วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร
MUT Journal of Business Administration
ปีที่ 22 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2568)
Volume 22 Number 1 (January – June 2025)

ผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

The Effect of Knowledge-Oriented Leadership on Knowledge Management Capacity and Organizational Innovation: The Case of National Telecom Public Company Limited

Received: *May 24, 2024*
Revised: *November 11, 2024*
Accepted: *November 14, 2024*

สุภัชญา ทองธมย์ Supatchaya Thongrom[1,*] พรลภัส สุวรรณรัตน์ Pornlapas Suwannarat[2]

[1] บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[2] รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[1] Master of Business Administration, Department of Management,
Faculty of Business Administration, Kasetsart University
[2] Associate Professor Dr., Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ยังศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของความสามารถในการจัดการความรู้ที่คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เน้นความรู้กับนวัตกรรมองค์กรของผู้จัดการส่วน ของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการส่วนบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

* E-mail address: supatchaya.th@ku.th

แบ่งเป็น 16 สายงาน จำนวน 250 ตัวอย่าง เนื่องด้วยข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการส่วนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากผู้จัดการส่วนทั้งหมดได้ จึงใช้กระบวนการสุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยส่งแบบสอบถามทางอีเมล เพื่อให้ตอบกลับตามสัดส่วนจำนวนผู้จัดการส่วนในแต่ละสายงาน ใช้โปรแกรม AMOS version 26 เป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำที่เน้นความรู้มีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าความสามารถในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนที่คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เน้นความรู้และนวัตกรรมองค์กรของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ในทุกองค์กรเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้ นวัตกรรมองค์กร

ABSTRACT

This research aimed to examine the impact of Knowledge-Oriented Leadership on the Knowledge Management Capacity and Organizational Innovation at National Telecom Public Company Limited. In addition, it investigated the mediating effect of Knowledge Management Capacity in the relationship between Knowledge-Oriented Leadership and Organizational Innovation of division managers of National Telecom Public Company Limited. The research employed a quantitative approach, using a questionnaire as a tool to collect data from the division managers at National Telecom Public Company Limited, covering 16 lines of work with a total of 250 samples. Due to limitations in collecting data from division managers in both central and regional offices, it was not possible to gather data from all division managers. Therefore, the stratified random sampling was used. The questionnaires were sent via email, and responses were obtained in proportion to the number of division managers in each line of work. Data analysis was conducted using the AMOS version 26 program. Statistical analyses included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Structural Equation Modeling (SEM). The research findings indicated that Knowledge-Oriented Leadership had a significant positive influence on Knowledge Management Capacity and Organizational Innovation among division managers of National Telecom Public Company Limited. Additionally, Knowledge Management Capacity was found to have a partial mediating effect on the relationship between Knowledge-Oriented Leadership and Organizational Innovation. The results of this

study can be applied to develop Knowledge-Oriented Leadership in organizations to enhance Knowledge Management Capacity and Organizational Innovation sustainably.

Keywords: Knowledge-Oriented Leadership, Knowledge Management Capacity, Organizational Innovation

บทนำ

ในยุคสมัยที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับความท้าทายในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ท่ามกลางบริบทเช่นนี้ การเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ ได้รับการยกย่องว่าเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ อีกทั้งเป็นการผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน (Donate and Sanchez de Pablo, 2015) ภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร (Shariq *et al*. 2019) ผ่านการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น การยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายและสร้างผลลัพธ์ที่ดี (Shamim *et al*. 2017) ดังนั้นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ เข้ามากระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ จึงนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต (Donate and Sanchez de Pablo, 2015; Bryant, 2003; Von Krogh *et al*. 2012)

ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ เป็นการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานซึ่งมีความสำคัญต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและมีสุขภาวะองค์กรที่ดีที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดจากสังคมและชีวิตการทำงาน ที่สำคัญการเรียนรู้ยังก่อให้เกิดแนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาธุรกิจ เพิ่มผลผลิต ความยืดหยุ่นในการทำงานที่มากขึ้น โอกาสของการเรียนรู้ในชีวิตการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุความยั่งยืนทั้งของบุคลากรและองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ของพนักงานนี้จำเป็นที่ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุน และจะต้องมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการทางด้านความรู้ในองค์กรที่ทำให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และให้การสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร (Uppathampracha, 2023)

สำหรับความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมกระบวนการรวบรวม การใช้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มาจากมนุษย์ (Kianto *et al*. 2017) องค์กรต่าง ๆ สามารถใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการความรู้ เริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพ พัฒนาทักษะผ่านการฝึกอบรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากผู้นำผ่าน

การถ่ายทอดความรู้ กระบวนการเหล่านี้จะช่วยยกระดับขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะสร้างระบบนิเวศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมนวัตกรรม และขับเคลื่อนองค์กรสู่อนาคต (Naowakhoaksorn *et al*. 2022)

ในส่วนของนวัตกรรมองค์กร การขับเคลื่อนไม่ได้จำกัดอยู่แค่การคิดค้นสิ่งใหม่เท่านั้น แต่หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในระบบ โครงสร้าง วัฒนธรรม กิจวัตร กระบวนการ และวิธีการจัดการความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Damanpour *et al*. 2009) นวัตกรรมเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่า รักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Madhavan and Grover, 1998; Subramaniam and Youndt, 2005) ได้แก่ การเรียนรู้และปรับตัว ผ่านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การนำเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ผ่านการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กร สนับสนุนให้พนักงานคิดริเริ่ม กล้าลองผิดลองถูกและเรียนรู้จากประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่ม ดังนั้นการบูรณาการในการจัดการความรู้ มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าในทางธุรกิจท่างกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Urban and Matela, 2022)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของตัวแปรต่าง ๆ โดยพบว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรม แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์กรผ่านระบบการจัดการความรู้ที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง (Hamid *et al*. 2024; Naowakhoaksorn *et al*. 2021) ความสามารถในการจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรมองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Bawa *et al*. 2023; Naowakhoaksorn *et al*. 2022; Suwannarat, 2016) นอกจากนี้พบว่า การจัดการความรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากแนวทางปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ใหม่และการเรียนรู้ในระดับองค์กรได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี (Simanaviciene *et al*. 2021)

ปัจจุบัน บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (NT) ได้เล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจโทรคมนาคมในหลายด้าน เช่น ความจำเป็นในการปรับตัวให้ทันกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่าง 5G, Internet of Things (IoT), และเทคโนโลยีเครือข่ายขั้นสูง นอกจากนี้ บริษัทต้องลงทุนอย่างต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อไม่ให้ล้าหลัง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและชำนาญการ ด้วยเหตุนี้ บริษัท NT จึงวางแผนดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมปัจจุบัน โดยการนำทักษะของบุคลากรที่มีหรือที่ได้จากการเรียนรู้ มาสร้าง ประยุกต์ใช้ ให้เกิดนวัตกรรมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน ผ่านการใช้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา

นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว จากความสนใจในประเด็นดังกล่าว จึงเป็นที่มาและความสำคัญของการศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

คำถามนำวิจัย

ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้จัดการส่วนในบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) อย่างไร ภาวะผู้นำดังกล่าวส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรของผู้จัดการส่วนอย่างไร นอกจากนี้ ความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้จัดการส่วนมีผลต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างไร และความสามารถในการจัดการความรู้นั้นมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เน้นความรู้กับนวัตกรรมองค์กรอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้จัดการส่วนของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมองค์กรของผู้จัดการส่วนของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมองค์กรของผู้จัดการส่วนของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของความสามารถในการจัดการความรู้ที่คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เน้นความรู้กับนวัตกรรมองค์กรของผู้จัดการส่วนของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ของการวิจัย

1. เป็นแนวทางเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรขององค์กรของ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) เช่น ส่งเสริมการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น และลูกค้า จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาองค์กร ในรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ถูกจำกัดความโดยนักวิชาการหลายท่านที่มีมุมมองที่ต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น Ferris (2019) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ คือ ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความรู้ โดยอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ทั้งในด้านของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และการสนทนาเป็นประจำ โดยที่ทุกคนมีสิทธิ์ มีเสียง และให้ความเคารพในความคิดเห็นของทุกเสียง โดยองค์กรจะทำหน้าที่ในการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง Coad and Berry (1998) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถเพื่อนำพาองค์กรไปสู่คุณภาพ โดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในทำนองเดียวกัน Voon *et al.* (2011) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

ความสามารถในการจัดการความรู้ ถูกจำกัดความโดยนักวิชาการหลายท่านที่มีมุมมองที่ต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น Dalkir (2005) ได้อธิบายว่า ความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การประสานงานอย่างเป็นระบบของบุคลากร เทคโนโลยี กระบวนการ และโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มมูลค่าผ่านการริเริ่มการประสานงานโดยการสร้างการแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ Pebrianto and Djamhur (2013) กล่าวถึง การเรียนรู้รายบุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมี Mindset ใหม่ที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและแรงบันดาลใจในการเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ Puvitayaphan (2013) กล่าวถึง การบริหารความรู้ในองค์กร โดยนำความรู้ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่สามารถจับต้องได้ (Explicit Knowledge) ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จได้จากการมี Knowledge Vision, Knowledge Sharing, Knowledge Asset เป็นต้น Suwaphanich (2017) ได้เน้นย้ำถึงความสามารถในการจัดการความรู้เป็นไปเพื่อการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการที่วางไว้ ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ มีการพัฒนาตนเองตามสายงาน และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตนเองและองค์กร

นวัตกรรมองค์กร ถูกจำกัดความโดยนักวิชาการหลายท่านที่มีมุมมองที่ต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น National Innovation Agency (2010) ได้อธิบายว่า นวัตกรรมองค์กร คือ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การจัดการความรู้ และการใช้แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม Yanaboon (2018) ได้กล่าวถึง องค์กรมีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งการมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับนวัตกรรมขององค์กร ไม่ได้ต้องการผลลัพธ์เพียงแค่จำนวนนวัตกรรมที่รังสรรค์ขึ้นมา และความสามารถในการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่องค์กรต้องการพัฒนาตัวเองให้มีความสามารถทางนวัตกรรมเพื่อที่จะรังสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และต้องการให้นวัตกรรมเป็นตัวนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลเพียงพอที่จะทำให้องค์กรอื่น ๆ จำเป็นต้องตอบสนองหรือปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น Toomkerd (2023) ได้เน้นย้ำถึง ความสำคัญของนวัตกรรม ที่เกิดกับการพัฒนาองค์กร มีหลายประการ เช่น นวัตกรรมเป็นการสร้าง

ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสังคม ได้ช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และความคิดใหม่ๆ ในการจัดการและการทำงาน ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น นวัตกรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และช่วยเพิ่มผลผลิตและกำไรให้กับองค์กร ในอีกด้านหนึ่งจะพบว่า นวัตกรรมองค์กรนั้น ยังช่วยสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคโดยสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพดีขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้

การพัฒนาสมมติฐาน

1. ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ งานวิจัยของ Naowakhoaksorn *et al.* (2021) และ Donate and de Pablo (2015) โดย Naowakhoaksorn *et al.* (2021) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นความรู้เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ การสร้างนวัตกรรมองค์กรในภาครัฐ ผ่านตัวแปรกำกับ คือ ความสามารถในการจัดการความรู้ และงานวิจัยของ Donate and de Pablo (2015) ที่ได้ศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ตัวแปรต้น ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร โดยจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความรู้มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความรู้ และความสามารถในการจัดการความรู้ส่งผลในเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความรู้และการสร้างนวัตกรรมองค์กรภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Naowakhoaksorn *et al.* (2021) และ Donate and de Pablo (2015)

2. ความสามารถในการจัดการความรู้

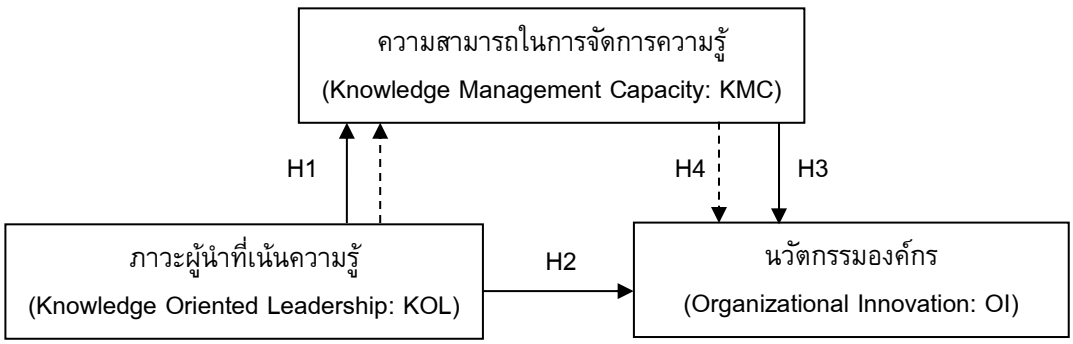
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความรู้ งานวิจัยของ Manavarindrakul (2018) และ Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute (2005) โดย Manavarindrakul (2018) ได้ทำการศึกษาตัวชี้วัดของความสามารถในการจัดการความรู้ และ Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute (2005) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการและระบบจัดการความรู้ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่าความสามารถในการจัดการความรู้ จะเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Manavarindrakul (2018)

3. นวัตกรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร งานวิจัยของ Naowakhoaksorn *et al.* (2021) และ Shoham *et al.* (2015) โดย Naowakhoaksorn *et al.* (2021) ได้ทำการศึกษานวัตกรรมองค์กรเป็นตัวแปรตามที่ได้รับผลกระทบจากตัวแปรต้น คือภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ และงานวิจัยของ Shoham *et al.* (2012) ที่ได้ศึกษาเรื่องของการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ เป็นตัวแปรต้นซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร โดยจากการทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ในองค์กร มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กรที่ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความมุ่งมั่นของพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Naowakhoaksorn *et al.* (2021) และ Shoham *et al.* (2012)

กรอบแนวความคิด



รูปที่ 1: กรอบแนวความคิด
ที่มา: ประยุกต์มาจาก Naowakhoaksorn *et al.*; Manavarindrakul (2018)

จากการกรอบแนวความคิด และการทบทวนวรรณกรรม จึงตั้งข้อสมมุติฐาน คือ
H1: ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความรู้
H2: ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร
H3: ความสามารถในการจัดการความรู้ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร
H4: ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร ผ่านความสามารถในการจัดการความรู้

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้จัดการส่วน บริษัท NT จำนวน 654 คน (National Telecom Public Company Limited, 2023) ซึ่งประจำอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น 16 สายงาน และด้วยข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการส่วนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากผู้จัดการส่วนทั้งหมดได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Kline (2011) ที่ได้แนะนำว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ ควรมีจำนวน 200 ตัวอย่างขึ้นไป หรืออย่างน้อย 5 เท่าแต่ไม่เกิน 10 เท่าของ

จำนวนพารามิเตอร์ที่ใช้ประมาณค่าใน การวิเคราะห์ ซึ่งในงานวิจัยมีจำนวนข้อคำถามรวมทั้งหมด 38 ข้อ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจึงไม่ควรน้อยกว่า 38 × 5 = 190 ตัวอย่าง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจึงควรมีอย่างน้อย 200 ตัวอย่างขึ้นไป

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้กระบวนการสุ่มตัวอย่าง (Random sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เลือกเก็บแบบข้อมูลจากผู้จัดการส่วน บริษัท NT โดยใช้วิธีการเก็บแบบสอบถามการส่งทางอีเมล ทั้งหมด 16 สายงาน ได้แก่ สายงานตรวจสอบ, สายงานกลยุทธ์, สายงานทรัพยากรบุคคล, สายงานกฎหมายและบริหารงานกลาง, สายงานการเงิน, สายงานการตลาดและผลิตภัณฑ์, สายงานโครงสร้างพื้นฐาน, สายงานดาวเทียมและโครงข่าย, สายงานสื่อสารไร้สาย 1, สายงานสื่อสารไร้สาย 2, สายงานดิจิทัล, สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี, สายงานธุรกิจลูกค้าองค์กร, สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 1, สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 2, สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 3 (ข้อมูล ณ เดือนสิงหาคม 2565)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-list) เลือกตอบเพียงข้อเดียว ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานที่ตั้งสำนักงาน และสายงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2: ข้อคำถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ จำนวน 8 ข้อ ประยุกต์จาก Naowakhoaksorn *et al.* (2021) และ Donate and de Pablo (2015)

ส่วนที่ 3: ข้อคำถามที่ใช้วัดความสามารถในการจัดการความรู้ จำนวน 18 ข้อ ประยุกต์จาก Manavarindrakul (2018) และ Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute (2005)

ส่วนที่ 4: ข้อคำถามที่ใช้วัดนวัตกรรมองค์กร จำนวน 12 ข้อ ประยุกต์จาก Naowakhoaksorn *et al.* (2021) และ Shoham *et al.* (2015; 2012)

ในส่วนที่ 2 - 4 ผู้วิจัยวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert's Scale 5 ระดับ (Likert, 1932) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ในการอภิปรายผลมาตรวัดอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ของส่วนที่ 2 – 4 มีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักการประเมิน 5 ระดับ และผลจากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นอยู่ที่ 0.80

ตามเกณฑ์ของ Vanichbuncha (2001) และผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับสูงมาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับสูง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับต่ำ
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับต่ำมากที่สุด

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยโดยใช้สูตรการวิเคราะห์ Item Objective Congruence (IOC) ซึ่งถ้าค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไปแสดงว่าข้อความนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย มีค่า IOC เท่ากับ 0.64 แสดงว่าข้อความนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ (Vanichbuncha, 2001)

2. การทดสอบแบบสอบถาม (Pre-test) เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ที่มีลักษณะเดียวกันกับประชากรที่จะศึกษาด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้วยวิธีครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟาจะมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 (Cronbach, 1951) และควรมีค่ามากกว่า 0.7 เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือของเครื่องมือในการวิจัย (Nunnally and Bernstein,1994) และจากผลการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแต่ละข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งแบบสอบถามเหมาะกับการใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแบบสอบถาม

ตัวแปรในการศึกษา	จำนวนข้อคำถาม	Cronbach's Reliability's alpha
ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้	8	0.845
ความสามารถในการจัดการความรู้	18	0.945
- ด้านการระบุความรู้/คุณค่าที่องค์กรต้องการ	3	0.882
- ด้านการแสวงหาความรู้ที่ต้องการโดยมีการคัดกรองคุณภาพ	3	0.893
- ด้านการถ่ายทอดความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี	3	0.713
- ด้านการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	3	0.871
- ด้านการนำความรู้มาจัดเป็นระบบ/หมวดหมู่	3	0.839
- ด้านการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นความรู้ขององค์กร	3	0.910
นวัตกรรมองค์กร	12	0.920
รวม	**38**	**0.959**

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ซึ่งสถิติที่นำมาใช้ในการวิจัย มีดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอธิบายหรือบรรยายลักษณะของตัวแปร โดยแปลงข้อมูลดิบให้อยู่ในรูปที่เข้าใจได้ง่าย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยวิธีครอนบาค

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เป็นการสรุปคุณลักษณะจากการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งข้อมูลกลุ่มนี้จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ตลอดจนกระบวนการต่างๆที่นำไปสู่ผลที่สรุปเกี่ยวกับประชากร โดยใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งเป็นโมเดลที่เกิดจากการรวมหลักการของสถิติวิเคราะห์เชิงเส้น 2 ประเภทเข้ากันไว้ด้วยกัน ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทางหรือการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยใช้หลักการของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในลักษณะเดียวกันกับการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) ซึ่งส่วนประกอบของโมเดลสมการโครงสร้างจะประกอบไปด้วย 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด และโมเดลโครงสร้าง

ผลการวิจัย

1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2: จำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	159	63.60
	หญิง	91	36.40
	รวม	**250**	**100.00**
อายุ	21 – 30 ปี	0	0
	31 – 40 ปี	3	1.20
	41 – 50 ปี	49	19.60
	51 – 60 ปี	198	79.20
	รวม	**250**	**100.00**
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.40
	ปริญญาตรี	102	40.80
	ปริญญาโท	144	57.60
	ปริญญาเอก	3	1.20
	รวม	**250**	**100.00**
ระดับปฏิบัติงาน	ผู้จัดการส่วน	250	100.00

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
	รวม	**250**	**100.00**
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 10 ปี	0	0
	10 - 15 ปี	12	4.80
	16 – 20 ปี	17	6.80
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	221	88.40
	รวม	**250**	**100.00**
สถานที่ตั้งสำนักงาน	ส่วนกลาง	191	76.40
	ส่วนภูมิภาค	59	23.60
	รวม	**250**	**100.00**
สายงานที่สังกัด	สายงานตรวจสอบ	8	3.20
	สายงานกลยุทธ์	9	3.60
	สายงานทรัพยากรบุคคล	7	2.80
	สายงานกฎหมายและบริหารงานกลาง	14	5.60
	สายงานการเงิน	16	6.40
	สายงานการตลาดและผลิตภัณฑ์	17	6.80
	สายงานโครงสร้างพื้นฐาน	14	5.60
	สายงานดาวเทียมและโครงข่าย	20	8.00
	สายงานสื่อสารไร้สาย 1	10	4.00
	สายงานสื่อสารไร้สาย 2	6	2.40
	สายงานดิจิทัล	15	6.00
	สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี	20	8.00
	สายงานธุรกิจลูกค้าองค์กร	14	5.60
	สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 1	28	11.20
	สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 2	24	9.60
	สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 3	28	11.20
	รวม	**250**	**100.00**

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 250 ตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 51 – 60 ปี ระดับการศึกษาปริญญาโท เป็นระดับผู้จัดการส่วน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป สำนักงานตั้งอยู่ในส่วนกลาง และจำนวนผู้จัดการส่วน ในสายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 1 และ 3 มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.20 รองลงมาคือ สายงานขายและปฏิบัติการลูกค้า 2 คิดเป็นร้อยละ 9.60

2. ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3: ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น

	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้	4.52	0.39	มากที่สุด
ความสามารถในการจัดการความรู้	4.20	0.50	มาก
- ด้านการระบุความรู้/คุณค่าที่องค์กรต้องการ	4.34	0.56	มากที่สุด
- ด้านการแสวงหาความรู้ที่ต้องการโดยมีการคัดกรองคุณภาพ	4.23	0.60	มากที่สุด
- ด้านการถ่ายทอดความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี	4.20	0.59	มาก
- ด้านการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	4.48	0.49	มากที่สุด
- ด้านการนำความรู้มาจัดเป็นระบบ/หมวดหมู่	4.15	0.63	มาก
- ด้านการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นความรู้ขององค์กร	3.83	0.77	มาก
นวัตกรรมองค์กร	4.34	0.56	มากที่สุด

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของตัวแปรภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ได้แก่ การแสดงบทบาทที่เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด รองลงมา คือ การให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้ อยู่ในเกณฑ์ มาก ข้อมูลข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้จัดการส่วนมีการเปิดรับความคิด ที่มีการนำเสนอจากผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการแบ่งปันความรู้เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ มาก โดยวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด รองลงมา เป็นด้านการนำความรู้มาจัดเป็นระบบ/หมวดหมู่ อยู่ในเกณฑ์ มาก ข้อมูลข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้จัดการส่วนมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติใช้ในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรนวัตกรรมองค์กร โดยรวม อยู่ในเกณฑ์มาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของตัวแปรนวัตกรรมองค์กร ได้แก่ ส่วนงานที่กำกับดูแลได้เปิดกว้างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด รองลงมา เป็นส่วนงานที่กำกับดูแลส่งเสริมกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อยู่ในเกณฑ์ มาก ข้อมูลข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้จัดการส่วนมีแนวโน้มที่จะเปิดรับความรู้รวมถึงทักษะที่จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสามารถนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตารางที่ 4: ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตัวแปรภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้และตัวแปรนวัตกรรมองค์กร

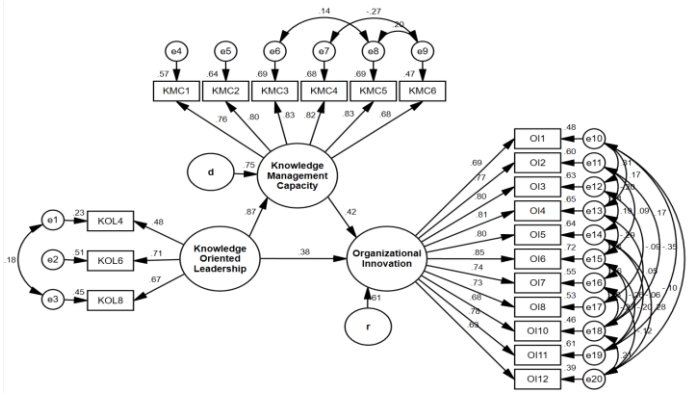
ตัวบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	เกณฑ์	ค่าสถิติ		
		KOL	KMC	OI
Chi-square/Degree freedom (CMIN/df)	< 5.00 (Hair et al., 2006)	0.002	1.000	1.224
Comparative Fit index (CFI)	> 0.80 (Xia and Yang, 2019), (Kyndt and Onghena, 2014), (Hooper et al., 2008)	1.000	1.000	0.997
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0.80 (Baumgartner and Homburg, 1996), (Doll et al., 1994) (Xia and Yang, 2019), (Kyndt and Onghena, 2014), (Hooper et al., 2008)	1.000	0.992	0.977
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0.80 (Gefen et al., 2000)	1.000	0.973	0.945
Root Means Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08 (Browne, 1992)	0.000	0.001	0.030

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้ และตัวแปรนวัตกรรมองค์กร เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity)

4. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ของตัวแปรที่ดำเนินการศึกษาครบทุกตัวแปร เพื่อทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของสมการเชิงโครงสร้างและทำการปรับโมเดลให้มีความสมบูรณ์เพื่อให้ค่าสถิติเป็นที่ยอมรับโดยวิธีเชื่อมตัวแปร Modification และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ สรุปดังรูปที่ 2



รูปที่ 2: แสดงโมเดลรูปแบบเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผ่านการปรับโมเดล
ที่มา: ผู้วิจัย (2024)

ตารางที่ 5: ค่าดัชนีความกลมกลืนของสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	เกณฑ์	ค่าสถิติ
Chi-square/Degree freedom (CMIN/df)	< 5.00	2.127
Comparative Fit index (CFI)	> 0.80	0.960
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0.90	0.907
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	> 0.80	0.846
Root Means Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.08	0.067

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

การทดสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่คาดไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 5 พบว่า ค่า Chi-square/Degree freedom (CMIN/df), ค่าดัชนี Comparative Fit index (CFI), ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI), ค่าดัชนี Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) และค่าดัชนี Root Means Square Error of Approximation (RMSEA) อยู่ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายความว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปอธิบายผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร กรณีศึกษาบริษัท NT ได้

5. ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 6: ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและค่าความผิดพลาดมาตรฐานของโมเดลสมการโครงสร้าง

Path Diagram			Estimate	S.E.	C.R.	Path Coefficients
KMC	<---	KOL	1.096	0.135	8.118	***
OI	<---	KOL	0.644	0.318	2.026	0.043*
OI	<---	KMC	0.567	0.232	2.451	0.014*

หมายเหตุ: *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, * หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร กรณีศึกษา บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ที่จะบ่งบอกอิทธิพลของตัวแปรนำมาสรุปเป็นผลการทดสอบได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 1.096 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.135 ค่า C.R. เท่ากับ 8.118 และ ค่า P น้อยกว่า 0.001

2. ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร (OI) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.644 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.318 ค่า C.R. เท่ากับ 2.026 และ ค่า P น้อยกว่า 0.05

3. ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร (OI) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.567 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.) เท่ากับ 0.232 ค่า C.R. เท่ากับ 2.451 และ ค่า P น้อยกว่า 0.05

ตารางที่ 7: ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

ตัวแปรสาเหตุ	**อิทธิพล**	**ตัวแปรผล**	
		KMC	**OI**
KOL	อิทธิพลทางตรง	0.868	0.382
	อิทธิพลทางอ้อม	0.00	0.369
	อิทธิพลโดยรวม	0.868	0.750
KMC	อิทธิพลทางตรง	-	0.425
	อิทธิพลทางอ้อม	-	-
	อิทธิพลโดยรวม	-	0.425
R^2		**0.754**	**0.607**

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

ตารางที่ 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) และความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) ร่วมกันอธิบาย นวัตกรรมองค์กร (OI) ได้ร้อยละ 61 (R^2 = 0.607) และ ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) สามารถอธิบายความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) ได้ร้อยละ 75 (R^2 = 0.754) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในตารางที่ 6

ตารางที่ 8: สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	สัมประสิทธิ์เส้นทาง	p-value	สรุปผล
1. ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC)	0.87	< 0.05	ยอมรับสมมติฐาน
2. ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร (OI)	0.38	< 0.05	ยอมรับสมมติฐาน
3. ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร (OI)	0.42	< 0.05	ยอมรับสมมติฐาน
4. ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร (OI) ผ่านความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC)	0.38 , 0.42	< 0.05	ยอมรับสมมติฐาน

ที่มา: แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Stata, SPSS และ AMOS ในการรัน SEM (Structural Equation Modeling)

จากตารางที่ 8 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางหรือค่าอิทธิพลมีค่าเท่ากับ 0.87 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบทางตรงต่อความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางหรือค่าอิทธิพลมีค่าเท่ากับ 0.38 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการจัดการความรู้ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางหรือค่าอิทธิพลมีค่าเท่ากับ 0.42 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความสามารถในการจัดการความรู้ มีผลกระทบทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร ผ่านความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางหรือค่าอิทธิพลทางอ้อมมีค่าเท่ากับ 0.37 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์กร โดยมีความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) คาดว่าเป็นผลมาจากการที่ผู้นำได้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมพฤติกรรมความรับผิดชอบของพนักงานและการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือข้อผิดพลาด มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การจัดการความรู้มีการพัฒนาหรือนำแผนการจัดการความรู้ในภาคของการปฏิบัติในองค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamid *et al*. (2024) ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของความเป็นผู้นำที่เน้นความรู้ต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่มีระบบการจัดการความรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวแปรสื่อกลาง พบว่า ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ ตลอดจนกระบวนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zia (2020) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ พฤติกรรมการจัดการความรู้ และประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่เน้นโครงการในรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมพบว่า ความเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ (KOL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการจัดการความรู้ (KM) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Sadeghi *et al*. (2018) ได้ศึกษาบทบาทของผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ในการจัดการความรู้และนวัตกรรม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่เน้นความรู้กับกิจกรรมการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกัน

ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ (KOL) มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร (OI) คาดว่าเป็นผลมาจากผู้นำขององค์กรได้สนับสนุนพนักงานในองค์กรในการสร้างนวัตกรรมองค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดีทั้งในเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมพฤติกรรมความรับผิดชอบของพนักงานและการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือข้อผิดพลาด ส่งเสริมการได้มาซึ่งความรู้จากภายนอกองค์กร และส่งเสริมให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Banmairuroy *et al*. (2022) ได้ศึกษาผลของความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านปัจจัยองค์ประกอบของนวัตกรรมองค์กร: หลักฐานจากอุตสาหกรรม S-curve ใหม่ของประเทศไทย พบว่า ความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านปัจจัยองค์ประกอบของนวัตกรรมขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sadeghi *et al*. (2018) ได้ศึกษาบทบาทของผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ในการจัดการความรู้และนวัตกรรม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพของนวัตกรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกัน

ความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) มีผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร (OI) คาดว่าเป็นผลมาจาก ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของพนักงานด้วยกันเองตามแนวปฏิบัติที่มีอยู่แบ่งปันสู่บุคคลอื่นได้ มีความพยายามสร้างโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันกับพนักงานผ่านการปฏิบัติงานจริง และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญให้กันและกัน เพื่อการนำไปใช้งานได้จริงใน

การปฏิบัติงาน ช่วยให้นวัตกรรมองค์กรปรับตัวอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bawa *et al*. (2023) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมของบริษัท พบว่า บริษัทที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ทั้งในด้านของการได้มาซึ่งความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการตอบสนองต่อความรู้ จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรมองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Simanaviciene *et al*. (2021) ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมองค์กร พบว่า ความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เช่นเดียวกับ Kitsahawong (2020) ได้ศึกษาการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการจัดการต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของผู้บริหารพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บทบาทการจัดการความรู้ในองค์กรของผู้บริหารพยาบาลระดับต้น มีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Kanjanaklod *et al*. (2017) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรม: หลักฐานเชิงประจักษ์ของเทศบาลในประเทศไทย พบว่า การจัดสรรทรัพยากรและการจัดการความรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรมด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Chibuzor *et al*. (2019) ได้ศึกษาการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร พบว่า การประยุกต์ใช้ความรู้ การได้มา และการแบ่งปันความรู้ ล้วนมีผลกระทบในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมด้านเทคนิคและการบริหาร

ภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร (OI) ผ่านความสามารถในการจัดการความรู้ (KMC) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนานวัตกรรมองค์กรที่อาศัยความสามารถในการจัดการความรู้โดยตรง และอาศัยภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่ก่อให้เกิดผลโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กรได้ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamid *et al*. (2024) ได้ศึกษาว่าภาวะผู้นำเชิงความรู้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรม แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านระบบการจัดการความรู้เป็นตัวแปรสื่อกลาง เช่นเดียวกับ Prawatcharoenwit *et al*. (2020) ได้ศึกษาอิทธิพลของทุนมนุษย์ การจัดการความรู้ ศักยภาพทางนวัตกรรมและการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าไทยกรณีศึกษา: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) พบว่า ทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และส่งผลทางอ้อมต่อศักยภาพทางนวัตกรรมผ่านการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Thipsri *et al*. (2015) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของการมุ่งเน้นการเรียนรู้และศักยภาพของการจัดการความรู้ที่มีต่อความเป็นเลิศทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานทางด้านการส่งออกของธุรกิจส่งออกเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย พบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพของการจัดการความรู้แต่ไม่มีผลกระทบทางอ้อมต่อความเป็นเลิศทางนวัตกรรม แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Usman *et al*. (2021) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้และนวัตกรรมแบบเปิด: ความสามารถในการจัดการความรู้เป็นตัว

แปรส่งผ่าน พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีนัยสำคัญระหว่างความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความรู้ และนวัตกรรมองค์กร โดยมีตัวแปรความสามารถในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ข้อเสนอแนะ

1. ในส่วนของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมพฤติกรรมความรับผิดชอบของพนักงานและการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือข้อผิดพลาด และให้รางวัลแก่พนักงานที่แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้

2. ในด้านของการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ มีข้อแนะนำในแต่ละด้าน ได้แก่ (1) ด้านการระบุความรู้/คุณค่าที่องค์กรต้องการ องค์กรจะต้องระบุได้อย่างชัดเจนว่าต้องการความรู้หรือคุณค่าใดมาตอบสนองงาน และความรู้ที่ต้องการนั้นสามารถหาได้จากแหล่งใดหรือจากผู้ใด (2) ด้านการแสวงหาความรู้ที่ต้องการโดยการคัดกรองคุณภาพจะต้องมีวิธีการหรือมีการพัฒนาวิธีการแสวงหาความรู้ และสามารถคัดกรองคุณภาพของความรู้ที่แสวงหามาได้ เพื่อให้ได้ความรู้ที่ตรงกับความต้องการหรือความรู้ที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง (3) ด้านการถ่ายทอดความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี ควรสร้างเวทีหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการแบ่งปันความรู้หรือแนวปฏิบัติที่ดีกระจายสู่บุคลากรได้เป็นรูปธรรม (4) ด้านการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ควรเน้นการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ และพัฒนาในส่วนของการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญระหว่างพนักงาน เพื่อการนำไปใช้งานได้จริงในการปฏิบัติงาน (5) ด้านการนำความรู้มาจัดเป็นระบบ/หมวดหมู่ ควรนำความรู้ที่มีอยู่อย่างหลากหลายไปจัดเป็นโครงสร้างที่พร้อมต่อการจัดเก็บเป็นระบบ/หมวดหมู่ที่เหมาะสมได้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดการอย่างเป็นระบบหรือแยกประเภทเพื่อปรับใช้ในการทำงานได้ (6) ด้านการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นความรู้ขององค์กร ควรดำเนินการพัฒนาสร้างคลังความรู้หรือแหล่งจัดเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการนำไปใช้และพัฒนาแหล่งจัดเก็บรวบรวมความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายหรือดึงดูดให้บุคลากรเข้าไปใช้ประโยชน์

3. ในส่วนของนวัตกรรมองค์กร ส่วนงานที่กำกับดูแลส่งเสริมกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมควรดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาหาคำตอบ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในส่วนงานที่กำกับดูแลเข้าใจและตระหนักถึงวิสัยทัศน์องค์กรนวัตกรรมในอนาคต และควรกระตุ้นพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นในส่วนงานที่กำกับดูแลอยู่เป็นประจำ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร กรณีศึกษา บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

ในเชิงปริมาณ เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์มากขึ้นควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม มาประกอบในการสังเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยในเชิงปริมาณ ซึ่งจะให้ได้รับข้อมูลที่มีความละเอียดและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. สามารถนำงานวิจัยนี้ไปต่อยอดปรับโมเดลให้มีความสมบูรณ์ มากขึ้น โดยการปรับเพิ่มมิติการวัดเพิ่มในส่วนของตัวแปรอื่นๆ เช่น ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป้าหมายองค์กร โดยมีนวัตกรรมองค์กร เป็นตัวแปรส่งผ่าน เป็นต้น

รายการอ้างอิง/References

Banmairuroy, W., Kritjaroen, T. and Homsombat, W. 2022. The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand ’s new S-curve industries. **Asia Pacific Management Review**. Vol. 27. No. 3. 200 - 209.

Baumgartner, H. and Homburg, C. 1996. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. **International Journal of Research in Marketing**. Vol. 13. No. 2. 139 - 161.

Bawa, G., Liu, Z., Yu, X., Tran, L. S. P. and Sun, X. 2023. **Introducing single cell stereo-sequencing technology to transform the plant transcriptome landscape**. Trends in Plant Science. Vol. 29. No. 2. 249-265.

Browne, R. C. 1992. Alternative ways of assessing model fit in testing structural equation models. **Sociological Methods and Research**. Vol. 21. No. 2.

Bryant, F. 2003. Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savouring. **Journal of mental health**. Vol. 12. No. 2. 175 - 196.

Chibuzor, A. A., Jovita, Charles, O. U. and Ugwuegbu, C. 2019. Knowledge management and organizational innovation. **Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS)**. Vol. 2. Issue 2.

Coad, A. F. and Berry, A. J. 1998. **Transformational Leadership and Learning Orientation, Leadership & Organization Development**. Vol. 19. No. 3. 164 – 172.

Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika.** Vol. 16. No. 3. 297 - 334.

Dalkir, K. 2005. **Knowledge management in theory and practice**. Germany, Burlington, MA: Elsvier Butterworth

Damanpour, F., Walker, R. M. and Avellaneda, C. N. 2009. Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of management studies**. Vol. 46. No. 4. 650 - 675.

Doll, W. J., Xia, W. and Torkzadeh, G. 1994. A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. **MIS Quarterly**. Vol. 18. No. 4. 357 - 369.

Donate, M. J. and de Pablo, J. D. S. 2015. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. **Journal of business research**. Vol. 68. No. 2. 360 - 370.

Ferris, K.2019.Give it up. **Knowledge-based leadership and collaboration**. Retrieved January 5, 2024 from https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/people-and-change/give-it-up-knowledge-based-leadership-and-collaboration.html

Gefen, D., Straub, D. and Boudreau, M. C. 2000. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. **Communications of the Association for Information Systems**. Vol. 40. No. 1. 7.

Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and W. C. 2006. **Multivariate Data Analysis**. 6th Ed. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall.

Hamid, N., Munizu, M. and Mardiana, R. 2024. The impact of knowledge-oriented leadership on innovation performance with e-based knowledge management system as mediating variable. **Quarterly Publication.** Vol. 8. No. 1. 557 - 568.

Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. 2008. Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**. Vol. 6. No. 1. 53 - 60.

Kanjanaklod, U., Jadesadalog, V. and Sansook, J. 2017. **The Causal Relationship and the Result of the Effectiveness of the Innovation Management: Evidences of the Municipalities in Thailand**. Faculty of Management Science. Theses (Ph.D). Silpakorn University.

Kianto, A., Sáenz, J. and Aramburu, N. 2017. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. **Journal of Business Research**. Vol. 81. 11-20.

Kitsahawong, B. 2020. **Path Analysis of the Relationship between Managerial Role and Innovative Work Behavior of First-Line Nurse Managers in Private Hospitals Bangkok Metropolitan**. Doctorate Thesis. Christian University.

Kline, R. B. 2011. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd Ed. New York: Guilford Press.

Kyndt, E. and Onghena, P. 2014. The integration of work and learning: Tackling the complexity by means of structural equation modeling. In Harteis, C., Rausch, A. and Seifried, J. 2014. **Discourses on professional learning: On the boundary between learning and working**. Springer: Berlin/Heidelberg. Germany.

Likert, R. 1932. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology. 5-55.

Madhavan, R. and Grover, R. 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. **Journal of marketing**. Vol. 62. No. 4. 1-12.

Manavarindrakul, K. 2018. **The Relationship between Intellectual Capital Components development and Organization Capabilities for Knowledge Management: Study in Supporting Staffs in Prince of Songkla University Hatyai Campus**. Thesis. Prince of Songkla University.

Naowakhoaksorn, P., Suwannarat, P., Pratoom, K. and Pataraarechachai, V. 2021. Mediating Role of Knowledge Management Capability on the Relationship between Knowledge-oriented Leadership and Organizational Innovativeness in Public Organizations. **Executive Journal**. Vol. 41. No. 2. 17 – 36.

Naowakhoaksorn, P., Suwannarat, P., Pratoom, P. and Pataraarechachai, V. 2022. Knowledge Management Capability and Innovativeness of Public Organizations: Examining the Moderating Roles of Social Capital and Creative Organizational Climate. **Suranaree Journal of Social Science**. Vol. 16. No. 1. 107 - 125.

National Innovation Agency. 2010. **Report on the results of a survey of Thailand's innovation capabilities**. Bangkok: National Innovation Agency Ministry of Science and Technology.

National Telecom Public Company Limited. 2023. **Regulations of National Telecom Public Company Limited on Company Structure and Department Management, B.E. 2565 (2022).** Retrieved January 10, 2024 from https://intranet.ntplc.co.th

Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. 1994. **Psychometric Theory**. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill.

Office of the Public Sector Development Commission and Thailand Productivity Institute. 2005. **Guide to creating a knowledge management plan Government development project to be a learning organization and knowledge management in government agencies**. Retrieved December 20, 2024 from https://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.html

Pebrianto, A. and Djamhur, S. K. 2013. The influence of information technology capability, organizational learning, and knowledge management capability on organizational performance (a study of banking branches company in Southern Kalimantan province). **Information and Knowledge Management.** Vol. 3. No. 11. 112 - 120.

Prawatcharoenwit, N., Pranee, S., Kortana, T. and Pungnirund, B. 2020. The influences of Human Capital, Knowledge Management, Innovation Capability and Change Management on Organizational Effectiveness in Thai Power Industry Case study: Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT). **Journal of Industrial Education King Mongkut's University of Technology North Bangkok**. Year 11. Issue 2. 24-30.

Puvitayaphan, A. 2013. **101 HR Tool for Success**. Bangkok: HR Center Company Limited.

Sadeghi, A. and Rad, F.M., 2018. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. **Management Science Letters.** Vol. 8. No. 3. 151 - 160.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H. and Li, Y. 2017. Examining the feasibilities of Industry 4.0 for the hospitality sector with the lens of management practice. **Energies.** Vol. 10. No. 4. 499.

Shariq, S. M., Mukhtar, U., and Anwar, S. 2019. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 23. No. 2. 332-350.

Shoham, A., Gavish, Y., and Segev, S. 2015. A cross-cultural analysis of impulsive and compulsive buying behaviors among Israeli and US consumers: The influence of personality traits and cultural values. **Journal of International Consumer Marketing**. Vol. 27. No. 3. 187 - 206.

Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A. and Schwabsky, N. 2012. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering and Technology Management**. Vol. 29. Issue 2. 226 - 240

Simanaviciene, Z., Jasinskas, E., Simanavicius, A. and Shaybakova, L. 2021. The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation. **Advances in Economics, Business and Management Research.** Vol. 195. 402 - 408.

Subramaniam, M. and Youndt, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**. Vol. 48. No. 3. 450 - 463.

Suwannarat, P. 2016. Export intermediaries and their competency to reduce transaction costs: Examining the moderating role of learning orientation. **Asian Journal of Business and Accounting**. Vol. 9. No. 2. 181 - 217.

Suwaphanich, A. 2017. **What is knowledge management?**. Retrieved January 5, 2024 from https://erp.mju.ac.th/acticleDetail.aspx?qid=669.html

Thipsri, N., Choosri, R. and Somsamer, P. 2015.The Effects of Learning Orientation and Knowledge Management Capability on Innovation Excellence and Export Performance of Furniture Exporting Business in Thailand. **RMUTP Research Journal Special Issue.** The 5th Rajamangala University of technology National Conference.

Toomkerd, P. 2023. **Innovation and change in modern management**. Retrieved January 5, 2024 from https://www.banmuang.co.th/column/politic/7325.html

Tuntavanitch and Jindasri. 2018. The Real Meaning of IOC. **Journal of Educational Measurement Mahasarakham University**. Vol. 24. No. 2. 3 - 12.

Uppathampracha, R. 2023. **Knowledge Oriented Leadership**. Retrieved February 6, 2024 from https://www.khonatwork.com/post/Knowledge Oriented Leadership.html

Urban, B. and Matela, L. 2022. The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector. **International Journal of Innovation Studies**. Vol. 6. No. 1. 26 - 34.

Usman, S., Davis, K. and Ahmad, M. S. 2021. Knowledge Oriented Leadership and Open Innovation: The Mediating Role of Knowledge Process and Infrastructure Capability. **International Journal of Innovation Management (IJIM)**. Vol. 25. No. 3.

Vanichbuncha. 2001. **Principles of Statistics**. 6th Edition. Bangkok: Chulalongkorn University.

Von Krogh, G., Nonaka, I. and Rechsteiner, L. 2012. Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. **Journal of management studies**. Vol. 49. No. 1. 240 - 277.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. and Ayob, N. B. 2011. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. **International journal of business, management and social sciences**. Vol. 2. No. 1. 24-32.

Xia, Y. and Yang, Y. 2019. RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. **Behavior Research Methods**. Vol. 51. 409 – 428.

Yanaboon, S. 2018. **Innovation in Thai enterprises of the Electricity Generating Authority of Thailand**. Thammasat University.

Zia, N.U. 2020. Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. **Journal of Knowledge Management.** Vol. 24. No. 8. 1819 - 1839.