

**อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางความจงรักภักดีของพนักงานที่เชื่อมโยง
การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์
การจัดการภาวะวิกฤต ของกลุ่มธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย**

**Influence of Interstitial Variables on Employees' Loyalty Linked to
Knowledge Management and Transformational Leadership
Affecting the Crisis Management Strategies of the Accommodation
Business groups in Thailand**

วันที่รับบทความ: 18/04/66

วันที่แก้ไขบทความ:

ครั้งที่ 1: 1/09/66

ครั้งที่ 2: 25/09/66

วันที่ตอบรับ: 28/09/66

อดุลยเดช ดันแก้ว **

*Adunyadet Tanakeo ***

อัยรดา พรเจริญ ***

*Irada Phorncharoen ****

อโนทัย หาระสาร ****

*Anothai Harasarn *****

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (บธ.ค.) สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

* D.B.A Candidate, Doctor of Business Administration, Department of Doctoral of Business Administration Program Management, Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University.

** บธ.ค. (บริหารธุรกิจ) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (2551) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

** Ph.D. (Business Administration), Ramkhamhaeng University (2008) Currently is the Lecturer at Department of Doctor of Business Administration Program Management, Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University.

*** บธ.ค. (บริหารธุรกิจ) หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2559) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

*** D.B.A. (Business Administration), Khon Kaen University (2016) Currently is the Lecturer at Department of Master of Business Administration Program Management, Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University.

วารสารวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2566)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นกลางความจงรักภักดีของพนักงานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ของกลุ่มธุรกิจที่แพคเกจในประเทศไทย (2) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต้นกลางและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานประกอบการที่แพคเกจจำนวน 580 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า (1) การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต มีขนาดสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .228 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เส้นทางอิทธิพลทางอ้อมของการจัดการความรู้ ที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน มีขนาดสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .205 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งค่าอิทธิพลรวมของการจัดการความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .433 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต มีขนาดสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .206 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เส้นทางอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตของกลุ่มธุรกิจที่แพคเกจ ผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน มีขนาดสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .229 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งค่าอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .434 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (2) การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต้นกลางและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ $\chi^2/df=1.073$, $p\text{-value}=.083$, $GFI=.939$, $AGFI=.932$, $CFI=.970$, $RMSEA=.011$, $RMR=.033$

คำสำคัญ: ความจงรักภักดีของพนักงาน การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ธุรกิจที่พักรวม

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the influence of the interstitial variables of the employees' loyalty linked to knowledge management and transformational leadership affecting the crisis management strategies of the accommodation business groups in Thailand, and (2) to examine the consistency of the causal relationship patterns of the interstitial variables and the factors influencing the crisis management strategies. The samples used in the research were 580 accommodation administrators randomized by multi-stage sampling. The research instrument was a questionnaire. The statistics were the structural equation modelling. The research findings were as follows. (1) Knowledge management has a direct influence on crisis management strategies. has a path coefficient size of .228 with statistical significance at the level of .001, the indirect influent path of the knowledge management affecting the crisis management strategies through the employees' loyalty had the path coefficient at .205 with the statistical significance at the level of .001. The total of the influence of the knowledge management influencing the crisis management strategies through the employees' loyalty had the path coefficient at .433 with the statistical significance at the level of .001. Transformational leadership directly influences crisis management strategies. had a path coefficient size of .206 with statistical significance at the level of .001, the indirect path of the transformational leadership affecting the crisis management strategies of the accommodation business groups through the employees' loyalty had the path coefficient at .229 with the statistical significance at the level of .001. The total of the influence of the transformational leadership influencing the crisis management strategies through the employees' strategies had the path coefficient at .434 with the statistical significance at the level of .001. (2) According to the examination of the consistency of the causal relationship patterns of the

interstitial variables and the factors influencing the crisis management strategies, the findings showed that the model fit the empirical data at $\chi^2/df = 1.073$, $p\text{-value} = .083$, $GFI = .939$, $AGFI = .932$, $CFI = .970$, $RMSEA = .011$, $RMR = .033$

Keywords: Employees' Loyalty, Knowledge Management, Transformational Leadership, Crisis Management Strategies, Accommodation Businesses

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยเติบโตมาโดยลำดับ โดยในปี พ.ศ.2561 มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยว จำนวนมากถึง 39.73 ล้านคน (Tourism Council of Thailand, 2019) ประเทศไทยมีรายได้จากธุรกิจที่พักแรมประมาณ 835,000 ล้านบาท (Economics Tourism and Sports Division, 2019) มีจำนวนสถานที่พักแรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นตามการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทำให้มีจำนวนที่พักแรมรวมทั้งสิ้น 24,391 แห่ง มีจำนวนห้องพัก 721,501 ห้อง และมีจำนวนคนทำงานถึง 323,850 คน (National Statistical Office, 2019) ต่อมาเกิดสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2563 ส่งผลให้สถานประกอบการที่พักแรมบางแห่งมีการตัดสินใจปิดตัวลง สถานการณ์ท่องเที่ยวของประเทศไทยเผชิญสถานการณ์ความไม่แน่นอน อันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ อุทกภัย โรคระบาดอื่น ๆ การก่อการร้าย สงครามระหว่างประเทศ ความไม่มั่นคงด้านเศรษฐกิจและการเมืองในประเทศ และต่างประเทศ ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตต่อการท่องเที่ยวและธุรกิจที่พักแรมอย่างมาก เป็นเหตุจำเป็นที่สถานประกอบการต้องวางแผนเชิงรับอย่างมีประสิทธิภาพ สถานประกอบการที่พักแรมจึงต้องเตรียมรับมือกับแนวโน้มการแข่งขันที่กำลังจะมาถึง โดยตรวจสอบเพื่อเตรียมแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติม (Li, Zhang, Chen, & Hua, 2022)

โดย Sainaghi, Phillips, Baggio, and Mauri (2019) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการจัดการวิกฤตออกเป็น 5 ประเภท คือ การดำเนินงาน การบำรุงรักษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาด และการประสานงานภาครัฐ ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวจะบรรลุผลได้จะต้องอาศัย

องค์ความรู้และทักษะของพนักงาน ภาวะผู้นำ และความทุ่มเทพยายามของพนักงาน ที่จะก้าวผ่านความยากลำบากในสถานการณ์วิกฤตของสถานประกอบการของตนเองให้ได้ และในส่วนขององค์ความรู้และทักษะของพนักงานนั้น การศึกษาของ Phuongs and Ha (2022) พบว่าการจัดการความรู้เป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดความสามารถขององค์กรในการรับโอกาสและความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ความจงรักภักดีของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องกับ Pelcau (2022) ที่พบว่าการจัดการความรู้มีผลเชิงบวกอย่างมากต่อประสิทธิภาพและความจงรักภักดีของพนักงาน โดยการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร (Salama, Isaac, Habtoor, & Ameen, 2020) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งปัจจัยทั้งสองมีผลโดยตรงต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (Swanson, Kim, Lee, Yang, & Lee, 2020) ดังนั้นการอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทางเลือกหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ก้าวผ่านสถานการณ์วิกฤตได้ (Luyten & Bazo, 2019) ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้เกินความคาดหมาย ซึ่งมีผลอย่างยิ่งในการจัดการสถานการณ์วิกฤตโดยอาศัยความจงรักภักดีของพนักงาน (Reza, 2019) ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต จึงต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นแกนหลักในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (Murali, Poddar, & Seema, 2017)

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นกลางความจงรักภักดีของพนักงานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ของกลุ่มธุรกิจที่พักแรมในประเทศไทย ด้วยการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ ผลการวิจัยที่ค้นพบเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับสถานประกอบการที่พักแรมในประเทศไทยในตัดสินใจก้าวผ่านสถานการณ์วิกฤตที่สำคัญสำคัญของประเทศ ซึ่งเป็นการค้นพบใหม่เกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางความจงรักภักดีของพนักงานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ของกลุ่มธุรกิจที่พักรมในประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรคั่นกลางและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปและนำมาซึ่งสมมติฐานการวิจัยจำนวน 2 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การประมวลผล

การจัดเก็บ การเผยแพร่และการนำข้อมูลและความรู้ภายในองค์กรไปใช้สนับสนุน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและความพึงพอใจของพนักงาน (Khanal & Poudel, 2017) การจัดการความรู้ไม่เพียงแต่เป็นการจัดการเนื้อหาที่จับต้องได้จากการรวมกันเท่านั้น แต่ยังเป็นการดึงข้อมูลจากข้อมูลดิบที่มีอยู่ในองค์กรและจัดไว้อย่างเป็นระบบ (Liu, Yang, & Wang, 2014) การจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้มีผลในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้มีผลในเชิงบวกต่อความจงรักภักดีของพนักงาน ความสามารถในการจัดการความรู้และแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัย

สำคัญในการส่งเสริมธุรกิจที่มีการแข่งขัน และสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานได้ (Pelealu, 2022) การจัดการความรู้ส่งผลต่อการรักษาพนักงานไว้ จากการที่การจัดการความรู้ช่วยให้พนักงานเรียนรู้องค์กรและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรทำให้มีความปรารถนาที่จะทำงานต่อไปในองค์กร (Salad, 2018) การจัดการความรู้และแรงจูงใจที่แท้จริงมีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงาน หากองค์กรต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สามารถทำได้โดยใช้การจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่สุดและให้แรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกัน (Muslim, Indra, Lystiardi, & Anggiani, 2021)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) เป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงหมายถึงการทำงานร่วมกับและหรือผ่านผู้อื่นเพื่อเปลี่ยนทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Luyten & Bazo, 2019) ผู้นำคือบุคคลที่มีทักษะและความซื่อสัตย์ที่จะมีอิทธิพลต่อคนรอบข้างให้ทำกิจกรรมร่วมกันและสร้างแรงบันดาลใจโดยแบ่งปันวิสัยทัศน์แห่งอนาคต (Velu, Manxhari, Demiri, & Jahaj, 2017) ดังนั้นรูปแบบความเป็นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย (Adnan & Valliappan, 2019) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร (Udin, 2020) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ตามให้ทำงานเกินความคาดหมาย (Reza, 2019) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน มีการจูงใจพนักงานและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Fitriyani, 2018) ทั้งนี้รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Darus, Kamil, & Ishammudin, 2019) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการวิกฤต โดยประสบการณ์วิกฤตของผู้จัดการเป็นตัวกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการวิกฤต (Alkhawani, Bohari, & Shamsuddin, 2019) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการความท้าทาย

ในช่วงวิกฤต มีผลกระทบจากผู้นำในอุดมคติ การให้คำปรึกษาทางปัญญา การพิจารณา
รายบุคคล แรงจูงใจ การเสริมพลัง ภายใต้ระบบการจัดการภาวะวิกฤต (ALzoubi, 2021)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีของพนักงาน

ความจงรักภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty: EL) หมายถึง ความรู้สึกของ
พนักงานที่แสดงถึงความขยัน ความอดทน การเอาใจใส่ต่องาน ที่ทำด้วยความสมัครใจ
โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นหลัก (Clegg, Komberger, & Pitsis, 2015) และเป็นสิ่งที่
พนักงานยึดมั่นในองค์กร มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร ทำให้ความ
จงรักภักดีของพนักงานส่งผลต่อการเพิ่มความเป็นไปได้ในการรักษาพนักงานไว้ด้วย
(Chen, Chen, Tsui, & Chiang, 2016) นอกจากนี้ความจงรักภักดีของพนักงานมีความสำคัญ คือ
(1) เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถ ทำงานได้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากเกิด
ความรู้สึกในความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (2) เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการ
ของ บุคคลในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
(3) สามารถใช้ทำนายอัตราเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน (4) มีส่วน
เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (5) บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อ
องค์กร มักใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน จึงทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าผู้อื่น
(6) บุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มักมีความผูกพันในงาน เพราะเห็นว่างานที่ตนปฏิบัติ
มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อองค์กร (Okpu, 2016)

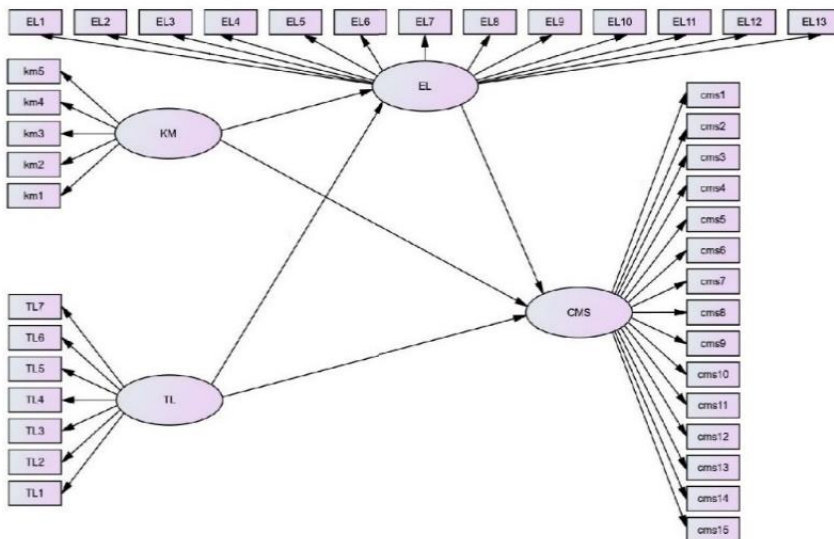
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management Strategies: CMS) เป็น
กระบวนการวางแผนล่วงหน้าต่อเหตุการณ์เชิงลบที่ไม่คาดคิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจำกัด
หรือลดอันตรายต่อองค์กรให้น้อยที่สุด และทำการกำหนดกลยุทธ์หรือชุดของ
สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเสนอแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์
ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Jaafar, 2017) การจัดการภาวะวิกฤตยังถูกกำหนดให้เป็นชุดของ
กิจกรรมและการสื่อสารที่ดำเนินการโดยผู้จัดการ เพื่อลดโอกาสในการเกิดวิกฤต และเพื่อลด
ผลกระทบด้านลบของวิกฤตที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความพยายามในการฟื้นฟูระบบหลังจบ
วิกฤต (Bundy, Pfarrer, & Coombs, 2017) กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตประกอบด้วยปัจจัย

หลัก 4 ประการ คือ การป้องกัน การเตรียมการ การตอบสนอง และการแก้ไข มีแนวทางสามขั้นตอนในการจัดการวิกฤตตามช่วงของวิกฤต คือ ช่วงแรกคือช่วงก่อนวิกฤตโดยการป้องกัน และการเตรียมการ ช่วงที่สองคือช่วงวิกฤตโดยการตอบสนอง และช่วงที่สามคือระยะหลังวิกฤตโดยการเรียนรู้และการแก้ไข (Coombs, 2015)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรเหตุที่เป็นตัวแปรแฝง ได้แก่ ตัวแปรการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) ตัวแปรค่านกลาง ที่เป็นตัวแปรแฝง คือ ตัวแปรความจงรักภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty: EL) และตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรแฝง คือ ตัวแปรกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Strategies: CMS) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

KM = ตัวแปรการจัดการความรู้	TL7 = การเปิดโอกาสให้คิดนอกกรอบ	CMS7 = คำแนะนำของทีมเทคนิค
TL = ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	EL1 = ความทุ่มเทในการทำงาน	CMS8 = ความสามารถในการปรับแผนและติดตาม
EL = ตัวแปรความรักรักภักดีของพนักงาน	EL2 = การเริ่มงานก่อนเวลา	CMS9 = การปฏิบัติให้ถูกต้องตามแผน
CMS = ตัวแปรกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต	EL3 = การทำงานหลังเลิกงาน	CMS10 = ความสามารถของผู้บริหารในการสื่อสาร
km1 = ความสามารถ	EL4 = การไม่ทำงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง	CMS11 = ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์
km2 = การแสวงหาความรู้จากภายนอก	EL5 = การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	CMS12 = การสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
km3 = การนำเข้าถึงความรู้จากองค์กรอื่น	EL6 = การประชาสัมพันธ์ของภาพลักษณ์องค์กร	CMS13 = การร่วมมือกับหน่วยงานอื่น
km4 = การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	EL7 = การใกล้เคียงข้อพิพาท	CMS14 = การใช้โอกาสในการสร้างนวัตกรรม
km5 = การรวบรวมความรู้อย่างเป็นขั้นตอน	EL8 = การทำงานโดยไม่ต้องมีผู้ควบคุม	CMS15 = การสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
TL1 = การเสียสละ	EL9 = การทำงานให้สำเร็จลุล่วง	CMS3 = การลงทุนด้านเทคโนโลยี
TL2 = การแก้ปัญหาตามสถานการณ์	EL10 = การไม่เกี่ยงงาน	CMS4 = การจัดทำคู่มือ
TL3 = การเป็นแบบอย่างที่ดี	EL11 = การไม่หาผลประโยชน์ส่วนตัว	CMS5 = การรายงานสถานการณ์ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง
TL4 = การมีคำพูดที่เป็นแรงบันดาลใจ	EL12 = การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	
TL5 = การสื่อที่เป้าหมายในการทำงาน	EL13 = การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	
TL6 = ความสามารถในการสื่อสาร	CMS1 = การพัฒนาแผน	
	CMS2 = การระบุจุดอ่อนและภัยคุกคาม	
	CMS6 = ความสามารถในการดำเนินงานตามแผน	

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารในสถานประกอบการที่พักแรม จำนวน 24,269 แห่ง กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการทั่วไป และหัวหน้าแผนกในสถานประกอบการที่พักแรม โดยแบ่งออกเป็น 5 พื้นที่ คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคกลางและภาคตะวันออก ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ Golob (2003) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง มีขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 10 เท่า จากตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 55 ตัวแปร ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่าง 10 เท่าจากตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังนั้น ขนาดตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ควรมีขนาดตัวอย่าง 550 คน จากนั้นผู้วิจัยได้เพื่อค่าความสูญเสียของแบบสอบถามอีก จำนวน 30 ชุด ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 580 ชุด สุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) มีกลุ่มอย่างที่ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในสถานประกอบการที่พักแรม จำนวน 5 ภูมิภาค ภูมิภาคละ 2 จังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มี 6 ตอน ซึ่งข้อคำถามแต่ละตอนได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC แต่ละข้อคำถามไม่ต่ำกว่า 0.60 (Tirakanant, 2007) ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.978 การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติพื้นฐานเพื่อหาค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ประมาณค่าพารามิเตอร์ ด้วยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม IBM SPSS AMOS Version 26 และ โปรแกรม Jamovi

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 52.76 มีอายุ 31-40 ร้อยละ 43.10 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 85.34 มีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจที่พักแรม 6-10 ปี ร้อยละ 40.52 มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการทั่วไป ร้อยละ 28.62 และเป็นผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 27.93

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรเหตุที่เป็นตัวแปรแฝง ได้แก่ ตัวแปรการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ($\bar{X}$ = 3.72, S.D.=.425) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) ($\bar{X}$ = 3.78, S.D.=.405) ตัวแปรค่านิยม ที่เป็นตัวแปรแฝง คือ ตัวแปรความจงรักภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty: EL) ($\bar{X}$ = 3.72, S.D.=.401) และตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรแฝง คือ ตัวแปรกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Strategies: CMS) ($\bar{X}$ = 3.81, S.D.=.362) ตัวแปรที่ศึกษาทุกตัวแปรมีค่าในระดับมาก

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) และความถูกต้องแบบรวมศูนย์ (Convergent Validity)

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความถูกต้องแบบรวมศูนย์

Latent Variable	Eigenvalude/ Cumulative	KMO/(p-value)	Reliability	CR (>.70)	AVE (>.50)	MVS (MVS<AVE)
KM	1.263/63.038	.427/(.000)	.865	.844	.529	.414
TL	1.053/71.969	.449/(.000)	.913	.956	.760	.445
ELL	1.033/67.770	.694/(.000)	.854	.963	.675	.471
CMS	1.093/69.817	.630/(.000)	.837	.955	.594	.432

ตารางที่ 1 แสดงการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และความถูกต้องแบบรวมศูนย์ (Construct Reliability and Convergent Validation) ของข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลในหลายขั้นตอนเริ่มจาก

1. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าอัลฟาครอนบาค พบว่า ค่าอยู่ระหว่าง .837 (CMS) - .913 (TL) ซึ่งทุกตัวมีค่ามากกว่า .70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)
2. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .844 (KM) - .963 (EL) ซึ่งทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า .70 (Diamantopoulos & Siaguaw, 2000)
3. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องโดยการตรวจสอบค่า (Average Variance Extracted: AVE) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .529(KM) - .760(TL) ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า .50 (Diamantopoulos & Siaguaw, 2000)
4. การตรวจสอบค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์ที่สูงที่สุดระหว่างสองตัวแปรแฝง (Maximum Shared Variance: MVS) พบว่า มีค่าระหว่าง .414 (KM) - .471 (TL) ซึ่งทุกตัวมีค่าต่ำกว่าค่า AVE (Diamantopoulos & Siaguaw, 2000)

ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบค่าความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

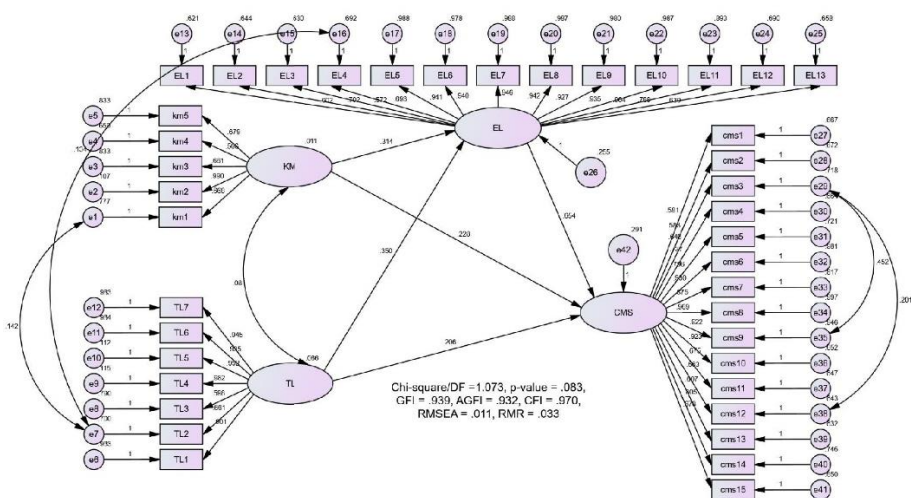
ตัวแปร	KM	TL	EL	CMS
KM	$\sqrt{AVE}=.$ 727			
TL	.611	$\sqrt{AVE}=.$ 872		
EL	.458	.399	$\sqrt{AVE}=.$ 822	
CMS	.585	.509	.393	$\sqrt{AVE}=.$ 771

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าความตรงเชิงจำแนก ด้วยการเปรียบเทียบค่ารากที่สองของ AVE ($\sqrt{AVE}$) ขององค์ประกอบหนึ่ง ๆ กับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในโมเดลเดียวกัน ถ้าค่า $\sqrt{AVE}$ สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (MVS) แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความตรงเชิงจำแนกดี (Hair et al., 2010) โดยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง .393-.611 น้อยกว่า .80 ดังนั้นโมเดลการวัดจึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัว พบว่ามีค่าไม่มากกว่าค่า $\sqrt{AVE}$ ซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความแตกต่างกันในการวัดและไม่มีความซ้ำซ้อนกัน (Discriminant Validity)

ผลการตรวจสอบการประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความจงรักภักดีของพนักงาน ที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของอิทธิพลของการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความจงรักภักดีของพนักงาน ต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตของกลุ่มธุรกิจที่พักรวมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2/df = 1.255$ ควรมีค่าน้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010), p-value = .000 ควรมีค่ามากกว่า .050 (Kelloway, 2015), GFI = .926 ควรมีค่าระหว่าง .900-.950 (Kelloway, 2015), AGFI = .917 ควรมีค่าระหว่าง .900-.950 (Kelloway, 2015), CFI = .893 ควรมีค่ามากกว่า .950 (Kelloway, 2015), RMSEA = .021 ควรมีค่าน้อยกว่า .050 (Kelloway, 2015), RMR = .035 ควรมีค่าน้อยกว่า .050 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

เนื่องจากมีค่าบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) โดยปรับโมเดลตามลักษณะการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง มีผลดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของอิทธิพล
การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความจงรักภักดีของพนักงาน
ต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต หลังการปรับโมเดล

จากภาพที่ 2 ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของอิทธิพล
ของการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความจงรักภักดีของพนักงาน ต่อ
กลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต หลังการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืน
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ ดังนี้ $\chi^2/df=1.073$, $p\text{-value}=.083$,
 $GFI=.939$, $AGFI=.932$, $CFI=.970$, $RMSEA=.011$, $RMR=.033$

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ของการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความจงรักภักดีของพนักงาน ต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตและการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Antecedents	Consequence	STDYX (β)	Estimate	SE	Z -Value	R ²
KM	CMS	.228	.938	.124	7.591***	.728
TL		.206	.410	.056	7.285***	
EL		.654	.845	.126	6.699***	
KM	EL	.314	.279	.039	7.153***	.490
TL		.350	.539	.062	8.721***	

*** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต (CMS) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าระหว่าง .206 ถึง .654 สามารถเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต คือ ความจงรักภักดีของพนักงาน (EL) ด้านการจัดการความรู้ (KM) และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน (EL) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าระหว่าง .314 ถึง .350 สามารถเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และด้านการจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ค้นพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (KM) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และความจงรักภักดีของพนักงาน (EL) ร่วมกันพยากรณ์ให้เกิดอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต (CMS) ได้ร้อยละ 72.80 ในขณะที่ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (KM) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ร่วมกันพยากรณ์ให้เกิดความจงรักภักดีของพนักงาน (EL) ได้ร้อยละ 49.00

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม การจัดการความรู้
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความจงรักภักดีของพนักงานต่อกลยุทธ์การจัดการ
ภาวะวิกฤต

Effects	Direct Effect (DE)	Indirect Effect (IE)	Total Effect (TE)	ค่าสูงสุด-ค่าต่ำสุด LCI-UCI
KM to CMS	.228***	.205***	.433	.127-.240
KM to EL	.314***	-	.314	.203-.356
TL to CMS	.206***	.229***	.434	.279-.397
TL to EL	.350***	-	.350	.188-.349
EL to CMS	.654***	-	.654	.230-.346

*** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) ทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต โดยกำหนดตามลักษณะโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) ซึ่งจัดเป็น Simple Mediation Model โดยอยู่บนเงื่อนไขของการมีบทบาทตัวแปรคนกลาง โดยสมบูรณ์ (Fully Meditated Model) (Baron & Kenny, 1986) ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต เท่ากับ .228 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีของพนักงาน เท่ากับ .314 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านตัวแปรความจงรักภักดีของพนักงาน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .205 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .433 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต เท่ากับ .206 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีของพนักงาน เท่ากับ .350 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านตัวแปรความจงรักภักดีของพนักงาน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .229 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .434 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ปัจจัยด้าน

ความจงรักภักดีของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต เท่ากับ .654 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .654 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

1) การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางทั้งตรงและทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า เพื่อให้สถานประกอบการสามารถกำหนดแผนการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์วิกฤตได้ จำเป็นจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเพิ่มเติมความรู้ความสามารถจากภายนอก เพื่อพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น แล้วนำมาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานประกอบการเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานของสถานการณ์ให้รอดพ้นวิกฤต ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ การศึกษาของ Prompreing (2021) ซึ่ง พบว่า มิติข้อมูล ประกอบด้วย การจัดเกลาทางสังคม ความรู้ภายนอก ความรู้ภายใน และการบูรณาการความรู้ภายนอกและภายใน มีอิทธิพลอย่างมากต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายของผู้ประกอบการ ความรู้ภายนอกเป็นตัวพาการณ์ที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน การจัดเกลาทางสังคมมีผลในเชิงบวกอย่างมากต่อการมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน แต่ไม่ใช่กับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ การบูรณาการความรู้ภายนอกและภายในมีผลกระทบเชิงลบอย่างมากต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้ แต่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่มั่นคง ความรู้ภายในไม่มีผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้ แต่ไม่ใช่ต่อการมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน ส่วนผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางอ้อมของการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตผ่านตัวแปรความจงรักภักดีของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในสถานประกอบการ จะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อสถานประกอบการ เมื่อพนักงานมีความจงรักภักดีแล้ว การกำหนดแนวทางการทำงานภายใต้กลยุทธ์การจัดการในสถานการณ์วิกฤตที่มีความเสี่ยงสูงให้กับพนักงานที่มีความจงรักภักดี พนักงานจะสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนบรรลุเป้าหมายของสถานประกอบการได้ ผลการวิจัยดังกล่าวจึง

สอดคล้องกับการศึกษาของ Salama et al. (2020) ที่พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร อีกทั้งการจัดการความรู้ยังส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ในขณะที่ Mhaske and Khandekar (2016) พบว่ากลยุทธ์การจัดการวิกฤตเป็นหนึ่งในปัจจัยที่กระทบผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ Murali et al. (2017) พบว่า พนักงานถือเป็นแกนหลักขององค์กร และเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร อันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องภักดีต่อองค์กร ในขณะการศึกษาของ Kordab, Raudeliunien, and Meidute-Kavaliauskien (2020) พบว่า แม้จะตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม พนักงานหลายคนก็ยังหลีกเลี่ยงการจัดการความรู้ในระดับบุคคล การหลีกเลี่ยงนี้มักจะนำไปสู่การสูญเสียทุนทางปัญญาเนื่องจากการหมุนเวียนของพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Khanal and Poudel (2017) พบว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การประมวลผล การจัดเก็บ การเผยแพร่และการนำข้อมูลและความรู้ภายในองค์กรไปใช้สนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและความพึงพอใจของพนักงาน

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางทั้งตรงและทางอ้อมต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า ภายใต้อิทธิพลของการจัดการภาวะวิกฤตของกิจการนั้น ผู้บริหารต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่ออธิบายถึงเป้าหมายของงานให้กับพนักงาน จึงจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล อันส่งผลต่อการรอดพ้นจากวิกฤตต่าง ๆ ของกิจการได้ ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสอดคล้องกับการศึกษาของ Alketbi, Jimber, and Fernández (2022) ที่พบว่า การฝึกอบรมเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่โครงสร้างองค์กร ค่านิยม และเอกลักษณ์ไม่มีผลกระทบต่อการจัดการภาวะวิกฤตภายในบริบทของหน่วยงาน และยังพบว่า สวัสดิการพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จสำหรับบริษัทต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงการจัดการสถานการณ์วิกฤตที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมากขึ้น ส่วนผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตผ่านตัวแปรความจงรักภักดี

ของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า การอาศัยภาวะผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตในสถานการณ์ไม่ปกติของสถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมเพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานให้สูงขึ้น และยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตของสถานประกอบการด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวจึงมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Alkhawlan et al. (2019) ที่พบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมากต่อการจัดการวิกฤต โดยประสบการณ์วิกฤตของผู้จัดการจะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการวิกฤต ในแง่ปฏิบัติการ ความสำคัญและบทบาทของปัจจัยเสริมการจัดการวิกฤตในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำที่มีประสบการณ์ในวิกฤตมาก่อนจะสามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤตได้ดีกว่า และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Dwiedienawati, Tjahjana, Faisal, Gandasari, and Abdinagoro (2021) ที่พบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพการสื่อสาร และวิกฤตของทีมที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร มีอิทธิพลต่อการจัดการวิกฤต และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Amri, Suhamomo, and Rahardja (2016) ที่พบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความจงรักภักดีของพนักงาน ในแง่การเกิดความรู้สึกใกล้ชิดกับผู้นำจากการสื่อสารที่ดีและความใกล้ชิดกับพนักงานของตน ทำให้ผู้ตามได้รับข้อความที่ผู้นำส่งถึง ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวแตกต่างจากการศึกษาของ Fitriyani (2018) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานโดยตรง แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลร่วมกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานทำให้มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดมีอิทธิพลต่อพนักงานด้วยการจูงใจพนักงานและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต้นกลางและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย ค่า $\chi^2/df=1.073$, $p\text{-value}=.083$, $GFI=.939$, $AGFI=.932$, $CFI=.970$, $RMSEA=.011$, $RMR=.033$ ดังนั้น การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง และความจงรักภักดีของพนักงาน ต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤตจึงมีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Chotivanich and Phomcharoen (2023) เกี่ยวกับบทบาทตัวกลางในการจัดการความรู้และความสามารถเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ที่โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการตรวจสอบค่า χ^2/df , p-value, GFI, AGF, CFI, RMSEA ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร ทุนทางปัญญา ความสามารถด้านนวัตกรรม และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัท การจัดการความรู้และความสามารถเชิงนวัตกรรมพบว่าเป็นตัวกลางในเส้นทางโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานที่มั่นคง ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Zywiotek, Tucmeanu, Tucmeanu, Nicoleta, and Yousaf (2022) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวของพนักงานในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร บทบาทของการเป็นสื่อกลางในการปรับตัวของพนักงานและบทบาทการกลั่นกรองของการแบ่งปันความรู้ ที่โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยได้มีการตรวจสอบค่า χ^2/df , RMSEA, GFI, CFI ผลการวิจัยพบว่าความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เริ่มต้นผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงแรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการปรับตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ไถ่เกลี่ยยืนยันบทบาทไถ่เกลี่ยของการปรับตัวของพนักงานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์ในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมที่ดำเนินงานในประเทศกำลังพัฒนา และการแบ่งปันความรู้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวของพนักงาน และยังคงมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dwiedienawati et al. (2021) ที่ศึกษายืนยันอิทธิพลของรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพการสื่อสาร และวิกฤตของทีมต่อชื่อเสียงขององค์กรที่อาศัยประสิทธิภาพของการจัดการภาวะวิกฤต ในช่วงวิกฤต ที่โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการตรวจสอบค่า CFI ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญสามประการในการจัดการภาวะวิกฤต ได้แก่ ผู้นำ ทีมบริหาร

ภาวะวิกฤต และการสื่อสารองค์กร และยังพบว่านวัตกรรมที่ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ในช่วงวิกฤต ได้แก่นวัตกรรมรูปแบบใหม่ และนวัตกรรมประเภทประหยัด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน โดยการจัดการความรู้ให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้พนักงานแสวงหาความรู้จากภายนอก และความจงรักภักดีของพนักงานให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแผนงานของตนเอง ซึ่งทั้งสองประเด็นเกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานประกอบการที่פקแรมจำเป็นจะต้องพิจารณาการเปิดโอกาสเหล่านี้ให้กับพนักงานในการพัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรมระยะสั้น หรือการศึกษาต่อ และหาทางแนวทางป้องกันการลาออกของพนักงานเหล่านี้ โดยอาจตั้งเงื่อนไขหรือพันธสัญญาของการให้ทุนการสนับสนุนการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ สถานประกอบการสามารถรับคำปรึกษาจากทนายความ หรือ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด ในการบริหารพนักงานที่มีสมรรถนะสูงเหล่านี้เพื่อให้อยู่กับกิจการต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ผ่านความจงรักภักดีของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับ การช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และความจงรักภักดีของพนักงานให้ความสำคัญในประเด็นเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแผนงานของตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ในการบริหารกิจการในสถานการณ์วิกฤต จึงเป็นเหตุจำเป็นที่กิจการต้องอาศัยผู้บริหารกิจการที่ประสบการณ์สูงและมีผลงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการในอดีตมาดำเนินกิจการ เช่น โอนย้ายผู้จัดการทั่วไปจากสาขาที่ประสบความสำเร็จมาบริหารสาขาที่

มีปัญหาในสถานการณ์วิกฤต หรือแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์ ในการกำหนดแนวทางการบริหารกิจการในสถานการณ์วิกฤต

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

จากผลการวิจัยนี้ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลของความจงรักภักดีของพนักงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการบริการมวบรวมทั้งประเทศ หรือศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางความจงรักภักดีของพนักงานที่เชื่อมโยงตัวแปรต่าง ๆ ทางการบริหารที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการภาวะวิกฤต ของกลุ่มธุรกิจที่พักรวมในประเทศไทยต่อประสิทธิภาพทางบริการในช่วงหลังการระบาดของเชื้อโรค หรือศึกษาความจงรักภักดีของบุคลากรในหน่วยงานราชการที่มุ่งเน้นการบริการประชาชนในประเทศไทย

References

- Adnan, S. N. S. M., & Valliappan, R. (2019, March). Communicating Shared Vision and Leadership Styles Towards Enhancing Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1042-1056.
- Alketbi, A. H. S. B., Jimber, del R. J. A., & Fernández, I. A. (2022, March). Exploring the Role of Human Resource Development Functions on Crisis Management: The Case of Dubai-UAE during Covid-19 Crisis. *PLoS ONE*, 17(3), e0263034.
- Alkhawlani, M. A. S., bin Bohari, A. M., & binti Shamsuddin, J. (2019, September). The Impact of Transformational Leadership Style on Crisis Management in Yemen Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 127-139.

- ALzoubi, M. R. (2021, April). The Role of Transformational Leadership on Crisis Management System in the KSA Banking Organization. *International Journal of Management*, 12(4), 351-365.
- Amri, R. F., Suharnomo, & Rahardja, E. (2016, July). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan di Perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 25(1), 36-48.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986, December). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bundy, J., Pfarrer, M., & Coombs., W. (2017, December). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- Chen, Y. C., Chen, H. I., Tsui, P. L., & Chiang, Y. C. (2016, July). Contributing Causes of Employee Loyalty of Service Personnel in International Hotels. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(1), 107-118.
- Chotivanich, P., & Phorncharoen, I. (2023, February). The Mediator Role of Knowledge Management and Innovative Capability Affecting Firm Performance among Commercial Banks in Thailand. *Asian Economic and Financial Review*, 13(2), 148-161.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2015). *Managing and Organizations an Introduction to Theory and Practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

- Darus, A., Kamil, B. A. M., & Ishammudin, M. Z. I. (2019, October). Loyalty as Mediator in the Relationship of Leadership Style and Performance: An Examination among Commercial Banks Employees in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 9(1), 3401-3410.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introduction to LISREL: A Guide for The Uninitiated*. London: SAGE Publications.
- Dwiedienawati, D., Tjahjana, D., Faisal, M. Gandasari, D., & Abdinagoro, S. B. (2021). Determinants of Perceived Effectiveness in Crisis Management and Company Reputation During the COVID-19 Pandemic. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1912523.
- Economics Tourism and Sports Division. (2019). *Tourism Situation in December 2019*. Retrieved from https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/elaw_parcy/ewt_dl_link.php? (in Thai).
- Fitriyani, E. N. (2018, June). The Influence of Transformational Leadership, Work Environment, and Religiosity toward Employee Loyalty of IAIN Salatiga. *Jurnal Muqtasid*, 9(1), 29-39.
- Golob, T. F. (2003, January). Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research. *Transportation Research Part B: Methodological, Elsevier*, 37(1), 1-25.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). NY: Pearson.
- Jaafar, Y. I. (2017, January). The Impact of Strategic Planning in Crisis Management: An Empirical Study: Public Institutions in The Jerusalem Suburbs. *Al-Aqsa University Journal*, 21(1), 293-324.

- Kelloway, E. K. (2015). *Using Mplus for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. CA: Sage Publications.
- Khanal, L., & Poudel, S. R. (2017, February). Knowledge Management, Employee Satisfaction and Performance: Empirical Evidence from Nepal. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(2), 82-91.
- Kordab, M., Raudeliunien, J., & Meidute-Kavaliauskien, I. (2020, December). Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(23), 10061.
- Liu, Y., Yang, D., & Wang, Y. (2014). A Semantic-Based Knowledge Management Platform. In *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2014 Proceedings)* (p. 163). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/pacis2014/163>
- Li, B., Zhang, T., Chen, Y., & Hua, N. (2022, November). The Learning Model of Crisis Management: The COVID-19 Case in The Hospitality Industry. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(4), 468-490.
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019, March). Transformational Leadership, Professional Learning Communities, Teacher Learning and Learner Centred Teaching Practices; Evidence on Their Interrelations in Mozambican Primary Education. *Studies in educational evaluation*, 60(1), 14-31.
- Mhaske, A., & Khandekar, S. D. (2016, July). Factors Affecting Crisis Management in Construction Project. *Journal of Engineering and Technology*, 3(7), 1346–1349.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017, August). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74.

- Muslim, A., Indra, L., Lystiardi, H. I., & Anggiani, S. (2021, November). The Effect of Knowledge Management, Employee Engagement, and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Organizational Culture as a Moderating Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(4), 13895-13904.
- National Statistical Office. (2019). *Hotel and Guest House Business Survey 2018*. Bangkok: Ministry of Information and Communication Technology. (in Thai).
- Okpu, T. (2016). *The Employee-Organization Relationship: Applications for the 21st Century*. Germany: LAP LAMBERT Academic.
- Pelealu, D. R. (2022, April). The Effect of Knowledge Management System and Knowledge Sharing on Employee Performance and Loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 5(1), 371-389.
- Phuong, T. T. & Ha, N. T. L. (2022, February). Knowledge Management, Employee Satisfaction, Employees Loyalty and Job Performance: A Proposed Study. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 1-16.
- Promptreing, K. (2021, July). Knowledge Management in Hospitality industry in terms of Entrepreneur Goal Orientation. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(3), 18-38.
- Reza, M. H. (2019, June). Components of Transformational Leadership Behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.
- Sainaghi, R., Phillips, P., Baggio, R., & Mauri, A. (2019, April). Hotel Performance: Rigor and Relevant Research Topics. *International Journal of Hospitality Management*, 78(3), 13-26.
- Salad, K. O. (2018). *The Perceived Influence of Knowledge Management on Employee Retention in University of Somalia*. Somalia: Business University of Nairobi.

- Salama, S., Isaac, O., Habtoor, N., & Ameen, A. (2020, February). Impact of Availability of Knowledge Management Infrastructure on Improving the Performance of The Education Sector Staff in Libya: Organizational Loyalty as a Mediating Variable. *International Journal of Management and Human Science*, 4(1), 29-39.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020, March). The Effect of Leader Competencies on Knowledge Sharing and Job Performance: Social Capital Theory Author Links Open Overlay Panel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(4), 88-96.
- Tirakanant, S. (2007). *Project Evaluation: A Guide to Action*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai).
- Tourism Council of Thailand. (2019). *TCT Announcement of Confidence in Thai Tourism Operators in The Fourth Quarter of 2018*. Retrieved from <http://www.thailandtourismcouncil.org>. (in Thai).
- Udin, U. (2020, March-April). Transformational Leadership: A Systematic Literature Review for Future Research Agenda. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4(2), 28-32.
- Velu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. D. (2017, February). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Vadyba / Journal of Management*, 31(2), 59–69.
- Zywiotek, J., Tucmeanu, E., Tucmeanu, A. I., Nicoleta, I., & Yousaf, Z. (2022, September). Nexus of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, and Employee Creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.