

DOI: 10.14456/phdssj.2026.38

Received:	March	29, 2026
Revised:	May	14, 2026
Accepted:	August	12, 2026

นวัตกรรมองค์การ และการเรียนรู้ภายในองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตก ของประเทศไทย

นิตยา งามยิ่งยง¹ สุมาลี รามณัฏ²

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การเรียนรู้ภายในองค์การ และผลการดำเนินงาน (2) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ และการเรียนรู้ภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และ (3) ศึกษา นวัตกรรมองค์การ และการเรียนรู้ภายในองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตก จำนวน 300 คน ด้วยการสุ่มแบบขั้นภูมิตามจังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน และโมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธี CB-SEM ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำวิสาหกิจชุมชน จำนวน 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ตัวแปรทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การเรียนรู้ภายในองค์การ และผลการดำเนินงานเท่ากับ 4.39 4.23 4.31 และ 4.20 ตามลำดับ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่นวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ และ (3) นวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงาน โดยโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเปิดรับแนวคิดใหม่ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: นวัตกรรมองค์การ; การเรียนรู้ภายในองค์การ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง;
ผลการดำเนินงานขององค์การ; วิสาหกิจชุมชน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
19/1 ถนนเพชรเกษม แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: Jnittaya2109@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Organizational Innovation and Organizational Learning as Mediators Linking Transformational Leadership to the Performance of Community Enterprises in Western Thailand

Nittaya Ngamyinyong¹ Sumalee Ramanust²

Abstract

This research article aims to (1) examine the levels of transformational leadership (TL), organizational innovation (OI), organizational learning (OL), and organizational performance (OP); (2) analyze the direct effects of TL, OI, and OL on OP; and (3) investigate the mediating roles of organizational innovation and organizational learning. The study employs a mixed-methods research design. In the quantitative phase, data are collected from 300 members of community enterprises in the western region of Thailand using stratified random sampling by province. Data are analyzed using descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and covariance-based structural equation modeling (CB-SEM). In the qualitative phase, in-depth interviews are conducted with eight community enterprise leaders, and the data are analyzed using content analysis.

Findings are as follows: (1) All variables are rated at high levels, with mean scores of 4.39, 4.23, 4.31, and 4.20 for TL, OI, OL, and OP, respectively. (2) TL has significant positive direct effects on OI and OL, while OI and OL have significant positive direct effects on OP. (3) OI and OL serve as mediators linking TL to OP. The structural model demonstrates a good fit with the empirical data. In addition, the in-depth interview findings reflect that leaders who promote participation, openness to new ideas, and collaborative learning help drive innovation and learning within the group, which serve as key mechanisms linking TL to the performance of community enterprises.

Keywords: Organizational Innovation; Organizational Learning; Transformational Leadership; Organizational Performance; Community Enterprises

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Southeast Asia University
19/1 Phet Kasem Road, Nong Khang Phlu, Nong Khaem, Bangkok 10160, Thailand
Corresponding Author Email: jnittaya2109@gmail.com

² Faculty of Business Administration, Southeast Asia University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 ระบบเศรษฐกิจโลกเผชิญความผันผวนอย่างรุนแรง จากวิกฤตเศรษฐกิจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ตลอดจนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (digital transformation) ที่รวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการแข่งขันและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั่วโลก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เงินทุน ความรู้ และนวัตกรรม (World Bank, 2022) ภายใต้บริบทดังกล่าว ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรจึงกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน ในบริบทของประเทศไทย “วิสาหกิจชุมชน” (community enterprise) เป็นกลไกสำคัญของเศรษฐกิจฐานรากที่มีบทบาทในการสร้างงาน สร้างรายได้ และเพิ่มมูลค่าจากทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระจายรายได้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง แต่วิสาหกิจชุมชนยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะการขาดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ และขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดสมัยใหม่ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน (อมรรัตน์ สุวรรณโรจน์ และคนอื่น ๆ, 2568)

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วิสาหกิจชุมชนก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าว คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา (Bass & Avolio, 1994) อย่างไรก็ตาม ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ บทบาทของผู้นำเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน งานวิจัยในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกลไกภายในองค์กร ได้แก่ นวัตกรรมองค์กร และการเรียนรู้ภายในองค์กรในฐานะกระบวนการที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลจากผู้นำไปสู่การปฏิบัติ (Alkhazraji & Yusoff, 2022; Jneibi et al., 2023) แม้ที่ผ่านมาจะมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แต่การศึกษายาทบทวนของตัวแปรส่งผ่าน (mediating variables) ในบริบทของวิสาหกิจชุมชนยังมียังจำกัด โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งมีพื้นที่ที่มีอัตลักษณ์เฉพาะ มีฐานทรัพยากรทางการเกษตรที่หลากหลาย และตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันตก (western economic corridor) ส่งผลให้การแข่งขันในพื้นที่เพิ่มขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งการศึกษาการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของนวัตกรรมองค์กรและการเรียนรู้ภายในองค์กรที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ผลการศึกษาช่วยขยายความรู้ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำในบริบทเศรษฐกิจชุมชน และเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญสำหรับหน่วยงานภาครัฐและผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การเรียนรู้ภายในองค์กร และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย

3. เพื่อศึกษานวัตกรรมองค์การ และการเรียนรู้ภายในองค์กร ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การเรียนรู้ภายในองค์กร และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน
2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง ได้แก่ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 300 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้นำวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนรางวัลอันดับ 1 จังหวัดละจำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 8 คน
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษาในการศึกษา คือ วิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 8 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร และสุพรรณบุรี (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2568)
4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ช่วงเดือนมิถุนายน-สิงหาคม พ.ศ. 2568

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพผู้นำวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตก โดยส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็งและเติบโต
2. ผู้นำวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตก สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการกลุ่ม โดยเน้นการกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมถึงการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนสามารถปรับตัวและยกระดับผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership-TL)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรากฐานจากแนวคิดของ Burns (1978) ที่อธิบายว่าผู้นำและผู้ตามสามารถยกระดับแรงจูงใจและค่านิยมทางจริยธรรมไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาความตระหนักรู้ร่วมกัน ต่อมา Bass and Avolio (1994) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าวให้ชัดเจนในเชิงพฤติกรรมผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การพิจารณาเป็นรายบุคคล ซึ่งสะท้อนบทบาทของผู้นำในการเป็นแบบอย่าง การสื่อสารวิสัยทัศน์ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาสมาชิกอย่างเป็นระบบ จากการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานมักไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรง หากแต่ส่งผ่านกลไกเชิงกระบวนการภายในองค์กร เช่น ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมองค์การ ความไว้วางใจ การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Nguyen & Vu, 2023)

นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation--OI)

นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร (Drucker, 1985) โดยนวัตกรรมองค์กร คือกระบวนการบูรณาการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และศักยภาพด้านการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานให้มีคุณค่าและความแตกต่าง (Yildiz & Aykanat, 2021) แนวคิดนี้สอดคล้องกับมุมมองทรัพยากรขององค์กร (resource-based view) ที่มองว่านวัตกรรมเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างคุณค่าและเอื้อต่อการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กรประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (2) นวัตกรรมกระบวนการ และ (3) นวัตกรรมการตลาด ซึ่งมีบทบาทในการเพิ่มคุณค่า ลดต้นทุน ขยายตลาด และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Setyadi & Hastuti, 2024) งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นอย่างสอดคล้องกันว่านวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งโดยตรงและผ่านกลไกด้านความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ และความสามารถในการปรับตัว (Jneibi et al., 2023)

การเรียนรู้ภายในองค์กร (Organizational Learning--OL)

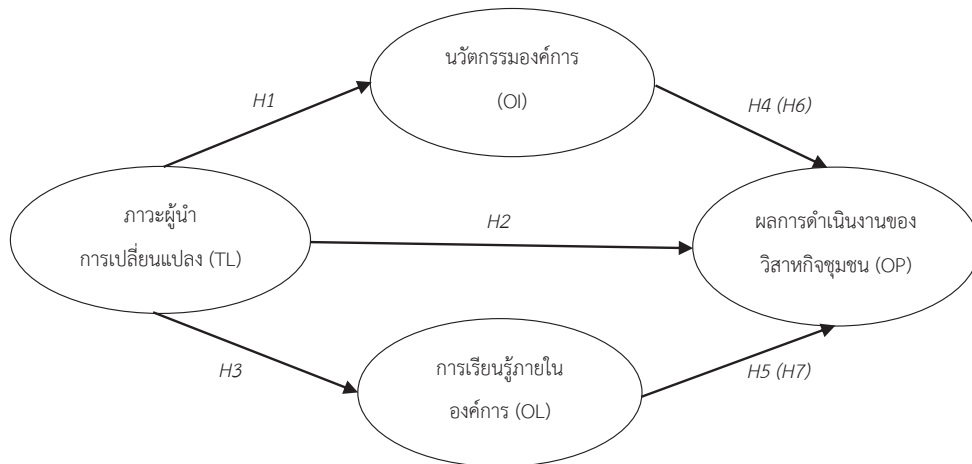
การเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้าง รวบรวม แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Chen & Zheng, 2022) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning theory) ซึ่งอธิบายว่าองค์กรพัฒนาองค์ความรู้ผ่านการสะสมประสบการณ์และการลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ (Argote & Miron-Spektor, 2011) การเรียนรู้ภายในองค์กรจึงครอบคลุมทั้งการได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จากงานวิจัย พบว่า การเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ทั้งด้านประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัว (Qadri et al., 2024)

ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน (Organizational Performance--OP)

ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนเป็นความสามารถของวิสาหกิจชุมชนในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มผ่านการบริหารจัดการทรัพยากร กระบวนการทำงาน และศักยภาพของสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน โดยกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan and Norton (1992) เป็นแนวทางสำคัญในการประเมินแบบองค์รวม ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ (1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้า (3) ด้านกระบวนการภายใน และ (4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Park & Jung, 2024) ในบริบทของวิสาหกิจชุมชน ผลการดำเนินงานมิได้จำกัดเพียงรายได้หรือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังสะท้อนความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเรียนรู้ของสมาชิก และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุรภัทร วงศ์ศิริสถาพร (2567) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงได้ตามภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (H1): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร

สมมุติฐานที่ 2 (H2): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

สมมุติฐานที่ 3 (H3): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร

สมมุติฐานที่ 4 (H4): นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

สมมุติฐานที่ 5 (H5): การเรียนรู้ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

สมมุติฐานที่ 6 (H6): นวัตกรรมองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

สมมุติฐานที่ 7 (H7): การเรียนรู้ภายในองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) ตามแบบแผนการอธิบายตามลำดับขั้นตอน (explanatory sequential design) ตามแนวคิดของ Creswell and Plano Clark (2018) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาระดับของตัวแปร ตรวจสอบอิทธิพลทางตรง และทดสอบบทบาทของนวัตกรรมองค์กรและการเรียนรู้ภายในองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่ออธิบายและขยายความผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยเฉพาะกลไกที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนผ่านนวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยมีวิธีการขั้นตอนดังนี้

ประชากรและตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย จำนวน 3,693 แห่ง (กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน, 2568) ขนาดของตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้จำนวน 300 คน โดยพิจารณาตามแนวทางการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ของ Kline (2023) ซึ่งเสนอแนวคิดอัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า (N:q rule; Number of cases to estimated parameters) ภายใต้การประมาณค่าด้วยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimation--MLE) โดยแนะนำให้อัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อพารามิเตอร์อยู่ที่ประมาณ 10:1 ถึง 20:1 และเกณฑ์ขั้นต่ำไม่ควรต่ำกว่า 5:1 ในการวิจัยครั้งนี้ โมเดลประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัวแปร โดยแบ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอกจำนวน 1 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายในจำนวน 3 ตัวแปร ทั้งนี้ จากการประมาณจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งหมด พบว่า มีจำนวน 41 พารามิเตอร์ ดังนั้น เมื่อกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 300 คน จะได้อัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อพารามิเตอร์เท่ากับ $300 \div 41 = 7.31:1$ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 5:1 จึงถือว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามจังหวัด ประกอบด้วยจังหวัด กาญจนบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร และสุพรรณบุรี จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้นำวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตก ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้นำวิสาหกิจที่ได้รับการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนรางวัลอันดับ 1 จังหวัดละจำนวน 1 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (questionnaire) ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์เป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จังหวัด และประเภทของกิจการ โดยเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ส่วนที่ 2-4 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิด Likert (1967) มีเนื้อหาแบ่งตามตัวแปรในการวิจัยดังนี้ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์การ จำนวน 15 ข้อ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเรียนรู้ภายในองค์กร จำนวน 12 ข้อ และส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน จำนวน 20 ข้อ รวมทั้งสิ้น จำนวน 67 ข้อ และส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open-ended questionnaire) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (semi-structured in-depth interview) ครอบคลุม 4 ตัวแปรหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การเรียนรู้ภายในองค์กร และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence--IOC) อยู่ระหว่าง .80-1.00 จากนั้นปรับปรุง

แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะและนำไปทดลองใช้ (try-out) กับตัวแทนสมาชิกวิชาชีพชุมชนที่ใกล้เคียงกับตัวอย่างจริงในจังหวัดอยุธยา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Nunnally, 1978) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยพิจารณาทางด้านตามตัวแปร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ .804 นวัตกรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ .820 การเรียนรู้ภายในองค์กร มีค่าเท่ากับ .847 และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ มีค่าเท่ากับ .737 โดยทุกตัวแปรค่ามากกว่า .70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงและเหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน ทั้งในมิติของเวลา สถานที่ และบุคคลผู้ให้ข้อมูล ตามแนวคิด Creswell (2008)

การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบ Google Form จำนวน 300 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทั้งสิ้น จำนวน 300 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้นำวิสาหกิจชุมชน โดยมีการบันทึกเสียงและถอดความข้อมูลการสัมภาษณ์ก่อนนำผลไปตรวจสอบกับผู้ให้ข้อมูล (member checking)

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (1) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การเรียนรู้ภายในองค์กร และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ด้วยค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ในการแปลความหมายของข้อมูลในแต่ละตัวแปรตามแนวคิดของ Best (1981) และ (2) สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistic) ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation analysis) จากนั้นทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ด้วยวิธี Covariance-Based SEM (CB-SEM) เพื่อทดสอบอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรแฝง ตลอดจนตรวจสอบบทบาทของตัวแปรต้นกลาง โดยประเมินความสอดคล้องของโมเดลตามเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในงานวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ $CMIN/df \leq 3$, $GFI \geq .90$, $CFI \geq .90$, $TLI \geq .90$ และ $\leq .08$ (Schumacker & Lomax, 2010) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตามแนวคิดของ Miles and Huberman (1994) แล้วนำมาสรุปเชิงพรรณนา

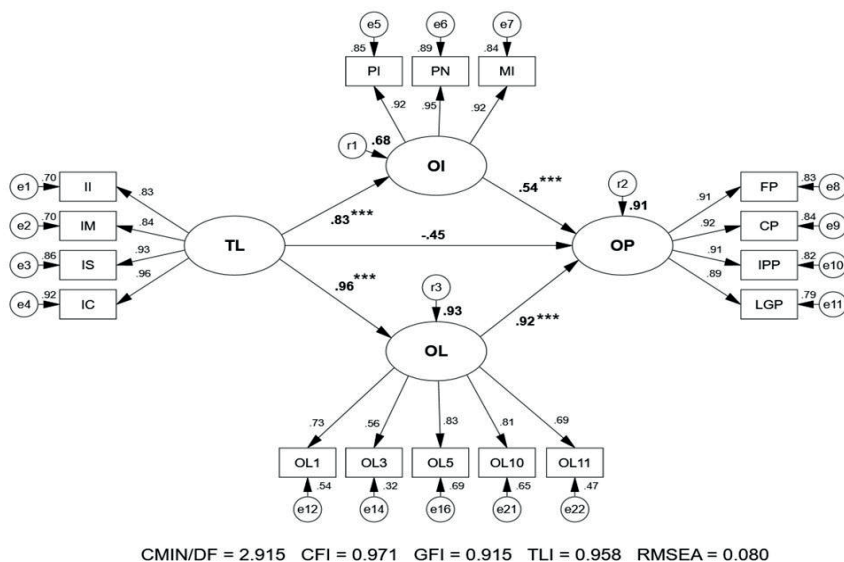
ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.30 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.70 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 67.00 มีประสบการณ์ในการเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 50.00 สถานประกอบการส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดสุพรรณบุรี ร้อยละ 20.00 และดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในภาคการผลิตสินค้า ร้อยละ 93.00

2. ระดับความสำคัญของตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($M = 4.39, SD = 0.51$) การเรียนรู้ภายในองค์กร ($M = 4.31, SD = 0.59$) นวัตกรรมองค์กร ($M = 4.23, SD = 0.55$) และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ($M = 4.20, SD = 0.57$) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า .50 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบ (CR) ของทุกตัวแปรมากกว่า .70 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงที่ถูกสกัดได้ (AVE) มากกว่า .50 ซึ่งแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงรวมและความเชื่อมั่นของโมเดลการวัด โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .83 - .96 และมีค่า CR เท่ากับ .94 และค่า AVE เท่ากับ .80 ขณะที่ตัวแปรการเรียนรู้ภายในองค์กร (OL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .56 - .83 มีค่า CR เท่ากับ .83 และค่า AVE เท่ากับ .53 ส่วนตัวแปรนวัตกรรมองค์กร (OI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .92 - .95 มีค่า CR เท่ากับ .95 และค่า AVE เท่ากับ .87 และตัวแปรผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน (OP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .89 - .92 มีค่า CR เท่ากับ .95 และค่า AVE เท่ากับ .82 ซึ่งค่าดังกล่าวสะท้อนว่าโมเดลการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงรวม (convergent validity) และมีความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดในระดับที่เหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลคั่นกลางของนวัตกรรมองค์กร และการเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการปรับปรุงจนได้โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลคั่นกลางของนวัตกรรมองค์กร และการเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทยที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลคั่นกลางของนวัตกรรมองค์กร และการเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย (คะแนนมาตรฐาน)

จากภาพ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลคั่นกลางของนวัตกรรมองค์การที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย (คะแนนมาตรฐาน) ทุกค่าดัชนีผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งความกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม (overall model fit measure) พบว่า สัดส่วนสถิติไคสแควร์ต่อองศาอิสระ (CMIN/df) มีค่าเท่ากับ 2.915 ซึ่งน้อยกว่า 3 ผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดัชนีกลุ่มที่กำหนดไว้ที่ระดับ $\geq .90$ พบว่า ดัชนีทุกตัว ได้แก่ CFI = .971 GFI = .915 TLI = .958 ผ่านเกณฑ์ และดัชนีที่กำหนดไว้ที่ระดับ $\leq .08$ พบว่า ดัชนี RMSEA = .080 ผ่านเกณฑ์ ซึ่งค่าดังกล่าวบ่งชี้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องตามเกณฑ์ของ Schumacker and Lomax (2010) ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1

ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ (fit indices)	เกณฑ์ที่ยอมรับได้ (acceptable)	ผลการวิเคราะห์ model	การแปลผล
CMIN/DF	≤ 3.00	2.915	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq .90$	.971	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq .90$	.915	ผ่านเกณฑ์
TLI	$\geq .90$	.958	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$\leq .08$	.080	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน (OP) ได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากนวัตกรรมองค์การ (OI) และการเรียนรู้ภายในองค์การ (OL) โดยค่าอิทธิพล (Direct Effect--DE) เท่ากับ .54 และ .92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยค่าอิทธิพล (Direct Effect--DE) เท่ากับ -.45 สำหรับนวัตกรรมองค์การ (OI) และการเรียนรู้ภายในองค์การ (OL) เป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน (OP) โดยมีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect--IE) เท่ากับ 1.33 และมีอิทธิพลรวม (Total Effect--TE) เท่ากับ .88 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2

ผลของอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้าง

ตัวแปร (LV)	ค่าความผันแปร (R^2)	อิทธิพล (Effect)	TL	OI	OL
ผลการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชน (OP)	.91	DE	-.45	.54***	.92***
		IE	1.33	.00	.00
		TE	.88	.54***	.92***
นวัตกรรมองค์กร (OI)	.68	DE	.83***	-	-
		IE	.00	-	-
		TE	.83***	-	-
การเรียนรู้ภายในองค์กร (OL)	.93	DE	.96***	-	-
		IE	.00	-	-
		TE	.96***	-	-

หมายเหตุ De = Direct Effect IE = Indirect Effect TE = Total Effect

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H1): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .83, p < .001$)

สมมติฐานที่ 2 (H2): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.45, p = .083$)

สมมติฐานที่ 3 (H3): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .96, p < .001$)

สมมติฐานที่ 4 (H4): นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .54, p < .001$)

สมมติฐานที่ 5 (H5): การเรียนรู้ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .92, p < .001$)

สมมติฐานที่ 6 (H6): นวัตกรรมองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .45, p < .001$)

สมมติฐานที่ 7 (H7): การเรียนรู้ภายในองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .88, p < .001$) ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย (hypothesis)	สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Coef.)	ค่า <i>t</i> -test (C.R.)	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H1: TL → OI	.83***	17.93	สนับสนุน
H2: TL → OP	-.45	-1.73	ไม่สนับสนุน
H3: TL → OL	.96***	14.29	สนับสนุน
H4: OI → OP	.54***	9.91	สนับสนุน
H5: OL → OP	.92***	3.49	สนับสนุน
H6: TL → OP (Indirect via OI)	.45***		สนับสนุน
H7: TL → OP (Indirect via OL)	.88***		สนับสนุน

หมายเหตุ * หมายถึง p -value $\leq .10$ หรือ ค่า $t > 1.65$

** หมายถึง p -value $\leq .05$ หรือ ค่า $t > 1.96$

*** หมายถึง p -value $\leq .01$ หรือ ค่า $t > 2.58$

7. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้นำวิสาหกิจชุมชนสะท้อนว่า ความสำเร็จของกลุ่มมิได้เกิดจากการสั่งการโดยตรงของผู้นำ หากแต่เกิดจากบทบาทของผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับแนวคิดผู้นำแบบรับใช้ (servant leadership) โดยมุ่งสนับสนุน รับฟัง สร้างความไว้วางใจ และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจึงทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดประสบการณ์ การฝึกอบรม การแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจริง การพัฒนานวัตกรรมของกลุ่ม ซึ่งช่วยให้สมาชิกยอมรับ และทำให้เกิดกลไกภายในองค์กรที่เชื่อมโยงบทบาทของผู้นำไปสู่ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยตรงแต่ส่งอิทธิพลผ่านนวัตกรรมองค์กรและการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางสำคัญ

การอภิปรายผล

1. ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การเรียนรู้ภายในองค์กร และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระดับความคิดเห็นมากมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.39 สะท้อนว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และขับเคลื่อนการพัฒนาของกลุ่ม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง พบว่า แม้ผู้นำจะได้รับการรับรู้อยู่ในระดับสูงแต่ภาวะผู้นำมิได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยตรง หากแต่ส่งอิทธิพลผ่านกลไกภายในองค์กรที่เอื้อต่อการปรับตัวและการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nguyen and Vu (2023) ที่ชี้ว่าบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักแสดงผลผ่านกระบวนการภายในมากกว่าการส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์กร เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนลักษณะเฉพาะของวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำจึงให้ความสำคัญกับการรับฟัง ให้คำปรึกษา และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกตามความแตกต่างรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่อธิบายว่า การเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และแรงจูงใจภายในองค์กร

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคตะวันตกของประเทศไทย ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ สะท้อนถึงบริบทของวิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะเป็นองค์กรขนาดเล็ก อาศัยความไว้วางใจ ความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ทางสังคม และประสบการณ์ร่วมเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินงาน โดยผู้นำที่มีลักษณะเร่งรัดหรือผลักดันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจก่อให้เกิดแรงต้านและกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานได้ ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าในวิสาหกิจชุมชนภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะยกระดับผลการดำเนินงาน แต่ต้องอาศัยกลไกภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Nasir et al. (2022) ที่พบว่าในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานต้องอาศัยนวัตกรรมองค์การและการปรับตัวของสมาชิกเป็นตัวแปรคั่นกลาง เพื่อถ่ายทอดอิทธิพลของผู้นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม และยังสอดคล้องกับ Agazu et al. (2025) ที่เสนอว่าการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการลดแรงต้านและเพิ่มการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางอ้อมมากกว่าการสั่งการโดยตรง

3. นวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า ภาวะผู้นำมิได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยตรง แต่ทำหน้าที่สร้างเงื่อนไขภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรมในบริบทวิสาหกิจชุมชนซึ่งอาศัยความร่วมมือและภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ทดลอง และปรับปรุงวิธีการทำงาน จะช่วยให้เกิดการสะสมความรู้และพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับทรัพยากรและอัตลักษณ์ของชุมชน โดยการเรียนรู้ช่วยยกระดับขีดความสามารถของสมาชิก ขณะที่นวัตกรรมช่วยเพิ่มมูลค่าและสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน จึงกล่าวได้ว่า ทั้งสองกลไกเป็นเส้นทางสำคัญที่ถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่ผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Udin (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนมิได้เกิดจากบทบาทผู้นำเพียงลำพัง หากแต่เกิดจากกระบวนการเชิงระบบที่บูรณาการภาวะผู้นำ การเรียนรู้ และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ควรจัดโครงการและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำวิสาหกิจชุมชน โดยบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการสร้างนวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กร ผ่านการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม การถอดบทเรียน

จากประสบการณ์จริง และการให้คำปรึกษาในพื้นที่จริง เพื่อให้ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้เป็นกลไกในการยกระดับผลการดำเนินงานและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ผู้นำวิสาหกิจชุมชนควรปรับบทบาทจากการเป็นผู้นำเพียงฝ่ายเดียว ไปสู่การเป็นผู้นำแบบรับใช้ควบคู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสนับสนุน อำนาจความสะดวก สร้างแรงบันดาลใจ และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ พัฒนานวัตกรรมร่วมกัน ทั้งนี้ เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน แต่ส่งผ่านผ่านนวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงควรใช้บทบาทของตนเป็นกลไกในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เช่น การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการ และการสนับสนุนจากภาครัฐ หรือหน่วยงานภายนอก ที่อาจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

2.2 ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังภูมิภาคอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การเรียนรู้ภายในองค์กร และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสะท้อนบริบทในระดับประเทศมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรนำโมเดลไปทดสอบเปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multigroup Analysis--MGA) ระหว่างวิสาหกิจภาคการผลิตกับภาคบริการ เพื่อศึกษาว่าอิทธิพลคั่นกลางของนวัตกรรมองค์การและการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความแตกต่างกันตามบริบทของวิสาหกิจชุมชนหรือไม่

References

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2568). *หน่วยงานในสังกัด*. https://www.doae.go.th/หน่วยงานในสังกัด/?utm_source
- กลุ่มทะเบียนและสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน. (2568). *สรุปจำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน*. <https://sceb.doae.go.th/wp-content/uploads/2025/05/ข้อมูลการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน-ปีงบประมาณ-2568-ไตรมาสที่-2.pdf>
- จตุรภัทร วงศ์ศิริสถาพร. (2567). อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ: กรณีศึกษาธุรกิจผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 16(1). 49-61.
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29.
- Alkhazraji, D. H., & Yusoff, W. F. (2022, March 7-10). The effect of transformation leadership on small and medium enterprises performance: The mediation roles of employee creativity and organization innovation. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp.3557-3568). Istanbul, Turkey.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of organizational learning and dynamic capability on organizational performance of human resource service enterprises: Moderation effect of technology environment and market environment. *Frontiers in Psychology*, 13, 889327.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Jneibi, F. A., Kudus, N., & Z, Rahman, A. (2023). Influence of organizational learning, organizational innovation, and self-compassion on organizational performance: A proposed framework for SMEs. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 14(2), 2498-2505.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Nasir, J., Ibrahim, R. M., Sarwar, M. A., Sarwar, B., Al-Rahmi, W. M., Alturise, F., ... & Uddin, M. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 772104.
- Nguyen, T. T. N., & Vu, M. C. (2023). Relationship between transformational leadership and organizational learning support employee creativity: Evidence from Vietnamese SMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e01831.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw Hill.
- Park, S.-H., & Jung, C. (2024). The impact of informatization leadership of CEOs and executives in SMEs on business performance: A balanced scorecard perspective for sustainable management. *Sustainability*, 17(1), 32.
- Qadri, U. A., Ghani, M. B. A., Bibi, S., Tahir, A. H., Farooq, M. I., & Kashif, A. R. (2024). The learning effect on organizational performance during a crisis: A serial mediation analysis with knowledge creation, storage, and sharing. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(1), 37-53.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Setyadi, M. S., & Hastuti, A. W. (2024). Organizational Innovation as a Mediation of the Influence of Innovation Capability on Organizational Performance in Manufacturing Companies in East Java. *KnE Social Sciences*, 9(29), 73-83.
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01628.
- World Bank. (2023). *Thailand economic monitor: Building back stronger through innovation*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/thailand/publication/temdec2023>
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 7(4), 765-786.