

ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้าน
นวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย
Causal Factors of Transformational Leadership on Innovation Capabilities
of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand

สุขุมล เกิดนอก

Sukumarl Koednok

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

Faculty of Business Administration, Vongchavalitkul University, Thailand

Corresponding author. E-mail: Sukumarl_koe@vu.ac.th

Received July 2, 2025; Revised July 24, 2025; Accepted August 20, 2025

Abstract

This research aimed to 1) develop a model of factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand, 2) analyze the direct positive influence of knowledge management and organizational agility on innovation capability, and 3) analyze the indirect influence of transformational leadership on innovation capability through mediating variables, namely knowledge management and organizational agility. This research was quantitative. The samples used in the study were SME entrepreneurs in 5 Gross Province Product (GPP) center provinces in each region: Bangkok, Chiang Mai, Khon Kaen, Phuket, and Chonburi.

Multi-stage sampling was used, and the sample size was 20 times the number of observed variables. A total of 409 respondents were used. A questionnaire was used to collect data. The data were analyzed using structural equation modeling. The results of the research found that 1) The causal relationship model influencing innovation capability is consistent with empirical data, explaining 82% of the covariance of the developed model. 2) Knowledge management has a statistically significant positive influence on innovation capability, and organizational agility has a statistically significant positive influence on innovation capability. 3) Transformational leadership has an indirect influence on innovation capability through the mediating variable organizational agility, indicating that transformational leadership promotes innovation capability, with two leading

indicators: organizational agility and knowledge management, which are essential for promoting the enhancement of innovation capability of SMEs in Thailand.

Keywords: transformational leadership; knowledge management; organizational agility; innovation capability; Small and medium enterprises (SMEs)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาโมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศไทย 2) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกของปัจจัยการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กรต่อความสามารถด้านนวัตกรรม และ 3) วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านตัวแปรคั่นกลางได้แก่ การจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Province Product: GPP) สูงสุดแต่ละภาค 5 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต ชลบุรี ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นแบบหลายขั้นตอน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ตอบกลับจำนวน 409 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี อธิบายความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาจากความแปรปรวนร่วมได้ร้อยละ 82 2) การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ผ่านตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์กร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรม โดยมีข้อบ่งชี้หลัก 2 ประการ คือ ความคล่องตัวขององค์กรและการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญที่ส่งเสริมการเพิ่มความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การจัดการความรู้; ความคล่องตัวขององค์กร; ความสามารถด้านนวัตกรรม; วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีค่อนข้างสูง รวมถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านการตลาดระดับโลก นวัตกรรมในองค์กร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรและสามารถสร้างความอยู่รอดระยะยาวให้กับธุรกิจได้ ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability : IC) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเสริมสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรใน 21 ศตวรรษ (Adomakoa & Ahsanb, 2022; Le & Lei, 2019) ความสามารถทางนวัตกรรมสามารถส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรและ

ประเทศได้ (Gui et al., 2022) องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทอย่างยิ่งในการส่งเสริมเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา

การพัฒนาองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่มักถูกจำกัดด้วยเงินทุนและทรัพยากรสำหรับการสร้างสรรค์หรือการทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Lei et al., 2020) ดังนั้น องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงมุ่งมั่นที่จะเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเอาชนะความไม่แน่นอนภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา (Edeh et al., 2022) ในประเทศไทยก็ยังให้ความสำคัญกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (IC) ในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (Yodsanga et al., 2024) โดยในประเทศไทย จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้ง สภาวะตลาดที่มีการแข่งขันสูงมีผลต่อ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (Department of Business Development, 2024) จากข้อมูล ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) สูงสุด โดยพบว่า มี 5 จังหวัดที่มี จำนวน ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนสูงสุดประกอบด้วยกรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต ชลบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพและต้องพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ (National Economic and Social Development Council, 2023)

ความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้นมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้อาจเป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสามารถด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Gui et al., 2022, CHong & Yuen, 2022) นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ยังส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กรของธุรกิจ SMEs ด้วย อย่างไรก็ตาม ยังคงมีช่องว่างทางทฤษฎีและเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต้องมีการวิจัยเพิ่มเติม (Lei et al., 2020) โดยตัวแปร การจัดการความรู้ และตัวแปรความคล่องตัวขององค์กร ยังต้องการการยืนยันเชิงประจักษ์ ว่าเป็นตัวแปรที่ส่งผลและสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ (Gonzalez-Ramos et al., 2023) การวิจัยนี้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านตัวแปรคั่นกลางคือการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร ผลการวิจัยนี้จะช่วยบ่งชี้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในมุมมองของทฤษฎีที่อิงทรัพยากร (Resource-Based View) เพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และการสร้างความคล่องตัวขององค์กรของประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ของประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกของปัจจัยการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กรต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านตัวแปรต้นกลางซึ่งได้แก่ การจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กรขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยงานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางด้านการบริหารจัดการ ตามตัวแปรดังต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Gaviria-Rivera & Lopez-Zapata, 2019)
- 2) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ 2. การแปลงความรู้ 3. การประยุกต์ใช้ความรู้ 4. การปกป้องความรู้ (Gold et al., 2001; Narayanan et al., 2020)
- 3) ความคล่องตัวขององค์กร ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1. ความสามารถในการรับรู้ 2. สมรรถนะ 3. ความยืดหยุ่น 4. การตอบสนอง (Shajrawi & Aburub, 2023)
- 4) ความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมองค์กร (Kafetzopoulos & Psomas, 2015; Ali et al., 2020)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย ได้แก่ กรรมการ เจ้าของ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจเพียง 1 ตัวแทน ในนามบริษัท ห้างร้าน องค์กร ร้านค้าต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มเกณฑ์ของ SMEs ที่จดทะเบียนสมาคมปี 2567 โดยมีจำนวนนิติบุคคลขนาดเล็ก 622,060 ราย นิติบุคคลขนาดกลาง 46,202 ราย รวม 668,262 ราย (Department of Business Development, 2024) โดยมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ หรือผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการ ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป ขนาดตัวอย่างคือ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ($16 \times 20 = 360$) โดยเก็บเผื่อ 30% ซึ่งคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น แบบหลายขั้นตอนมีผู้ตอบกลับแบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 409 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้เลือกเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดศูนย์กลางทาง GPP แต่ละภาคจำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต และชลบุรี (National Economic and Social Development Council, 2023)

ขอบเขตด้านเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลระหว่าง ธันวาคม ปี พ.ศ. 2567 ถึงเดือน มีนาคม ปี พ.ศ. 2568

ทบทวนวรรณกรรม

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) การจัดการความรู้ (KMP)

เป็นเวลากว่าทศวรรษที่นักวิจัยได้โต้แย้งว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (Kesting et al., 2015; Koednok & Vongchavalitkul, 2022) ผ่านการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Hadi & Marpaung, 2023; Kiliç & Uludag, 2021) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งแบบป้อนไปข้างหน้าและแบบตอบรับ

ซึ่งทำทนายการเรียนรู้ตามสถานการณ์ในปัจจุบัน Bass (1985) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ติดตามทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขยายและเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของผู้ติดตามและสร้างการรับรู้และการยอมรับจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่มและบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล การมีอิทธิพลในอุดมคติ และแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Bass, 1985; Avolio et al., 1999) โดยการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลอย่างมากต่อการเพิ่มพูนความรู้ (Kiliç & Uludag, 2021) และความสามารถด้านนวัตกรรมเพราะความรู้กลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในเศรษฐกิจของโลก และสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสารและความไว้วางใจ เพื่อให้กระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้นำและผู้ติดตามทำให้ผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดีขึ้น (Castela et al., 2018; Hadi & Marpaung, 2023) จึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้ (KMP) และความสามารถด้านนวัตกรรม (IC)

ในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต ส่งผลให้มีการผลิตองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยกระบวนการจัดการความรู้มีความสำคัญในการแก้ไขปัญหาและสามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยศักยภาพของความรู้ถูกมองว่าเป็นการระบุงค์ความรู้ การแบ่งปันและนำความรู้ที่ถูกต้องไปใช้เพื่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Raudeliuniene et al., 2018) นิยามการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ สำหรับการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ขององค์กรทั้งที่ได้มาจากภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (García-Fernández, 2015) โดยการจัดการความรู้ในมุมมองด้านการจัดการ ถูกนิยามว่าเป็นการจัดการกระบวนการ วิธีการ และเครื่องมืออย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบในการใช้ศักยภาพความรู้ขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การนำไปปฏิบัติ และการสร้างมูลค่าได้ (Raudeliuniene et al., 2018) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการสร้างความรู้เป็นแนวทางแก้ปัญหาเฉพาะบุคคลที่มีนวัตกรรมสำหรับตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นผ่านการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยการจัดการความรู้ส่งผลต่อนวัตกรรม ได้แยกกระบวนการจัดการความรู้ 4 ประการต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม: การได้มาซึ่งความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และการปกป้องความรู้ ซึ่งมีความสำคัญเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมขององค์กร (Gold et al., 2001) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมได้ (Narayanan et al., 2020) นักวิชาการบางคนได้ระบุว่ากระบวนการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นยังไม่เป็นที่เข้าใจและศึกษากันดีนัก (Choi et al., 2016) และงานวิจัยล่าสุดระบุว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมคือ การจัดการความรู้ (Tekin & Akyol, 2019; Lam et al., 2021) สามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 2: การจัดการความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และความคล่องตัวขององค์กร (OA)

งานวิจัยปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินการขององค์กร Turi et al. (2023) ได้ให้คำจำกัดความความคล่องตัวขององค์กรว่าคือความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยน การปรับตัวและการนำไปใช้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและลูกค้า และการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความคล่องตัวขององค์กรในธุรกิจด้านบริการ (Khoshlahn & Ardabili, 2016) ความคล่องตัวขององค์กร คือความสามารถโดยรวมในการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า นิยาม ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน เพื่อลดภัยคุกคาม และเพิ่มโอกาสในการตอบสนองต่อสถานการณ์ ใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น (Melian-Alzola et al., 2020) ความคล่องตัวขององค์กรถูกมองว่าเป็นการแสดงออกถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การส่งมอบอย่างต่อเนื่อง การสื่อสาร ความพร้อมของทีมและบุคลากร และความยืดหยุ่น องค์กรที่คล่องตัวจะแสดงให้เห็นโดยทีมที่ทำงานร่วมกัน มีแรงบันดาลใจ มีพรสวรรค์ มีวินัยในตนเอง มีระเบียบวินัย และแสดงความสามารถที่โดดเด่นในการปรับปรุงแก้ไข (Turi et al., 2023) และเมื่อไม่นานมานี้การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร (Rafi et al., 2022) ดังนั้นจึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า:

สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวในองค์กร

สมมติฐานที่ 4: การจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวในองค์กร

4. ความคล่องตัวขององค์กร (OA) และความสามารถทางนวัตกรรม (innovative Capability: IC)

ความสามารถทางนวัตกรรม ถือเป็นปัจจัยสำคัญธุรกิจในปัจจุบัน ในการสร้างเปรียบทางการแข่งขัน (Adomakoa & Ahsanb 2022; Le & Lei, 2019) และโดยเฉพาะในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกำลังพัฒนาที่มีทรัพยากรจำกัด (Edeh et al., 2022) การสร้างความคล่องตัวขององค์กร ส่งผลให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Gui et al., 2022; Adomakoa & Ahsanb, 2022) และความอยู่รอดตลอดจนส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กรได้ (Yodsanga et al., 2024) ความสามารถทางนวัตกรรม Lawson & Samson (2001) ได้ให้คำจำกัดความของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมว่าเป็นความสามารถของบริษัทในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ และระบบใหม่ที่จะเกิดประโยชน์ต่อทั้งบริษัทและผู้ถือผลประโยชน์ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่อิงทรัพยากร (Resource-Based View) (Barney, 1991) หรือมุมมองที่อิงทรัพยากรของธุรกิจ ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสองประการ ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) หรือมุมมองที่อิงทรัพยากรของธุรกิจ ทรัพยากรนั้นแบ่งออกเป็นทรัพยากรหลัก 2 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ศักยภาพถือเป็นสินทรัพย์ที่มองไม่เห็น (Invisible Asset) (Itami, 1987) แต่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน จากการทบทวนวรรณกรรมในบริบทของ SMEs งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์การวัดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมองค์กร (Kafetzopoulos & Psomas, 2015; Ali et al., 2020) โดยงานวิจัยล่าสุดในการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรมในผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

พบว่าความคล่องตัวขององค์กร ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ (Gonzalez-Ramos et al., 2023) โดยยังต้องการหลักฐานการยืนยันเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า:

สมมติฐานที่ 5: ความคล่องตัวขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้รวบรวมข้อมูลจากประชากรที่อยู่ในผู้ประกอบการที่จดทะเบียน SMEs ปี 2567 ของประเทศไทย มีจำนวนนิติบุคคลขนาดเล็ก 622,060 ราย นิติบุคคลขนาดกลาง 46,202 ราย รวม 668,262 ราย (Department of Business Development, 2024).

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนนิติบุคคลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป เก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ SMEs ตามผู้จดทะเบียนนิติบุคคล 2567 (Department of Business Development, 2024) ในจังหวัดศูนย์กลางทาง GPP แต่ละภาคจำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต ชลบุรี (National Economic and Social Development Council, 2023)

ขนาดตัวอย่าง ขึ้นอยู่กับความเพียงพอของผู้ตอบแบบสอบถามตามเกณฑ์ตัวแปรหลายตัว ซึ่งกำหนดให้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามต้องมีจำนวน 20 เท่า จำนวนตัวแปรสังเกตได้ (Klein, 2011) โดยงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีผู้ตอบแบบสอบถามอย่างน้อย 320 คน เป็นจำนวนที่อยู่ในเกณฑ์ดี และในกรณีที่มีความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยจึงได้เก็บเพิ่มร้อยละ 30 (Hair et al., 2010) รวมเป็น 416 ชุด รวบรวมตัวอย่างได้จริงจำนวน 409 ตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) จังหวัดกรุงเทพมหานคร 170 ตัวอย่าง ชลบุรี 52 ตัวอย่าง เชียงใหม่ 60 ตัวอย่าง ขอนแก่น 82 ตัวอย่าง ภูเก็ต 45 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามแบบปิดได้รับการพัฒนาโดยใช้มาตราส่วนแบบนามบัญญัติและแบบลำดับ สำหรับส่วนที่ 2-6 แบบสอบถามในการศึกษาดังนี้ ส่วนที่ 2 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) 4 องค์ประกอบ 16 ข้อคำถาม ดัดแปลงมาจาก Gaviria-Rivera and Lopez-Zapata (2019) ส่วนที่ 3 การจัดการความรู้ (KMP) 4 องค์ประกอบ 16 ข้อคำถาม ดัดแปลงมาจาก Narayanan et al. (2020) ส่วนที่ 4 ความคล่องตัวขององค์กร (OA) 4 องค์ประกอบ 16 ข้อคำถาม ดัดแปลงมาจาก Shajrawi and Aburub (2023) ส่วนที่ 5 ความสามารถด้านนวัตกรรม (IC) 4 องค์ประกอบ 16 ข้อคำถาม Ali et al. (2020) รวมคำถาม 64 ข้อ โดยคำถามแต่ละข้อถูกแสดงโดยใช้มาตราส่วนช่วง 5 Scale

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

โดยตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาได้รับการอนุมัติจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน และพบว่าดัชนีความสอดคล้องตามวิธีวัดประสิทธิผลของคำถาม (IOC) มากกว่า 0.5 (Rovinelli & Hambleton, 1977) ซึ่งทุกข้อคำถาม 64 ข้อมีความสอดคล้องผ่านเกณฑ์ที่ 0.67 – 1.00 และมีการพิทักษ์สิทธิของผู้ตอบแบบสอบถามโดยชี้แจงในแบบสอบถาม จากนั้นทำ Try out กับผู้ประกอบการ SME ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด โดยหาค่าความเชื่อมั่นครอนบาคอัลฟา (Cronbach's alpha) ทดสอบค่าความน่าเชื่อถือโดยมีค่าอย่างน้อย 0.70 (Hair et al., 2010) โดยค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามคือ 0.85 – 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงถือว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีการเก็บข้อมูลทั้งแบบแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์และการเก็บรวบรวมแบบออนไลน์ โดยใช้ Google Form ส่งตาม email ที่อยู่ของบริษัทและส่งแบบสอบถามผ่าน line Application โดยข้อมูลที่ได้รับกลับมา ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัยและเป็นความลับสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้นได้ข้อมูลตอบแบบสอบถามกลับจำนวน 432 ชุดและทำการจัดกระทำข้อมูลเลือกแบบสอบถามชุดที่ไม่สมบูรณ์ออก เหลือข้อมูลแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 409 ชุด เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายข้อมูลทั่วไป และการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน โดยการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 201 คน (ร้อยละ 49.1) อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 170 คน (ร้อยละ 41.6) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 215 คน (ร้อยละ 52.6) และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1–3 ปี จำนวน 168 คน (ร้อยละ 41.1) ตำแหน่งงาน เป็นผู้ประกอบการจำนวน 202 คน (ร้อยละ 49.4) ส่วนใหญ่เป็นประเภทธุรกิจบริการจำนวน 148 คน (ร้อยละ 36.2) ระยะเวลาประกอบธุรกิจ 1–3 ปี จำนวน 186 คน (ร้อยละ 45.5) และมีจำนวนพนักงาน น้อยกว่า 50 คน จำนวน 244 ธุรกิจ (ร้อยละ 59.7)

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความความคล่องตัวขององค์กร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ทำการวิเคราะห์ โมเดลการวัด (Measurement Model) และสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้เกณฑ์ของ Hair et al. (2010) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้รับการตรวจสอบโดยใช้เกณฑ์ χ^2/df น้อยกว่า 3 (Hair et al., 2010) ความพอดี (CFI/TLI) ≥ 0.90 (Hair et al., 2010) และค่าความผิดพลาดรากที่สองเฉลี่ยของการประมาณค่า (RMSEA /RMR) น้อยกว่า 0.06 (Hair et al., 2010) และความเฉลี่ยแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) และความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ตามที่ Hair et al. (2010) ระบุ AVE > 0.5 และ CR > 0.70 เป็นที่ยอมรับ โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลการวัดทุกโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมากดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

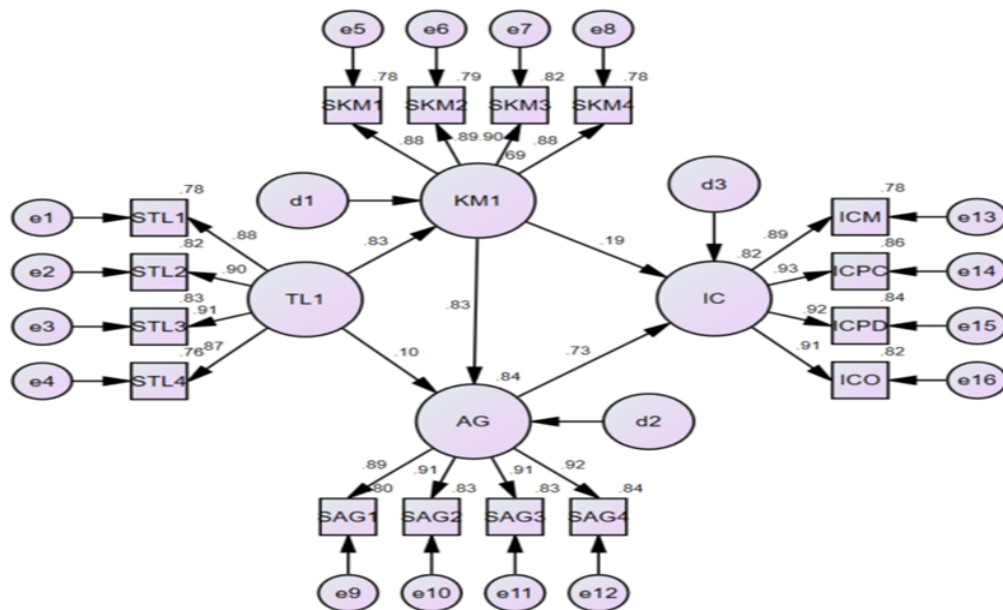
Table 1 Concordance Value of Measurement Model

	AVE	CR	χ^2 / df	CFI	TLI	RMSEA	RMR
เกณฑ์ Hair et al. (2010)	>0.5	>0.7	≤ 3	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.06	≤ 0.05
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.81	0.90	0.78	1.00	1.00	0.00	0.00
การจัดการความรู้ (KM)	0.79	0.89	1.41	1.00	0.99	0.03	0.01
ความคล่องตัวในองค์กร (OA)	0.82	0.91	1.92	0.99	0.99	0.04	0.002
ความสามารถด้านนวัตกรรม (IC)	0.83	0.91	1.41	1.00	0.99	0.03	0.001

Note: TL=Transformational Leadership; KM = Knowledge Management; OA= Organizational Agility; IC=Innovation Capability

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ ไคสแควร์ = 236.72 (df = 99), ค่า p = 0.000, (χ^2 / df) = 2.39, CFI = 0.98, TLI = 0.97, RMSEA = 0.058 และ RMR = 0.007 สรุปได้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถทางนวัตกรรม

หมายเหตุ: TL1 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, KM1 = การจัดการความรู้, AG = ความคล่องตัวขององค์กร, IC = ความสามารถด้านนวัตกรรม

Figure 1 Path Diagram of Structural Equation Modeling: Transformational Leadership to Innovation Capability

Note: TL1=Transformational Leadership; KM1 = Knowledge Management; AG=Organizational Agility;

IC=Innovation Capability

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคล่องตัวขององค์กร ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ตามสมมติฐานงานวิจัย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์ของ SEM และผลการทดสอบสมมติฐานของแบบจำลองการวิจัย

Table 2 Coefficients of SEM and Hypothesis results of The Research Model

สมมติฐาน (Hypothesis)	ค่าสัมประสิทธิ์ (β)	S.E.	C.R.	ผลการทดสอบ (Results)
H1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) -> การจัดการความรู้ (KM)	0.83***	0.04	18.86	สนับสนุน (Supported)
H2 การจัดการความรู้ (KM) -> ความสามารถด้านนวัตกรรม (IC)	0.19**	0.09	2.35	สนับสนุน (Supported)
H3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) -> ความคล่องตัวขององค์กร (AG)	0.10	.056	1.79	ไม่สนับสนุน (Not Supported)
H4 การจัดการความรู้ (KM) -> ความคล่องตัวขององค์กร (AG)	0.83***	0.07	13.98	สนับสนุน (Supported)
H5 ความคล่องตัวขององค์กร (OA) -> ความสามารถด้านนวัตกรรม (IC)	0.73***	0.08	8.60	สนับสนุน (Supported)

หมายเหตุ: ***ระดับนัยสำคัญ Sig 0.001, **ระดับนัยสำคัญ Sig 0.05

TL =Transformational Leadership; KM = Knowledge Management; AG =Organizational Agility; IC=Innovation Capability

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกของการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร ต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.19 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ที่ยอมรับได้ ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม 0.73 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ผ่านตัวแปรการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.73 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความคล่องตัวขององค์กร (IE=0.70) และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถด้านนวัตกรรม (IE=0.60) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 และ วัตถุประสงค์ที่ 3 สามารถอธิบายได้ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร

Table 3 Direct Effect, Indirect Effect and Total Effect of the Variables.

Factors	KM1			AG			IC		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TL1	0.83***	–	0.83***	0.10	0.70***	0.80***	–	0.73***	0.73***
KM1	–	–	–	0.83***	–	0.83***	0.19**	0.60***	0.79***
AG	–	–	–	–	–	–	0.73***	–	0.73***
R ²	0.69			0.84			0.82		

หมายเหตุ: ***ระดับนัยสำคัญ Sig 0.001 **ระดับนัยสำคัญ Sig 0.05

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effects, TL1 = Transformational Leadership; KM1 = Knowledge Management;

AG=Organizational Agility; IC=Innovation Capability

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ของประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคล่องตัวขององค์กร มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนดี สอดคล้องกับ Yodsanga et al. (2024) ที่พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ SMEs ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับโมเดลสมการโครงสร้างของ Le and Lei (2019) ที่ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ การแบ่งปันความรู้ โดยระบุว่า การแบ่งปันความรู้ ซึ่งอยู่ในกระบวนการจัดการความรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ และสอดคล้องกับมุมมองของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของความสามารถทางนวัตกรรมในธุรกิจ SMEs โดย Saunila (2020) ระบุว่า วรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม (IC) ปี 2001–2018 พบว่า ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมถือเป็นปรากฏการณ์มิติเดียว ซึ่งรวมถึงการดำเนินการที่ต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ SMEs (Castela et al., 2018) โดยตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม คือ ผู้นำระดับสูง (Saunila, 2017; Kim et al., 2018) การจัดการความรู้โดยต้องเพิ่มมิติการวัด ความสามารถทางนวัตกรรมให้ครอบคลุม 4 มิติ ทั้งด้าน ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ องค์การและการตลาด (Kafetzopoulos & Psomas, 2015; Ali et al., 2020)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม สอดคล้องกับ Tekin and Akyol (2019) ซึ่งศึกษาอิทธิพลทางตรงของกระบวนการจัดการความรู้ต่อความสามารถทางนวัตกรรม และสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของ Inków (2020) ที่เสนอความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ว่า มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรม ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความคล่องตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่องค์กรสามารถบริหารจัดการความรู้ได้ดี จะส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมทั้ง 4 ด้าน ทั้งด้าน ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ องค์การและการตลาด และสอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดที่ศึกษาเรื่องความคล่องตัวขององค์กร

ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ (Khoshlahn & Ardabili, 2016; Rafi et al., 2022; Turi et al., 2023)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Kesting et al. (2015), and Koednok and Vongchavalitkul (2022) ได้เสนอว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำประเภทหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ผ่านการจัดการความรู้ในองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kiliç and Uludag, (2021) เสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถสร้างเครือข่ายการสื่อสารและความไว้วางใจ เพื่อให้กระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้นำและผู้ติดตามทำให้ผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดีขึ้นได้ และสอดคล้องกับ Chong and Yuen (2022) ที่เสนอว่าการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม และ Le and Le (2023) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยมีการจัดการความรู้เป็นตัวแปรต้นกลาง อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านการจัดการความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมิติการวัดความคล่องตัวขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการความรู้ โดยผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ ความสามารถในการรับรู้ สมรรถนะ (Competencies) ความยืดหยุ่น และการตอบสนอง (Shajrawi & Aburub, 2023) ซึ่งถือว่าเป็นมิติการวัดที่ครอบคลุมนิยามของความคล่องตัวขององค์กร จากงานวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านความคล่องตัวขององค์กร ยืนยันหลักฐานเชิงประจักษ์ของการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัย Rafi et al. (2022) ที่พัฒนากรอบแนวคิดแบบบูรณาการ เพื่อสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและประสิทธิภาพการทำงาน โดยแนะนำความสามารถในการจัดการความรู้เป็นความสามารถระดับองค์กรที่สำคัญ ที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาศักยภาพที่จำเป็น เช่น ความคล่องตัวขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยล่าสุดที่ศึกษาเรื่องความคล่องตัวขององค์กร ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ (Gonzalez-Ramos et al., 2023)

สรุปผล

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ผ่านการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศไทย ที่ได้จากแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View : RBV) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและทำการทดสอบความกลมกลืนของรูปแบบสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี โดยมีค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) = 236.72, (df = 99), ค่า p = 0.000, (χ^2 /df) = 2.39, CFI = 0.98, TLI = 0.97, RMSEA = 0.058 และ RMR = 0.007 โดยตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถทางนวัตกรรมของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ได้ร้อยละ 82 (R^2 = 0.82) โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (β) = 0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสามารถด้านนวัตกรรม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (β) = 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคล่องตัว

ในองค์กรค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (β) = 0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (β) = 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรดำเนินการ ดังนี้ คือการพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ และระบบการบริหารสมรรถนะ เพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กรมีสมรรถนะตามที่ต้องการ ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความคล่องตัวในองค์กรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมได้ โดยใช้ทฤษฎีทรัพยากรเป็นฐานอธิบายว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรไม่ได้มาจากการเลือกทำเลที่ตั้งทางธุรกิจที่ดี หรือจากการดำเนินกลยุทธ์ที่เลียนแบบคู่แข่งได้ง่าย แต่มาจากทรัพยากรและขีดความสามารถ (Capabilities) ภายในองค์กรที่มีอยู่ โดยทรัพยากรและขีดความสามารถเหล่านั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่ทำให้ยากต่อการเลียนแบบและสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้ทรัพยากรที่เป็นฐาน ทฤษฎีฐานทรัพยากรเชื่อว่าความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรนั้นมีรากฐานมาจากทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งอาจเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ (Tangible) เช่น เครื่องจักร เทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น องค์ความรู้ ทักษะของพนักงาน หรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรดำเนินการในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกดำเนินการฝึกฝนและพัฒนาองค์การ โดยการฝึกอบรมและประเมินผล รวมทั้งการสร้างการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรดำเนินการทั้งในด้านการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดการรับรู้ เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ใน 4 มิติ คือ 1. การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กรค้นหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การได้มาซึ่งความรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร หรือการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งความรู้ภายนอก 2. การแปลงความรู้ (Knowledge conversion) เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ได้มา ให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมใช้งานและถ่ายทอดได้ง่าย การแปลงความรู้อาจทำได้โดยการสรุปความรู้ การจัดทำเป็นเอกสาร การสร้างฐานข้อมูลความรู้ หรือการสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ 3. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application) เป็นการนำความรู้ที่ได้แปลงแล้วไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา หรือการสร้างนวัตกรรม การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ เพราะจะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ และ 4. การปกป้องความรู้

(Knowledge protection) เป็นกระบวนการรักษาความรู้ที่มีอยู่ไม่ให้สูญหาย หรือถูกนำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม การปกป้องความรู้อาจทำได้โดยการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงความรู้ การจัดทำระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในองค์กร และความสามารถด้านนวัตกรรมได้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมผ่านตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ การจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร โดยข้อค้นพบที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญกับกับความสามารถขององค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน กระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้นจากข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเร่งพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญที่ได้จากงานวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่า ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญระหว่าง การจัดการความรู้และความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งบ่งชี้ว่าหากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดการความรู้ได้ดีจะส่งผลให้พนักงาน เกิดความคล่องตัวใน 4 มิติ ได้แก่ 1. ความสามารถในการรับรู้ (Sensing Capability) โดยพนักงานและองค์กรมีความสามารถในการตรวจจับและทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 2. สมรรถนะ (Competencies) คือ การพัฒนาความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยสร้างความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 4. การตอบสนอง (Responsiveness) ในการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงจะสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดี และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนได้

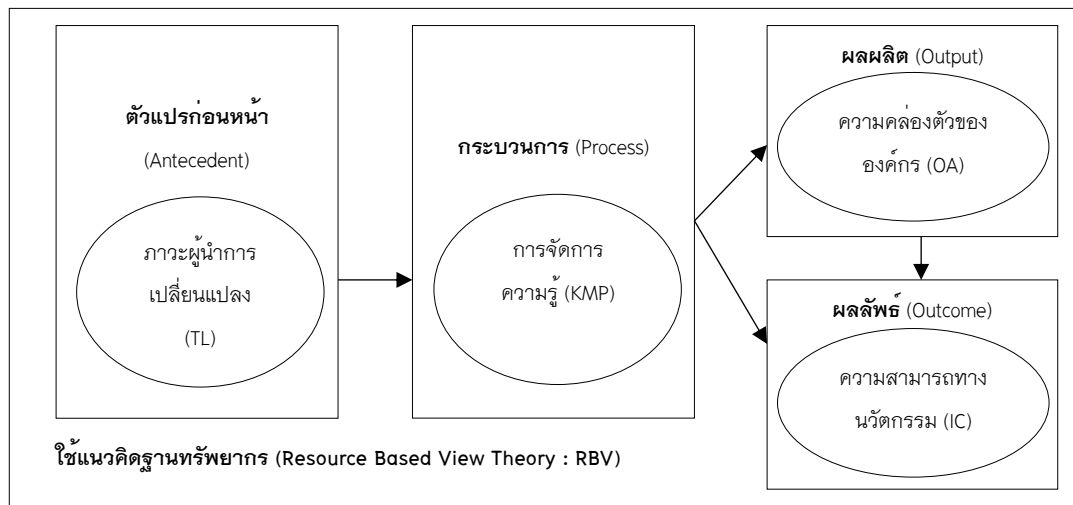
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากข้อจำกัดของงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ทำการศึกษาปัจจัย เช่น ความสามารถในการสร้างเครือข่าย หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้และความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งในการการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขต โดยนำตัวแปรอื่นที่มีความสำคัญเข้ามาวิเคราะห์ด้วย

2.2 การวิจัยครั้งต่อไปอาจนำการใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) มาใช้เพื่อการอธิบายถึงความชัดเจนในบริบทการวิจัยได้ดียิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัย สามารถสรุปกระบวนการในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม โดยมองเป็นมิติของกระบวนการโดยตัวแปรก่อนหน้า คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมกระบวนการ ที่ใช้การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลผลิตที่สำคัญ คือ ความคล่องตัวขององค์กรและขยายไปสู่ผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรคือ ความสามารถด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างความความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังภาพที่ 2



Note: TL=Transformational Leadership; KMP = Knowledge Management; OA= Organizational Agility; IC=Innovation Capability

ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถด้านนวัตกรรมในมุมมองของ
ทฤษฎีฐานทรัพยากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

Figure 2 The relationship between transformational leadership and innovation capability in the perspective of
resource-based theory of small and medium-sized enterprises (SMEs)

จากโมเดลดังกล่าวทำให้ทราบถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรม โดยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ทั้งในและนอกองค์กร โดยเมื่อเกิดองค์ความรู้ที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง จะช่วยทำให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรความสามารถด้านการรับรู้ การสร้างเสริมสมรรถนะของคนในองค์กร ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปที่จะช่วยให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประเทศไทย เพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมทั้งในนวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านการตลาด และนวัตกรรมองค์กรที่จะช่วยสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของ SMEs ที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งด้านเงินทุนและทรัพยากร ขอบข่ายเชิงทฤษฎี ของการศึกษานี้ขยายขอบเขตมุมมองของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Based View : RBV) ในการเพิ่มความสามารถด้านนวัตกรรมในทางปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้

References

- Adomakoa, S., & Ahsanb, M. (2022). Entrepreneurial passion and SMEs' performance: Moderating effects of financial resource availability & resource flexibility. *Journal of Business Research*, 144, 122–135. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.02.002
- Ali, H., Hao, Y., & Aijuan, C. (2020). Innovation capabilities and small and medium enterprises' performance: an exploratory study. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959–968. DOI: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.959

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Castela, B. M., Ferreira, F. A., Ferreira, J. J., & Marques, C. S. (2018). Assessing the innovation capability of small-and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. *Management Decision*, 56(1), 1365–1383. DOI: 10.1108/MD-02-2017-0156
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Chong, C. W., & Yuen, Y. Y. (2022). The impacts of KM-centred strategies and practices on innovation: A survey study of R&D firms in Malaysia. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 17, 67. DOI: 10.28945/4892
- Department of Business Development. (2024). *Annual registered entities data for the year 2024*.
<https://www.dbd.go.th/common-article/24>
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Nitsenko, V., Brezhnieva–Yermolenko, O., Negovska, J., & Shtan, M. (2022). Predicting innovation capability through knowledge management in the banking sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 312.
<https://doi.org/10.3390/jrfm15070312>
- García-Fernández, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model. *VINE*, 45(1), 107–125. DOI: 10.1108/VINE-10-2013-0063
- Gaviria-Rivera, J. I., & Lopez-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. *European Research Studies Journal*, 22(3), 68–82. DOI:10.11214/thalassinos.22.03.005
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
DOI:10.1080/07421222.2001.11045669

- Gonzalez–Ramos, M. I., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2023). The interplay between corporate social responsibility and knowledge management strategies for enhancing innovation capability. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 59–81. DOI:10.1108/JKM-08-2022-0637
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 214–232. DOI:10.1108/EJIM-02-2022-0063
- Hadi, T., & Marpaung, A. B. (2023). Transformational leadership & knowledge management impact on organization performance: a systematic review. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(1), 64–72. DOI: 10.34306/att.v5i1.292
- Hair, J. F., Black, W. C., Black, B., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Inków, M. (2020). Organizational innovation capability as a result of knowledge management processes—a literature review. *Management*, 24(1), 143–156. DOI: 10.2478/manment-2019-0040
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.
- Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104–130. DOI:10.1108/JMTM-12-2012-0117
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management—a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22–41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction, *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 230, 142–149. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.09.018
- Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The effects of transformational leadership on organizational performance: testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*, 13(14), 7981. DOI: 10.3390/su13147981
- Kim, M. K., Park, J. H., & Paik, J. H. (2018). Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: Facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, 76(3–4), 214–235. DOI:10.1504/IJTM.2018.10012461
- Klein, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.

- Koednok, S., & Vongchavalitkul, N. (2022). Transformational leadership enhances innovative capability: the mediating role of learning orientation and innovative work behaviour. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 4601–4618. <https://www.journalppw.com/index.php/jpspl/article/view/7271>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(66), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547. DOI: 10.1108/JKM-09-2018-0568
- Le, P. B., & Le, T. T. (2023). Transformational leadership and innovation capability: roles of knowledge-centered culture and knowledge sharing. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 10(1), 111–121. DOI: 10.13106/JAFEB.2023.VOL10.NO1.0111
- Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: The mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481–499. DOI:10.1108/LODJ-06-2019-0245
- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: An empirical study in intensive care units. *Personnel Review*, 49(9), 1945–1964. DOI: 10.1108/PR-08-2019-0456
- Narayanan, S., Nadarajah, D., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2020). Antecedents and outcomes of the knowledge management process (KMP) in Malaysian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(4), 381–402. DOI:10.1080/08276331.2020.1818540
- National Economic and Social Development Council. (2023). *Gross regional and provincial product chain volume measures the 2023 edition*. <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=index>
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397–417. DOI: 10.1108/SAJBS-05-2020-0145
- Raudeliuniene, J., Davidavičiene, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 542–554. DOI: 10.9770/jesi.2018.5.3(10)

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialist in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49–60.
- Saunila, M. (2017). Innovation capability in achieving higher performance: Perspectives of management and employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(8), 903–916. DOI:10.1080/09537325.2016.1259469
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of literature. *Journal of Innovation and Knowledge Technology Analysis & Strategic Management*, 5, 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Shajrawi, A., & Aburub, F. (2023). Impact of ERP usage on service differentiation: Role of mediating effect of organizational agility. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(3), 359–375. DOI: 10.1108/AGJSR-06-2022-0085
- Tekin, Z., & Akyol, A. (2019). The effects of knowledge and innovation management processes on innovation capability and new product development success. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 7(1), 1–23. DOI: 10.15295/bmij.v7i1.1024
- Turi, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F., & Hameed, A. (2023). The role of big data analytics and organizational agility in improving organizational performance of business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2081–2106. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2023-0058>
- Yodsanga, V., Koednok, S., & Vongchavalitkul, N. (2024). The causal factors affecting the organizational survival of small and medium enterprises in northeast region, Thailand. *Rajapark Journal*, 18(57), 188–202. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/271775>