PACJ
PARICHART JOURNAL

Research Articles

Firm Flexibility, Trust and Commitment of Thai Modern Convenience Stores Impacting on Change Readiness with Organizational Learning Capability and Adaptability as Supportive Variables

บทบาทของความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นขององค์กรต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และการปรับตัวของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย

Wilaiporn Wongin[1], Chanyaphat Nokmun[1], Praneet Jainak[1], Thitiyaworada Kanphay[2] and, Kritchai Khowjoy[1*]

วิไลพร วงษ์อินทร์[1] ชัญญภัทร นกมั่น[1] ปราณีต ใจหนัก[1] ฐิติยาวรดา กันภัย[2] และกริชชัย ขาวจ้อย[1*]

[1] Faculty of Management Science, Phetchabun Rajabhat University, Phetchabun, 67000, Thailand

[2] Faculty of Management Science, Kanchanaburi Rajabhat University, Kanchanaburi, 71190, Thailand

[1] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ เพชรบูรณ์ 67000

[2] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี กาญจนบุรี 71190

* Correspondence: Kritchai.Kho@pcru.ac.th

Citation:

Wongin, W.; Nokmun, C.; Jainak, P.; Kanphay, T.; Khowjoy, K. (2026). Firm flexibility, trust and commitment of thai modern convenience stores impacting on change readiness with organizational learning capability and adaptability as supportive variables. *Parichart J. 39*(5), 56-69. https://doi.org/10.55164/pactj.v39i5.283408

Article history:

Received: September 5, 2025

Revised: March 2, 2026

Accepted: March 27, 2026

Publisher's Note:

This article is published and distributed under the terms of the Thaksin University.

Abstract:

Background and Objectives: Thai convenience store businesses have become one-stop service centers that respond to both purchases and various services amid pressures from technology, e-commerce, and changing consumer behavior, particularly the effects of COVID-19, which accelerated contactless services and higher cleanliness standards. Change readiness is therefore essential, requiring organizations to increase flexibility, adjust processes, train digital skills, promote learning, and build trust and employee commitment. This study aimed (1) to examine the levels of firm flexibility, trust, organizational commitment, change readiness, organizational learning capability, and adaptability among modern convenience stores in Thailand, and (2) to examine the relationships of firm flexibility, trust, and organizational commitment with change readiness, with organizational learning capability and adaptability as mediating variables.

Methods: This quantitative study drew its population from executives or equivalent personnel of modern convenience stores in Thailand, whose exact number is unspecified. Following Hair et al.'s guideline of 10-20 times the number of observed variables (41 variables, requiring 410-820 cases), 615 valid questionnaires were obtained through proportionate stratified and purposive sampling. The questionnaire's content validity was confirmed by three experts (IOC = 1.00), and its reliability, assessed via Cronbach's alpha, ranged from 0.864 to 0.966 across constructs. Data were analyzed using SPSS and AMOS, comprising descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling.

Results: (1) Firm flexibility was at a high level, while trust, organizational commitment, change readiness, organizational learning capability, and adaptability were at a moderate level. (2) The developed causal relationship model, comprising six factors (firm flexibility, trust, organizational commitment, change readiness, organizational learning capability, and adaptability), fit the empirical data well (Chi-square/df = 1.992, GFI = 0.906, CFI = 0.967, NFI = 0.936, TLI = 0.961, IFI = 0.967, RMSEA = 0.040), with a predictive coefficient (R^2)

of 0.36, indicating that the model explained 36 percent of the variance in change readiness. (3) Firm flexibility influenced change readiness only indirectly, through adaptability and organizational learning capability (total effect = 0.057), while trust (direct effect = 0.220) and organizational commitment (direct effect = 0.329) exerted significant direct effects on change readiness.

Application of this study: Practically, organizations can strengthen change readiness by institutionalizing transparent, participative governance and non-monetary recognition to sustain commitment, and by investing in accessible digital learning platforms, such as mobile-based reskilling and upskilling tools, to build learning capability. At the operational level, leaders should build trust through consistent two-way communication, reduce approval bottlenecks for urgent front-line decisions to support flexibility, and encourage experienced staff to mentor colleagues in new technologies, thereby reinforcing organizational learning and adaptability.

Conclusions: This study confirms that change readiness depends not only on structural agility but also on trust and commitment, jointly with learning capability and adaptability. Embedding these human and organizational capabilities into policy and daily management, alongside continued investment in technology and innovation, will be essential for Thai convenience stores to sustain competitiveness in an increasingly digital and volatile retail environment.

Keywords: Firm flexibility; Trust; Organizational commitment; Change readiness; Adaptability

บทคัดย่อ:

ที่มาและวัตถุประสงค์: ธุรกิจร้านสะดวกซื้อไทยกลายเป็นศูนย์บริการครบวงจรที่ตอบทั้งการจับจ่ายและบริการต่าง ๆ ท่ามกลางแรงกดดันจากเทคโนโลยี พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเฉพาะผลของโควิด-19 ที่เร่งให้เกิดบริการแบบไร้การสัมผัสและมาตรฐานความสะอาดที่สูงขึ้น ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ องค์กรจำเป็นต้องเพิ่มความยืดหยุ่น ปรับกระบวนการ ฝึกทักษะดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความไว้วางใจรวมทั้งความผูกพันของพนักงาน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถในการปรับตัว ของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย และ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นขององค์กร ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ระเบียบวิธีการศึกษา: การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารงานหรือเทียบเท่าของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทยที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่ชัด กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Hair et al. ที่ระบุว่าควรมีตัวอย่าง 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (41 ตัวแปร คือ 410-820 ตัวอย่าง) เก็บข้อมูลได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 615 ชุด ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนและแบบเจาะจง แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน (IOC = 1.00) และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคระหว่าง 0.864-0.966 ในแต่ละองค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ AMOS ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษา: (1) ความยืดหยุ่นขององค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถ

ในการปรับตัว อยู่ในระดับปานกลาง (2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถในการปรับตัว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square/df = 1.992, GFI = 0.906, CFI = 0.967, NFI = 0.936, TLI = 0.961, IFI = 0.967, RMSEA = 0.040) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.36 แสดงว่าตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 36 และ (3) ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงผ่านความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรเท่านั้น (อิทธิพลรวม = 0.057) ขณะที่ความไว้วางใจ (อิทธิพลทางตรง = 0.220) และความมุ่งมั่นขององค์กร (อิทธิพลทางตรง = 0.329) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

การประยุกต์ใช้: ในเชิงปฏิบัติ องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสาขาและพนักงานในการตัดสินใจด้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาระบบสวัสดิการและรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินเพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นในระยะยาว และลงทุนในระบบการเรียนรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงง่าย เช่น แอปพลิเคชันมือถือสำหรับการรีสกิลและอัปสกิล เพื่อเสริมความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารสองทางที่สม่ำเสมอ ลดขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อนสำหรับเรื่องเร่งด่วนเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้พนักงานที่ชำนาญเทคโนโลยีใหม่เป็นพี่เลี้ยงให้เพื่อนร่วมงานเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร

บทสรุป: ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับความคล่องตัวเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความไว้วางใจและความมุ่งมั่นขององค์กรควบคู่ไปกับความสามารถในการเรียนรู้และความสามารถในการปรับตัวร่วมกัน การผนวกปัจจัยเชิงมนุษย์และองค์กรเหล่านี้เข้ากับนโยบายและการบริหารจัดการประจำวัน ควบคู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จะเป็นกุญแจสำคัญให้ร้านสะดวกซื้อไทยรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ท่ามกลางธุรกิจค้าปลีกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: ความยืดหยุ่นขององค์กร; ความไว้วางใจ; ความมุ่งมั่นขององค์กร; ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง; ความสามารถในการปรับตัว

บทนำ (Introduction)

ภาคธุรกิจค้าปลีกร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยกำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนสำคัญที่ต้องการการปรับตัวอย่างเร่งด่วน จากการเป็นเพียงร้านค้าขายสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป ธุรกิจนี้ได้พัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์บริการครบวงจรที่รองรับกิจกรรมทางการเงิน การส่งพัสดุ และบริการอาหารสด อย่างไรก็ตาม การเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล แพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกรวดเร็วและการชำระเงินแบบไร้เงินสด [1-2] รวมถึงผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดที่กระตุ้นความต้องการบริการแบบไร้การสัมผัส [3-4] ได้สร้างแรงกดดันให้ผู้ประกอบการต้องพัฒนาขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ความยืดหยุ่นขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว ศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร กลายเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความอยู่รอดและการเจริญเติบโตในระยะยาว [5-8] ดังนั้นการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจร้านสะดวกซื้อจึงมีความจำเป็นเพื่อให้ผู้ประกอบการมีแนวทางที่ชัดเจนในการวางกลยุทธ์และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

อนาคตของธุรกิจร้านสะดวกซื้อไทยขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการที่เข้าใจและตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นผู้ที่สามารถยืนหยัดและเติบโตได้อย่างมั่นคงในยุคดิจิทัล การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการรักษาสมดุลระหว่างการให้บริการแบบดั้งเดิมกับนวัตกรรมใหม่ ๆ จะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในอนาคต นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายหรือแนวทางการบริหารจัดการบุคลากร เพื่อส่งเสริม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางของเศรษฐกิจโลกในยุคที่ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว [1, 4, 9] ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญทั้งในแง่เชิงวิชาการและการนำไปใช้จริงในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศและระดับภูมิภาค

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษานี้มีรากฐานทางทฤษฎีจากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กรของ Jones [10] ซึ่งเน้นการวิเคราะห์กระบวนการที่องค์กรนำมาใช้ในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนและการแข่งขันรุนแรงต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เน้นบทบาทสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ซึ่งรวมถึงการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและความต่อต้านจากพนักงาน ในบริบทของธุรกิจร้านสะดวกซื้อไทยที่กำลังเผชิญแรงกดดันจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ทฤษฎีนี้จึงให้กรอบทางความคิดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ความสำคัญของการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยกำหนดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร โดยตัวแปรที่ทำการศึกษา คือ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) เป็นแนวคิดที่สะท้อนขีดความสามารถขององค์กรในการรับมือและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจที่ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง [6, 11] ด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและการยอมรับซึ่งช่วยลดการต่อต้านและเพิ่มแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง [11] และด้านพฤติกรรมที่แสดงออกผ่านการมีส่วนร่วมและการลงมือปฏิบัติที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง [6, 8] นอกจากนี้ ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญยังรวมถึงการสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านการให้ทรัพยากรและการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการรับรู้ถึงประโยชน์และประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยสร้างความยั่งยืนในกระบวนการดังกล่าว การพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้อย่างครบถ้วนจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความพร้อมขององค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ [6, 8, 11]

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็น ศักยภาพของบุคคลหรือองค์กรในการเปลี่ยนพฤติกรรม แนวคิด และวิธีปฏิบัติเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งคาดและไม่คาดคิด รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับปรุงงานและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ [7, 8, 12] ในระดับพนักงานแนวหน้า ความสามารถนี้สำคัญอย่างยิ่งเพราะต้องตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ฉุกเฉินที่ต้องเปลี่ยนบทบาทอย่างรวดเร็ว [6, 12 ,13] ส่วนในระดับองค์การ การมีผู้นำที่ชัดเจน วัฒนธรรมเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ระบบที่ยืดหยุ่น และการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นปัจจัยที่เสริมให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว [14, 15]

ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) คือ ศักยภาพในการเก็บ ร่วมแบ่งปัน และนำบทเรียนจากประสบการณ์มาปรับใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที [6] องค์กรที่มีความสามารถนี้มักส่งเสริมการทดลอง เปิดรับแนวคิดใหม่ และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการงาน [15] นอกจากนี้ ผู้นำที่สร้างสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้และความไว้วางใจระหว่างบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดขึ้นจริงและยั่งยืน [5]

ความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) หมายถึงความสามารถในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความมั่นคงทางธุรกิจ องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถจัดการกลยุทธ์ ปรับกระบวนการ และใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม รวมถึงอาศัยทักษะผู้จัดการเพื่อรองรับความท้าทาย การเสริมสร้างความยืดหยุ่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดผลกระทบจากความผันผวนและทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง [7, 13, 16]

ความไว้วางใจ (Trust) คือ ความเชื่อมั่นในความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ และความสามารถขององค์กร โดยสะท้อนถึงความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างถูกต้องโดยปราศจากการทุจริต [8] ความเชื่อมั่นนี้มีบทบาทสำคัญในการยอมรับนวัตกรรมใหม่ โดยเฉพาะในระบบดิจิทัล เช่น ฟินเทคหรือการลงคะแนนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่สร้างความไว้วางใจจะช่วยกระตุ้นการนำไปใช้ในเชิงการทำงาน องค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ผ่านการแสดงศรัทธาในพนักงาน การมอบหมายงานที่เหมาะสม การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ [8]

ความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment) คือ การที่พนักงานเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายรวมถึงค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งแสดงความตั้งใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป ความมุ่งมั่นนี้มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานที่มีความมุ่งมั่นสูงมักจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและมองว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานขององค์กร อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการดำเนินกลยุทธ์ใหม่ ๆ และร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ [15]

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในงานวิจัยและสมมติฐานการวิจัย

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment) [13, 17] และความไว้วางใจ (Trust) [8, 17] ส่งผลโดยตรงต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ตามสมติฐาน H1 และ H2

ความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) ช่วยส่งเสริมความสามารถในการปรับตัว [7, 13, 16] ตามสมติฐาน H5

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) ตามสมติฐานการวิจัย H6 และมีอิทธิพลต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ตามสมติฐาน H3 [6, 8, 15]

ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) ส่งผลโดยตรงต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ตามสมติฐาน H4 [5, 6, 18-19]

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถอุปมานได้ว่า ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) โดยมีความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ตามสมติฐาน H7 และความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) โดยมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบอนุกรม ตามสมติฐาน H8

ผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงดัง Figure 1

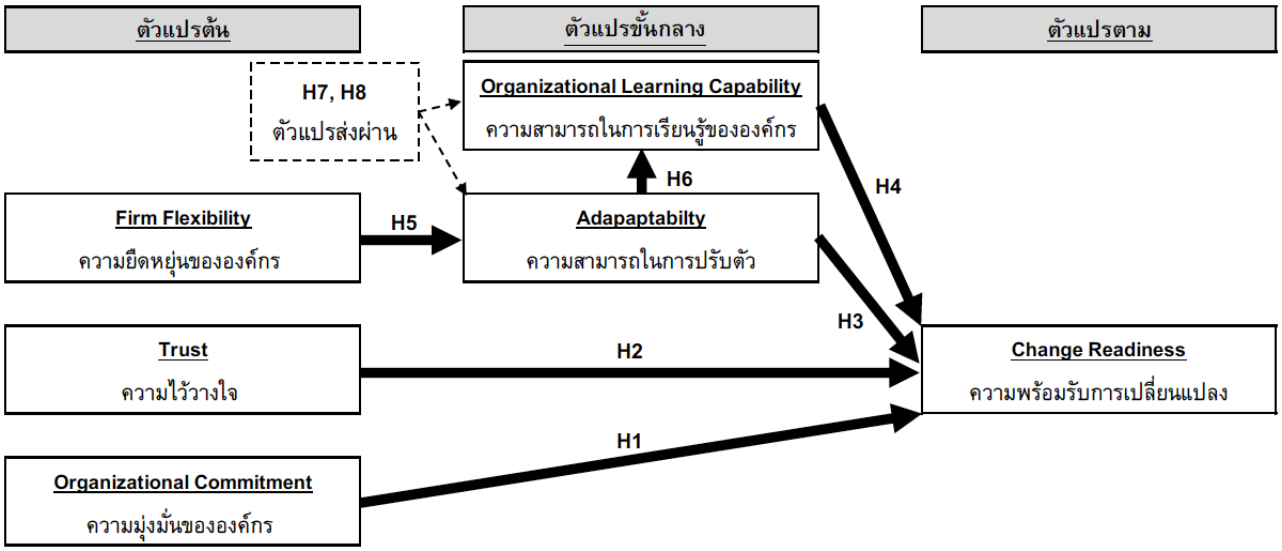


Figure 1 Conceptual Framework

Source : Author

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อศึกษาระดับ ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการปรับตัว ของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นขององค์กร ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย โดยมีความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

ระเบียบวิธีการศึกษา (Methodology)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ศึกษากับประชากร คือ ผู้บริหารงานหรือเทียบเท่าของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทยที่ไม่ทราบจำนวนชัดเจน กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของงานวิจัยนี้ ใช้หลักการวิเคราะห์ของ Hair et al [20] ที่ระบุว่าจำนวนตัวอย่างที่ควรมีเท่ากับ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ในงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 41 ตัวแปร จึงควรเก็บตัวอย่าง 410-820 ตัวอย่าง ซึ่งงานวิจัยนี้ตัวอย่างที่เก็บคือ 615 ตัวอย่างซึ่งถือว่าเหมาะสมเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น โดยผู้วิจัยรอรับกลับด้วยตนเอง

การคัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัย

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการโดยเปิดรับอาสาสมัครที่เป็นผู้บริหารหรือผู้มีตำแหน่งเทียบเท่าของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ทั่วประเทศไทยที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยและตอบแบบสอบถามด้วยความสมัครใจ โดยผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ถอนตัวได้ทุกเมื่อหรืออาจถูกคัดออกหากพบว่าข้อมูลส่งผลต่อความเที่ยงตรงของผลการศึกษา หรือไม่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนของโปรแกรมวิจัยได้ครบถ้วน เพื่อรักษาคุณภาพและความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในระดับองค์กร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรต้น คือ ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นขององค์กร

ตัวแปรขั้นกลาง คือ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถในการปรับตัว

ตัวแปรตาม คือ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

แม้ตัวแปรบางตัวดูเหมือนเป็นระดับบุคคล (เช่น ความมุ่งมั่น) แต่ในการศึกษานี้ใช้ผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลในฐานะตัวแทนขององค์กร (Organizational Level) จึงถือเป็นการวัดคุณลักษณะขององค์กรผ่านการรับรู้ของผู้บริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บข้อมูลซึ่งได้รับการพัฒนาข้อคำถามมาจากตัวแปรจากงานวิจัยที่ผ่านมา แบบสอบถามแต่ละชุดแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของประชากร ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และบทบาทในการทำงาน ซึ่งส่วนที่ 1 นี้ เป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้ตอบประเมิน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 (น้อยที่สุด ถึง มากที่สุด)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับ ร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจในเนื้อหาที่จะนำมาสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของประชากร ผู้บริหารงานหรือเทียบเท่าของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย

3. สร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นขององค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้รับการพัฒนาข้อคำถามมาจากงานวิจัยที่ผ่านมา

การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง

1. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข ไปขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องเพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน

2. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแล้ว มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruency : IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไปมาใส่ ส่วนข้อที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.6 นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ (Content Validity: CV) ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือนี้มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.0 ซึ่งมากกว่า 0.6 จึงถือว่าเหมาะสมกับการนำไปใช้งาน

3. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีของ Conbrach โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการทั่วไปที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change radiness) มีค่า 0.966 ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Cap) มีค่า 0.947 ความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment) มีค่า 0.918 ความไว้วางใจ (Trust) มีค่า 0.864 ความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) มีค่า 0.905 และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีค่า 0.945 ซึ่งมีค่าระดับความเชื่อมั่นเกิน 0.7 ทุกข้อ ถือว่าแบบสอบถามมีมาตรฐานในการนำไปใช้เก็บข้อมูลในภาคสนามได้ [20]

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ทำการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมุ่งเก็บข้อมูลจากผู้บริหารงานหรือเทียบเท่าของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย และการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ดังแสดงไว้ใน Table 1 ขอบเขตการเก็บข้อมูลในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความหนาแน่นของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่มากที่สุดและสอดคล้องกับสัดส่วนสาขาตามอัตราส่วนของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย ที่ระบุไว้ใน แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2567-2569: ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ [21]

Table 1. Proportionate Stratified Sampling of Modern Convenience Stores in Thailand

Convenience Store	Branches	Proportion (%)	Sample Size (n)
Tops Daily	521	2.58%	16
7-Eleven	14,545	72.10%	445
CP Freshmart	331	1.64%	10
Lotus's Go Fresh	2,050	10.16%	62
Big C Mini	1,548	7.67%	47
Lawson 108	179	0.89%	5
CJ Express	1,000	4.96%	30
Total	**20,174**	**100.00%**	**615**

การขอรับการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ทำการยื่นขอรับการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์กรณีที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าโครงการเป็นแบบยกเว้น (Exemption) เลขที่ใบรับรอง HE-089-2568

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS และ IBM AMOS

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของโครนบาค (Cronbach's Alpha) โดยหลังการเก็บข้อมูลจริงได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เพิ่มเติมผ่านค่าความเชื่อมั่นแบบรวม (CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE)

2. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics): ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสัมประสิทธิ์การแปรผัน (C.V.) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์และระดับตัวแปร โดยแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามหลักการหาค่าพิสัย 5 ระดับ (1.00–5.00) ตั้งแต่ระดับน้อยที่สุดถึงมากที่สุด [22]

3. สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics): วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากค่าดัชนีสอดคล้องหลัก (Goodness of Fit) ได้แก่ chi^2/df < 5.00, ค่าดัชนี GFI, CFI, NFI, TLI, IFI > 0.90 และค่า RMSEA < 0.08 [20]

ผลการศึกษา (Research Results)

1. ผลวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 615 ราย ประกอบไปด้วย เพศหญิง จำนวน 370 ราย (60.16%) รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 230 ราย (37.40%) และอื่น ๆ (LGBTQ+) จำนวน 15 ราย (2.44%)

ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 287 ราย (46.67%) มีสถานภาพแต่งงานแล้วมาที่สุด จำนวน 401 ราย (65.20%) โดยส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 271 ราย (44.07%) และส่วนใหญ่มีบทบาทในการทำงานคือ ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน 2 หรือเทียบเท่า จำนวน 234 ราย (38.05%)

2. ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาในส่วนของตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบสมการโครงสร้าง ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ด้วยเกณฑ์การแบ่งอันตรภาค 5 ชั้น ดังแสดงใน Table 2 พบว่า ตัวแปรความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนตัวแปรความไว้วางใจ (Trust) ความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment) ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change readiness) ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Cap) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อมูลมีลักษณะเบ้และโด่งเล็กน้อย แบบโค้งปกติ (Normality)

Table 2 Descriptive Statistics for Variables Included in the Structural Equation Model

Variables	Mean	Std. Deviation	CV	Skewness	Kurtosis	Level
Change readiness	3.38	0.88	26.16%	-0.21	-0.89	Moderate
Organizational Learning Cap	3.29	1.11	33.86%	-0.46	-1.03	Moderate
Organizational Commitment	3.37	0.98	28.97%	-0.33	-0.99	Moderate
Trust	3.36	0.94	27.87%	-0.22	-0.96	Moderate
Firm Flexibility	3.46	0.98	28.41%	-0.52	-0.67	High
Adaptability	3.22	1.12	34.59%	-0.34	-1.00	Moderate

3. ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้อธิบายตัวแปรแฝง ดังแสดงใน Table 3 ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) ความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment) 4) ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change readiness) 5) ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Cap) และ 6) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ด้วยวิธี Confirmatory Factor Analysis (CFA) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า Chi-square/df น้อยกว่า 5.00 ค่า GFI, CFI, NFI, TLI, IFI มากกว่า 0.90 และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 [20] สรุปได้ว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายใน พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าการตรวจสอบความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability, CR) มากกว่า 0.70 และมีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.70 จึงสรุปได้ว่า การวัดตัวแปรแฝงทั้งหมดในโมเดลมีความน่าเชื่อถือ [20] ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) มากกว่า 0.40 จึงสรุปได้ว่า มีความตรงเชิงสอดคล้องในทุกตัวแปรแฝงของตัวโมเดล และผลการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบ (Outer Loadings) มากกว่า 0.40 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในตัวโมเดลมีความน่าเชื่อถือ [20]

Table 3 Assessment of Construct Validity and Reliability (CFA, CR, AVE)

Latent Variables and Indicators	Outer Loading	R^2
Adaptability (Conbrach's alpha = 0.924, CR = 0.928, AVE = 0.720)		
GOF (Chi-square/df = 1.419, GFI = 0.998, CFI = 1.000, NFI = 0.999, TLI = 0.998, IFI = 1.000, RMSEA = 0.026)		
AD1: Flexibility in adapting to situational changes	0.799***	0.833
AD2: Learning from experience (experiential learning)	0.838***	0.715
AD3: Resource management for value creation	0.843***	0.711
AD4: Readiness to change roles	0.846***	0.702
AD5: Organizational support for adaptability	0.913***	0.638

Table 3 Assessment of Construct Validity and Reliability (CFA, CR, AVE) (continue)

Latent Variables and Indicators	Outer Loading	R^2
Change Readiness (Conbrach's alpha = 0.941, CR = 0.943, AVE = 0.623)		
GOF (Chi-square/df = 1.951, GFI = 0.985, CFI = 0.995, NFI = 0.989, TLI = 0.990, IFI = 0.995, RMSEA = 0.039)		
CR1: Understanding of change	0.767***	0.739
CR2: Perception of change-related information	0.735***	0.705
CR3: Attitude toward change	0.733***	0.766
CR4: Concerns and motivation regarding change	0.699***	0.712
CR5: Supportive behaviors for change	0.749***	0.587
CR6: Participation in change initiatives	0.766***	0.561
CR7: Managerial support for change	0.844***	0.488
CR8: Confidence in organisation	0.875***	0.538
CR9: Perceived benefits of change	0.840***	0.540
CR10: Perceived effectiveness of change	0.860***	0.589
Firm Flexibility (Conbrach's alpha = 0.876, CR = 0.879, AVE = 0.564)		
GOF (Chi-square/df = 1.006, GFI = 0.997, CFI = 1.000, NFI = 0.998, TLI = 1.000, IFI = 1.000, RMSEA = 0.003)		
FF1: Adaptability	0.430***	0.860
FF2: Rapid responsiveness to change	0.482***	0.729
FF3: Strategic adjustment (or strategic realignment)	0.838***	0.673
FF4: Mitigation of disruption impacts	0.820***	0.702
FF5: Experimentation and strategic iteration	0.854***	0.232
FF6: Efficient resource utilization	0.928***	0.185
Organizational Commitment (Conbrach's alpha = 0.896, CR = 0.869, AVE = 0.501)		
GOF (Chi-square/df = 1.402, GFI = 0.994, CFI = 0.999, NFI = 0.995, TLI = 0.997, IFI = 0.999, RMSEA = 0.026)		
OC1: Acceptance of organizational values	0.874***	0.214
OC2: Participation in organizational goals	0.900***	0.209
OC3: Dedication to work	0.897***	0.256
OC4: Attitude supportive of change	0.784***	0.615
OC5: Collaboration in organizational activities	0.506***	0.805
OC6: Job satisfaction	0.458***	0.764
OC7: Adaptation to change	0.463***	0.810
Organizational Learning Cap (Conbrach's alpha = 0.937, CR = 0.869, AVE = 0.714)		
GOF (Chi-square/df = 0.581, GFI = 0.999, CFI = 1.000, NFI = 1.000, TLI = 1.002, IFI = 1.000, RMSEA = 0.000)		
OLC1: Organizational learning capability	0.836***	0.897

Table 3 Assessment of Construct Validity and Reliability (CFA, CR, AVE) (continue)

Latent Variables and Indicators	Outer Loading	R^2
OLC2: Knowledge accumulation and dissemination within the organization	0.685***	0.715
OLC3: Adoption of new technologies in the organization	0.820***	0.831
OLC4: Creation of a learning-supportive environment	0.911***	0.673
OLC5: Building trust within the organization	0.846***	0.699
OLC6: Integration of new learning processes	0.947***	0.469
Trust (Conbrach's alpha = 0.880, CR = 0.937, AVE = 0.714)		
GOF (Chi-square/df = 1.278, GFI = 0.995, CFI = 0.999, NFI = 0.996, TLI = 0.998, IFI = 0.999, RMSEA = 0.021)		
TR1: Confidence in the organisation's capability	0.795***	0.288
TR2: Effective delegation of tasks	0.784***	0.217
TR3: Promotion of open communication	0.792***	0.268
TR4: Participation in decision-making	0.928***	0.862
TR5: Trustworthiness and integrity	0.518***	0.627
TR6: Development and support for adaptability	0.466***	0.632
TR7: Monitoring and validation of outcomes	0.537***	0.614

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความยืดหยุ่นขององค์กร ความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นขององค์กร ต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทย โดยมีความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวในฐานะตัวแปรส่งผ่าน แสดงดัง Table 4 และ Figure 2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า

4.1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความยืดหยุ่นขององค์กร (Firm Flexibility) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.328 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามสมมติฐาน H5

4.2. ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.319 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามสมมติฐาน H6

4.3. ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ได้รับอิทธิพลทางตรงมากที่สุดจาก ความมุ่งมั่นขององค์กร (Organizational Commitment) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.329 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือ ความไว้วางใจ (Trust) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.220, 0.137 และ 0.116 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ ตามสมมติฐาน H1-H4

4.4. ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผ่านตัวแปรส่งผ่าน คือ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) โดย มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.037 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามสมมติฐาน H7

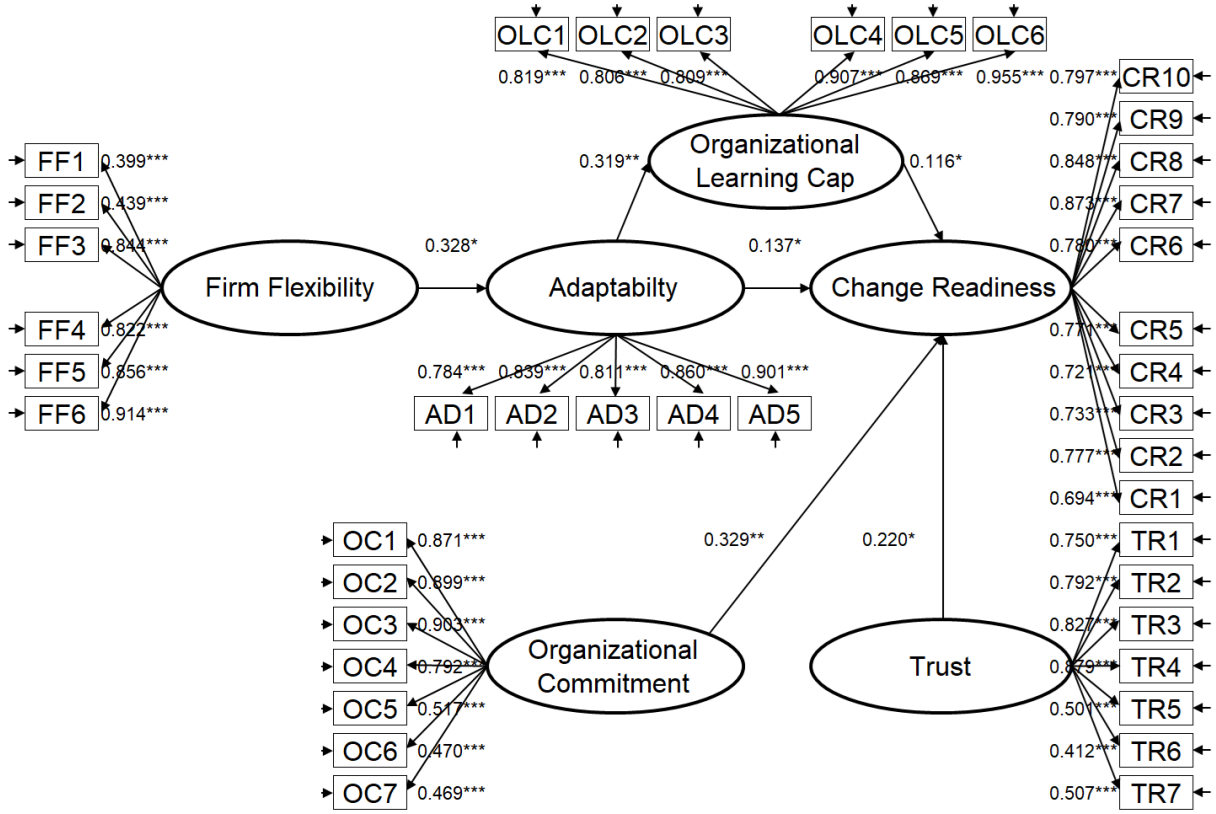
4.5. ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ยืดหยุ่นขององค์กร ผ่านตัวแปรส่งผ่านแบบอนุกรม คือ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) โดย มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.057 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามสมมติฐาน H8

4.6. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า Chi-square/df น้อยกว่า 5.00 ค่า GFI, CFI, NFI, TLI, IFI มากกว่า 0.90 และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.08 (Hair et al., 2014) สรุปได้ว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงผลการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของโมเดล ดัง Figure 2 และ Table 4

Table 4 Presents the direct effects, indirect effects, and total effects influencing change readiness

Latent Variables	Adaptability			Organizational Learning Cap			Change Readiness		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Organizational Commitment	-	-	-	-	-	-	0.329**	-	0.329**
Firm Flexibility	0.328*		0.328*		0.104**	0.104**	-	0.057*	0.057*
Trust	-	-	-	-	-	-	0.220*	-	0.220*
Adaptability	-	-	-	0.319**	-	0.319**	0.137*	0.037*	0.174*
Organizational Learning Cap	-	-	-	-	-	-	0.116*	-	0.116*
R^2	0.107			0.168			0.363		

Remark: ***p ≤ 0.001, **p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05, DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect



Chi-square = 1398.387, df = 702, Chi-square/df = 1.992,
GFI = 0.906, CFI = 0.967, NFI = 0.936, TLI = 0.961, IFI = 0.967, RMSEA = 0.040

Figure 2 Model of Firm Flexibility, Trust and Commitment of Thai Modern Convenience Stores Impacting on Change Readiness with Organizational Learning Capability and Adaptability as Supportive Variables

สรุปและการอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ผลการศึกษานี้พบว่า ความมุ่งมั่นขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดในงานวิจัยก่อนหน้าที่ชี้ว่า องค์กรที่มีความมุ่งมั่นสูงจะได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น โดยความมุ่งมั่นของพนักงานช่วยขับเคลื่อนพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปรับตัวและสนับสนุนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับสมมติฐาน H1 และผลของงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับ Mukaram et al. [6] ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนช่วยเสริมสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของ สมมติฐาน H2 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Tan et al. [8] ที่ระบุว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเชื่อมั่น (Tust) จะช่วยเพิ่มความพร้อมใจของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงงานวิจัยนี้ยังกล่าวถึงการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ที่ช่วยสนับสนุนความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถยืนยันได้ว่าผลสำรวจนี้สอดคล้องกับสมมติฐาน H2 และงานศึกษาของนักวิจัยคนอื่น ๆ ในเอกสารแนบที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว

สมมติฐาน H3 ทดสอบอิทธิพลของ ความสามารถในการปรับตัวต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงผลการทดสอบนี้มีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับวรรณกรรมก่อนหน้า คือ Tan et al. [8] และ Susanty et al. [15] ที่ระบุว่า พนักงานและองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงจะมีทัศนคติและพฤติกรรมที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากนี้ Mukaram et al. [6] ก็รายงานว่า ความสามารถในการปรับตัว มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาร่วมกับจึงชี้ให้เห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับสมมติฐาน H3 และงานวิจัยอื่น ๆ ที่ชี้ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถในการปรับตัวกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สำหรับสมมติฐาน H4 ที่กล่าวว่า ความสามารถในการเรียนรู้องค์กร ส่งผลโดยตรงต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าเป็นไปตามผลการสำรวจ มีความสอดคล้องกับงานของ Mukaram et al. [6], Abdul-Nasiru [5] และ Alboroto et al. [18] ซึ่งรายงานตรงกันว่า พฤติกรรมการเรียนรู้และการสะท้อนองค์ความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน งานวิจัยของ Aboobaker & Zakkariya [19] ก็แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันภายในองค์กรนำไปสู่ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ดังนั้น ผลลัพธ์ของ H4 จึงเป็นไปตามทฤษฎีและงานวิจัยก่อนหน้าที่ชี้ว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญของความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐาน H5 ทดสอบว่า ความยืดหยุ่นขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการปรับตัว พบว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Espinosa et al. [7], Sreenivasan & Suresh [16] และ Huma & Ahmed [13] ที่ชี้ว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงก็มักมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ได้ดี สนับสนุนสมมติฐาน H5 โดยสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่เน้นความคล่องตัวของโครงสร้างองค์กรช่วยส่งเสริมทักษะการปรับตัวของพนักงาน

สมมติฐาน H6 พบว่าความสามารถในการปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงต่อ ความสามารถในการเรียนรู้องค์กร (Organizational Learning Capability) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรายงานของ Mukaram et al. [6] และ Susanty et al. [15] ที่ระบุว่า องค์กรที่ปรับตัวได้ดีมักจะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ระดับการเรียนรู้ขององค์กรสูงขึ้น กล่าวคือการมีทักษะปรับตัวเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้องค์กร ซึ่งเป็นผลสอดคล้องกับสมมติฐาน H6 และแนวคิดของ Jones [10] ในบททฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเรียนรู้และปรับตัวเป็นหัวใจในการอยู่รอด

สมมติฐาน H7 ตามกรอบสมมติฐานระบุว่า ความสามารถในการปรับตัวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างสนับสนุนสมมติฐานนี้ สอดคล้องกับบททบทวนวรรณกรรมจากแผนวิจัยที่ชี้ว่า ความสามารถในการปรับตัวมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างอ้อมโดยผ่านความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน H7 ซึ่งมีพื้นฐานทางทฤษฎีสนับสนุน

สมมติฐาน H8 ได้ทำนายว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผ่านตัวกลางทั้งความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานนี้ โดยพบอิทธิพลทางอ้อมโดยรวม สอดคล้องกับการวิเคราะห์จากวานวิจัยที่ได้สรุปว่าความยืดหยุ่นขององค์กรจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยอ้อมผ่านการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้ขององค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงจะทำให้พนักงานมีทักษะปรับตัวดีขึ้น ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

การที่ความยืดหยุ่นขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าตัวแปรอื่น เนื่องจากบริบทของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ในประเทศไทยมีโครงสร้างการจัดการที่เน้นความคล่องตัวและมีระบบเทคโนโลยีสนับสนุนจากส่วนกลางที่เอื้อต่อการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนแผนงานได้ทันที สอดคล้องกับประสบการณ์การปรับตัวในช่วงวิกฤตการณ์ที่ผ่านมาซึ่งบ่มเพาะให้ระบบปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นสูงเป็นรากฐานสำคัญ ในขณะที่ตัวแปรด้านความไว้วางใจและความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยเพียงระดับปานกลาง เนื่องจากเป็นปัจจัยเชิงพฤติกรรมระดับบุคคลที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความผูกพันและบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ซับซ้อนกว่าการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างหรือระบบปฏิบัติการขององค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. นโยบายการสร้างความผูกพันและระบบธรรมาภิบาลองค์กร (สอดคล้องกับ TR7, OC2) โดยองค์กรควรระบุให้ ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมหลัก เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสาขาและพนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งพัฒนาระบบสวัสดิการและรางวัลที่มิใช่เพียงตัวเงิน เพื่อส่งเสริมความมุ่งมั่นในระยะยาว

2. นโยบายการลงทุนด้านทุนมนุษย์และเทคโนโลยีการเรียนรู้ (สอดคล้องกับ OLC2, OLC3) โดยกำหนดเป็นนโยบายในการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบจัดการความรู้ดิจิทัล เช่น ระบบการเรียนรู้ผ่าน Mobile Application ที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้พนักงานสามารถ Reskill และ Upskill ได้อย่างต่อเนื่อง รองรับนโยบายการเรียนรู้จากความผิดพลาด

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

1. การบริหารความมุ่งมั่นผ่านความน่าเชื่อถือ (สอดคล้องกับ TR1, OC1) โดยองค์กรควรแสดงออกถึงต้นแบบในการสร้างความเชื่อมั่น สื่อสารแบบสองทางที่ชัดเจน เพื่อลดความกังวลของพนักงานเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือเทคโนโลยี

2. การสร้างวัฒนธรรมความยืดหยุ่นและการปรับตัวหน้างาน (สอดคล้องกับ FF2, AD1) ในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารควรลดขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อนในเรื่องที่เร่งด่วน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาให้ลูกค้า และจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนประสบการณ์และยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในแต่ละกะว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้

3. การส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (สอดคล้องกับ OLC4, RC3) โดยส่งเสริมให้พนักงานที่เชี่ยวชาญเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตควรขยายไปยังธุรกิจค้าปลีกหลากหลายประเภท และสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมไปถึงศึกษาตารางไขว้ (Crosstabulation) ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามกับแต่ละตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำผลมาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจำแนกตามประเภทของผู้บริหารงานร้านค้าได้ตรงจุดที่สุด

เอกสารอ้างอิง (References)

[1] CP All Public Company Limited. (2023). *Annual report 2022 (One-Report 2022)*. https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/2023/03/CP-ALL-EN-AW-Annual-Report-2022.pdf

[2] Kasikorn Research Center. (2022, September 15). *Convenience store 2022–2023: Recovering after COVID-19*. https://www.kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/Convenience-store-z3344.aspx (In Thai)

[3] Kuijpers, D., Wintels, S., & Yamakawa, N. (2020). *Reimagining food retail in Asia after COVID-19*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagining-food-retail-in-asia-after-covid-19

[4] United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service (USDA FAS). (2020, May 21). *The impact of the COVID-19 outbreak on the Thai food retail and food service sector* (GAIN Report No. TH2020-0041). https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=The+Impact+of+the+-COVID-19+Outbreak+on+the+Thai+Food+Retail+and+Food+Service+Sector_Bangkok_Thailand_05-21-2020

[5] Abdul-Nasiru, I. (2024). The role of change readiness in the relationship between learning organisation and successful change implementation. *Journal of Organizational Change Management*, *37*(5), 849–865. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0136

[6] Mukaram, A. T., Rathore, K., Khan, M. A., Danish, R. Q., & Zubair, S. S. (2021). Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID-19. *Management Research Review*, *44*(10), 1554–1572. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0598

[7] Espinosa, J. A., Stock, J., Ortinau, D. J., & Monahan, L. (2021). Exploring an adaptability approach: How creative return processors impact firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, *32*(3), 790–820. https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0205

[8] Tan, F. Y., Poon, J. M. L., & Jawahar, I. M. (2022). Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management*, *35*(2), 115–133. https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263

[9] World Bank. (2021, September). *PromptPay: Case study — Fast Payments Toolkit (Thailand)*. https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/202109/World_Bank_FPS_Thailand_PromptPay_Case_Study.pdf

[10] Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson Education.

[11] Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2022). Impact of psychological capital on mental health, readiness for organizational change, and job insecurity: Hotel employees' perspective in COVID-19. *Journal of Tourism Futures*, *10*(3), 324–341. https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0116

[12] Chatterjee, S., Chaudhuri, R., González, V. I., Kumar, A., & Singh, S. K. (2022). Resource integration and dynamic capability of frontline employee during COVID-19 pandemic: From value creation and engineering management perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, *176*, Article 121446. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121446

[13] Huma, S., & Ahmed, W. (2022). Understanding influence of supply chain competencies when developing Triple-A. *Benchmarking: An International Journal*, *29*(6), 2757–2774. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0337

[14] Afrida, Y., Rivai, H. A., Syahrul, L., & Lukito, H. (2024). Readiness to change in Islamic banking: The significance of adaptability and Islamic work ethics. *Journal of Islamic Marketing*, *15*(12), 3445–3463. https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0357

[15] Susanty, A. I., Budiharjo, E., & Winarto, W. (2022). Achieving an agile organisation in an Indonesian telecommunications company: Investigation on leadership impact and mediation variables. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *15*(1), 112–130. https://doi.org/10.1108/JSTPM-07-2021-0095

[16] Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Agility, adaptability, and alignment in start-ups. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *15*(2), 963–983. https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2022-0083

[17] Adiwijaya, S., Ribhan, & Hayati, K. (2023). The effect of transformational leadership on readiness for change mediated by organizational commitment. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, *23*(15), 69–80. https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i151017

[18] Alboroto, R., Garza, T., & McNaughtan, J. (2024). Readiness for change: Understanding the importance of empowering leadership. *Children and Youth Services Review*, *163*, 107768. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.107768

[19] Aboobaker, N., & Zakkariya, K. A. (2021). Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: Effects of organizational learning culture and readiness for change. *International Journal of Educational Management*, *35*(5), 1030–1047. https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2019-0345

[20] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

[21] Bank of Ayudhya Public Company Limited. (2024). *Business/industry outlook 2024–2026: Modern retail business*. https://www.krungsri.com/getmedia/10002aaf-55ab-4ce4-ab69-8a6a3dac35a1/IO_Modern_Trade_240402_TH_EX.pdf.aspx (In Thai)

[22] Boonchom, S. (2002). *Basic research*. Suviriyasarn. (In Thai)