความรู้
2. ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่าน สื่อต่างๆ ในระบบฐานข้อมูล เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์กร		0.745			การจัดเก็บความรู้
3. ท่านมีความสามารถในการจัดเก็บ ความรู้ในระบบฐานข้อมูลของ องค์กร		0.650			การจัดเก็บความรู้
4. ท่านมีทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ใน ระบบฐานข้อมูลต่างๆ		0.603			การจัดเก็บความรู้
<b>การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP)</b>					
1. ท่านนำความรู้ในองค์กรมา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน			0.727		การประยุกต์ใช้ความรู้
2. ท่านสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนก งาน/องค์กรขาดความรู้ใดที่มีความ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน			0.713		การประยุกต์ใช้ความรู้
3. ท่านสามารถเลือกใช้ความรู้ที่ ต้องการและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ			0.677		การประยุกต์ใช้ความรู้

ตารางที่ 46 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)				องค์ประกอบ (CFA)
	1	2	3	4	
4. ท่านใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร			0.587		การประยุกต์ใช้ความรู้
<b>การแบ่งปันความรู้ (KNOWSH)</b>					
1. พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์กร				0.697	การแบ่งปันความรู้
2. พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร				0.651	การแบ่งปันความรู้
3. พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ				0.642	การแบ่งปันความรู้
4. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร				0.626	การแบ่งปันความรู้
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.940 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000					

จากตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า การจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามตามองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกงานต่างๆ ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายส่งเสริมให้ค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดความรู้นั้นแก่บุคลากรอื่นๆ ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น รายงานการประชุม บันทึกช่วยจำ ผู้บริหารองค์กรนำประสบการณ์ที่เคยประสบมาถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้ บุคลากร

ในองค์กรสามารถแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารองค์กรมีการส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง ท่านสามารถสร้างความรู้ใหม่โดยบันทึกเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ท่านสามารถสร้างความรู้โดยถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ และบุคลากรในองค์กรได้รวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบที่ 2 การจัดเก็บความรู้ (KNOWST) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ท่านสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ในระบบฐานข้อมูล เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์กร ท่านมีความสามารถในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร และท่านมีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลต่างๆ

องค์ประกอบที่ 3 การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ท่านนำความรู้ในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ท่านสามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงาน/องค์การขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ท่านสามารถเลือกใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ ท่านใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์กร พนักงานในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร พนักงานในองค์กรมีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ และผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.940 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่าตัวแปรการจัดการความรู้มีองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยของ Tarn and Wang (2001) งานวิจัยของ Beesley and Cooper (2008) คือองค์ประกอบที่ 1 การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Knowledge Creation: KNACCR) องค์ประกอบที่ 2 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage: KNOWST) องค์ประกอบที่ 3 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: KNOWAP) และองค์ประกอบที่ 4 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge

Sharing: KNOWSH) โดยองค์ประกอบที่ 1 เป็นการรวมการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากมีน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและค้นคว้าความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว จดบันทึก แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างพนักงาน และมีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดแก่บุคลากรอื่นๆ ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

(4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BPE)

องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance: LEGRPE) (2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance: CUSTPE) (3) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Customer Performance and Internal Process Performance: CUIPE) (4) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Customer Performance and Financial Performance: CUIPE) และ (5) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: FINAPE) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 47 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจขององค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 47 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)					องค์ประกอบ(CFA)
	1	2	3	4	5	
<b>ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE)</b>						
1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น	0.835					ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
2. พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น	0.790					ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
3. พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	0.757					ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
4. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น	0.711					ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ตารางที่ 47 (ต่อ)

รายการข้อความ	องค์ประกอบ (EFA)					องค์ประกอบ(CFA)
	1	2	3	4	5	
5. องค์การมีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง	0.676					ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
6. ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้น	0.617					ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
<b>ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE)</b>						
1. ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น		0.831				ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
2. ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น		0.824				ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
3. ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น		0.726				ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
4. ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น		0.572				ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
5. ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้น		0.453				ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า
<b>ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE)</b>						
1. การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น			0.766			ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
2. การบริการมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้น			0.763			ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
3. กระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น			0.754			ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน
4. ทักษะในการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น	0.469		0.498			ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต



ตารางที่ 47 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ (EFA)					องค์ประกอบ(CFA)
	1	2	3	4	5	
<b>ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและ</b>						
<b>ผลการดำเนินงานด้านการเงิน</b>						
<b>(CUFIPE)</b>						
1. ต้นทุนการดำเนินงานลดลง				0.795		ผลการดำเนินงาน
2. ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น				0.721		ด้านการเงิน
3. ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น				0.685		ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน
<b>ผลการดำเนินงานด้านการเงิน</b>						
<b>(FINAPE)</b>						
1. รายได้จากการใช้บริการเพิ่มขึ้น					0.841	ผลการดำเนินงาน
2. ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น					0.808	ด้านการเงิน
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.925 Bartlett's Test of Sphericity = 0.000						

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามตามองค์ประกอบตามค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยของแต่ละ องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น องค์การมีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้น และทักษะในการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการรักษาคูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น การบริการมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้น กระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และทักษะในการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ต้นทุนการดำเนินงานลดลง ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นและผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ได้แก่ รายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้น และความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.925 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานบริบทของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) องค์ประกอบที่ 2 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) องค์ประกอบที่ 4 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) และองค์ประกอบที่ 5 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ Kaplan and Norton (1992) ที่เสนอแนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่ กระชับและครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง คือ (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) และ (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) ในขณะที่พบว่า องค์ประกอบเพิ่มขึ้นจำนวน 2 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 3 เป็นการรวมผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากน้ำหนักขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ การบริการตอบสนองตรงกับความต้องการของลูกค้า บริการที่รวดเร็ว พนักงานมีทักษะในการให้บริการ ส่วนองค์ประกอบที่ 4 เป็นการรวมผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการ

ดำเนินงานด้านการเงินไว้ในองค์กรประกอบเดียวกัน เนื่องจากน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงและชัดเจน ทำให้ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีต้นทุนการดำเนินงานลดลง มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น รวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ตัวแปรแต่ละตัว เพื่อให้ตัวแปรแต่ละองค์ประกอบมีความครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด และเพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแสดงในตารางที่ 48 ดังนี้

ตารางที่ 48 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

สัญลักษณ์	ความหมาย
<b>LOR</b>	<b>องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</b>
TECHSL	การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning)
LEARND	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
MOTITL	แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn)
DYNALE	การเรียนรู้เป็นพลวัต (Dynamic Learning)
<b>LCL</b>	<b>บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)</b>
LEKNSH	การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing)
COLESH	การสื่อสาร การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Communication, Learning and Knowledge Sharing)
COMMUN	การสื่อสาร (Communication)
KNSHLE	การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (Knowledge Sharing and Learning)
<b>KMA</b>	<b>การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</b>
KNACCR	การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Knowledge Creation)
KNOWST	การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)
KNOWAP	การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)
KNOWSH	การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
<b>BPE</b>	<b>ผลการดำเนินงานขององค์กร (Business Performance)</b>
LEGRPE	ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance)

ตารางที่ 48 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
CUSTPE	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance)
CUINPE	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Customer Performance and Internal Process Performance)
CUFIPE	ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Customer Performance and Financial Performance)
FINAPE	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance)

## 7.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวที่มีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning: TECHSL) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic: LEARN) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn: MOTITL) และการเรียนรู้เป็นพลวัต (Dynamic Learning: DYNAL) (2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ได้แก่ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing: LEKNSH) การสื่อสาร, การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (Communication, Learning and Knowledge Sharing: COLESH) การสื่อสาร (Communication: COMMUN) และการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (Knowledge Sharing and Learning: KNSHLE) (3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้แก่ การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Knowledge Creation: KNACCR) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage: KNOWST) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KNOWSH) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: KNOWAP) (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการ

เจริญเติบโต (Learning and Growth Performance: LEGRPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance: CUSTPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Customer Performance and Internal Process Performance: CUINPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Customer Performance and Financial Performance: CUFIPE) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: FINAPE)

ตารางที่ 49 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (N = 289)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	Skewness	Kurtosis	ZSkewness	ZKurtosis
TECHSL	3.736	0.842	มาก	-0.533	0.327	-3.699	1.135
LEARND	3.809	0.779	มาก	-0.658	0.863	-4.567	2.995
MOTITL	3.599	0.847	มาก	-0.367	-0.347	-2.547	-1.204
DYNALE	3.756	0.732	มาก	-0.625	1.074	-4.338	3.727
LEKNSH	3.749	0.823	มาก	-0.386	-0.387	-2.679	-1.343
COLESH	3.821	0.760	มาก	-0.676	0.496	-4.692	1.721
COMMUN	3.793	0.830	มาก	-0.556	0.281	-3.859	0.975
KNSHLE	3.642	0.803	มาก	-0.455	0.290	-3.158	1.006
LEGRPE	3.702	0.772	มาก	-0.616	0.508	-4.275	1.763
CUSTPE	3.773	0.713	มาก	-0.655	1.255	-4.546	4.355
CUINPE	3.730	0.739	มาก	-0.557	0.908	-3.866	3.151
CUFIPE	3.373	0.768	ปานกลาง	-0.420	0.680	-2.915	2.360
FINAPE	3.647	0.782	มาก	-0.413	0.541	-2.866	1.877
KNACCR	3.670	0.679	มาก	-0.604	0.787	-4.192	2.731
KNOWST	3.577	0.735	มาก	-0.583	0.878	-4.046	3.047
KNOWAP	3.853	0.689	มาก	-0.641	1.114	-4.449	3.866
KNOWSH	3.677	0.726	มาก	-0.538	0.504	-3.734	1.749

จากตารางที่ 49 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85 - 3.57$ ) ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ด้านการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้จัดการ คณะกรรมการ พนักงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย เห็นว่า ธุรกิจ

โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมัตถิการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) พลวัตการเรียนรู้ (LEARND) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) และการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) อยู่ในระดับมาก บรรยายาศการการเรียนรู้ (LCL) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมัตถิการการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) การสื่อสาร การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) การสื่อสาร (COMMUN) และการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) อยู่ในระดับมาก การจัดการความรู้ (KMA) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมัตถิการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) การจัดเก็บความรู้ (KNOWST) การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) รวมถึงการแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) อยู่ในระดับมาก ส่วนผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมัตถิการผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) อยู่ในระดับมาก และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.84 - 0.67 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองทั้งหมดมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.367 ถึง -0.676 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองส่วนใหญ่มีค่าความโด่งมากกว่าปกติ (leptokurtic) โดยค่าความโด่งที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวก แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างโด่งมาก หรือมีการกระจายของข้อมูลไม่มากนัก โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.281 ถึง 1.255 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และค่าความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่ามาตรฐาน (Standard Score: Z) พบว่า ค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายหรือค่าความเบ้เป็นลบ โดยมีค่ามาตรฐานอยู่ระหว่าง -2.547 ถึง -4.692 แสดงว่าคะแนนของกลุ่มตัวอย่างมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่าส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวก โดยมีค่ามาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.975 ถึง 4.355 แสดงว่า คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้และค่าความโด่งร่วมกัน พบว่า มีบางส่วนที่มีค่าต่ำกว่าค่าที่เข้าใกล้กับโค้งปกติ

$\pm 0.50$  จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

### 7.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณะหรือไม่ (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

จากตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 136 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.372 - 0.829 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) มีจำนวน 2 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 61 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 69 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 4 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) กับ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) ( $r = 0.829$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) กับ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) ( $r = 0.372$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 23 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 4 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การสื่อสาร การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) กับ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) ( $r = 0.818$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้คู่ที่

มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) กับ แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) ( $r = 0.477$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 38 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 65 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 4 คู่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) กับ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) ( $r = 0.829$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) กับ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) ( $r = 0.372$ )

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีค่าไม่เกิน 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 4931.884,  $df = 136$  ( $p = 0.000$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.953) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับ โมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนีมีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)



ตารางที่ 50 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรดังต่อไปนี้

	TECHSL	LEARND	MOTITL	DYNALE	LEKNSH	COLESH	COMMUN	KNSHLE	LEGRPE	CUSTPE	CUINPE	CUIPE	FINAPE	KNACCR	KNOWST	KNOWAP	KNOWSH
TECHSL	1.000																
LEARND	0.764**	1.000															
MOTITL	0.764**	0.722**	1.000														
DYNALE	0.526**	0.592**	0.477**	1.000													
LEKNSH	0.765**	0.764**	0.777**	0.500**	1.000												
COLESH	0.710**	0.721**	0.687**	0.575**	0.818**	1.000											
COMMUN	0.662**	0.691**	0.716**	0.450**	0.771**	0.699**	1.000										
KNSHLE	0.568**	0.583**	0.583**	0.495**	0.701**	0.691**	0.542**	1.000									
LEGRPE	0.617**	0.659**	0.636**	0.515**	0.660**	0.654**	0.622**	0.571**	1.000								
CUSTPE	0.372**	0.458**	0.432**	0.377**	0.507**	0.489**	0.523**	0.492**	0.704**	1.000							
CUINPE	0.517**	0.552**	0.517**	0.443**	0.588**	0.550**	0.538**	0.532**	0.795**	0.767**	1.000						
CUIPE	0.429**	0.460**	0.465**	0.374**	0.474**	0.403**	0.462**	0.420**	0.657**	0.674**	0.705**	1.000					
FINAPE	0.378**	0.412**	0.445**	0.465**	0.413**	0.429**	0.521**	0.459**	0.606**	0.645**	0.630**	0.662**	1.000				
KNACCR	0.776**	0.766**	0.754**	0.523**	0.829**	0.768**	0.781**	0.664**	0.664**	0.538**	0.641**	0.564**	0.539**	1.000			
KNOWST	0.629**	0.560**	0.576**	0.406**	0.606**	0.569**	0.532**	0.543**	0.581**	0.477**	0.591**	0.574**	0.545**	0.760**	1.000		
KNOWAP	0.592**	0.633**	0.546**	0.485**	0.663**	0.624**	0.591**	0.580**	0.635**	0.517**	0.584**	0.527**	0.511**	0.726**	0.721**	1.000	
KNOWSH	0.641**	0.637**	0.675**	0.503**	0.762**	0.700**	0.641**	0.640**	0.704**	0.550**	0.633**	0.569**	0.519**	0.759**	0.720**	0.748**	1.000

Bartlett's Test of Sphericity = 4931.884, df = 136, p = 0.000, KMO = 0.953

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

#### 7.4 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า  $R^2$  เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (2) บรรยากาศการเรียนรู้ (3) การจัดการความรู้ และ (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนี้

##### (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LOR)

ตัวแปรองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support to Learn: TECHSL) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic: LEARN) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (Motivation to Learn: MOTITL) และการเรียนรู้เป็นพลวัต (Dynamic Learning: DYNALE) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.477-0.764 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 705.167, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.809 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษ์ณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

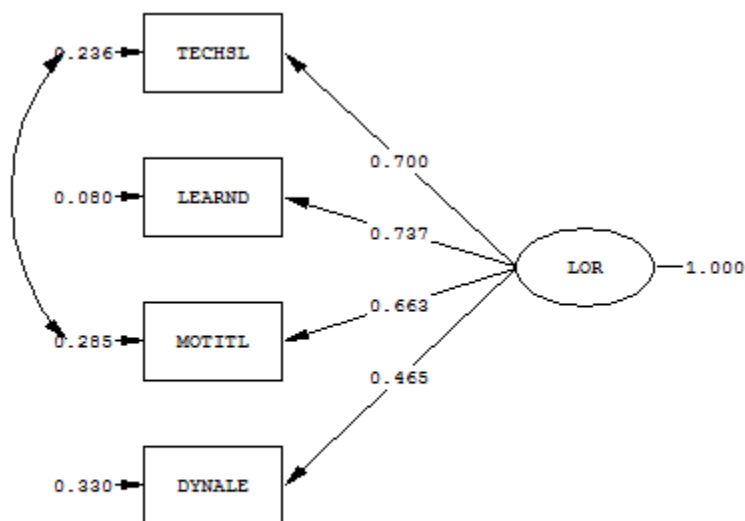
ตารางที่ 51 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR)

	TECHSL	LEARN	MOTITL	DYNALE
TECHSL	1.000			
LEARN	0.764**	1.000		
MOTITL	0.764**	0.722**	1.000	
DYNALE	0.526**	0.592**	0.477**	1.000
MEAN	3.736	3.809	3.599	3.756
S.D.	0.842	0.779	0.847	0.732

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 705.167, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.809

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.65, df = 1 , p = 0.419, RMSEA = 0.000, GFI = 0.999, AGFI = 0.989 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ พลวัตการเรียนรู้ (LEARND) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) และการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.737, 0.700, 0.663 และ 0.465 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 87, 67, 60 และ 39 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 14 แสดงโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ และตารางที่ 52 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้



Chi-Square=0.65, df=1, P-value=0.419, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 14 แสดงโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 52 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ องค์การแห่งการเรียนรู้)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
TECHSL	0.700	0.045	15.435	0.212	0.675
LEARND	0.737	0.040	18.291	0.826	0.871
MOTITL	0.663	0.046	14.356	0.140	0.607
DYNALE	0.465	0.041	11.345	0.127	0.396

Chi-Square = 0.65, df = 1, p = 0.419, RMSEA = 0.000, GFI = 0.999, AGFI = 0.989

(2) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LCL)

ตัวแปรองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ (Learning and Knowledge Sharing: LEKNSH) การสื่อสาร การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Communication, Learning and Knowledge Sharing: COLESH) การสื่อสาร (Communication: COMMUN) และการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (Knowledge Sharing and Learning: KNSHLE) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) จำนวน 6 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.542-0.818 ผลการวิเคราะห์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 853.232, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.819 แสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมตริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

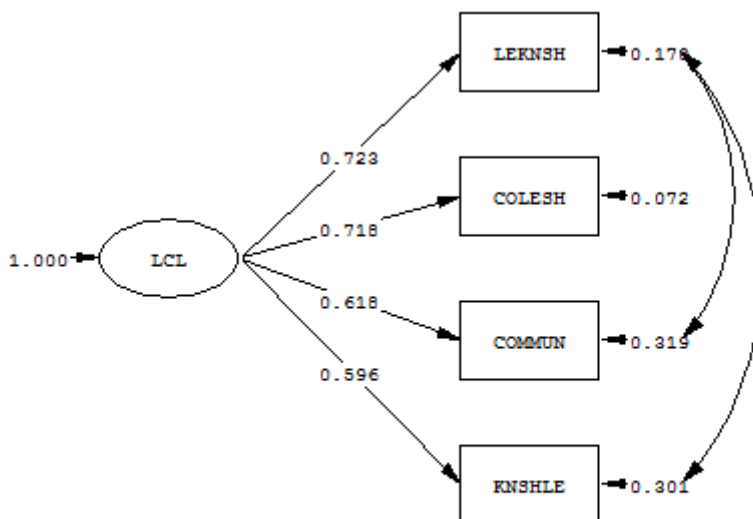
ตารางที่ 53 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL)

	LEKNSH	COLESH	COMMUN	KNSHLE
LEKNSH	1.000			
COLESH	0.818**	1.000		
COMMUN	0.771**	0.699**	1.000	
KNSHLE	0.701**	0.691**	0.542**	1.000
MEAN	3.749	3.821	3.793	3.642
S.D.	0.823	0.760	0.830	0.803

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 853.232, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.819

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด ได้ค่า Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.91041, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) การสื่อสาร การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) การสื่อสาร (COMMUN) และการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.723, 0.718, 0.618 และ 0.596 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 75, 87, 54 และ 54 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 15 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ และตารางที่ 54 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้



Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.91041, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 15 แสดงโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้

ตารางที่ 54 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดบรรยากาศการเรียนรู้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LEKNSH	0.723	-	-	0.278	0.755
COLESH	0.718	0.035	20.618	0.822	0.877
COMMUN	0.618	0.034	18.290	0.083	0.545
KNSHLE	0.596	0.037	16.184	0.125	0.541

Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.91041, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

(3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KMA)

ตัวแปรองค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Knowledge Creation: KNACCR) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage: KNOWST) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: KNOWAP) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KNOWSH) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ รวมทั้ง 6 คู่ พบว่า ค่า

สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.720-0.760 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 876.139,  $df = 6$ ,  $p = 0.000$  ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.853 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

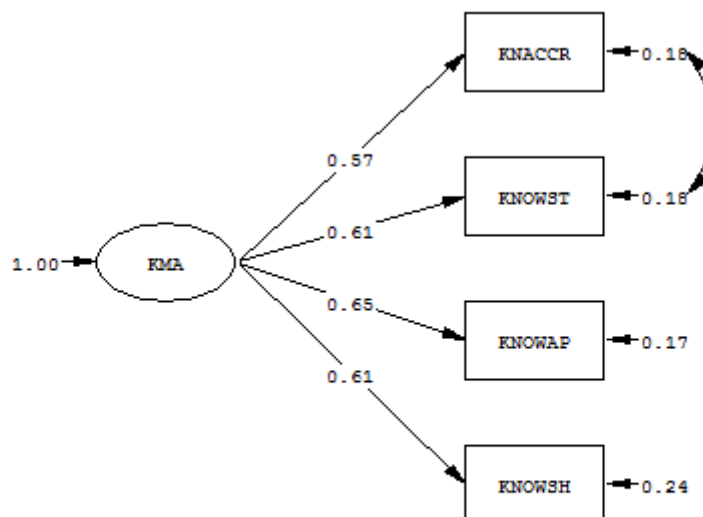
ตารางที่ 55 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ (KMA)

	KNACCR	KNOWST	KNOWAP	KNOWSH
KNACCR	1.000			
KNOWST	0.760**	1.000		
KNOWAP	0.726**	0.721**	1.000	
KNOWSH	0.759**	0.720**	0.748**	1.000
MEAN	3.670	3.577	3.853	3.677
S.D.	0.679	0.735	0.689	0.726

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 876.139,  $df = 6$ ,  $p = 0.000$ , KMO = 0.853

หมายเหตุ \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.30,  $df = 2$ ,  $p = 0.31596$ , RMSEA = 0.023, GFI = 0.996, AGFI = 0.980 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดการจัดการความรู้ (KMA) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของการจัดการความรู้ (KMA) พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้การจัดการความรู้ KMA) ทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) การจัดเก็บความรู้ (KNOWST) การแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) การแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.65, 0.61 และ 0.57 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 71, 67, 60 และ 64 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 16 แสดงโมเดลการวัดการจัดการความรู้ และตารางที่ 56 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการความรู้



Chi-Square=2.30, df=2, P-value=0.31596, RMSEA=0.023

ภาพประกอบที่ 16 แสดงโมเดลการวัดการจัดการความรู้

ตารางที่ 56 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบการจัดการความรู้)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
KNACCR	0.57	-	-	0.287	0.643
KNOWST	0.61	0.033	18.472	0.336	0.676
KNOWAP	0.65	0.043	15.210	0.490	0.718
KNOWSH	0.61	0.044	13.918	0.313	0.603

Chi-Square = 2.30, df = 2, p = 0.31596, RMSEA = 0.023, GFI = 0.996, AGFI = 0.980

(4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BPE)

ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance: LEGRPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance: CUSTPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (Customer Performance and Internal Process Performance:



CUINPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Customer Performance and Financial Performance: CUFIFE) และผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: FIFE) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 10 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 10 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.606-0.795 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1061.557, df = 10, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.881 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 57 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE)

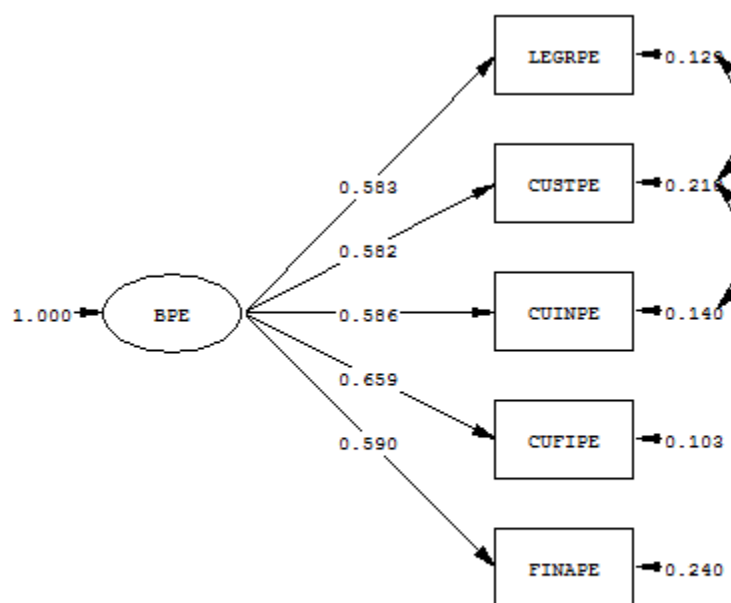
	LEGRPE	CUSTPE	CUINPE	CUFIFE	FINAPE
LEGRPE	1.000				
CUSTPE	0.704**	1.000			
CUINPE	0.795**	0.767**	1.000		
CUFIFE	0.657**	0.674**	0.705**	1.000	
FINAPE	0.606**	0.645**	0.630**	0.662**	1.000
MEAN	3.702	3.773	3.730	3.373	3.647
S.D.	0.772	0.713	0.739	0.768	0.782

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 1061.557, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.881

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 3.54, df = 3, p = 0.31584, RMSEA = 0.025, GFI = 0.995, AGFI = 0.976 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: CUFIFE) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance: FINAPE) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงาน

ด้านกระบวนการภายใน (Customer Performance and Internal Process Performance: CUIINPE) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Performance: LEGRPE) และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer Performance: CUSTPE) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.659, 0.590, 0.586, 0.583 และ 0.582 และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 80, 59, 71, 72 และ 61 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพประกอบที่ 17 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ และตารางที่ 58 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ



Chi-Square=3.54, df=3, P-value=0.31584, RMSEA=0.025

ภาพประกอบที่ 17 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 58 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่านำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LEGRPE	0.583	-	-	0.334	0.725
CUSTPE	0.582	0.032	18.162	0.114	0.617
CUINPE	0.586	0.033	17.638	0.321	0.710
CUFIPE	0.659	0.034	19.351	0.528	0.808
FINAPE	0.590	0.038	15.361	0.203	0.592

Chi-Square = 3.54, df = 3, p = 0.31584, RMSEA = 0.025, GFI = 0.995, AGFI = 0.976

#### 7.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อพิจารณานำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบของบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวน 78 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 78 คู่ มีความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.403 - 0.829 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่า Chi-Square = 3650.094, df = 78, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.940 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 59 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) การจัดการความรู้ (KMA) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE)

	LEKNSH	COLESH	COMMUN	KNSHLE	KNACCR	KNOWST	KNOWAP	KNOWSH	LEGRPE	CUSTPE	CUINPE	CUFIPE	FINAPE
LEKNSH	1.000												
COLESH	0.818**	1.000											
CUMMUN	0.771**	0.699**	1.000										
KNSHLE	0.701**	0.691**	0.542**	1.000									
KNACCR	0.829**	0.768**	0.781**	0.664**	1.000								
KNOWST	0.606**	0.569**	0.532**	0.543**	0.760**	1.000							
KNOWAP	0.663**	0.624**	0.591**	0.580**	0.726**	0.721**	1.000						
KNOWSH	0.762**	0.700**	0.641**	0.640**	0.759**	0.720**	0.748**	1.000					
LEGRPE	0.660**	0.654**	0.622**	0.571**	0.664**	0.581**	0.635**	0.704**	1.000				
CUSTPE	0.507**	0.489**	0.523**	0.492**	0.538**	0.477**	0.517**	0.550**	0.704**	1.000			
CUINPE	0.588**	0.550**	0.538**	0.532**	0.641**	0.591**	0.584**	0.633**	0.795**	0.767**	1.000		
CUFIPE	0.474**	0.403**	0.462**	0.420**	0.564**	0.574**	0.527**	0.569**	0.657**	0.674**	0.705**	1.000	
FINAPE	0.413**	0.429**	0.521**	0.459**	0.539**	0.545**	0.511**	0.519**	0.606**	0.645**	0.630**	0.662**	1.000

Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square = 3650.094, df = 78, p = 0.000, KMO = 0.940

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 57.78,  $df = 44$ ,  $p = 0.07953$ , RMSEA = 0.033, GFI = 0.970, AGFI = 0.938 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 13 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.569 - 0.768 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.595 - 0.857 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

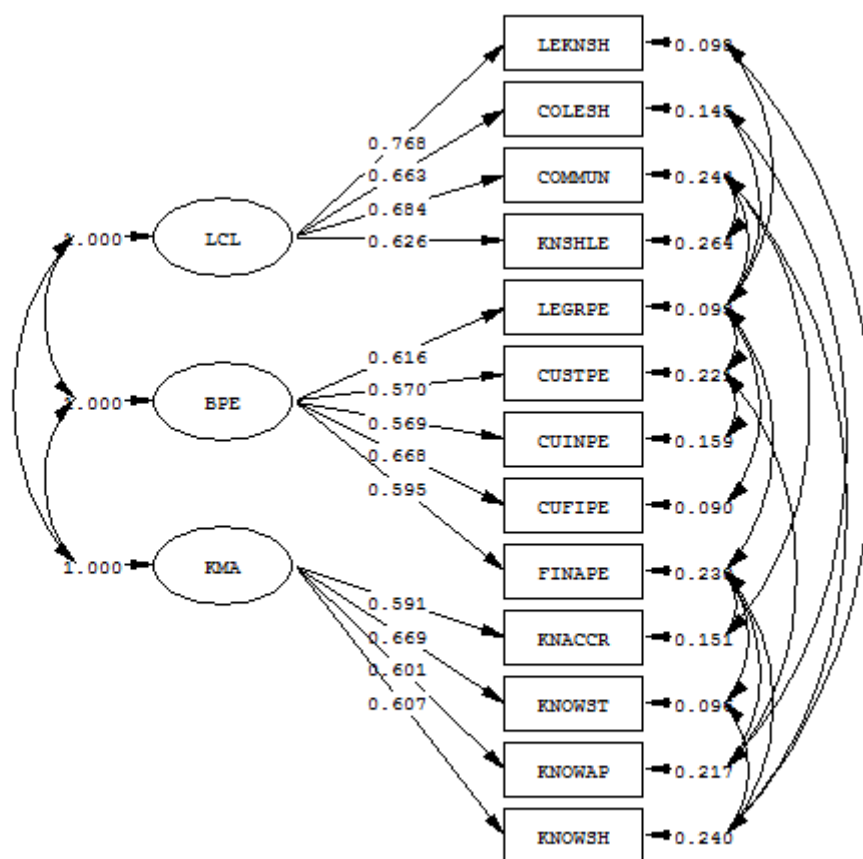
(1) องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.768 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 85 รองลงมาคือ การสื่อสาร (COMMUN) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.684 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 65 การสื่อสาร การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.663 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 75 และ การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.626 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 59

(2) องค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การจัดเก็บความรู้ (KNOWST) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.669 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 82 รองลงมาคือ การแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.607 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 60 การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.601 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 62 และการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.591 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 69

(3) องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.668 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 83 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.616 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 80 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.595 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 60 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.569 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 67 และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.570 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 59

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ และตารางที่ 60 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=57.78, df=44, P-value=0.07953, RMSEA=0.033

ภาพประกอบที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 60 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
LEKNSH	0.768	-	-	0.527	0.857
COLESH	0.663	0.029	22.984	0.307	0.752
COMMUN	0.684	0.035	19.721	0.299	0.657
KNSHLE	0.626	0.036	17.556	0.187	0.597
LEGRPE	0.616	-	-	0.550	0.804
CUSTPE	0.570	0.031	18.554	-0.003	0.595
CUINPE	0.569	0.031	18.112	0.171	0.671
CUFIPE	0.668	0.033	20.389	0.533	0.832
FINAPE	0.595	0.037	15.926	0.165	0.607
KNACCR	0.591	-	-	0.405	0.698
KNOWST	0.669	0.036	18.704	0.978	0.824
KNOWAP	0.601	0.037	16.089	0.260	0.624
KNOWSH	0.607	0.041	14.692	0.362	0.606

Chi-Square = 57.78, df = 44, p = 0.07953, RMSEA = 0.033, GFI = 0.970, AGFI = 0.938

ตารางที่ 61 แสดงการปรับโมเดลวัดองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	5.493	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.313	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.125	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.033	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq$ 0.95	0.846	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.970	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq$ 0.90	0.774	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.938	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ตัวแปรการจัดการความรู้ และตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.313$ , GFI = 0.970, AGFI = 0.938 และ RMSEA = 0.033 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.6 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos and Siguaw, 2000) จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 62 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability:  $\rho_c$  and Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

ตารางที่ 62 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability:  $\rho_c$  and Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

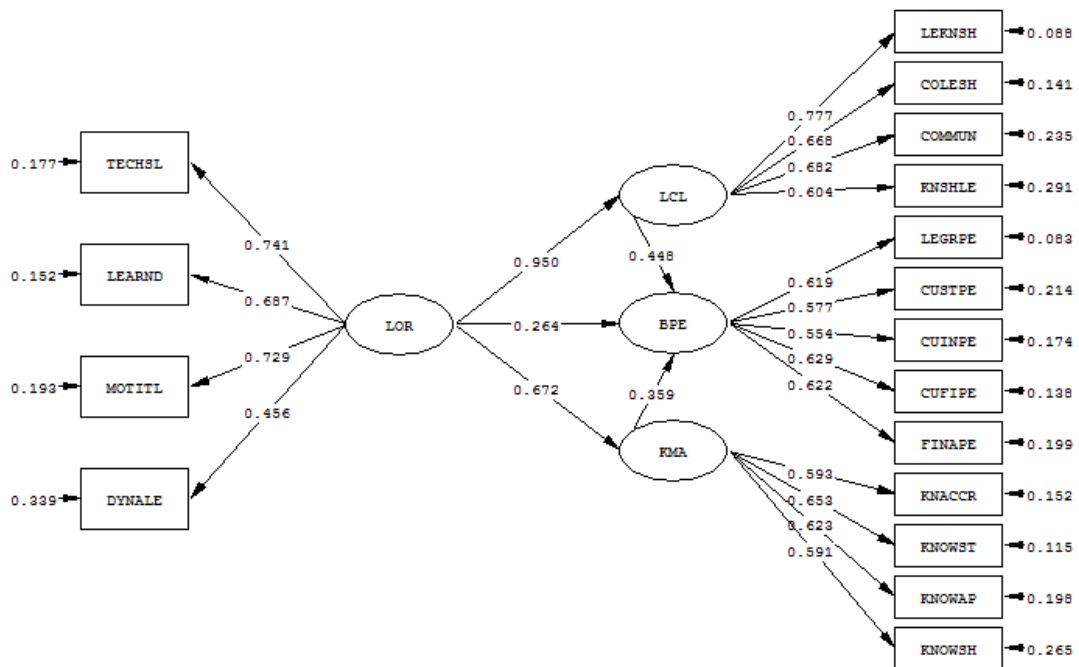
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ )	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวน ที่สกัดได้ ( $\rho_v$ )
LOR	0.975	0.908
LCL	0.987	0.950
KMA	0.982	0.931
BPE	0.986	0.933



จากตารางที่ 62 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า  $\rho_c$  อยู่ระหว่าง 0.975 - 0.987 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยขององค์ประกอบมีค่า  $\rho_v$  อยู่ระหว่าง 0.908 - 0.950 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

#### 7.7 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.80 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ประกอบด้วย ค่าดัชนีค่า Chi-Square,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 511.083$ ,  $df = 114$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $CFI = 0.971$ ,  $GFI = 0.827$ ,  $AGFI = 0.768$ ,  $SRMR = 0.489$  และ  $RMSEA = 0.110$  ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอตั้งภาพประกอบที่ 19 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ) และตารางที่ 63 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ)



Chi-Square=511.08, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.110

ภาพประกอบที่ 19 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ)

ตารางที่ 63 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	4.483	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.971	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.827	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.768	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.110	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.489	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 63 แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยายการการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้คือ ค่า  $\chi^2 = 4.483$ ,  $df = 114$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.971$ ,  $GFI = 0.827$ ,  $AGFI = 0.768$ ,  $SRMR = 0.489$  และ  $RMSEA = 0.110$  ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog and Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 64 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 64 แสดงรายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	$\chi^2$	df	P-value	RMSEA
1	LEGRPE กับ FINAPE	452.49	113	0.00000	0.102
2	CUSTPE กับ CUIINPE	414.84	112	0.00000	0.097
3	CUIINPE กับ CUIFIPE	396.47	111	0.00000	0.094
4	FINAPE กับ KNOWST	386.84	110	0.00000	0.093
5	LEKNSH กับ KNOWSH	362.39	109	0.00000	0.090
6	COMMUN กับ LEGRPE	353.33	108	0.00000	0.089
7	FINAPE กับ KNACCR	340.97	107	0.00000	0.087
8	CUSTPE กับ KNOWST	340.79	106	0.00000	0.088
9	LEGRPE กับ CUIFIPE	331.11	105	0.00000	0.086
10	FINAPE กับ KNOWAP	314.88	104	0.00000	0.084
11	FINAPE กับ KNOWSH	303.81	103	0.00000	0.082
12	COMMUN กับ KNOWSH	299.19	102	0.00000	0.082
13	COMMUN กับ KNSHLE	291.36	101	0.00000	0.081
14	KNOWST กับ KNOWSH	276.30	100	0.00000	0.078
15	KNOWST กับ KNOWAP	264.99	99	0.00000	0.076
16	CUSTPE กับ CUIFIPE	259.24	98	0.00000	0.076
17	COMMUN กับ KNACCR	249.12	97	0.00000	0.074
18	COLESH กับ KNOWAP	238.75	96	0.00000	0.072
19	LEKNSH กับ FINAPE	231.54	95	0.00000	0.071
20	CUSTPE กับ KNOWSH	228.90	94	0.00000	0.071
21	CUSTPE กับ KNOWAP	216.59	93	0.00000	0.068
22	LEGRPE กับ CUSTPE	198.07	92	0.00000	0.063
23	LEGRPE กับ KNOWSH	198.43	91	0.00000	0.064
24	CUSTPE กับ KNACCR	198.11	90	0.00000	0.065
25	DYNALE กับ KNOWSH	187.01	89	0.00000	0.062
26	DYNALE กับ LEKNSH	173.56	88	0.00000	0.058
27	LEARND กับ CUIFIPE	157.70	87	0.00001	0.053

ตารางที่ 64 (ต่อ)

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	$\chi^2$	df	P-value	RMSEA
28	TECHSL กับ KNACCR	147.58	86	0.00004	0.050
29	TECHSL กับ CUIPE	136.80	85	0.00032	0.046
30	MOTITL กับ CUIPE	126.67	84	0.00182	0.042
31	TECHSL กับ CUSTPE	114.80	83	0.01194	0.036
32	MOTITL กับ COMMUN	107.08	82	0.03296	0.033
33	MOTITL กับ DYNAL	100.05	81	0.07425	0.029

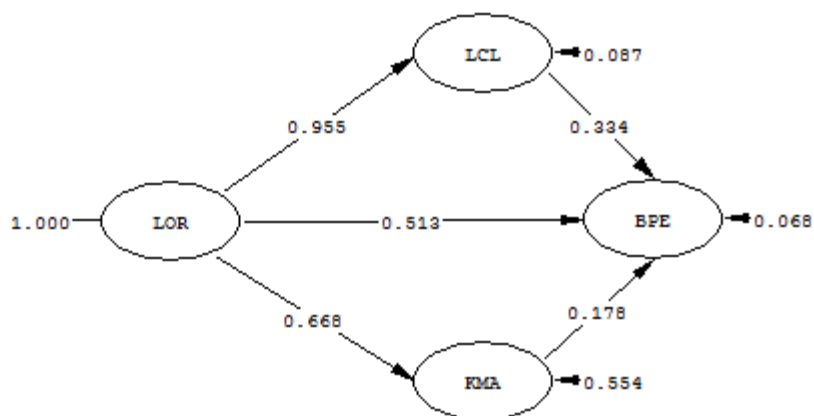
จากตารางที่ 64 พบว่าในการปรับโมเดลครั้งที่ 1 ระหว่าง LEGRPE กับ FINAPE ที่มีความสัมพันธ์กันพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ  $\chi^2$  ลดลงจาก 511.083 เป็น 452.49 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.110 เป็น 0.102 แสดงให้เห็นว่าการปรับโมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดีและไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 65 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับ โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 65 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$ (100.05/81)	< 2.00	1.235	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.961	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.926	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.029	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.028	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 65 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.235$ , CFI = 0.999, GFI = 0.961, AGFI = 0.926, RMSEA = 0.029 และ SRMR = 0.028 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

- (1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.235 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00
- (2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป
- (3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่ผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.961 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.926 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90
- (4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า Root Mean Square of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.029 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08
- (5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณาคือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.028 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=100.05, df=81, P-value=0.074, RMSEA=0.029

ภาพประกอบที่ 20 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับโมเดล

#### 7.8 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

(1) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 66 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) และภาพประกอบที่ 21 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 66 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ปัจจัยเชิงสาเหตุ	LOR			LCL			KMA		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
<b>LCL</b>	0.950** (0.050)	-	0.950** (0.050)	-	-	-	-	-	-
<b>BPE</b>	0.931** (0.053)	0.667** (0.133)	0.264** (0.053)	0.448** (0.129)	-	0.448** (0.129)	0.359** (0.039)	-	0.359** (0.039)
<b>KMA</b>	0.672** (0.062)	-	0.672** (0.062)	-	-	-	-	-	-

**ค่าสถิติ**  
ไค-สแควร์ = 100.05, df = 81, P = 0.074, GFI = 0.961, AGFI = 0.926, SRMR = 0.028

ตัวแปร	TECHSL	LEARND	MOTITL	DYNALE				
ความเที่ยง	0.757	0.756	0.733	0.380				
ตัวแปร	LEKNSH	COLESH	COMMUN	KNSHLE	LEGRPE	CUSTPE	CUINPE	
ความเที่ยง	0.873	0.760	0.664	0.555	0.822	0.609	0.639	
ตัวแปร	CUIPE	FINAPE	KNACCR	KNOWST	KNOWAP	KNOWSH		
ความเที่ยง	0.741	0.660	0.698	0.788	0.663	0.568		

สมการโครงสร้างของตัวแปร	<b>LCL</b>	<b>BPE</b>	<b>KMA</b>
<b>R Square</b>	0.903	0.957	0.451

**เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง**

ตัวแปรแฝง	LCL	BPE	KMA	LOR
<b>LCL</b>	1.000			
<b>BPE</b>	0.928	1.000		
<b>KMA</b>	0.638	0.822	1.000	
<b>LOR</b>	0.950	0.931	0.672	1.000

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 66 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 100.05 องศาอิสระเท่ากับ 81 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.074 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับ

สมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.961 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.926 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.380 - 0.873 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.873 รองลงมา คือผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.822 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNAL) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.380

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) สูงสุดคือผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีค่าเท่ากับ 0.957 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้ร้อยละ 95 รองลงมาคือ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีค่าเท่ากับ 0.903 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ได้ร้อยละ 90 และการจัดการความรู้ (KMA) มีค่าเท่ากับ 0.451 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ (KMA) ได้ร้อยละ 45

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.672 - 0.950 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือมีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) มีจำนวน 4 คู่ ตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.950 ( $r = 0.950$ ) คือองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) กับ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) รองลงมา คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) กับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.931 ( $r = 0.931$ ) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) กับ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.928 ( $r = 0.928$ ) และการจัดการความรู้ (KMA) กับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.822 ( $r = 0.822$ ) ส่วนตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีจำนวน 2 คู่ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) กับ การจัดการความรู้ (KMA) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.672 ( $r = 0.672$ ) รองลงมา คือ การจัดการความรู้ (KMA) กับ บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.638 ( $r = 0.638$ )



เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) พบว่า ตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.264 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.667 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

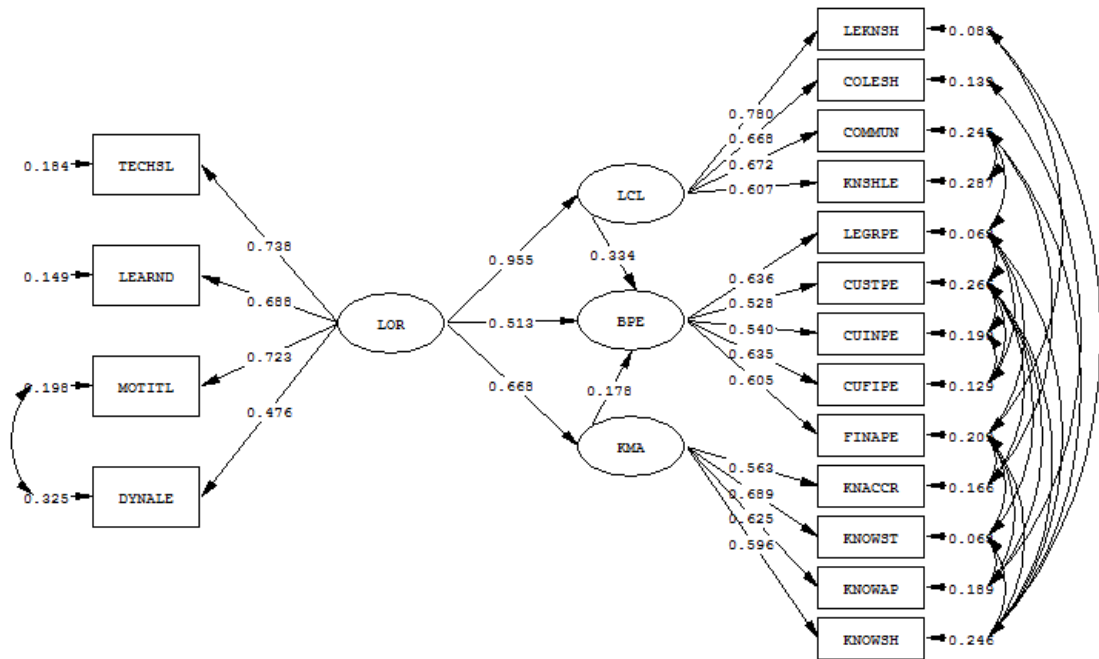
นอกจากอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ได้รับอิทธิพลทางตรง คือ ตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.448 รองลงมา คือ การจัดการความรู้ (KMA) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.359 ซึ่งมีค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.264 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.448 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(3) การจัดการความรู้ (KMA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.359 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(4) องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.667 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



Chi-Square=100.05, df=81, P-value=0.074, RMSEA=0.029

ภาพประกอบที่ 21 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

(2) ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 67 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 67 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R <sup>2</sup>	
<b>LOR</b>						
TECHSL	0.741**	0.738	0.040	18.416	0.757	0.230
LEARND	0.687**	0.688	0.037	18.400	0.756	0.248
MOTITL	0.729**	0.723	0.041	17.962	0.733	0.208
DYNALE	0.456**	0.476	0.040	11.348	0.380	0.074
<b>LCL</b>						
LEKNSH	0.777**	0.780	-	-	0.873	0.411
COLESH	0.668**	0.668	0.028	23.885	0.760	0.221
COMMUN	0.682**	0.672	0.034	20.253	0.664	0.135
KNSHLE	0.604**	0.607	0.036	16.885	0.555	0.097
<b>KMA</b>						
KNACCR	0.593**	0.563	-	-	0.698	0.321
KNOWST	0.653**	0.689	0.035	18.542	0.788	0.469
KNOWAP	0.623**	0.625	0.038	16.329	0.663	0.260
KNOWSH	0.591**	0.596	0.040	14.612	0.568	0.184
<b>BPE</b>						
LEGRPE	0.619**	0.636	-	-	0.822	0.292
CUSTPE	0.577**	0.528	0.032	17.871	0.609	0.106
CUINPE	0.554**	0.540	0.030	18.701	0.639	0.125
CUFIPE	0.629**	0.635	0.029	21.934	0.741	0.178
FINAPE	0.622**	0.605	0.032	19.340	0.660	0.122

หมายเหตุ \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$ 

จากตารางที่ 67 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีค่าเป็นบวกทั้งหมดมีขนาดตั้งแต่ 0.456 ถึง 0.777 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) คือการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.777 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้

(LOR) คือการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.456 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า ( $R^2$ ) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (TECHSL ถึง DYNALE) มีค่าตั้งแต่ 0.380 - 0.757 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (LEKNSH ถึง FINAPE) มีค่าตั้งแต่ 0.555 - 0.873 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LOR) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.738 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 75 รองลงมา คือ แรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.723 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 73 พลวัตการเรียนรู้ (LEARND) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.688 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 75 และการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.476 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 38

องค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate: LCL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.780 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 87 รองลงมา คือ การสื่อสาร, การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.668 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 76 การสื่อสาร (COMMUN) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.672 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 66 และการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.607 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ร้อยละ 55

องค์ประกอบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KMA) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การจัดเก็บความรู้ (KNOWST) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.687 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 78 รองลงมา คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.625 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 66 การแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.596 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 56 และการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.563 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ (KMA) ร้อยละ 69

องค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance: BPE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.636 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 82 รองลงมา คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.635 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 74 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.605 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 66 ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.540 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ร้อยละ 63 และผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.528 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ร้อยละ 60

#### 7.9 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยใดมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) เท่ากับ 0.931 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.264 และเป็นอิทธิพลทางอ้อม (IE) เท่ากับ 0.667 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่าการที่ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ สนับสนุนให้พนักงานใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว รวมถึงสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นพลวัตการเรียนรู้ (LEARND) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ

และแตกต่าง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) ผู้บริหารองค์การมีนโยบายในการยกย่องให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ให้มีความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน มีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานจนเกิดการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) ที่บุคลากรมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น มีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) ในเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น มีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นทำให้ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้นตามด้วย สำหรับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลนั้น การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น การบริการมีความรวดเร็วและกระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทักษะการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้นตามด้วย สำหรับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลมีต้นทุนการดำเนินงานลดลง ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) มีรายได้จากการใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานข้อที่ 2: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) โดยที่บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) เท่ากับ 0.950 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.950 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่าการที่ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) ผู้บริหารองค์การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ สนับสนุนให้พนักงานใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว รวมถึงสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็น

พลวัตการเรียนรู้ (LEARN) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวก ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) ผู้บริหารองค์การมีนโยบายให้รางวัลพนักงานที่สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ให้มีความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน มีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานจนเกิดการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALE) ที่บุคลากรมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) ผู้บริหารองค์การมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างแผนกงาน สนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์การ ผู้บริหารกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละแผนก ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ทำให้บุคลากรในแผนกงานทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานเพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า โดยใช้การสื่อสาร, การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) บุคลากรมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเองและร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ ในองค์การ รวมถึงมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และได้สื่อสาร (COMMUN) โดยผู้บริหารมุ่งมั่นสร้างภาพลักษณ์เพื่อสร้างที่น่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์การ สนับสนุนแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บุคลากรในองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนก จึงทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สมมติฐานข้อที่ 3: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ (KMA) โดยที่การจัดการความรู้ (KMA) ได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) เท่ากับ 0.672 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.672 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่าการที่ธุรกิจของโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOR) ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (TECHSL) ผู้บริหาร

องค์การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ใหม่ สนับสนุนให้พนักงานใช้ระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารพัฒนาระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการเรียนรู้และสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว รวมถึงสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นพลวัตการเรียนรู้ (LEARND) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมการสร้างทัศนคติทางบวก ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่างๆ รวมถึงพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ และแตกต่าง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ (MOTITL) ผู้บริหารมีนโยบายให้รางวัลพนักงานที่สร้างประโยชน์ด้วยการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ ให้ความสำคัญกับพนักงานที่นำความรู้ที่มีมาใช้/สร้างประโยชน์ในการทำงาน มีนโยบายการเพิ่มค่าตอบแทนเมื่อพนักงานสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีกับพนักงานที่สร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานจนเกิดการเรียนรู้เป็นพลวัต (DYNALÉ) ที่บุคลากรมองว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อการคิดค้นความรู้ใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดการจัดการความรู้ (KMA) ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) ในธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกงานต่างๆ มีนโยบายให้ค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว ส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดความรู้นั้นแก่บุคลากรอื่นๆ ส่งเสริมให้มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น รายงานการประชุม บันทึกช่วยจำ อีกทั้งผู้บริหารนำประสบการณ์ที่เคยประสบถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้ ช่วยให้พนักงานแสวงหาข้อมูลและนำมาใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง ช่วยให้สามารถสร้างความรู้ใหม่โดยบันทึกเป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสร้างความรู้โดยถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ทำให้บุคลากรได้รวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำมาจัดเก็บความรู้ (KNOWST) ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ในระบบฐานข้อมูล เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์การ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) นำความรู้ในองค์การมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สามารถวิเคราะห์ได้ว่าแผนงาน/องค์การขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน สามารถเลือกใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอื่นๆ ในองค์การ เป็นการแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) ซึ่งพนักงานมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์การ มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ มีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการแบ่งปัน



ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เหล่านี้ล้วนส่งผลให้การจัดการความรู้ในธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่มขึ้นด้วย

จากคำถามการวิจัย “ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยที่มีผลการดำเนินงานต่างกัน มีลักษณะการจัดการความรู้ และลักษณะบรรยากาศการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไร” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4: บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) เท่ากับ 0.448 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.448 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบรรยากาศการเรียนรู้ (LCL) ด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (LEKNSH) ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างแผนกงาน สนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์กร ผู้บริหารกำหนดยุทธศาสตร์ให้แบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกันในแต่ละแผนก ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ทำให้บุคลากรในแผนกงานทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในการทำงานเพื่อบรรลุถึงความต้องการของลูกค้า โดยใช้การสื่อสาร, การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ (COLESH) มีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นกันเองและร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการสื่อสารความสำเร็จและความล้มเหลวระหว่างแผนกงานต่างๆ ในองค์กร รวมถึงมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และได้สื่อสาร (COMMUN) โดยผู้บริหารมุ่งมั่นสร้างภาพลักษณ์เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงขององค์กร สนับสนุนแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในการจูงใจลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ (KNSHLE) ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลลูกค้าระหว่างแผนก จึงทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย มีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) ในเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น มีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นกระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้ารายเดิม

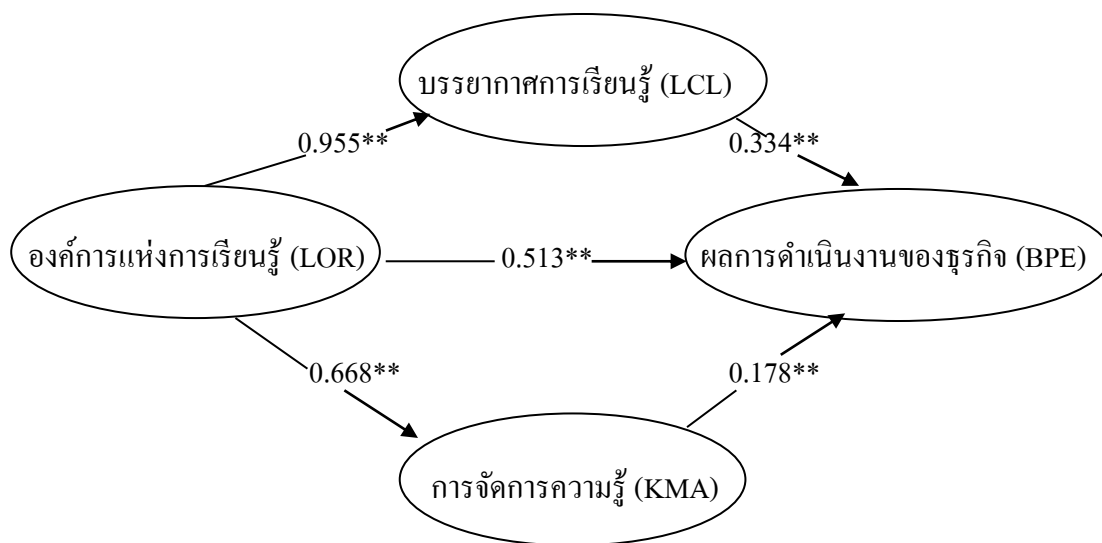
กลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นทำให้ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้นตามด้วย สำหรับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น การบริการมีความรวดเร็วและกระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทักษะการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้นตามด้วย สำหรับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีต้นทุนการดำเนินงานลดลง ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) มีรายได้จากการใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานข้อที่ 5: การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การจัดการความรู้ (KMA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) โดยที่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับอิทธิพลรวม (TE) จากการจัดการความรู้ (KMA) เท่ากับ 0.359 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.359 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมื่อธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดการความรู้ (KMA) ด้านการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ (KNACCR) ผู้บริหารส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานในแผนกงานต่างๆ มีนโยบายให้ค้นหาความรู้จากแหล่งข้อมูลรอบตัว ส่งเสริมให้มีการคัดเลือกความรู้ที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดความรู้นั้นแก่บุคลากรอื่นๆ ส่งเสริมให้มีการจัดบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เช่น รายงานการประชุม บันทึกช่วยจำ อีกทั้งผู้บริหารนำประสบการณ์ที่เคยประสบถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้และนำมาใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ศึกษาและค้นคว้าเอกสารต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้จริง ช่วยให้สามารถสร้างความรู้ใหม่โดยบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถสร้างความรู้โดยถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ทำให้รวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำมาจัดเก็บความรู้ (KNOWST) ผ่านสื่อเอกสารรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน จัดเก็บองค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ในระบบฐานข้อมูล เช่น การแชร์ลิงค์ขององค์การ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ในระบบฐานข้อมูลต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ความรู้ (KNOWAP) นำความรู้ในองค์การมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน วิเคราะห์ได้ว่าแผนกงาน/องค์การขาดความรู้ใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เลือกใช้ความรู้ที่ต้องการและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสื่อสาร/แบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ร่วมกันจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอื่นๆ ในองค์การ เป็นการแบ่งปันความรู้ (KNOWSH) ซึ่งพนักงานมีการแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และประสบการณ์ของพนักงานผ่านระบบในองค์การ มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์การ มีการสื่อสารสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่พนักงานคนอื่นด้วยวิธีการต่างๆ อีกทั้ง

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงมีผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (LEGRPE) ในเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น พนักงานมีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น มีระบบการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการบริการของพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ทำให้ธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (CUSTPE) ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น ลูกค้าย้ายเดิมกลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นทำให้ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเพิ่มขึ้นตามด้วย สำหรับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน (CUINPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น การบริการมีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น การบริการมีความรวดเร็วและกระบวนการให้บริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทักษะการให้บริการของพนักงานเพิ่มขึ้นตามด้วย สำหรับผลการดำเนินงานด้านลูกค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงิน (CUFIPE) ของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีต้นทุนการดำเนินงานลดลง ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FINAPE) มีรายได้จากการใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจเพิ่มขึ้นด้วย

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบที่ 22 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย



ภาพประกอบที่ 22 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

ตารางที่ 68 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
2	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้ของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
3	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
4	บรรยากาศการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน
5	การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โรงแรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย	ยอมรับสมมติฐาน