อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน: บทบาทส่วนเพิ่มจากปัจจัยการจัดการองค์กรในธุรกิจค้าปลีกจังหวัดสกลนคร

ธนินท์ ตีรสวัสดิชัย[1*] จาริตา หินเธาว์[1] นัฐนันท์ ศักดิ์สัมฤทธิ์[1] ลัดดาพร กุลแก้ว[1]
กุลนันทน์ ศรีพงษ์พันธุ์[1] วรสิทธิ์ วงศ์อดิศัย[1] ฉัฐวัฒน์ ลิมป์สุรพงษ์[1]

Received: March 17, 2026
Revised: May 21, 2026
Accepted: May 29, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านการจัดการองค์กรและภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจำนวน 306 ราย โดยการเก็บข้อมูลแบบ Purposive Snowball Sampling ผ่านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามออนไลน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงลำดับขั้นชี้ให้เห็นว่าโมเดลรวมสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ร้อยละ 57.9 (R^2 = 0.579) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด (Beta = 0.355) และสามารถอธิบายความแปรปรวนเพิ่มขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญร้อยละ 5.7 (R^2 Change = 0.057, F = 40.572) ซึ่งเป็นการยืนยันสมมติฐานการวิจัยทั้ง 5 ข้อ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าแม้ระบบการจัดการพื้นฐานจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงคือปัจจัยโดดเด่นที่ช่วยยกระดับธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ที่ซับซ้อนในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญาจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้เหนือกว่าการพึ่งพาเพียงระบบการจัดการทางกายภาพเพียงอย่างเดียว

คำสำคัญ: ธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้บริบทการจัดการองค์การ ส่วนเพิ่มของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

[1] คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

* Corresponding author Email: tanin.ti@ku.th

The Influence of Transformational Leadership on Operational Efficiency: Incremental Role of Organization Management in Retail Businesses in Sakonnakhon

Tanin Tirasawasdichai[1]* Jarita Hinthow[1] Nattanan Saksamrit[1] Laddaporn Kunkeaw[1]
Kullanun Sripongpun[1] Worasit Wongadisai[1] Chattawat Limpsurapong[1]

Abstract

The objective of this research was to examine the factors influencing the operational efficiency of retail businesses in Sakonnakhon Province, focusing on organizational management factors and transformational leadership. The sample consisted of 306 retail entrepreneurs. Data were collected based on purposive snowball sampling method. The research instrument was an online questionnaire. Statistical analysis included percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and hierarchical multiple regression analysis. The results indicated that organizational structure, human resource management, organizational culture, and transformational leadership were positively correlated with operational efficiency at a 0.01 significance level. Hierarchical regression analysis revealed that the overall model accounted for 57.9% of the variance in operational efficiency (R^2 = 0.579). Notably, transformational leadership was the most influential variable (Beta = 0.355) and significantly contributed an additional 5.7% to the variance explanation (R^2 Change = 0.057, F = 40.572), supporting all five research hypotheses. The study suggests that while basic management systems are essential, transformational leadership is the prominent factor in enhancing business excellence amidst the complex situations in Sakonnakhon. Leaders who can provide inspirational motivation and intellectual stimulation can increase competitive advantages more effectively than relying solely on physical management systems.

Keywords: Incremental Influence of Transformational Leadership,
Operational Efficiency based on Organizational Management Contexts,
Retail Businesses in Sakonnakhon

[1] Faculty of Liberal Arts and Management Science, Kasetsart University

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความผันผวนและสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เรียกว่า VUCA World ประกอบด้วย Volatility (ผันผวน), Uncertainty (ไม่แน่นอน), Complexity (ซับซ้อน) และ Ambiguity (คลุมเครือ) หรือในบริบทที่โลกได้ทวีความรุนแรงจนก้าวเข้าสู่สภาวะที่เรียกว่า BANI World ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายสถานการณ์ที่เปราะบางและคาดเดาได้ยากยิ่งกว่าเดิม ประกอบด้วย Brittle (ความเปราะบางของระบบที่พร้อมจะพังทลาย) Anxious (ความวิตกกังวลต่อสถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้) Non-linear (ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่ไม่เป็นเส้นตรงและยากจะคาดเดาผลลัพธ์) และ Incomprehensible (ความไม่สามารถเข้าใจหรือหาเหตุผลมาอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน) สภาวการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบอย่างหนักต่อธุรกิจค้าปลีก ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและการรุกคืบของตลาดอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ตลอดจนช่องทางการซื้อขายออนไลน์ (Tan et al., 2025) จังหวัดสกลนคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ก็เป็นหนึ่งในจังหวัดที่ได้รับผลกระทบดังกล่าวซึ่งไม่เพียงช่องทาง E-commerce เท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการผสมผสานระหว่างธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่นดั้งเดิมและห้างสรรพสินค้าสมัยใหม่ขนาดใหญ่ (Modern Trade) อีกด้วย การที่ผู้ประกอบการค้าปลีกจะสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น ไม่สามารถพึ่งพาเพียงแค่ปัจจัยพื้นฐานทางกายภาพ เช่น ทำเลที่ตั้งหรือราคาสินค้าเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพและการปรับตัวทางธุรกิจที่ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง (Farida & Setiawan, 2022)

จังหวัดสกลนครเป็นพื้นที่ที่มีความโดดเด่นด้านกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยเฉพาะในภาคธุรกิจค้าปลีกที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลดัชนีฐานข้อมูลประชากรในการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนครที่จดทะเบียนร้านค้าทั้งในรูปแบบนิติบุคคล บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบุคคลธรรมดาที่เป็นร้านค้าของชำ ร้านค้าชุมชน หรือร้านโชห่วย รวมจำนวนทั้งสิ้น 7,267 ราย (พรประภัสสร ชัยสุริยะ, 2566) จำนวนประชากรดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจค้าปลีกที่เป็นรากฐานและฟันเฟืองทางเศรษฐกิจที่สำคัญของท้องถิ่นในการขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด

จากการศึกษาที่ผ่านมา ธุรกิจมักมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการวางโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในฐานะฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ (Schuler & Jackson, 2014) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นพลวัตมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบการจัดการที่คงที่หรือตายตัวไม่อาจสามารถทำให้ธุรกิจปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้น ท่ามกลางสภาวการณ์ที่ผันผวนและไม่แน่นอน การขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีกจึงต้องอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่ทันท่วงทีตลอดเวลา (Agility and Adaptability) ซึ่งกลไกสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานและระบบงานภายในสามารถตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่เฉียบคมและการสร้างวิสัยทัศน์ที่เหนี่ยวนำให้บุคลากรพร้อมที่จะออกจากกรอบการทำงานเดิม ๆ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงก้าวเข้ามาเป็นบทบาทหลักในการกำกับทิศทางและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่คนในองค์กร (Garad et al., 2022) เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ท่ามกลางวิกฤตที่เกิดขึ้นในธุรกิจค้าปลีกได้อย่างเหมาะสม แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกส่วนใหญ่จะมีการปรับตัวในเรื่องการรับมือทั้งการใช้เทคโนโลยีและการแข่งขันกับผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) แต่ด้วยบริบทของผู้ประกอบการค้าปลีกท้องถิ่นส่วนใหญ่ในจังหวัดสกลนครเป็นผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของธุรกิจและธุรกิจครอบครัวเอง ดังนั้นบทบาทสำคัญของการปรับตัวขององค์กรจึงตกอยู่ที่ผู้นำเป็นสำคัญ หากบทบาทของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมอาจทำให้การปรับตัวขององค์กรไม่สามารถทำได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากสถานการณ์ดังกล่าว งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีความมุ่งหวังที่จะศึกษาหาหลักฐานเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ที่มุ่งเน้นสำรวจลึกลงไปถึงอิทธิพลส่วนเพิ่มของบทบาทของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในฐานะ ตัวแปรสำคัญ โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์เชิงลำดับขั้นเพื่อทดสอบให้เห็นภาพชัดเจนว่า เมื่อเราควบคุมปัจจัยพื้นฐานด้านโครงสร้างและระบบการจัดการต่างๆ แล้ว ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามาเป็นพลังเสริมที่ช่วยเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจได้มากน้อยเพียงใด การศึกษาในครั้งนี้ได้เน้นความสำคัญไปที่ผู้ประกอบการค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะทางเศรษฐกิจที่ยังคงรักษาฐานรากของธุรกิจค้าปลีกท้องถิ่นแบบดั้งเดิมเอาไว้ได้ ท่ามกลางการเข้ามาของทุนค้าปลีกสมัยใหม่ อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานในพื้นที่นี้มักมีลักษณะของวัฒนธรรมท้องถิ่นและระบบเครือญาติสอดแทรกอยู่ บริบทเฉพาะถิ่นดังกล่าวจึงเป็นสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการทดสอบว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทความสำคัญอย่างไร

ผลการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถสะท้อนความต้องการในการพัฒนาที่ตรงจุดสำหรับผู้ประกอบการในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิถีการดำเนินธุรกิจและศักยภาพของบุคลากรในท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบเศรษฐกิจฐานรากของจังหวัดสกลนครอย่างยั่งยืนต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริบทการจัดการองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก รวมทั้งตรวจสอบอิทธิพลส่วนเพิ่มของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้บริบทดังกล่าว ดังนั้น การทบทวนวรรณกรรมจึงครอบคลุมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรอิสระทุกตัว

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีก ตลอดจนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง

ในสภาวการณ์ที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคแห่งความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA) ภาคธุรกิจค้าปลีกถือเป็นด่านหน้าสำคัญที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงที่สุด โดยเฉพาะกระแสการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างฉับพลัน การเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ได้เข้ามาทำลายกำแพงการค้าแบบเดิม ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกต้องเผชิญกับโจทย์ที่ยากลำบากในการปรับตัว การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในยุคนี้จึงไม่อาจจำกัดอยู่เพียงแค่ตัวเลขกำไรหรือยอดขายในงบการเงินเท่านั้น (Dateer et al., 2025) แต่ต้องครอบคลุมไปถึง ความเป็นเลิศในผลการดำเนินงาน (Business Excellence) นั่นคือความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และความพร้อมของบุคลากรในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพการดำเนินงานทางธุรกิจที่สร้างความสามารถทางการแข่งขันให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความผันผวน (Primadasa et al., 2025)

แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มักให้ความสำคัญกับมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View - RBV) ซึ่งเชื่อว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนเกิดจากการที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และเลียนแบบได้ยาก (Barney, 1991) โดยเฉพาะทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ความสามารถของคนและระบบการจัดการภายใน ประสบการณ์ ตลอดจนมูลค่าแบรนด์ (Brand Value) เป็นต้น ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรด้านมนุษย์และระบบการจัดการภายในคือตัวกำหนดความแตกต่างของผลประกอบการในระยะยาว มากกว่าปัจจัยภายนอกเพียงอย่างเดียว

การที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศหรือประสิทธิภาพการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีสมรรถนะทางการแข่งขันได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีฐานรากทางระบบการจัดการที่เข้มแข็ง ซึ่งจากงานศึกษาเรื่องความสามารถทางการแข่งขันของ Waterman et al. (1980) พบว่า ปัจจัยที่ช่วยสร้างความสามารถทางการแข่งขันหรือประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน นั่นคือ ระดับความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น การเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการปรับตัวต่อการแข่งขัน (Nguyen et al., 2021) โดยสามารถจำแนกปัจจัยสนับสนุนออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management – HRM) และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

โครงสร้างองค์กร

ประการแรกคือ โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง รูปแบบการจัดลำดับขั้น สายบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ และระดับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อการ

ประสานงานและความคล่องตัวของธุรกิจค้าปลีก (Butsch et al., 2025) ซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของธุรกิจ ในธุรกิจค้าปลีกที่มีความซับซ้อนของสินค้าและบริการ โครงสร้างที่ชัดเจนจะช่วยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการประสานงาน อย่างไรก็ตาม ในสภาวะที่ตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (Organic Structure) มักจะได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าโครงสร้างแบบแนวดิ่งที่แข็งตัวหรือตายตัว เนื่องจากช่วยให้พนักงานระดับหน้างานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ทันที

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประการต่อมาคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management - HRM) หมายถึง แนวปฏิบัติและกระบวนการด้านการจัดการคน เช่น การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และค่าตอบแทน ที่ออกแบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ (Alhajaj & Ahmad, 2023) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของธุรกิจบริการ งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าระบบการจัดการงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีทัศนคติเหมาะสม การฝึกอบรมทักษะการบริการ ไปจนถึงการสร้างระบบแรงจูงใจที่ยุติธรรม เป็นตัวแปรที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee Performance) ซึ่งในจังหวัดสกลนครแรงงานส่วนใหญ่มีความผูกพันกับท้องถิ่น การจัดการงานบุคคลที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์และสวัสดิการที่ดีจะยิ่งช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร

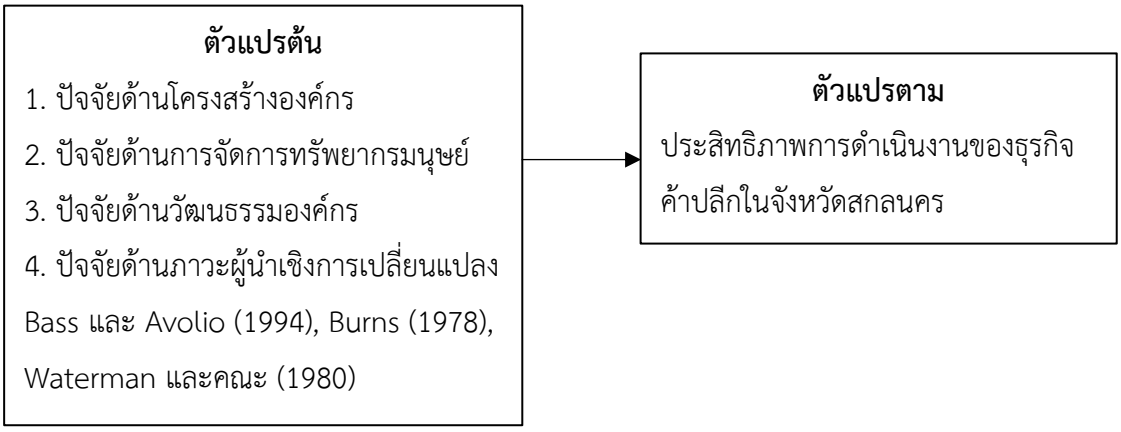
วัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบสุดท้ายคือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผนค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันภายในธุรกิจค้าปลีก ที่หล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Iddrisu, 2025) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศทางความคิดที่หล่อหลอมพฤติกรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว (Adaptive Culture) จะช่วยให้พนักงานไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง แต่พร้อมที่จะรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีการขายรูปแบบใหม่ วัฒนธรรมองค์กรจึงทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่มองไม่เห็นแต่ทรงพลังในการเชื่อมโยงความต้องการของธุรกิจเข้ากับทัศนคติของพนักงาน

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามคิดเชิงสร้างสรรค์ และให้ความเอาใจใส่รายบุคคล เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งระดับบุคคลและองค์การ (Shahid, 2024) แม้ว่าโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ แต่หากขาดพลังการนำหรือภาวะผู้นำที่เหมาะสมก็อาจทำให้ผลลัพธ์ของปัจจัยด้านการจัดการองค์กรที่กล่าวมาถูกจำกัดลงได้ (Burns, 1978) ดังนั้นบทบาทของผู้นำองค์กรจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนให้ปัจจัย

ด้านการจัดการองค์กรที่กล่าวมาสามารถขับเคลื่อนเพื่อสร้างความสามารถและประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ Bass & Avolio (1994) เสนอว่าในสถานการณ์ที่ธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง (เช่น E-commerce Disruption) ผู้นำแบบเดิมที่เน้นเพียงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Transactional Leadership) จะไม่สามารถจูงใจพนักงานให้เกิดการปรับตัวได้ การปรับตัวขององค์กรก็จะไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงถูกนำมาพิจารณาในฐานะตัวแปรที่สามารถยกระดับองค์กรให้ก้าวข้ามขีดจำกัดเดิมได้ ผู้นำลักษณะนี้ไม่ได้จัดการงานผ่านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Transactional) เพียงอย่างเดียว แต่ใช้อิทธิพลทางอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนความเชื่อของพนักงานให้มองเห็นเป้าหมายที่ใหญ่กว่าตนเอง ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทในการกระตุ้นทางความคิด (Intellectual Stimulation) เป็นต้นแบบที่น่าเชื่อถือในสายตาพนักงาน (Idealized Influence) สร้างพลังใจและมองเห็นทิศทางใหม่ ๆ ให้พนักงานกล้าเสนอไอเดีย (Inspirational Motivation) และให้ความสำคัญกับความต้องการรายบุคคล (Individualized Consideration) เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดของคนในท้องถิ่นออกมา ความโดดเด่นของภาวะผู้นำชนิดนี้คือการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบจัดการที่ดูแข็งทื่อหรือตายตัวกลายเป็นกลไกที่เคลื่อนไหวได้จริง โดยสามารถนำมาแสดงในรูปแบบของกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานศึกษาและกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาสร้างเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร

สมมติฐานที่ 2 (H2): ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร

สมมติฐานที่ 3 (H3): ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร

สมมติฐานที่ 4 (H4): ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร

จากสมมติฐานทั้ง 4 ข้อที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการองค์กรอันประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่างเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นโครงสร้างที่ช่วยกำหนดทิศทางและกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีระบบ อย่างไรก็ตาม ในบริบทที่มีความผันผวนสูง ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มักถูกนำมาพิจารณาในฐานะปัจจัยที่มี 'อิทธิพลส่วนเพิ่ม' (Incremental Effect) โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพออกมาได้สูงกว่าระดับความคาดหวังปกติ ซึ่งส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเหนือกว่าปัจจัยด้านการจัดการแบบเดิมเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ งานวิจัยของ Chandrasekar et al. (2024) ยังสนับสนุนว่าความเชี่ยวชาญและการจัดการที่มีประสิทธิภาพเมื่อผสานกับวิสัยทัศน์ของผู้นำจะช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่เป็นหนึ่งในตัวแปรอิสระเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลที่ช่วยเสริมพลัง (Synergy) ให้กับโครงสร้างและการบริหารงานที่มีอยู่เดิม นำไปสู่การสรุปสมมติฐานที่ 5 (H5) ที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่วนเพิ่มต่อการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร เมื่อควบคุมอิทธิพลของปัจจัยด้านการจัดการองค์กรในสมมติฐานก่อนหน้าไว้แล้ว

สมมติฐานที่ 5 (H5): ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจการพยากรณ์ส่วนเพิ่ม (Incremental Predictability) ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน (เมื่อควบคุมอิทธิพลของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรแล้ว ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงยังคงสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ)

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนครที่จดทะเบียนร้านค้าเป็นทั้งนิติบุคคลในรูปแบบบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนจำกัด รวมถึงบุคคลธรรมดาที่เป็นร้านค้าของชำ ร้านค้าชุมชน ร้านโชห่วย ในจังหวัดสกลนครซึ่งพบว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 7,267 ราย (พรประภัสสร ชัยสุริยะ, 2566) สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณของ Krejcie & Morgan (1970) ซึ่งมีสูตรคำนวณดังนี้

$$s = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + \chi^2 P(1-P)}$$

โดยที่ตัวแปรแต่ละตัวมีความหมายดังนี้:

s = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ (Sample Size)

χ^2 = ค่าสถิติ Chi-square สำหรับระดับองศาอิสระเท่ากับ 1 ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ต้องการที่ระดับ 95%

N = ขนาดของประชากร (7,267 ราย)

P = สัดส่วนของลักษณะประชากรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา

d = ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (Degree of Accuracy) กำหนดที่ 0.05 (หรือ 5%)

จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอิงตามเกณฑ์ของ Krejcie & Morgan (1970) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับประชากรจำนวนดังกล่าวไว้ที่ 365 ราย อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้จำนวน 306 ราย ซึ่งเมื่อพิจารณาตามหลักการของ Roscoe (1975) ที่ระบุว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ควรมีจำนวนมากกว่า 30 และไม่เกิน 500 ราย รวมถึงเกณฑ์ของ Green (1991) สำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณที่ต้องการกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำตามสูตร $N \geq 50 + 8m$ (เมื่อ m คือจำนวนตัวแปรอิสระ) ซึ่งต้องการเพียง 82 ราย ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 รายที่รวบรวมได้จึงถือว่ามีความเพียงพอและมีอำนาจในการทดสอบทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ

2. เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามออนไลน์จาก Google Forms ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเริ่มต้นจากการหาความตรงเชิงเนื้อหา หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยผลการวิเคราะห์ตัวแปรทุกตัวต้องมีค่าสูงกว่า 0.70 จึงจะถือว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นเพียงพอและสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนามได้ตามมาตรฐานทางสถิติ ในส่วนของการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้สร้าง

เครื่องมือวัดโดยอ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อความชัดเจนของข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

3. นิยามศัพท์ ตัวแปร และการทดสอบความเชื่อมั่น

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่าหลังจากเครื่องมือการวิจัยแบบสอบถามถูกสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและนิยามของตัวแปร เมื่อทำการเก็บข้อมูลแล้วจึงได้ทำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability Test) ด้วยสัมประสิทธิ์ครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งจากการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคพร้อมกันนี้ได้แสดงนิยามของตัวแปรแต่ละตัวที่ใช้ในการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจการวัดผลตัวแปรโดยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha

ตัวแปร	Cronbach's Alpha	คำนิยาม	จำนวนคำถาม
โครงสร้างองค์กร (OrganStct)	0.925	องค์กรมีรูปแบบการจัดลำดับขั้น สายบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่ และระดับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	5
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	0.898	องค์กรมีแนวปฏิบัติและกระบวนการด้านการจัดการคนที่ออกแบบเพื่อสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5
วัฒนธรรมองค์กร (OrgCult)	0.856	แบบแผนค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในธุรกิจ	5
ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (TrnLdshp)	0.915	ภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามคิดเชิงสร้างสรรค์ และให้ความเอาใจใส่รายบุคคล	5
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Perform)	0.884	ระดับของการดำเนินธุรกิจทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น ยอดขาย กำไร ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการการแข่งขัน	5

จากข้อมูลในตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พบว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่สูงมาก โดยค่าสัมประสิทธิ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.856 ถึง 0.925 สำหรับการอธิบายผลรายตัวแปร พบว่า โครงสร้างองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น

สูงสุดที่ 0.925 รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ที่ 0.915 ในขณะที่ตัวแปรอื่น ๆ อย่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพการดำเนินงานทางธุรกิจ ก็ล้วนมีค่าเกินกว่า 0.85 ทั้งสิ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้อย่างน่าเชื่อถือ (Hair et al., 2010)

4. การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลผ่านวิธีการผสมผสานเพื่อลดอุปสรรคในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเก็บตัวอย่างแบบ Purposive Snowball Sampling นั่นคือ การเข้าถึงกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกผ่านช่องทางออนไลน์ของสังคมออนไลน์ อาทิ กลุ่ม Facebook, สมาคมผู้ประกอบการค้าปลีก หน่วยงานที่ให้ความอนุเคราะห์เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ประกอบการ จากนั้นได้ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ประกอบการช่วยกระจายแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ซึ่งส่งผ่านเครือข่ายกลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกในจังหวัดสกลนครเพื่อความสะดวกรวดเร็ว โดยข้อมูลที่ได้รับกลับมาทั้งหมดจะถูกนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์และคัดกรองความถูกต้องของข้อมูล (Data Cleaning) ก่อนจะนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่อไป โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาตั้งแต่เดือน กันยายน ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2568

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Percentage, Mean, Standard Deviation) เพื่ออธิบายภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างและใช้สถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ขั้น เพื่อให้เห็นอำนาจการพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละโมเดล และมีการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติโดยพิจารณาค่า VIF เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์พหุสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งจะช่วยให้ผลการพยากรณ์มีความแม่นยำและสามารถอ้างอิงได้อย่างน่าเชื่อถือรวมถึงการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อดูค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรก่อนวิเคราะห์พหุคูณ

งานวิจัยฉบับนี้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น เนื่องจากมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตรวจสอบอิทธิพลส่วนเพิ่ม (Incremental Influence) ของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ภายใต้บริบทการจัดการองค์กรของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร ซึ่งช่วยให้สามารถประเมินได้อย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยเพิ่มอำนาจการพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างไร ทำให้เห็นความชัดเจนของอิทธิพลดังกล่าวตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติเชิงพรรณนา ประกอบไปด้วย ค่าเฉลี่ย ร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานถูกนำมาใช้ในการอธิบายภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 รายที่เป็นตัวแทนในการประมาณค่าประชากรผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าปลีกในจังหวัดสกลนครดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	สถานะ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
เพศ	ชาย	175	57.2%
	หญิง	116	37.9%
	อื่น ๆ	15	4.9%
อายุ	ตั้งแต่ 20-29 ปี	39	12.7%
	ตั้งแต่ 30-39 ปี	100	32.7%
	ตั้งแต่ 40-49 ปี	104	34.0%
	ตั้งแต่ 50-59 ปี	41	13.4%
	ตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป	22	7.2%
รายได้กิจการต่อเดือน	ต่ำกว่า 20,000 บาท	184	60.1%
	20,001-40,000 บาท	58	19.0%
	40,001-60,000 บาท	24	7.9%
	60,001-80,000 บาท	15	4.9%
	80,001-100,000 บาท	13	4.2%
	มากกว่า 100,000 บาท	12	3.9%
สถานภาพ	สมรส	144	47.1%
	โสด	156	51.0%
	หย่าร้าง	1	0.3%
	อื่น ๆ	4	1.7%
จำนวนพนักงาน	1-5 คน	264	86.3%
	6-10 คน	34	11.1%
	11-15 คน	5	1.6%
	16-20 คน	2	0.7%
	21-25 คน	1	0.3%

ตารางที่ 2 ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	สถานะ	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 6	3	1.0%
	มัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.	135	44.1%
	อนุปริญญา หรือ ปวส.	16	5.2%
	ปริญญาตรี	148	48.4%
	ปริญญาโท	4	1.3%

จากตารางที่ 2 ข้อมูลเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.2 โดยมีช่วงอายุที่หนาแน่นที่สุดอยู่ในวัยทำงานตอนกลางคือระหว่าง 40-49 ปี รวมร้อยละ 34.0 ในด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจพบว่าส่วนใหญ่มีรายได้กิจการต่อเดือนอยู่ในช่วงต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวนร้อยละ 60.1 ซึ่งสอดคล้องกับขนาดของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนครที่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อยที่มีพนักงาน 1-5 คน จำนวนร้อยละ 86.3 สำหรับระดับการศึกษาของผู้ประกอบการในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 48.4 ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อพิจารณาระดับและทิศทางของความสัมพันธ์เบื้องต้น Hinkle et al. (2003) ระบุว่าค่าความสัมพันธ์ที่อยู่ในช่วงระหว่าง 0.40 ถึง 0.80 ถือเป็นระดับความสัมพันธ์ปานกลางถึงสูง ซึ่งเป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เนื่องจากการที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในช่วงนี้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีพลังในการร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ในขณะเดียวกันหากค่าสหสัมพันธ์สูงเกินกว่า 0.80 หรือ 0.90 จะมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดปัญหา Multicollinearity ส่งผลให้ค่าสถิติในการพยากรณ์เกิดความคลาดเคลื่อน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ตัวแปร	OrganStct	HRM	OrgCult	TrnLdshp	Perform	VIF
OrganStct	1					3.065
HRM	0.734**	1				4.340
OrgCult	0.560**	0.616**	1			3.786
TrnLdshp	0.667**	0.692**	0.559**	1		2.282
Perform	0.643**	0.671**	0.563**	0.695**	1	

หมายเหตุ: ** p< 0.01 (Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3 พบว่าตัวแปรอิสระทุกตัว ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (OrganStct), การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM), วัฒนธรรมองค์กร (OrgCult) และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (TrnLdshp) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Perform) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.559 ถึง 0.734 ซึ่งเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ของ Hinkle et al. (2003) ที่ระบุว่าค่าความสัมพันธ์ควรอยู่ในช่วง 0.40 ถึง 0.80 เพื่อให้มั่นใจว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงเพียงพอที่จะนำมาพยากรณ์ผลลัพธ์ได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่สูงเกินไปจนกลายเป็นความซ้ำซ้อนของตัวแปร โดยค่าสูงสุดในตารางนี้คือความสัมพันธ์ระหว่าง OrganStct และ HRM (r = 0.734) ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์ที่ปลอดภัยและสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนถัดไปได้

ในส่วนของการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ซ้ำซ้อนระหว่างตัวแปรอิสระ พิจารณาได้จากค่า VIF (Variance Inflation Factor) ของตัวแปรแต่ละตัว พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 2.282 ถึง 4.340 ซึ่งเมื่ออ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐานของ Hair et al. (2010) ที่ระบุว่าค่า VIF ไม่ควรเกิน 5 เพื่อเป็นการยืนยันว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูงเกินไป (Multicollinearity) จนส่งผลให้ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของโมเดลสูงขึ้น ผลการวิเคราะห์ในตารางนี้จึงยืนยันได้ว่าตัวแปรทุกตัวมีความเป็นอิสระต่อกันเพียงพอ ทำให้ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงลำดับขั้นในบทถัดไปมีความเชื่อถือได้ตามหลักสถิติ

3. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงลำดับชั้น Hierarchical Regression

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านการจัดการองค์กรและภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 โมเดลหรือ 4 ลำดับขั้น เพื่อทดสอบอิทธิพลส่วนเพิ่ม (Incremental Contribution) ในแต่ละขั้นของการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับชั้น (Hierarchical Regression)

ตัวแปรพยากรณ์	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
โครงสร้างองค์กร (OrganStct)	0.643**	0.327**	0.282**	0.173**
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)		0.431**	0.346**	0.215**
วัฒนธรรมองค์กร (OrgCult)			0.192**	0.136**
ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (TrnLdshp)				0.355**
ค่าสถิติรวมของโมเดล				
$\boldsymbol{R^2}$	0.414	0.500	0.522	0.579
Adjusted $\boldsymbol{R^2}$	0.412	0.497	0.517	0.573
$\boldsymbol{R^2}$ Change (ส่วนต่างที่เพิ่มขึ้น)	N/A	0.086	0.022	0.057
F Change (นัยสำคัญของส่วนเพิ่ม)	N/A	52.077**	13.916**	40.572**
F-Value	214.793**	151.479**	109.929**	103.393**

หมายเหตุ: Model 1: ทดสอบอิทธิพลของโครงสร้างองค์กร (OrganStct)
Model 2: เพิ่มปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เข้าไปในโมเดล
Model 3: เพิ่มปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (OrgCult) เข้าไปในโมเดล
Model 4: เพิ่มปัจจัยภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (TrnLdshp) เพื่อทดสอบอิทธิพลส่วนเพิ่ม
*(Correlation is significant at the 0.05 level), ** (Correlation is significant at the 0.01 level)

จากตารางที่ 4 โมเดลลำดับชั้นที่ 1 ซึ่งพิจารณาเพียงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.643, p-value = 0.000, F = 214.793) อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการเพิ่มปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโมเดลที่ 2 และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในโมเดลที่ 3 เข้าไปในสมการพยากรณ์ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรต่างก็มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.431, p-value = 0.000, F = 151.479) และ (β = 0.192, p-value = 0.000, F = 109.929) ตามลำดับ อีกทั้งค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ก็มีการเพิ่มขึ้นตามลำดับเช่นกัน (จาก R^2 = 0.414 ในโมเดลลำดับชั้นที่ 1 เป็น R^2 = 0.500 ในโมเดลลำดับชั้นที่ 2) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านการจัดการพื้นฐานทั้งสามด้านนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยอธิบายความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกในระดับหนึ่ง โดยในโมเดลที่ 3 นั้น ตัวแปรทั้งหมดร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ร้อยละ 52.2 (R^2 = 0.522)

สำหรับโมเดลลำดับชั้นที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้นำตัวแปรภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพิ่มเข้าไปในสมการเพื่อทดสอบบทบาทในฐานะตัวแปรสำคัญของการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อเพิ่มภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในโมเดล ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจรวมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 57.9 (R^2 = 0.579) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจส่วนเพิ่มเท่ากับ 0.057 ซึ่งหมายความว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเพียงตัวแปรเดียวสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้นได้อีกร้อยละ 5.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (F = 40.572, p = 0.000) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Standardized Coefficients: β) พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีค่า Beta สูงที่สุดเท่ากับ 0.355 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนครได้มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านการจัดการอื่น ๆ ในโมเดลเดียวกัน

สรุปและอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น (Hierarchical Regression) ข้อค้นพบที่สำคัญที่สุดของงานวิจัยครั้งนี้คือ อำนาจแฝงของภาวะผู้นำ ที่เหนือกว่าระบบการจัดการทั่วไป โดยสามารถอภิปรายผลได้ว่า แม้ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นองค์ประกอบ

ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานพื้นฐานแต่ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงคือปัจจัยที่มีบทบาทโดดเด่นและสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับธุรกิจค้าปลีกไปสู่ความเป็นเลิศ การที่ค่าข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการจำนวน 306 ราย พบว่าปัจจัยด้านการจัดการองค์กรและภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะในโมเดลสุดท้ายลำดับชั้นที่ 4 (Model 4) ที่ครอบคลุมตัวแปรครบทุกมิติ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานได้สูงถึงร้อยละ 57.9 (R^2 = 0.579) โดยมีภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดที่ 0.355 (β = 0.355) สะท้อนว่า ในบริบทของจังหวัดสกลนครที่ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก (พนักงาน 1-5 คน) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว (Sripongpun et al., 2022) ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนธุรกิจมากกว่าระบบที่ตายตัว

ในบริบทของจังหวัดสกลนครที่ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกต้องเผชิญกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ทั้งการแข่งขันจากโมเดิร์นเทรดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ให้กับบุคลากร จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้เหนือกว่าการพึ่งพาเพียงระบบการจัดการทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว ผลการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่วางไว้ทุกประการ อีกทั้งการที่ภาวะผู้นำช่วยอธิบายความแปรปรวนเพิ่มขึ้นได้อีกร้อยละ 5.7 (R^2 Change = 0.057) อย่างมีนัยสำคัญ (F = 40.572) ตีความได้ว่า หากผู้ประกอบการในสกลนครมีระบบการจัดการที่ดีอยู่แล้ว แต่ขาดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจจะไปได้ไม่สุดทาง แต่หากมีการพัฒนาศักยภาพผู้นำควบคู่ไปด้วย จะเป็นตัวเร่ง (Catalyst) ที่ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานก้าวกระโดดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ในส่วนของปัจจัยด้านการจัดการองค์กร พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดสกลนครอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nguyen et al. (2021) ที่ระบุว่าปัจจัยด้านการจัดการองค์กร โดยเฉพาะกระบวนการจัดการคน เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจค้าปลีกที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะตรงกับลักษณะงานและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นในสภาวะตลาดที่มีการแข่งขันสูง

นอกจากนี้ การที่วัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Sripongpun et al. (2022) ที่อธิบายว่าการจัดวางระบบภายในที่มีความชัดเจนและการมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย เป็นรากฐานสำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ภายใต้ความกดดันของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้สามารถสรุปสมมติฐานทั้ง 5 ข้อดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐาน	รายละเอียด	ผลการทดสอบ
H1	โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	**สนับสนุน**
H2	การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	**สนับสนุน**
H3	วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	**สนับสนุน**
H4	ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	**สนับสนุน**
H5	ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงช่วยอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ	**สนับสนุน**

สรุปผลการศึกษาในภาพรวมจากการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้นยืนยันได้ว่า แม้ปัจจัยด้านโครงสร้าง ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน แต่ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงคือปัจจัยที่มีบทบาทโดดเด่นและสำคัญในการยกระดับธุรกิจค้าปลีกไปสู่ความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahid (2024) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของผู้นำในการปรับตัวและเรียนรู้ (Challenges, Adaptation, Leadership and Learning) เพื่อรับมือกับเป้าหมายใหม่ ๆ ในโลกธุรกิจปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทของจังหวัดสกลนครที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญาให้กับบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้เหนือกว่าการพึ่งพาเพียงระบบการจัดการทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว ผลการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่วางไว้ทุกประการและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้แก่ผู้ประกอบการในพื้นที่อย่างเร่งด่วน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ผู้ประกอบการควรพิจารณาปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กในพื้นที่ที่ส่วนใหญ่มีพนักงานเพียง 1-5 คน บ่มเพาะพนักงานให้มีทัศนคติพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ออกแบบระบบการสร้างขวัญกำลังใจที่ตอบสนองรายบุคคล เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ ปรับบทบาทจากการกำกับดูแลแบบเดิม (Transactional) มาเป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

และการกระตุ้นให้พนักงานร่วมเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ (Intellectual Stimulation) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เนื่องจากงานวิจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 57.9 ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกประมาณร้อยละ 42.1 ที่ยังไม่ได้นำมาศึกษา ในอนาคตจึงควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล หรือการตลาดออนไลน์ ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพธุรกิจค้าปลีกในยุคปัจจุบันเช่นกัน

รายการอ้างอิง

พรประภัสสร ชัยสุริยะ. (2566, 19 มกราคม). *ส่องโอกาสธุรกิจ Soft Power อีสาน ผ่านมุมมองผู้ประกอบการ*. Isan Insight. https://isaninsight.kku.ac.th/archives/4235

Alhajaj, W. E., & Ahmad, S. Z. (2023). The effectiveness of human resource management practices, work engagement and self-efficacy in minimizing talent turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(8), 2414–2440. https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2023-0090

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17,* 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Butsch, T., Bell, R., & Warren, V. (2025). Decision-making in organizational crisis in traditional and self-managed organizations: toward a hybrid approach. *Strategic HR Review*, *24*(5), 206–209. https://doi.org/10.1108/shr-04-2025-0041

C, S. K., V., & Agrawal, R. (2024). Developing customer convenience and experience through increased competency and efficiency: A strategic approach to retail operations mastery. *Heliyon*, *10*(16), e36395. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36395

Dateer, D. W., Agbeduamenu, C. O., Kumah, V. M. A., & Adukpo, T. K. (2025). Digital transformation as a catalyst for e-commerce growth: global perspective. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *25*(7), 434–451. https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i71900

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(3), 163. https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The relationship between transformational leadership, improving employee's performance and the raising efficiency of organizations. *Management and Production Engineering Review*, 15–30. https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052

Green, S.B. (1991) How Many Subjects Does It Take to Do a Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 499-510. http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences.* Houghton Mifflin Company.

Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, *9*, 100555. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607-610.

Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The Impact of Entrepreneurial Leadership on SMEs' Performance: The Mediating Effects of Organizational Factors. *Heliyon, 7*, e07326. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326

Primadasa, R., Kusrini, E., Mansur, A., & Masudin, I. (2025). Enhancing SME supply chain sustainability through organizational ambidexterity and supply chain agility using the MOORA-ISM-MICMAC framework. *Sustainable Futures*, *10*, 101373. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101373

Roscoe, J.T. (1975) *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. Holt, Rinehart and Winston.

Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, *1*(1), 35–55. https://doi.org/10.1108/joepp-01-2014-0003

Shahid, A. (2024). Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New “CALL”? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning. *Open Journal of Business and Management*, *12*(06), 3806–3822. https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126190

Sripongpun, K., Tirasawasdichai, T., & Wongadisai, W. (2022). The Impact of Knowledge Management of Family Business Succession Voluntary in Thailand’s Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, *5*(4), 1703–1723. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/261075

Tan, M., Li, H., Wang, H., & Yin, P. (2025). Research on e-commerce platform’s instant retail strategy considering delivery timeliness under Consumer Channel preferences. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *37*(12), 3868–3887. https://doi.org/10.1108/apjml-12-2024-1866

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure Is Not Organization. *Business Horizons, 23,* 14-26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0