

## ตัวแบบความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย

### The Model of Sustainability Performance of Small and Medium Enterprises in Thailand

อภิญญา พาทีไพเราะ<sup>1</sup> และ นพพร จันทรนำชู<sup>2</sup>

Apinya Pateepairor<sup>1</sup> and Nopporn Chantaranamchoo<sup>2</sup>

Received: 13 November 2024 | Revised: 18 February 2025 | Accepted: 8 April 2025

DOI: 10.60101/rmuttgber.2025.283483

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแบบความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 300 ราย โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างแบบ Composite-based SEM ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\beta=.27$ ) เครือข่าย ( $\beta=.25$ ) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta=.37$ ) มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $R^2=.65$ ) 2. เครือข่าย ( $\beta=.20$ ) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta=.55$ ) มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\beta=.01$ ) และนวัตกรรมองค์กร ( $\beta=.10$ ) มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $R^2=.63$ ) งานวิจัยนี้มีข้อเสนอว่าผู้ประกอบการควรส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร สนับสนุนนวัตกรรม สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร และพัฒนาทักษะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมองค์กร ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความยั่งยืนในการดำเนินงาน

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Doctor of Philosophy Student, Development Education Programme, Faculty of Education, Silpakorn University

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Associate Professor, Dr., Development Education Programme, Faculty of Education, Silpakorn University

Corresponding author email: pateepairor\_a@su.ac.th

### Abstract

The objective of this research is to examine the sustainability model for the operations of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thailand. A stratified random sample of 300 SMEs in Thailand was used. The research tool was a questionnaire, and data analysis employed descriptive statistics and Composite-based SEM structural equation modeling. The findings reveal that (1) learning organizations ( $\beta=.27$ ), networks ( $\beta=.25$ ), and transformational leadership ( $\beta=.37$ ) have a statistically significant influence on organizational innovation ( $R^2=.65$ ), (2) networks ( $\beta=.20$ ) and transformational leadership ( $\beta=.55$ ) have a statistically significant influence on operational sustainability, while learning organizations ( $\beta=.01$ ) and organizational innovation ( $\beta=.10$ ) have a statistically insignificant influence ( $R^2=.63$ ). This research suggests that entrepreneurs should promote continuous learning, support innovation, build internal and external networks, and develop inspiring leadership skills to enhance sustainability and long-term competitiveness.

**Keywords:** Organizational innovation, Small and medium enterprises, Sustainability performance

### บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน (World Bank, 2020) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (OECD, 2023) นอกจากนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังสนับสนุนการจ้างงานและการใช้ทรัพยากรในชุมชน เพื่อสร้างโอกาสแก่คนในชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน (Ayyagari, Demircuc-Kunt, & Maksimovic, 2014) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม จากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทต่อการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย (Hummel & Schlick, 2016) ความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Sustainability performance) จึงเป็นความสามารถในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการสร้างสมดุลระยะยาวระหว่างการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Epstein & Buhovac, 2014)

การบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะต้องนำความคิดและแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งนวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation) เป็นการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการจัดการ (Liao, Wu, Hu, & Tsuei, 2009) นวัตกรรมองค์กรจึงเป็น

เครื่องมือสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Souto, 2021) นวัตกรรมองค์กรยังมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Senge, 2006) รวมทั้งมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรม (Agarwal & Kumar, 2024) อีกทั้งการเชื่อมโยงการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมยังส่งเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Elbawab, 2024)

เครือข่ายทางธุรกิจ (Network) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการสร้างนวัตกรรมองค์กรและความยั่งยืนในการดำเนินงาน เนื่องจากเครือข่ายเป็นความสัมพันธ์อย่างเชื่อมโยงระหว่างองค์กรที่มีเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนทรัพยากร และการสร้างคุณค่าร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Costa & Tavares, 2012) เครือข่ายช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรวบรวมทรัพยากร ความรู้ และความเชี่ยวชาญของตน มาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรและปัญหาสังคมร่วมกัน (Sørensen & Torfing, 2019) ด้วยเหตุนี้ เครือข่ายความร่วมมือจึงเป็น การสร้างความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ และการดำเนินการร่วมกันอย่างยืดหยุ่น เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมของชุมชนและส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน (Bryson, Forth, & Stokes, 2017)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจด้านการบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการตระหนักในความเป็นปัจเจก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรบรรลุศักยภาพสูงสุด (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018) และสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน (Yukl, 2020) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรมองค์กร ซึ่งนำไปสู่การสร้างการพัฒนาประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Foo, Lee, Ooi, Tan, & Sohal, 2021; Lyu, Peng, Li, Yang, & Cao, 2022)

อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย มีจำนวนร้อยละ 99 ของกิจการทั้งหมด และมีการจ้างงานร้อยละ 70 ของการจ้างงานทั้งหมด แต่กลับมีมูลค่าต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศร้อยละ 35.2 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) สะท้อนถึงปัญหาการขาดความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินงาน และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาแนวทางพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กร

## คำถามการวิจัย

ตัวแบบความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาตัวแบบความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

### ความยั่งยืนในการดำเนินงาน

ความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Sustainability performance) หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในการดำเนินงานที่สามารถสร้างสมดุลในระยะยาวระหว่างการดำเนินงานเชิงเศรษฐกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Epstein & Buhovac, 2014) ความยั่งยืนในการดำเนินงานจึงเป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จากการบริหารจัดการและการตัดสินใจขององค์กร (Benn, Dunphy, & Griffiths, 2018)

### นวัตกรรมองค์กร

นวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation) หมายถึง การนำความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ และโครงสร้างองค์กรใหม่ ในการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร การสร้างเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Damanpour & Aravind, 2012) นวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (Managerial innovation) (Liao et al, 2009) ซึ่งนวัตกรรมในระดับองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและเป็นองค์ประกอบหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร (Suliyanto & Rahab, 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นวัตกรรมที่มุ่งเน้นความยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม (Souto, 2021) ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในทุกๆระดับ เพื่อขยายขีดความสามารถขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องในการแก้ไขปัญหาโดยรวมขององค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Senge, 2006) ซึ่งองค์ประกอบองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal mastery) ตัวแบบทางจิตใจ (Mental model) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (System thinking) (Senge, 2006; Garvin, Edmondson, & Gino, 2008) ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Elbawab, 2024) อีกทั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนการสร้างและการเผยแพร่ความรู้ และเป็นสิ่งที่สนับสนุนนวัตกรรมองค์กร (Agarwal & Kumar, 2024) ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร

### เครือข่าย

เครือข่าย (Network) หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างเชื่อมโยงเป็นห่วงโซ่ระหว่างบุคคลและองค์กร โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และสร้างคุณค่าร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการทำกิจกรรมขององค์กร (Costa & Tavares, 2012) ซึ่งองค์ประกอบของเครือข่าย ประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกัน (Collaborative decision-making) การดำเนินงาน (Operation) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และการสื่อสาร (Communication) (Ghisi & Martinelli, 2006; Gulati, Wohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012; Tóth, Naudé, Henneberg, & Ruiz, 2021) ซึ่งเครือข่ายความร่วมมือของผู้ประกอบการช่วยสนับสนุนการแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ระหว่างองค์กรที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนและการนำนวัตกรรมมาใช้ รวมทั้งการสร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Liu, Zhang, & Kuang, 2023) ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 เครือข่ายมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 5 เครือข่ายมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร

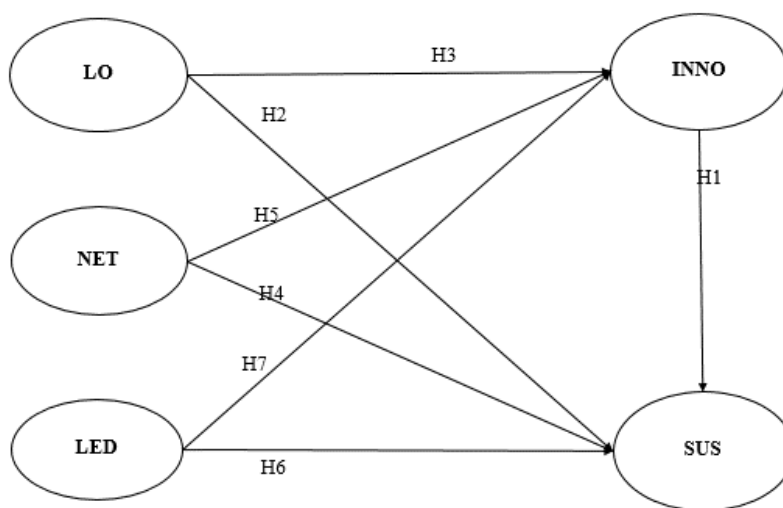
### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแห่งความไว้วางใจ ส่งเสริมนวัตกรรม และมุ่งเน้นการพัฒนารายบุคคล เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้แก่ผู้อื่นให้บรรลุศักยภาพสูงสุด (Bass & Riggio, 2006) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงจูงใจด้านการบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการตระหนักในความเป็นปัจเจก (Individualized consideration) (Northouse, 2018) โดยภาวะผู้นำในฐานะผู้มีอำนาจตัดสินใจในองค์กร มีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนขององค์กร (Foo et al., 2021) อีกทั้งการเป็นผู้นำเชิงรุกและรับสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและสร้างความมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมองค์กร และนำไปสู่การสร้างและการปรับปรุงประสิทธิภาพความยั่งยืนในการดำเนินงาน (Lyu, Peng, Li, Yang, & Cao, 2022) ซึ่งสามารถกำหนดสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยนี้ได้ใช้แนวคิดความยั่งยืนในการดำเนินงานของ Epstein & Buhovac (2014) และ Benn et al. (2018) แนวคิดนวัตกรรมองค์กรของ Damanpour & Aravind (2012) และ Liao et al. (2009) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) และ Garvin et al. (2008) แนวคิดเครือข่ายของ Costa & Tavaré (2012), Ghisi & Martinelli (2006) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Riggio (2006) และ Northouse (2018) และได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย คำนวณขนาดของตัวอย่างโดยใช้วิธี Monte Carlo simulation (Wang & Rhemtulla, 2021) กำหนดเกณฑ์กำลังการทดสอบ (Power) = .80 กำหนดให้ขนาดผลกระทบ (Effect size) = .15  $\alpha$  = .05 จำนวนตัวแปรแฝง 5 ตัว และจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 41 ตัว เมื่อกำหนดขนาดของตัวอย่าง จำนวน 300 คน ได้กำลังการทดสอบ (Power) = .90 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามภูมิภาคของตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ คือ แบบสอบถามตามใบรับรองโครงการวิจัยของ คณะอนุกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เลขที่ใบรับรอง Rec 67.0624-084-4557 ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 4 ข้อ

คำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร 6 ข้อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ข้อ เครือข่าย 8 ข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ข้อ และความยั่งยืนในการดำเนินงาน 9 ข้อ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งมีการตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ Index objective congruence (IOC) และตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) จากกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 30 กลุ่ม โดยใช้สัมประสิทธิ์ Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) ได้ค่า  $\alpha$  ของตัวแปรนวัตกรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ เครือข่าย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความยั่งยืนในการดำเนินงาน เท่ากับ .86, .93, .91, .91 และ .85 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .70 และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีตัวแปรแฝง ข้อคำถาม และตัวย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงตัวแปรแฝง ข้อคำถาม และที่มาของข้อคำถาม

| ตัวแปรแฝง                       | ตัวแปรสังเกตได้                                                                           | ที่มา                                          |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ความยั่งยืนในการดำเนินงาน (SUS) | sus01 ผู้ประกอบการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการจากการดำเนินงาน             | Epstein & Buhovac (2014), Benn et al., (2018)  |
|                                 | sus02 ผู้ประกอบการมีผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง                                 |                                                |
|                                 | sus03 ผู้ประกอบการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความสูญเสียในการดำเนินงาน                        |                                                |
|                                 | sus04 ผู้ประกอบการปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นธรรม                                  |                                                |
|                                 | sus05 ผู้ประกอบการผลิตสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคอย่างเป็นธรรม                         |                                                |
|                                 | sus06 ผู้ประกอบการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม                                   |                                                |
|                                 | sus07 ผู้ประกอบการใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างรู้คุณค่า                                        |                                                |
|                                 | sus08 ผู้ประกอบการใช้กระบวนการผลิตอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม                            |                                                |
|                                 | sus09 ผู้ประกอบการผลิต ผลิตภัณฑ์เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม                                    |                                                |
| นวัตกรรม (INNO)                 | inno01 ผู้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม ให้มีคุณภาพมากขึ้น              | Damanpour & Aravind (2012), Liao et al. (2009) |
|                                 | inno02 ผู้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบใหม่ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้         |                                                |
|                                 | inno03 ผู้ประกอบการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น        |                                                |
|                                 | inno04 ผู้ประกอบการใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพัฒนากระบวนการผลิต                   |                                                |
|                                 | inno05 ผู้ประกอบการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในพัฒนาบุคลากรขององค์กร                               |                                                |
|                                 | inno06 ผู้ประกอบการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น |                                                |

ตารางที่ 1 แสดงตัวแปรแฝง ข้อคำถาม และที่มาของข้อคำถาม (ต่อ)

| ตัวแปรแฝง                     | ตัวแปรสังเกตได้                                                                       | ที่มา                                                                      |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)    | lo01 บุคลากรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                                  | Costa & Tavare (2012)<br>Ghisi & Martinelli, (2006),                       |
|                               | lo02 บุคลากรมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง                                         |                                                                            |
|                               | lo03 บุคลากรมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน                                      |                                                                            |
|                               | lo04 บุคลากรนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการตัดสินใจกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม    |                                                                            |
|                               | lo05 บุคลากรรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร                                          |                                                                            |
|                               | lo06 บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในการนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด           |                                                                            |
|                               | lo07 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน                                         |                                                                            |
|                               | lo08 บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีม                                                        |                                                                            |
|                               | lo09 บุคลากรเข้าใจกระบวนการทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ                                 |                                                                            |
|                               | lo10 บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลและเชื่อมโยงความรู้ได้อย่างเป็นระบบ                        |                                                                            |
| เครือข่าย (NET)               | net01 เครือข่ายองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร            | Costa & Tavare (2012)<br>Ghisi & Martinelli, (2006),<br>Tóth et al. (2021) |
|                               | net02 เครือข่ายองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร                   |                                                                            |
|                               | net03 เครือข่ายองค์กรสนับสนุนด้านความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน                |                                                                            |
|                               | net04 เครือข่ายองค์กรสนับสนุนด้านทรัพยากรการผลิต                                      |                                                                            |
|                               | net05 เครือข่ายองค์กรมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน                            |                                                                            |
|                               | net06 เครือข่ายองค์กรมีกิจกรรมเพื่อพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงาน                         |                                                                            |
|                               | net07 เครือข่ายองค์กรใช้เทคโนโลยีการสื่อสารระหว่างกัน                                 |                                                                            |
|                               | net08 เครือข่ายองค์กรมีแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานร่วมกัน                          |                                                                            |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED) | led01 ผู้ประกอบการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น          | Bass & Riggio (2006),<br>Northouse (2018)                                  |
|                               | led02 ผู้ประกอบการเป็นแบบอย่างที่ดี และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมาย              |                                                                            |
|                               | led03 ผู้ประกอบการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นผลดีจากการปฏิบัติงาน                     |                                                                            |
|                               | led04 ผู้ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย                  |                                                                            |
|                               | led05 ผู้ประกอบการสนับสนุนให้บุคลากร หาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน         |                                                                            |
|                               | led06 ผู้ประกอบการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน               |                                                                            |
|                               | led07 ผู้ประกอบการเข้าใจความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรแต่ละคน                          |                                                                            |
|                               | led08 ผู้ประกอบการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคนให้เรียนรู้ พัฒนางาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ |                                                                            |

3. การรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามที่ได้จากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่เป็นประเภทการบริการ (36.7%) มีจำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 5 คน (35.3%) ระยะเวลาในการดำเนินงาน 10 ปีขึ้นไป (40.0%) และมีที่ตั้งสถานประกอบการในภาคกลาง (58.0%) โดยค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ระหว่าง 3.10 ถึง 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.77 ถึง 1.13 ความเบ้มีค่าอยู่ระหว่าง -0.73 ถึง 0.11 และความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -0.83 ถึง 0.38 และ Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวอยู่ระหว่าง 1.52 ถึง 3.24 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 5 แสดงว่าตัวแบบนี้ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบพหุ (Multicollinearity) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2020)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ใช้ jamovi 2.6.23 (The jamovi project, 2025) และ ADANCO 2.4.2 (Henseler, 2017) ในการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Composite-based SEM ซึ่งสามารถใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ดีภายใต้การละเมิดเงื่อนไขการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate normal distribution) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธี Bootstrap ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่ง VIF ไม่ควรมีค่าเกิน 5 (Hair et al., 2020)

#### 2. การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

2.1 การทดสอบตัวแบบโดยรวม (Tests of overall model fit) เป็นการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบโดยรวม โดยใช้ดัชนี Standardized root mean square residual (SRMR), Unweighted least squares discrepancy (dULS) และ Geodesic discrepancy (dG)

2.2 การทดสอบตัวแบบการวัด (Measurement model/outer model) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้แบบสะท้อน (Reflective constructs) ประกอบด้วย

การทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ใช้น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading),  $\alpha$ , Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_A$ ) และ Jöreskog's rho ( $\rho_c$ )

การทดสอบความสมเหตุสมผลเชิงลู่เข้า (Convergent validity) ใช้ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE)

การทดสอบความสมเหตุสมผลเชิงจำแนก (Discriminant validity) ใช้ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

2.3 การทดสอบตัวแบบโครงสร้าง (Structural model/Inner model) เป็นการทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง โดยใช้สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient),  $R^2$  และ  $f^2$  โดยมีเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในการประเมินตัวแบบสมการโครงสร้าง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินตัวแบบสมการโครงสร้าง

| การประเมิน      | เกณฑ์                          | ค่าที่ยอมรับได้ | ที่มา                                |
|-----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| ตัวแบบโดยรวม    | SRMR                           | < .08           | Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009) |
|                 | dULS, dG                       | HI95 ถึง HI99   |                                      |
| ตัวแบบการวัด    | น้ำหนักองค์ประกอบ              | > .50           | Henseler et al. (2009)               |
|                 | $\alpha$ , $\rho_A$ , $\rho_C$ |                 |                                      |
|                 | AVE                            | > .50           | Fornell & Larcker (1981)             |
|                 | HTMT                           | < 0.85          | Henseler, Ringle, & Sarstedt (2015)  |
| ตัวแบบโครงสร้าง | p-value ของ $\beta$            | < .05           | Hair et al. (2020)                   |
|                 | $R^2$                          | ใกล้ 1          | Henseler et al. (2009)               |
|                 | $f^2$                          | มีค่ามาก        | Henseler et al. (2015)               |

### ผลการวิจัย

1. การทดสอบตัวแบบโดยรวม พบว่า SRMR มีค่าเท่ากับ .052 ซึ่งน้อยกว่า .08 แสดงว่าตัวแบบโดยรวมมีความเหมาะสม แม้ว่าค่า dULS และ dG ไม่อยู่ในช่วง HI95 และ HI99 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การประเมินความสอดคล้องของตัวแบบโดยรวม

|                  | ค่าที่ได้ | HI91  | HI95  |
|------------------|-----------|-------|-------|
| SRMR             | .052      | 0.047 | 0.050 |
| d <sub>ULS</sub> | 2.22      | 0.718 | 0.800 |
| d <sub>G</sub>   | 1.30      | 0.337 | 0.364 |

### 2. การวิเคราะห์ตัวแบบการวัด

2.1 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ จากตัวแปรแฝง LO, NET, LED, INNO และ SUS พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .76 ถึง .89 ซึ่งมากกว่า .50 (ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ net06 ที่น้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า .50 จึงถูกตัดออกไป,  $\alpha$  มีค่าอยู่ระหว่าง .90 ถึง .95,  $\rho_A$  มีค่าอยู่ระหว่าง .90 ถึง .95 และ  $\rho_C$  มีค่าอยู่ระหว่าง .92 ถึง .96 ซึ่งมากกว่า .70 แสดงว่า ตัวแบบแฝงทุกตัวมีความเชื่อถือได้สูง ดังตารางที่ 4

2.2 การวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลเชิงรู้เข้า ตัวแปรแฝง LO, NET, LED, INNO และ SUS มีค่า AVE อยู่ระหว่าง .63 ถึง .75 ซึ่งมากกว่า .50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสอดคล้องกับตัวแปรแฝง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบการวัด

| ตัวแปรแฝง | ตัวแปรสังเกตได้ | $\beta$ | $R^2$ | $\alpha$ | $\rho_A$ | $\rho_c$ | AVE |
|-----------|-----------------|---------|-------|----------|----------|----------|-----|
| LO        | lo01            | .76     | .59   | .94      | .94      | .95      | .66 |
|           | lo02            | .80     | .65   |          |          |          |     |
|           | lo03            | .78     | .62   |          |          |          |     |
|           | lo04            | .81     | .66   |          |          |          |     |
|           | lo05            | .79     | .64   |          |          |          |     |
|           | lo06            | .84     | .71   |          |          |          |     |
|           | lo07            | .84     | .72   |          |          |          |     |
|           | lo08            | .77     | .59   |          |          |          |     |
|           | lo09            | .83     | .70   |          |          |          |     |
|           | lo10            | .86     | .75   |          |          |          |     |
| NET       | net01           | .82     | .69   | .94      | .94      | .95      | .75 |
|           | net02           | .87     | .78   |          |          |          |     |
|           | net03           | .89     | .81   |          |          |          |     |
|           | net04           | .85     | .74   |          |          |          |     |
|           | net05           | .89     | .78   |          |          |          |     |
|           | net07           | .81     | .67   |          |          |          |     |
|           | net08           | .87     | .78   |          |          |          |     |
| LED       | led01           | .78     | .57   | .95      | .95      | .96      | .73 |
|           | led02           | .85     | .72   |          |          |          |     |
|           | led03           | .88     | .79   |          |          |          |     |
|           | led04           | .88     | .79   |          |          |          |     |
|           | led05           | .87     | .77   |          |          |          |     |
|           | led06           | .87     | .76   |          |          |          |     |
|           | led07           | .83     | .70   |          |          |          |     |
|           | led08           | .85     | .73   |          |          |          |     |

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบการวัด (ต่อ)

| ตัวแปรแฝง | ตัวแปรสังเกตได้ | $\beta$ | R2  | $\alpha$ | $\rho_A$ | $\rho_c$ | AVE |
|-----------|-----------------|---------|-----|----------|----------|----------|-----|
| INNO      | inno01          | .79     | .63 | .90      | .90      | .92      | .67 |
|           | inno02          | .78     | .62 |          |          |          |     |
|           | inno03          | .81     | .66 |          |          |          |     |
|           | inno04          | .82     | .68 |          |          |          |     |
|           | inno05          | .83     | .70 |          |          |          |     |
|           | inno06          | .83     | .69 |          |          |          |     |
| SUS       | sus01           | .72     | .52 | .93      | .92      | .94      | .63 |
|           | sus02           | .71     | .51 |          |          |          |     |
|           | sus03           | .77     | .59 |          |          |          |     |
|           | sus04           | .78     | .61 |          |          |          |     |
|           | sus05           | .81     | .67 |          |          |          |     |
|           | sus06           | .84     | .72 |          |          |          |     |
|           | sus07           | .83     | .70 |          |          |          |     |
|           | sus08           | .85     | .74 |          |          |          |     |
|           | sus09           | .77     | .60 |          |          |          |     |

2.3 การวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลเชิงจำแนก ตัวแปรแฝงทุกตัว มีค่า HTMT อยู่ระหว่าง .68 ถึง .82 ซึ่งน้อยกว่า .85 แสดงว่าตัวแปรแฝงทุกคู่มีความสมเหตุสมผลเชิงจำแนก ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 เมทริกซ์ Heterotrait-monotrait (HTMT)

| ตัวแปรแฝง | INNO | LO  | NET | LED |
|-----------|------|-----|-----|-----|
| INNO      | 1    |     |     |     |
| LO        | .79  | 1   |     |     |
| NET       | .77  | .82 | 1   |     |
| LED       | .79  | .75 | .71 | 1   |
| SUS       | .72  | .68 | .70 | .82 |

## 3. การวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้าง

จากการวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้าง สามารถคำนวณอิทธิพลทางตรง ( $\beta$ ) อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแบบโครงสร้าง

| ตัวแปรตาม | ตัวแปรอิสระ | $\beta$ | อิทธิพลทางอ้อม | อิทธิพลรวม | ค่าสถิติ | p    | R <sup>2</sup> | f <sup>2</sup> |
|-----------|-------------|---------|----------------|------------|----------|------|----------------|----------------|
| INNO      | LO          | .27     | -              | .27        | 3.76     | <.01 | .65            | .07            |
|           | NET         | .25     | -              | .25        | 3.89     | <.01 |                | .06            |
|           | LED         | .37     | -              | .37        | .49      | <.01 |                | .18            |
| SUS       | LO          | .01     | .03            | .04        | .53      | 0.87 | .63            | .00            |
|           | NET         | .20     | .03            | .23        | 3.60     | <.01 |                | .04            |
|           | LED         | .55     | .04            | .59        | 9.80     | <.01 |                | .31            |
|           | INNO        | .10     | -              | .10        | 1.50     | 0.13 |                | .01            |

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรแฝงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงนวัตกรรมองค์กร (INNO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .27

ตัวแปรแฝงเครือข่าย (NET) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงนวัตกรรมองค์กร (INNO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .25

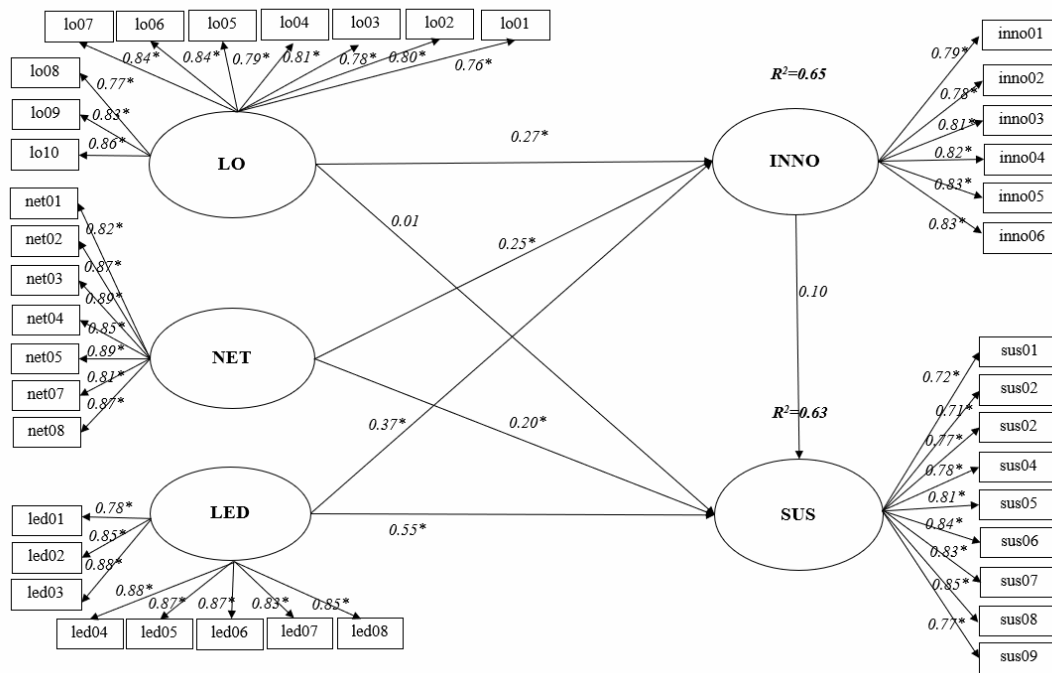
ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงนวัตกรรมองค์กร (INNO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .37

ตัวแปรแฝงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงความยั่งยืน (SUS) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .01 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .03 และอิทธิพลรวมเท่ากับ .04

ตัวแปรแฝงเครือข่าย (NET) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรแฝงความยั่งยืน (SUS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .20 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .03 และอิทธิพลรวมเท่ากับ .23

ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LED) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรแฝงความยั่งยืน (SUS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .55 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .04 และอิทธิพลรวมเท่ากับ .59

ตัวแปรแฝงนวัตกรรมองค์กร (INNO) มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรแฝงความยั่งยืน (SUS) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .10



หมายเหตุ \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างข้างต้น สามารถนำเสนอผลได้ดังภาพที่ 2 และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในตัวแบบสมการโครงสร้าง

| สมมติฐาน                                                         | ผลการทดสอบ  |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| H1: นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน          | ไม่สนับสนุน |
| H2: องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน   | ไม่สนับสนุน |
| H3: องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร              | สนับสนุน    |
| H4: เครือข่ายมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน               | สนับสนุน    |
| H5: เครือข่ายมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร                          | สนับสนุน    |
| H6: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน | สนับสนุน    |
| H7: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร            | สนับสนุน    |

## สรุปและอภิปรายผล

จากข้อค้นพบที่ได้สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากอาจมีปัจจัยอื่นทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนผ่านนวัตกรรมองค์กร ทำให้นวัตกรรมองค์กรมีผลทางอ้อมต่อความยั่งยืนในการดำเนินงาน แม้ว่า Souto (2021) ที่พบว่านวัตกรรมที่มุ่งเน้นความยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในการดำเนินงาน

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร อาจไม่นำไปสู่การสร้าง ความยั่งยืนขององค์กรโดยตรง แต่เป็นการช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน และช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ขณะที่ Elbawab (2024) พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญในการส่งเสริมผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนในการดำเนินงาน

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรทำให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน สร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ องค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรจึงส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรมขององค์กร สอดคล้องกับ Agarwal & Kumar (2024) ที่พบว่าการเรียนรู้ขององค์กร โดยการส่งเสริมการสร้างความรู้ การแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ช่วยเพิ่มนวัตกรรมองค์กร

4. เครือข่ายมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากเครือข่ายช่วยสร้างความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงทรัพยากร การสนับสนุนทางธุรกิจ และการสร้างโอกาสทางการตลาด ทำให้การดำเนินงานมีเสถียรภาพและยั่งยืนมากขึ้น สอดคล้องกับ Gulati et al. (2012) และ Liu et al. (2023) ที่พบว่าเครือข่ายความร่วมมือสนับสนุนการแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ระหว่างองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

5. เครือข่ายมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจาก การมีเครือข่ายช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูล ความรู้ เทคโนโลยีจากภายนอก ทำให้ผู้ประกอบการสร้างพัฒนานวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการจัดการมาใช้ในองค์กร สอดคล้องกับ Miao, Liang, & Suo (2023) ที่พบว่า เครือข่ายธุรกิจที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มการแบ่งปันความรู้ อำนาจความสะดวกในการจัดหาทรัพยากรและส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในองค์กร

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถปรับตัว

เปลี่ยนแปลงองค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากรในการพัฒนาองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในระยะยาว สอดคล้องกับ Lyu et al. (2022) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำเชิงรุกและรับสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพความยั่งยืนในการดำเนินงาน

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการจัดการ สอดคล้องกับ Lyu et al. (2022) ที่พบว่า ภาวะผู้นำช่วยสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมองค์กร

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

1. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร ดังนั้น ผู้ประกอบการควรสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนความคิดใหม่ๆ และการพัฒนานวัตกรรมองค์กร ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

2. จากเครือข่ายมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรและความยั่งยืนในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการสร้างและขยายเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี และทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมและการดำเนินงานขององค์กร

3. จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรและความยั่งยืนในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ประกอบการควรพัฒนาทักษะและความเป็นผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมกระตุ้นบุคลากรสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว

### เอกสารอ้างอิง

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานสถานการณ์ MSME ปี 2566. สืบค้นจาก

<https://bds.sme.go.th/Knowledge/Detail/16>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

พ.ศ. 2566-2570. สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13>

Agarwal, N., & Kumar, P. (2024). The relationship between organizational learning and innovation:

A case study of learning organizations. *Journal of Knowledge Management and Practice*, 24(1). <https://doi.org/10.62477/jkmp.v24i1.203>

- Ayyagari, M., Demircuc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2014). Who creates jobs in developing countries? *Small Business Economics*, 43(1), 75–99.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-014-9549-5>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2018). *Organizational change for corporate sustainability* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70, 1017–1037.  
<https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Costa, A. A., & Tavares, L. V. (2012). Social e-business and the satellite network model: Innovative concepts to improve collaboration in construction. *Automation in Construction*, 22, 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2011.09.017>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.  
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Elbawab, R. (2024). Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: An empirical study in Europe. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03114-1>
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781351276443>
- Foo, P., Lee, V., Ooi, K., Tan, G. W., & Sohal, A. (2021). Unfolding the impact of leadership and management on sustainability performance: Green and lean practices and guanxi as the dual mediators. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4136–4153.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2861>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.  
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18411968>

- Ghisi, F. A., & Martinelli, D. P. (2006). Systemic view of interorganisational relationships: An analysis of business networks. *Systemic Practice and Action Research*, 19(5), 461–473.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531–583. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.691646>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Henseler, J. (2017). *ADANCO 2.0.1 User Manual*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30154.16321>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319
- Hummel, K., & Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure: Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), 455–476. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.001>
- Liao, S., Wu, C., Hu, D., & Tsuei, G. (2009). Knowledge acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *International Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 3(5), 338–345. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1330903>
- Liu, J., Zhang, Y., & Kuang, J. (2023). Fintech development and green innovation: Evidence from China. *Energy Policy*, 183, 113827. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113827>
- Lyu, C., Peng, C., Li, R., Yang, X., & Cao, D. (2022). Ambidextrous leadership and sustainability performance: Serial mediation effects of employees' green creativity and green product innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1376–1394. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0037>
- Miao, L., Wen, X., & Suo, L. (2023). Impact of the COVID-19 pandemic on routine vaccination coverage under varying prevalence conditions: A cohort study in Beijing, China. *Vaccine*, 42(2), 213–219. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2023.12.014>

- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2019). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. *Public Management Review*, 21(10), 1443–1463.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559342>
- Souto, J. E. (2021). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: Overcoming firms' economic, environmental, and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805–826. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-0018>
- Suliyanto, & Rahab. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134–145. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n1p134>
- The jamovi project. (2025). *jamovi* (Version 2.6) [Computer software]. <https://www.jamovi.org>
- Tóth, Z., Naudé, P., Henneberg, S. C., & Diaz Ruiz, C. A. (2021). The strategic role of corporate online references: Building social capital through signaling in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(8), 1300-1321.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0101>
- Wang, Y. A., & Rhemtulla, M. (2021). Power analysis for parameter estimation in structural equation modeling: A discussion and tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 4(1), Article 2515245920918253.  
<https://doi.org/10.1177/2515245920918253>
- World Bank. (2020). *Small and medium enterprises (SMEs) finance*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.