



บทความวิจัย

## ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศาลแพ่ง: วิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน

พรรณธิดา เหล่าพวงศักดิ์

สาขาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

นพพร จันทรรนำชู\*

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พงษ์สันต์ ต้นหยง

สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ชนันชิตา ชัชศิริกุล

สำนักอำนวยการประจำศาลจังหวัดนครปฐม

\*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 03 4255 254 อีเมล: nopporncu@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2022.03.006

รับเมื่อ 15 ตุลาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2564 ตอรับเมื่อ 12 มกราคม 2565 เผยแพร่ออนไลน์ 20 เมษายน 2565

© 2022 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศาลแพ่ง ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 255 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างโดยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบมีความเหมาะสมและมีความเชื่อถือได้เชิงจำแนก ซึ่งตัวแบบโดยรวมมี  $SRMR < .08$  ส่วนตัวแบบการวัดมี  $\alpha$ ,  $CR$ ,  $\rho_A > .70$   $AVE > .05$  และ  $HTMT < \sqrt{AVE}$  โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับนัยสำคัญ .05 งานวิจัยนี้จึงมีข้อเสนอแนะว่าผู้นำขององค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การจัดการองค์กร เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศาลแพ่ง กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน



Research Article

## Causal Model of Factors Affecting Learning Organization of The Civil Courts: Partial Least Squares Approach

Phanthida Laophuangsak

Department of Finance, Faculty of Business Administration, Southeast Asia University

Nopporn Chantaranamchoo\*

Department of Foundations Education, Faculty of Education, Silpakorn University

Pongsan Tanyong

Department of General Management, Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University

Chanunchida Chasirikul

Office of Nakhon Pathom Provincial Court

\*Corresponding Author, Tel. 03 4255 254, E-mail: nopporncu@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2022.03.006

Received 15 October 2021; Revised 15 November 2021; Accepted 12 January 2022; Published online: 20 April 2022

© 2022 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

This research aimed to study the causal model of factors affecting the establishment of a learning organization of the civil courts in Bangkok. The sample included 255 personnel of the civil courts in Bangkok by means of stratified random sampling. A questionnaire was used as a research instrument. Data were analyzed by descriptive analysis and partial least squares structural equation modeling analysis. The research results revealed the propriety and discriminant validity of the model with the model in overall suggesting SRMR < .08;  $\alpha$ , CR,  $\rho_A$  > .70; AVE > .05; and HTMT <  $\sqrt{AVE}$ . Change leadership was found to have a direct effect on organizational management, and indirect effect on knowledge management, and on being a learning organization. The organizational management had a direct effect on knowledge management, and had direct and indirect effects on being a learning organization. Knowledge management had a direct effect on being a learning organization, at the .05 level of significance. This research therefore suggested that leaders of the organizations should modify the organizational management strategies to support knowledge management that will be used in the development of learning organizations.

**Keywords:** Learning Organization, Civil Court, Partial Least Squares

Please cite this article as: Laophuangsak, P., & Chantaranamchoo, N., & Tanyong, P., & Chasirikul, C. (2022). Causal Model of Factor Affecting Learning Organization of The Civil Courts: Partial Least Squares Approach. *Journal of Business and Industrial Development*, 2(1), 75 – 88.



## 1. บทนำ

การพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์กรภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรทุกคนสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในรูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [1] โดยองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานเพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากรมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งบุคลากรมีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทำให้องค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นตาม ความต้องการ เป็นแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง [2] ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งบุคลากรจะเป็นทรัพยากรความรู้ โดยมีองค์กรเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป [3]

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [4] การจัดการองค์กร [5] และการจัดการความรู้ [6] เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายการจัดการองค์กร มีการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์และสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ด้วยเหตุที่ การบริหารราชการในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาให้ส่วนราชการต่าง ๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในด้านสังคมและการเมือง รวมทั้งองค์กรศาลซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตอย่างสงบสุขของประชาชน เนื่องจากเป็นตัวกลางในการจัดการให้ความยุติธรรมต่อประชาชนในการตัดสินคดีความต่าง ๆ โดยเฉพาะศาลแพ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชนที่ได้รับผลกระทบที่ไม่เป็นธรรมจากการกระทำของผู้อื่นที่สามารถเรียกร้องเป็นค่าเสียหายได้ การพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรของศาลในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อรองรับกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ตอบสนองในด้านความเที่ยงธรรม ซึ่งการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial least squares: PLS-SEM) จะทำให้เข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความสำคัญข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานครโดยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน ซึ่งประโยชน์ที่ได้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามนโยบายและพันธกิจในการพัฒนาองค์กรศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร

### 1.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษาตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร

### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

H1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการองค์กร

H3: การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

#### H4: การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.3 การทบทวนวรรณกรรม

#### 1.3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานของตนอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร [2] และเป็นองค์กรที่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ ส่งเสริมแรงบันดาลใจ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง [7] มีการรวมการจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร [8] ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ [2]

#### 1.3.2 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง กระบวนการกำหนด การจัดการ การรวบรวม และการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว [9] การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ [8] โดยเป้าหมายของการจัดการความรู้คือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ [6][10]

#### H1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ผู้ที่เป็นต้นแบบในการกระตุ้น เติมเต็มความต้องการ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กร และนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ [11] ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างบารมีที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวนปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล [12] ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [4]

#### H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการองค์กร

#### 1.3.4 การจัดการองค์กร

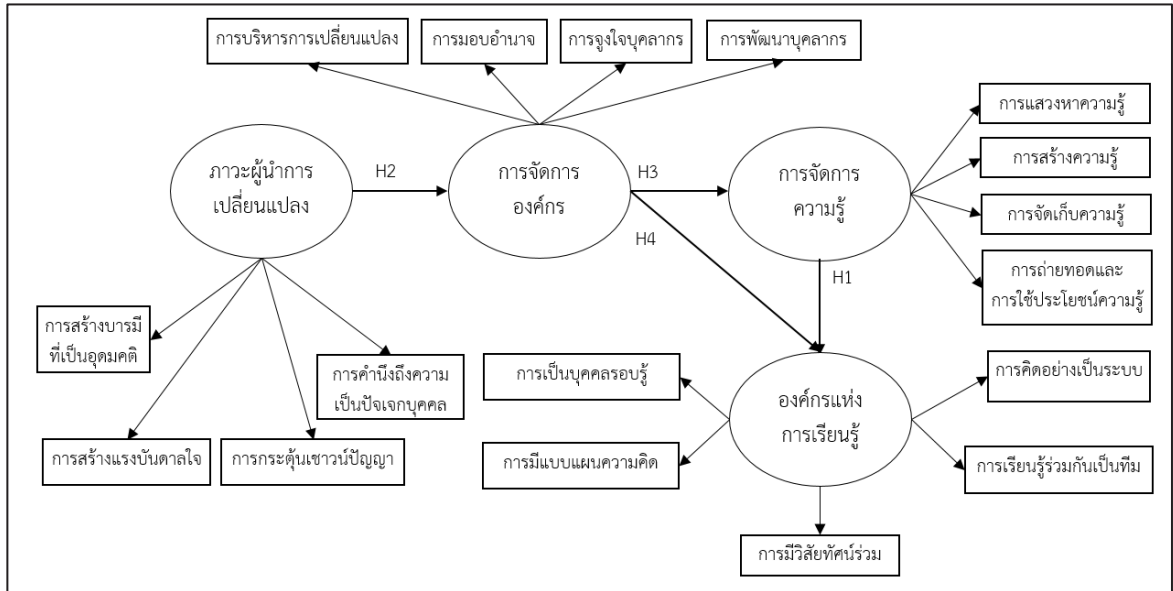
การจัดการองค์กร (Organization management) หมายถึง การวางแผนการจัดองค์กร การควบคุมองค์กร ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านแหล่งข้อมูล เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร [13] การจัดการองค์กร ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ การจูงใจบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร [14] ซึ่งการพัฒนาการบริหาร การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาการจัดการความรู้และการจูงใจ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมและผลักดันองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างประสบความสำเร็จ [5]

#### H3: การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

#### H4: การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ [2] แนวคิดการจัดการความรู้ [9] แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [12] และแนวคิดการจัดการองค์การ [14] ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดขนาดของตัวอย่าง 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ [15] ซึ่งงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัว และรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างได้ 255 ราย คิดเป็น 15 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จากศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 ศาล ประกอบด้วย ศาลแพ่ง ศาลแพ่งกรุงเทพใต้ ศาลแพ่งธนบุรี ศาลแพ่งตลิ่งชัน ศาลแพ่ง พระโขนง และศาลแพ่งมีนบุรี

### 2.2 การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์การ การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ซึ่งมีการตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ Index objective congruence (IOC) ผ่านเกณฑ์ จำนวน 55 ข้อ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง



0.67-1.00 และตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) จากผู้ที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha:  $\alpha$ ) ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมี  $\alpha$  มากกว่า .70 ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** จำนวนข้อคำถามและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (n=30)

ตัวแปรแฝง	จำนวนข้อคำถาม	$\alpha$
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED)	12	.964
การจัดการองค์กร (ORG)	11	.941
การจัดการความรู้ (KM)	12	.951
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	20	.963

### 2.3 การรวบรวมข้อมูล

จากแบบสอบถามที่ได้จากบุคลากรของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 255 ราย ส่วนใหญ่เป็นหญิงจำนวน 213 คน (ร้อยละ 83.50) อายุ 31-40 ปีจำนวน 107 คน (ร้อยละ 42.00) ระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 185 คน (ร้อยละ 72.50) เป็นข้าราชการ 223 คน (ร้อยละ 87.40) ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 207 คน (ร้อยละ 81.20) และอายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 100 คน (ร้อยละ 39.20) โดยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ระหว่าง 4.18 ถึง 4.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.55 ถึง 0.84 ความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.410 ถึง -0.472 และความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.662 ถึง 2.607 ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรสังเกตได้ (n = 255)

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED)	Mean	SD	ความเบ้	ความโด่ง
การสร้างบารมีที่เป็นอุดมคติ (dhe)	4.39	0.73	-1.243	1.678
การสร้างแรงบันดาลใจ (isp)	4.30	0.79	-1.410	2.607
การกระตุ้นเขานปัญหา (int)	4.25	0.77	-1.029	0.957
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ind)	4.27	0.77	-1.113	1.299
<b>ด้านการจัดการองค์กร (ORG)</b>				
การบริหารการเปลี่ยนแปลง (cha)	4.18	0.70	-0.928	1.737
การมอบอำนาจ (deg)	4.24	0.78	-1.222	1.941
การจูงใจบุคลากร (mtv)	4.26	0.84	-1.305	1.757
การพัฒนาบุคลากร (hmd)	4.38	0.66	-1.085	1.124
<b>ด้านการจัดการความรู้ (KM)</b>				
การแสวงหาความรู้ (ser)	4.27	0.65	-0.806	1.090



## ตารางที่ 2 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

(n = 255)

ด้านการจัดการความรู้ (KM)	Mean	SD	ความเบ้	ความโด่ง
การแสวงหาความรู้ (ser)	4.27	0.65	-0.806	1.090
การสร้างความรู้ (bld)	4.34	0.61	-0.472	-0.662
การจัดเก็บความรู้ (col)	4.27	0.62	-0.505	-0.273
การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ (trn)	4.30	0.61	-0.558	-0.339
<b>ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)</b>				
การเป็นบุคคลรอบรู้ (mas)	4.44	0.57	-0.750	-0.249
การมีแบบแผนความคิด (men)	4.45	0.55	-1.004	1.627
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (vis)	4.21	0.70	-0.682	-0.010
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (tem)	4.24	0.73	-1.069	1.316
การคิดอย่างเป็นระบบ (sys)	4.24	0.69	0.762	0.435

## 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้ R และ package cSEM ในการประมาณค่าพารามิเตอร์กำลังสองน้อยที่สุดแบบคงเส้นคงวา (Consistent partial least squares: PLSc-SEM) เพื่อแก้ไขการประมาณค่าพารามิเตอร์ให้มีความคงเส้นคงวา โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบที่มีตัวแปรแฝงแบบสะท้อน (Reflective) ที่สามารถใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ดีภายใต้เงื่อนไขการแจกแจงไม่ปกติ และทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธี Bootstrap [16] ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

## 2.4.1 การทดสอบตัวแบบโดยรวม (Tests of overall model fit)

เป็นการประเมินความสอดคล้องระหว่างตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ Standardized root mean square residual (SRMR)

## 2.4.2 การประเมินตัวแบบการวัด (Measurement model/outer model)

เป็นการประเมินตัวแบบการวัดระหว่างตัวแปรแฝง (Latent variable) กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) แบบสะท้อน (Reflective constructs) โดยใช้น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading),  $\alpha$ , Average variance extracted (AVE), Composite reliability (CR), Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_h$ ), Fornell-Larcker criterion, Hetero-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

## 2.4.3 การประเมินตัวแบบโครงสร้าง (Structural model/Inner model)

ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง โดยใช้ Variance inflation factor (VIF) สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) สัมประสิทธิ์การกำหนด ( $R^2$ ) ขนาดผลกระทบ (Effect size:  $f^2$ ) ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดมีเกณฑ์ที่ยอมรับได้ดังตารางที่ 3



## ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดการประเมินตัวแบบ

ตัวชี้วัด	ค่าที่ยอมรับได้
SRMR	< .06 [17]
Factor loading	> .70 [17]
<b>A</b>	> .70 [17]
CR	> .70 [17]
$\rho_A$	> .70 [17]
AVE	> .50 [18]
Fornell-Larcker criterion	< $\sqrt{AVE}$ [18]
HTMT	< $\sqrt{AVE}$ 19]
VIF	< 5 [20]
p-value ของสัมประสิทธิ์เส้นทาง อิทธิพลทางรวม และอิทธิพลทางอ้อม	< .05 [20]
$R^2$	ใกล้ 1 [17]
$f^2$	ใกล้ 1 [17]

## 4. ผลการวิจัย

## 4.1. การทดสอบตัวแบบโดยรวม

จากการทดสอบตัวแบบโดยรวมพบว่า ตัวแบบมี SRMR เท่ากับ .0448 ซึ่งน้อยกว่า .08 แสดงว่าเป็นตัวแบบที่สามารถยอมรับได้

## 4.2 การทดสอบตัวแบบการวัด

จากการทดสอบตัวแบบการวัด จากตัวแบบการวัดแบบสะท้อน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .70 และตัวชี้วัดความเชื่อถือได้ ประกอบด้วย  $\alpha$ , CR,  $\rho_A$  มากกว่า .70 และ AVE มากกว่า .05 ดังตารางที่ 4 ตัวแบบการวัดแต่ละตัวจึงมีความเหมาะสม นอกจากนี้ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในตารางที่ 5 และ HTMT ในตารางที่ 6 มีค่าน้อยกว่า  $\sqrt{AVE}$  แสดงว่าตัวแบบมีความเชื่อถือได้เชิงจำแนก (Discriminant validity)

## 4.3 การทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural model)

4.3.1 การทดสอบปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบพหุ (Multicollinearity) พบว่า VIF เท่ากับ 2.482 ซึ่งไม่เกิน 5 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองมากเกินไป





## 4.3.2 การทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในสมการโครงสร้าง พบว่า

H1: ตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .590 และขนาดผลกระทบเท่ากับ .800

H2: ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED) มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรการจัดการองค์กร (ORG) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .954 และขนาดผลกระทบเท่ากับ 10.098

H3: ตัวแปรการจัดการองค์กร (ORG) มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรการจัดการความรู้ (KM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .773 และขนาดผลกระทบเท่ากับ 1.482

H4: ตัวแปรการจัดการองค์กร (ORG) มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .371 และขนาดผลกระทบเท่ากับ .315 ดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8 และรูปที่ 2

## ตารางที่ 4 การทดสอบตัวแบบการวัด

LED	น้ำหนัก องค์ประกอบของ LED	ORG	น้ำหนัก องค์ประกอบ ของ ORG	KM	น้ำหนัก องค์ประกอบ ของ KM	LO	น้ำหนัก องค์ประกอบ ของ LO
dhe	.868**	cha	.884**	ser	.869**	mas	.812**
isp	.927**	deg	.875**	bld	.833**	men	.701**
int	.951**	mtv	.892**	col	.915**	vis	.862**
ind	.960**	hmd	.695**	trm	.895**	tem	.916**
						sys	.952**
	<b><math>\alpha</math></b>		<b>AVE</b>		<b>CR</b>		<b><math>\rho_A</math></b>
LED	.961		.859		.961		.962
ORD	.902		.707		.905		.913
KM	.931		.772		.931		.932
LO	.921		.749		.922		.924

\*\* p-value < .01



ตารางที่ 5 Fornell-Larcker criterion

ตัวแปรแฝง	LED	ORG	KM	LO
LED	.927			
ORG	.910	.837		
KM	.462	.597	.879	
LO	.564	.716	.766	.865

\*ตัวเลขเข้มในแนวทแยง คือ  $\sqrt{AVE}$ 

ตารางที่ 6 Hetero-Monotrait ratio of correlations (HTMT)

ตัวแปรแฝง	LED	ORG	KM	LO
LED	1			
ORG	.954	1		
KM	.681	.776	1	
LO	.752	.851	.925	1

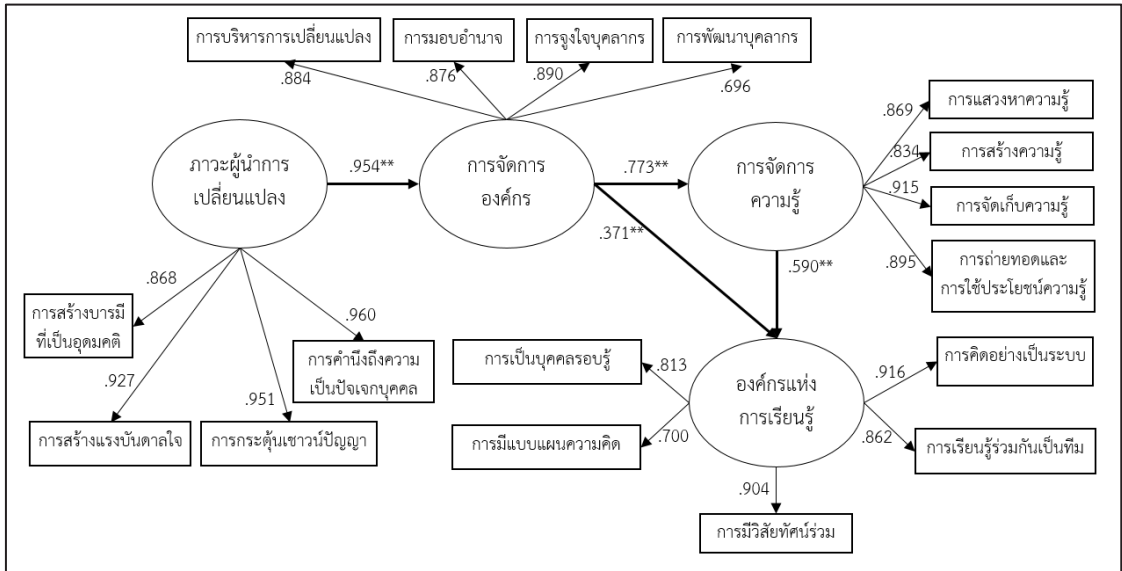
ตารางที่ 7 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

	ORG ( $R^2 = .910$ )				KM ( $R^2 = .597$ )				LO ( $R^2 = .824$ )			
	DE	IE	TE	f <sup>2</sup>	DE	IE	TE	f <sup>2</sup>	DE	IE	TE	f <sup>2</sup>
LED	.954**	-	.954**	10.098	-	.737**	.737**	-	-	.789**	.789**	-
ORG	-	-	-	-	.773**	-	.773**	1.482	.456**	.371**	.827**	.315
KM	-	-	-	-	-	-	-	-	.590**	-	.590	.800

\*\* p-value &lt; .01

ตารางที่ 8 สรุปผลการทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในสมการโครงสร้าง

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1: การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	สนับสนุน
H2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการองค์กร	สนับสนุน
H3: การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้	สนับสนุน
H4: การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	สนับสนุน



รูปที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

## 5. อภิปรายผล

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ กัญญาภักษณ์ พระระนะพันธ์ และสมบุญธน์ ศิริสรธริรัญ [10] ที่พบว่า การจัดการความรู้ทั้งด้านการจัดหาความรู้ ด้านการแบ่งปันความรู้ การเก็บรักษาความรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ บุคลากรขององค์กรต้องตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องกำหนดปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหา มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา มีการจัดแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน พร้อมรับการสนับสนุนให้มีการแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป

5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล และภัทราทิพย์ ทรงบุญญา [21] ที่พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน และเช่นเดียวกับ Bhatti et al. [4] ที่พบว่า ความเป็นผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทรลี [22] ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งด้านบุคลากร

ด้านเงินทุน ด้านทรัพยากรการผลิต และด้านการจัดการองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่จะไปสู่การจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 การจัดการองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ [23] ที่พบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรต้องจัดการและปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเชื่อมโยงกันและยืดหยุ่นได้มากขึ้น มีการกำหนดงานและภาระงานตามหน้าที่ที่ชัดเจนและเหมาะสม สนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร มีการนำความรู้และความชำนาญของบุคลากรมาแบ่งปันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.4 การจัดการองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับนิมิต โสขารีย์ [5] ที่พบว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ด้วยเหตุนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์กรโดยการบริหารจัดการตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 6. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สามารถนำมาจัดทำข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรควรจัดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน มีการสนับสนุนให้มีการแสวงหาวิธีสอนงาน วิธีการทำงาน มีการถ่ายโอนองค์ความรู้ผ่านเครือข่ายของหน่วยงาน เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ การพัฒนาระบบและสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำในองค์กรควรมีทักษะการจัดการ ทั้งการพัฒนาองค์กร การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผ่านกระบวนการจัดการความรู้และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การจัดการองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ดังนั้น องค์กรควรมีนโยบายสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารองค์กร และสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญของบุคลากรเป็นระบบ สร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Rowden, R.W. (2001). The Learning Organization and Strategic Change. *SAM Advanced Management Journal*, 66(3), 11-16.



- [2] Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. (2<sup>nd</sup> ed). London: Century Press.
- [3] Ubben, G.C., Hughes, L.W. & Norris, C.J. (2015). *The Principal: Creative Leadership for Excellence In Schools*. (8<sup>th</sup> ed). London: Pearson.
- [4] Bhatti, W.A., Hussain, N., & Iqbal, J. (2013). Leadership Role in Integrating Knowledge Management Enablers. *World Applied Sciences Journal*, 26, 55-60.
- [5] นิมิตร โสชาลี. (2559). รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 27-52.
- [6] Celep, C. & Cetin, B. (2005). Teacher' S Perception About the Behaviors of School Leaders with Regard to Knowledge Management. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 102-117.
- [7] Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- [8] Debowski, S. (2006). *Knowledge management*. Sydney: John Wiley & Sons.
- [9] Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements for Corporate Learning*. (2<sup>nd</sup> ed). CA: Davies-Black Publishing.
- [10] กัญญาภักษณ์ พระระนะพันธ์ และสมบุรณ์ ศิริสรริทธิญ. (2556). การเป็นองค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบัณฑิต. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร*, 3(2), 117-127.
- [11] Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2008). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Butterworth Heinema: Oxford.
- [12] Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- [13] Boris, K. & Jens, G. (2019). *HR Governance: A theoretical Introduction*. Springer: Cham, Switzerland.
- [14] Certo, S.C. *Modern management*. (8<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hell.
- [15] Schreiber, J., & Nora, A., & Stage, F. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Education Research*, 99(6), 323-338.
- [16] Rademaker, M.E. & Schuberth, F. (2020). cSEM: Composite-Based Structural Equation Modeling. Package version: 0.4.0.9000. <https://m-e-rademaker.github.io/cSEM/>.



- [17] Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In Sinkovics R.R., Ghauri, P.N, (Eds.) *Advances in international marketing*. (pp. 277-320). Bingley: Emerald.
- [18] Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- [19] Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- [20] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis*. (8<sup>th</sup> ed). Cengage: UK.
- [21] กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล และภัทราทิพย์ ทรงบุญญา. (2558). การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 7(2), 115-136.
- [22] รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- [23] ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.