

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความรู้ต่อความสำเร็จของบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก” ผู้วิจัยได้นำข้อมูล ตัวอย่างที่เก็บได้จำนวน 78 บริษัท มาทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยนำเสนอผลการการวิเคราะห์ 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการความรู้กับความสำเร็จของการจัดการความรู้

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่การศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นบริษัทจีนที่มาลงทุนในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอุปกรณ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมเคมียางพลาสติก โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	40	51.3
1.2 หญิง	38	48.7
รวม	78	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า30ปี	35	44.9
2.2 30-39ปี	20	25.6
2.3 40-50ปี	17	21.8
2.4 ตั้งแต่51ปีขึ้นไป	6	7.7
รวม	78	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	29.5
3.2 ปริญญาตรี	38	48.7
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	17	21.8
รวม	78	100.0
4. ประสบการณ์การทำงาน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	17	21.8
4.2 5 – 10 ปี	35	44.9
4.3 11 -15 ปี	15	19.2
4.4 มากกว่า 15 ปี	11	14.1
รวม	78	100.0
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
5.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า	15	19.2
5.2 รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่า	51	65.4
5.3 อื่นๆ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ	12	15.4
รวม	78	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
6. ระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย		
6.1 1 – 5 ปี	22	28.2
6.2 6 -10 ปี	44	56.4
6.3 มากกว่า10 ปีขึ้นไป	12	15.4
รวม	78	100.0
7. ปริมาณการลงทุนในประเทศของบริษัทของท่านโดยประมาณ		
7.1 น้อยกว่า 50 ล้านบาท	42	53.8
7.2 50 ล้าน – 200 ล้านบาท	23	29.5
7.3 มากกว่า200 ล้านบาท	13	16.7
รวม	78	100.0
8. จำนวนพนักงานในองค์กรของท่าน		
8.1 น้อยกว่า 50 คน	44	56.4
8.2 50– 200 คน	20	25.6
8.3 มากกว่า 200 คน	14	18.0
รวม	78	100.0

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของตัวอย่างจำนวน 78 บริษัท จำแนกตามลักษณะของผู้ประกอบการเงินพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชายจำนวน40คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 เพศหญิงจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 สำหรับอายุของตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 รองลงมาคือ 30-39 ปีจำนวน20 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และอายุ 40-50 ปีมีจำนวน17คนคิดเป็นร้อยละ 21.8 และตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปน้อยที่สุดมีจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 7.7

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน38คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 21.8 ในส่วนของประสบการณ์การทำงานพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปีมากที่สุด จำนวน 35 คน คิดเป็น

ร้อยละ 44.9 รองลงมาคือต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และ 11 -15 ปีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และมากกว่า 15 ปีน้อยที่สุดจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

สำหรับของการดำรงตำแหน่งในบริษัทในปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 รองลงมาคือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่าจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 และอื่นๆ เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 ในส่วนของระยะเวลาที่บริษัทดำเนินกิจการในประเทศไทยบริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินกิจการในประเทศไทย 6 -10 ปี จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมาคือ 1 – 5 ปีจำนวน 22 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 28.2 และมากกว่า 10 ปีขึ้นไปจำนวน 12 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 15.4

เมื่อพิจารณาตามปริมาณการลงทุนภายในประเทศของบริษัทของท่านโดยประมาณพบว่าบริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีปริมาณการลงทุนในประเทศโดยประมาณน้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 42 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ 50 – 200 ล้านบาทจำนวน 23 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 29.5 และมากกว่า 200 ล้านบาท 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.7 ในส่วนของจำนวนพนักงานในองค์กร พบว่า บริษัทที่เป็นตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในองค์กรน้อยกว่า 50 คน จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.4 รองลงมาคือ 50 – 200 คนจำนวน 20 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 25.6 และมากกว่า 200 คน จำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.0

4.2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้ ปรากฏดังตารางที่ 4.2 – ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.2 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	41.0	15.4	21.8	19.2	2.6	3.73	1.255	มาก
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	16.7	15.4	14.1	35.9	17.9	2.77	1.367	ปานกลาง
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	19.2	34.6	17.9	20.5	7.7	3.37	1.229	ปานกลาง
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	19.2	26.9	23.1	20.5	10.3	3.24	1.271	ปานกลาง
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	20.5	16.7	29.5	23.1	10.3	3.14	1.276	ปานกลาง
เฉลี่ย						3.25	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทที่ตนทำงานอยู่มีการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.25) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.73) บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย (ค่าเฉลี่ย 3.37) พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล (ค่าเฉลี่ย 3.24) บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก (ค่าเฉลี่ย 3.14) และบริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ (ค่าเฉลี่ย 2.77)

ตารางที่ 4.3 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ระดับความคิดเห็น							ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	37.2	33.3	14.1	7.7	7.7	3.85	1.228	มาก
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	17.9	29.5	32.1	11.5	9.0	3.36	1.173	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น	26.9	44.9	23.1	0.00	5.1	3.88	0.980	มาก
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	33.3	38.5	21.8	1.3	5.1	3.94	1.036	มาก
5. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	16.7	15.4	28.2	26.9	12.8	2.96	1.274	ปานกลาง
เฉลี่ย						3.60	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ยเรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 3.94) บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.88) บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.85) บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.36) และบริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่แต่ละคนมี

พนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว (ค่าเฉลี่ย 2.96)

ตารางที่ 4.4 กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวม

กลยุทธ์การจัดการความรู้	Mean	SD	ระดับการใช้กลยุทธ์
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	3.25	0.57	ปานกลาง
กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	3.60	0.54	มาก
ภาพรวม	3.42	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมพบว่าบริษัทเงินที่มาลงทุนในประเทศไทยที่เป็นตัวอย่างมีกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาคือกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

4.3 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ปรากฏดังตารางที่ 4.5 – ตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.5 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

ความสำเร็จในด้าน การเงิน	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1. กำไรจากการดำเนินงาน	33.3	32.1	21.8	7.7	5.1	3.81	1.140	มาก
2. การเพิ่มยอดขาย	24.4	43.6	15.4	9.0	7.7	3.68	1.168	มาก
เฉลี่ย						3.74	0.829	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านการเงิน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.74) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือ เห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านกำไรจากการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.81) และบริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.68)

ตารางที่ 4.6 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

ความสำเร็จในด้าน ลูกค้า	ระดับความคิดเห็น							ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	42.3	38.5	7.7	7.7	3.8	4.08	1.078	มาก
2. จำนวนลูกค้ารายใหม่	32.1	35.9	23.1	5.1	3.8	3.87	1.049	มาก
3. ส่วนแบ่งตลาด	29.5	29.5	29.5	7.7	3.8	3.73	1.089	มาก
4. ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	28.2	39.7	21.8	6.4	3.8	3.82	1.041	มาก
เฉลี่ย						3.88	0.710	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านลูกค้า โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.88) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือ บริษัทการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ย 4.08) บริษัทมีจำนวนลูกค้ารายใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.87) บริษัทมีความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า (ค่าเฉลี่ย 3.82) และบริษัทมีส่วนแบ่งตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.73)

ตารางที่ 4.7 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

ความสำเร็จในด้านการดำเนินงานภายใน	ระดับความคิดเห็น							ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. ความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา	37.2	46.2	10.3	3.8	2.6	4.12	0.926	มาก
2. ความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน	44.9	30.8	14.1	7.7	2.6	4.08	1.066	มาก
3. ความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด	32.1	34.6	24.4	5.1	3.8	3.86	1.053	มาก
4. ความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย	30.8	20.5	29.5	14.1	5.1	3.58	1.212	มาก
เฉลี่ย						3.91	0.655	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านการดำเนินงานภายใน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.12) บริษัทมีความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน (ค่าเฉลี่ย 4.08) บริษัทมีความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.86) และบริษัทมีความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย (ค่าเฉลี่ย 3.58)

ตารางที่ 4.8 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	ระดับความคิดเห็น							
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ความหมาย
1. การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	43.6	23.1	19.2	9.0	5.1	3.91	1.208	มาก
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	32.1	25.6	11.5	19.2	11.5	3.47	1.412	มาก
3. มีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	32.1	23.1	17.9	16.7	10.3	3.50	1.365	มาก
เฉลี่ย						3.63	0.912	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าบริษัทมีความสำเร็จในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) โดยระดับความคิดเห็นเฉลี่ย เรียงระดับจากมากไปน้อยคือบริษัทมีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.91) บริษัทมีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.50) และบริษัทมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ค่าเฉลี่ย 3.47)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวม

ความสำเร็จของการจัดการความรู้	Mean	SD	ระดับความสำเร็จจากการจัดการความรู้
1. ด้านการเงิน	3.74	0.83	มาก
2. ด้านลูกค้า	3.88	0.71	มาก
3. ด้านการดำเนินงานภายใน	3.91	0.66	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	3.63	0.91	มาก
ภาพรวม	3.79	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมพบว่า บริษัทเงินที่มอลงทุนในประเทศไทยที่เป็นตัวอย่างมีผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ทำเป็นประมาณย่อยพบว่าด้านการดำเนินงานภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และด้านการเรียนรู้และพัฒนาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานของการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 2 ข้อ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 1.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 1.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 1.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

สมมติฐานที่ 1.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมี

ความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 2.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

สมมติฐานที่ 2.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

สมมติฐานที่ 2.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว โดยกำหนดเกณฑ์ในการทดสอบไว้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10, 0.05 และ 0.001 และทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ผลการทดสอบแสดงในส่วนนี้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 1.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเงิน			
	กำไรจากการดำเนินงาน		การเพิ่มยอดขาย	
	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทที่มีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	-0.046	0.691	-0.122	0.289
2. บริษัทที่มีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	0.004	0.969	0.270	0.017**
3. บริษัทที่มีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	-0.032	0.783	-0.097	0.399
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	-0.003	0.978	0.036	0.756
5. บริษัทที่มีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	0.215	0.058*	0.092	0.425

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านกำไรจากการดำเนินงาน ($r=0.215$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง) อย่างไรก็ตามระดับ

ความสัมพันธ์ดังกล่าวค่อนข้างต่ำ

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและการมีพนักงานทุกคนในบริษัท สามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านการเพิ่มยอดขาย ($r=0.270$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้เพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการเพิ่มยอดขายเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 1.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	-0.004	0.974	0.092	0.424	-0.168	0.142	0.122	0.289
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	-0.014	0.902	0.197	0.085*	0.158	0.166	-0.011	0.922
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	-0.041	0.718	-0.094	0.415	-0.050	0.661	-0.049	0.672
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	0.280	0.013**	0.111	0.332	0.198	0.082*	0.141	0.217

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
5. บริษัทที่มีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	0.209	0.066*	-0.161	0.159	-0.084	0.462	0.019	0.867

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้าเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก ($r=0.209$) และด้านมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ($r=0.028$) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) และ ($p < 0.05$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านลูกค้าของด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้และบริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่ ($r=0.197$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์ นั่นคือ เมื่อมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้เพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น (ลดลง) อย่างไรก็ตามระดับความสัมพันธ์ดังกล่าวค่อนข้างต่ำ

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการแจกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนในด้านการมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านส่วนแบ่งตลาด ($r=0.198$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวก นั่นคือ เมื่อมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ บริษัทมีการแจกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 1.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาที่ตรงเวลา		ความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน		ความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด		ความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	0.195	0.088	-0.013	0.907	-0.068	0.552	0.018	0.875
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้	-0.256	0.024**	-0.005	0.962	0.094	0.411	0.121	0.293
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	0.076	0.508	0.275	0.015**	0.131	0.252	0.386	0.000***

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ ประโยชน์จาก ความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถใน การจัดส่งสินค้า ที่ตรงเวลา		ความรวดเร็วใน ขั้นตอนของ ระบบงาน		ความสามารถใน การผลิตที่ตรง ตามแผนงานที่ กำหนด		ความสามารถในการ ควบคุมการผลิต ไม่ให้เกิดของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
4. พนักงานทุกคน ในบริษัทสามารถ เข้าถึงความรู้ที่ถูก จัดเก็บไว้ใน ฐานข้อมูล	0.186	0.104	0.043	0.705	0.269	0.017**	0.144	0.209
5. บริษัทมีการลงทุน ในระบบสารสนเทศ เป็นจำนวนมาก	0.151	0.187	0.001	0.990	0.044	0.702	0.005	0.962

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา ($r = -0.256$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นลบ ซึ่งแสดงให้เห็น เมื่อมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ลดลง (เพิ่มขึ้น) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน

บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการจัดการความรู้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน ($r=0.275$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนด ($r=0.269$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีการจำแนกองค์

ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสีย ($r=0.386$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวก นั่นคือ เมื่อมีการจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสียเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ การลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากและบริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความสามารถในการควบคุมการผลิตไม่ให้เกิดของเสียอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 1.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p -value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน	-0.033	0.772	-0.140	0.223	-0.133	0.247
2. บริษัทมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงาน	0.066	0.566	0.313	0.005**	-0.132	0.248

สามารถสืบค้นได้						
-----------------	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ					
	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		มีสิ่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
3. บริษัทมีการจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่าย	0.128	0.265	0.159	0.164	0.027	0.814
4. พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	0.167	0.145	0.210	0.065*	0.094	0.415
5. บริษัทมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมาก	-0.051	0.283	-0.117	0.308	0.108	0.346

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่าด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้งเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนด้านมีพนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ($r=0.210$) และด้านมีการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถสืบค้นได้ ($r=0.313$) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) และ ($p < 0.05$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การรวบรวมและสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน การจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานสืบค้นและใช้งานได้ง่ายและการลงทุนในระบบสารสนเทศเป็นจำนวนมากไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.14 การแสดงระดับความสัมพันธ์กลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้านำการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาภายในภาพรวม

	กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจน		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการเงิน	0.107	0.349	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านลูกค้า	0.147	0.199	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
3. ด้านการดำเนินงานภายใน	0.326	0.004**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	0.146	0.201	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
ภาพรวม	0.245	0.030**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์การจัดการความรู้ประเภทกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้

เพียงด้านเดียว คือ ด้านการดำเนินงานภายใน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้ำ การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

สมมติฐานที่ 2.1 (H1) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเงิน			
	กำไรจากการดำเนินงาน		การเพิ่มยอดขาย	
	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	-0.040	0.728	0.228	0.045**
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	-0.132	0.249	0.085	0.459
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น	0.131	0.253	-0.033	0.776
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.220	0.053*	0.090	0.433
5. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	-0.130	0.255	0.166	0.146

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์ด้านบริษัทที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านกำไรจากการดำเนินงาน ($r=0.220$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านกำไรจากการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์ด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงินด้านการเพิ่มยอดขาย ($r=0.228$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านการเพิ่มยอดขายเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่

เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการเพิ่มยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2.2 (H2) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้า

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	0.313	0.005**	0.166	0.146	0.464	0.000***	0.019	0.871
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	-0.084	0.466	0.038	0.742	0.178	0.118	0.160	0.162
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม	-0.090	0.434	0.225	0.047**	0.202	0.077*	0.119	0.298

ศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น								
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านลูกค้า							
	การตอบสนองความต้องการของลูกค้า		จำนวนลูกค้ารายใหม่		ส่วนแบ่งตลาด		ความสามารถในการรักษาลูกค้ารายเก่า	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.121	0.293	0.195	0.086*	0.054	0.641	0.098	0.396
5. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	0.097	0.399	0.171	0.134	-0.036	0.757	0.093	0.420

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ($r=0.313$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวก นั่นคือ เมื่อมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ($r=0.195$) และด้านมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น ($r=0.225$) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่ อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) และ ($p < 0.05$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวก นั่นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่ เพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านจำนวนลูกค้ารายใหม่อย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น ($r=0.202$) และด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ ($r=0.464$) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าด้านส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$) และ ($p < 0.001$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกนั้นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2.3 (H3) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายใน

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ ประโยชน์จาก ความรู้ที่สะสมใน บุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถใน การจัดส่งสินค้าที่ ตรงเวลา		ความรวดเร็วใน ขั้นตอนของ ระบบงาน		ความสามารถใน การผลิตที่ตรงตาม แผนงานที่กำหนด		ความสามารถใน การควบคุมการ ผลิตไม่ให้เกิด ของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทที่มีการจัด ประชุมหรือสัมมนา เพื่อให้พนักงานมี โอกาสแลกเปลี่ยน ความรู้และ ประสบการณ์ใน การทำงานเป็น ประจำ	0.004	0.970	0.178	0.119	0.234	0.039**	0.052	0.653
2. บริษัทมีนโยบาย ให้พนักงาน หมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานมี	-0.110	0.336	0.061	0.598	0.094	0.413	-0.056	0.625

ความรู้และ ประสบการณ์ใน การทำงานมาก ยิ่งขึ้น								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ ประโยชน์จาก ความรู้ที่สะสมใน บุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการดำเนินงานภายใน							
	ความสามารถใน การจัดส่งสินค้าที่ ตรงเวลา		ความรวดเร็วใน ขั้นตอนของ ระบบงาน		ความสามารถใน การผลิตที่ตรงตาม แผนงานที่กำหนด		ความสามารถใน การควบคุมการ ผลิตไม่ให้เกิด ของเสีย	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value	r	p-value
3. บริษัทมีนโยบาย ส่งเสริมให้พนักงาน ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ ได้จากการฝึกอบรม ศึกษาต่อในการ ทำงานให้ดีขึ้น	0.044	0.705	0.046	0.690	0.148	0.197	0.133	0.244
4. บริษัทมีการนำ เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ เพื่อให้พนักงานมี โอกาสแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและ กัน	0.076	0.511	0.204	0.073*	0.360	0.001**	0.164	0.151
5. บริษัทมีนโยบาย ให้พนักงานใหม่ละ คนมีพนักงานพี่ เลี้ยง (Mentor) เป็น ที่ปรึกษาส่วนตัว	0.147	0.199	0.021	0.853	-0.140	0.223	-0.070	0.545

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงาน ($r=0.204$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความรวดเร็วในขั้นตอนของระบบงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ ($r=0.234$) และด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ($r=0.360$) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการดำเนินงานภายในด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้

และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านความสามารถในการผลิตที่ตรงตามแผนงานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2.4 (H4) กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และค่า p-value ของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		มีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
1. บริษัทมีการจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ	0.131	0.254	0.387	0.000***	0.155	0.176
2. บริษัทมีนโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น	-0.151	0.187	0.108	0.348	0.073	0.525
3. บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น	0.123	0.284	0.143	0.211	-0.053	0.642
4. บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงาน	0.275	0.015**	0.110	0.338	0.124	0.280

มีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน						
---	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์ จากความรู้ที่สะสมในบุคคล	ความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ					
	การพัฒนา กระบวนการทำงาน อย่างต่อเนื่อง		ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม		มีส่งประดิษฐ์ใหม่สู่ ตลาด	
	r	p-value	r	p-value	r	p-value
5.บริษัทมีนโยบายให้พนักงาน ใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัว	0.065	0.570	-0.004	0.971	-0.093	0.416

หมายเหตุ. *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) พบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านบริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และพัฒนาการด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ($r=0.275$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.10$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่าเครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่การจัดประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสดекเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำ นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงาน

เพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้นและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลด้านการจัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ($r=0.387$) อย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.001$)

เมื่อพิจารณาค่า r พบว่า เครื่องหมายเป็นบวก แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์กล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกนั่นคือ เมื่อมีการจัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นประจำเพิ่มขึ้น (ลดลง) จะทำให้บริษัทมีความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (ลดลง)

สำหรับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่นโยบายให้พนักงานหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น นโยบายส่งเสริมให้พนักงานประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมศึกษาต่อในการทำงานให้ดีขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนโยบายให้พนักงานใหม่ละคนมีพนักงานพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นที่ปรึกษาส่วนตัวไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จด้านการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.19 การแสดงระดับความสัมพันธ์กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านการเงิน ลูกค้า การดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการในภาพรวม

	กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคล		
	r	Sig	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการเงิน	0.167	0.143	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. ด้านลูกค้า	0.400	0.000***	มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
3. ด้านการดำเนินงานภายใน	0.257	0.023**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ	0.284	0.012**	มีระดับความสัมพันธ์น้อย
ภาพรวม	0.385	0.000***	มีระดับความสัมพันธ์น้อย

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่ากลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลยุทธ์ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในบุคคลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนารอยู่ในระดับน้อย