



อิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์การต่อความสัมพันธ์ระหว่าง  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การ  
ของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร  
THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL AGILITY ON  
THE RELATIONSHIP BETWEEN ELECTRONIC HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF  
E-COMMERCE BUSINESS IN BANGKOK

จันจิราภรณ์ ปานยินดี

Janjirapon Panyindee

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Nakhon Pathom Rajabhat University

สมพร ปานยินดี\*, ประภัสรา คงสาธิตพร

Somporn Panyindee, Prapasara Kongsatitporn

มหาวิทยาลัยสยาม

Siam University

\*Corresponding Author E-mail: somporn.panyindee@gmail.com

Received October 3, 2025; Revised December 26, 2025; Accepted December 27, 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์การ 2) ศึกษาความคล่องตัวขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์การ 3) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์การ และ 4) ศึกษาอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์การต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามจากผู้บริหารองค์การในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 280 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความคล่องตัวขององค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผลการดำเนินงานองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อความคล่องตัวขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3) ความคล่องตัวขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในกรุงเทพมหานคร



ผลการศึกษานำไปใช้ตัดสินใจลงทุนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและยกระดับผลการดำเนินงานองค์กร นอกจากนี้ยังสร้างคุณค่าทางวิชาการในการยืนยันบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กร

**คำสำคัญ:** ความคล่องตัวขององค์กร, การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์, ผลการดำเนินงานองค์กร, กรุงเทพมหานคร

## Abstract

The objectives of this research were to 1) investigate electronic human resource management affecting organizational performance, 2) examine organizational agility affecting organizational performance, 3) analyze electronic human resource management affecting organizational agility, and 4) assess the effect of organizational agility on the relationship between electronic human resource management and organizational performance of e-commerce businesses in Bangkok. The research was quantitative. A questionnaire was used to collect data from 280 executives of e-commerce businesses in Bangkok. Data analysis employed descriptive statistics, including mean and standard deviation, as well as inferential statistics, such as Pearson correlation and multiple regression. The research results indicated as follows;

1) The mean of electronic human resource management was at a high level. The mean organizational agility was at a high level. The mean organizational performance was at a high level.

2) Electronic human resource management had a positive effect on organizational performance with statistical significance at the 0.01 level. Organizational agility had a positive effect on organizational performance with statistical significance at the 0.01 level. Electronic human resource management had a positive effect on organizational agility with statistical significance at the 0.01 level.

3) Organizational agility partially mediated the relationship between electronic human resource management and organizational performance of e-commerce businesses in Bangkok.

The findings of this study can support decision-making regarding investment in electronic human resource management systems to increase organizational agility and enhance organizational performance. Additionally, this study contributes academic value by confirming the mediating role of organizational agility.

**Keywords:** organizational agility, E-HRM, organizational performance, Bangkok



## บทนำ

ธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจากการขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปสู่การซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น โดยเฉพาะในเขตเมืองใหญ่อย่างกรุงเทพมหานคร ธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ ส่งผลให้ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อยเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและกลยุทธ์การตลาดออนไลน์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปี 2566 ที่ผ่านมาธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีมูลค่า 6.34 แสนล้านบาท และคาดการณ์ว่าในปี 2567 จะมีมูลค่าถึง 6.94 แสนล้านบาท เติบโตเฉลี่ยปีละ 6% และจะมีมูลค่า 7.50 แสนล้านบาท ในปี 2568 (กองข้อมูลธุรกิจ, 2568) อย่างไรก็ตามการขยายตัวดังกล่าวยังมาพร้อมกับความท้าทายด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่ต้องการทั้งความเร็วและความยืดหยุ่นสูง (Ali et al., 2024) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งด้านการสรรหา การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่คล่องตัว ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Alqarni et al., 2023) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Khammadee, 2023) และความยั่งยืน (Epebinu et al., 2024)

นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์สร้างความได้เปรียบด้านการเข้าถึงข้อมูลและลดขั้นตอนทางธุรการ แต่ในบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีความผันผวนสูง เทคโนโลยีอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นได้ หากองค์กรขาดความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Alqarni et al., 2023; Çakmak, 2023) ปัญหาที่พบในทางปฏิบัติ คือ องค์กรจำนวนมากมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยแต่ยังทำงานภายใต้โครงสร้างแบบเดิม ส่งผลให้การตัดสินใจช้า สูญเสียคนเก่ง ความสามารถแข่งขันถดถอย ดังนั้นความคล่องตัวขององค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะบูรณาการศักยภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ให้กลายเป็นผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมผ่านการปรับใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างยืดหยุ่นและทันที่ (Javed et al., 2023; Khammadee, 2023) ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) อธิบายถึงความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กรมาจากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ยากต่อการเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าและหายาก ความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่ปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ให้กลายเป็นกระบวนการตอบสนองที่ยืดหยุ่นและรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาบทบาทของตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กรในบริบทขององค์กรไทยมีไม่มากนัก ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์กรของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะช่วยเติมเต็มช่องว่างทาง



ทฤษฎีและให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติแก่องค์กรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความคล่องตัวขององค์กรที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อศึกษาความคล่องตัวขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Human Resource Management: E-HRM) หมายถึง การบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพของนักทรัพยากรมนุษย์ และปรับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้เทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้องค์กรมีเครื่องมือในการจัดการข้อมูลพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบอัตโนมัติ ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ (Alqarni et al., 2023) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นการใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และบนเว็บไซต์เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน (Epebinu et al., 2024) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มี 6 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากรอิเล็กทรอนิกส์ การคัดเลือกบุคลากรอิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ การประเมินผลการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ และค่าตอบแทนอิเล็กทรอนิกส์ (El-Emary et al., 2022)

#### แนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์กร

ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไม่ได้และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ผ่านการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Rehman et al., 2025) เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบวกและลบ (Çakmak, 2023) เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Alborathy et al., 2023) ความคล่องตัวขององค์กรมี 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนอง ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก และความสามารถในการปรับตัว (Gurbuz & Hatunoglu, 2022)



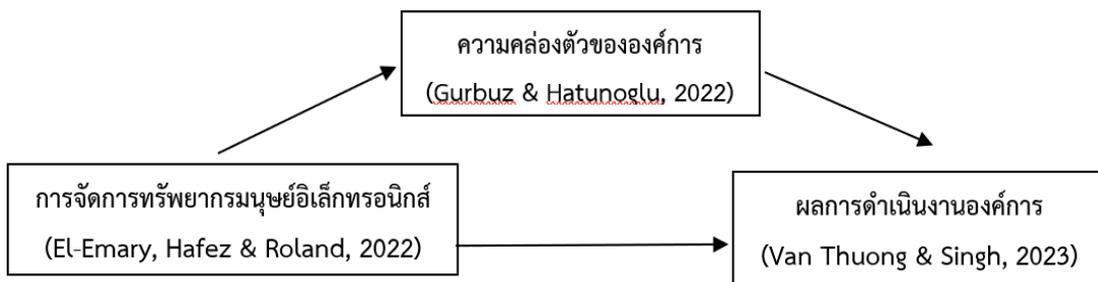
### แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์การ

ผลการดำเนินงานองค์การ (Organizational Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่องค์การที่สามารถประเมินได้ เช่น ระดับผลกำไร ส่วนแบ่งการตลาด และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์การ (Hilton et al., 2023) เป็นความสามารถในการเติบโตและอยู่รอดในระยะยาว (Mohammed & AL-Abrow, 2023) ระดับความสำเร็จขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ โดยใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Otoo, 2024) ผลการดำเนินงานองค์การมี 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต (Van Thuong & Singh, 2023)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ และผลการดำเนินงานองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sutha & Thathsara (2021) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ และความคล่องตัวขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์การ เช่นเดียวกับกับ Khammadee (2023) และ Javed et al. (2023) พบว่า ความคล่องตัวขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การ ประกอบกับ Sentoso et al. (2024) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์การ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) ของ Barney (1991) และแนวคิดของ El-Emary et al., (2022); Gurbuz & Hatunoglu (2022); Van Thuong & Singh (2023) ประกอบด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ความคล่องตัวขององค์การ และผลการดำเนินงานองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ กรุงเทพมหานคร ประชากร คือ ผู้บริหารองค์การในธุรกิจไอทีคอมพิวเตอร์ จำนวน 2,626 ราย (กองข้อมูลธุรกิจ, 2568) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรมสำเร็จรูปบนคอมพิวเตอร์ G\*Power ซึ่งโปรแกรมประมาณค่าขนาดอิทธิพล (Effect Size) ในระดับเล็กถึงปานกลาง (Cohen, 1988) และกำหนดค่าต่าง ๆ เพื่อใช้คำนวณขนาดตัวอย่างนี้ ขนาดอิทธิพล (Effect Size) คือ 0.04 ความคลาดเคลื่อน (Alpha) คือ 0.05 อำนาจการทดสอบ (Power) คือ 0.95 จำนวนของตัวแปรที่ใช้ในการพยากรณ์ เท่ากับ 2 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 244 คน ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 696 ชุด ระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2568 เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 331 ชุด แต่เป็นแบบสอบถามที่ไม่พบสถานประกอบการ จำนวน 51 ชุด เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 280 ชุด ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ข้อมูลทั้ง 280 ชุด เพื่อให้มีความคลาดเคลื่อนที่น้อยลง

### การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item of Objective Congruence Index: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พบว่าทุกข้อมีค่า 0.67 ขึ้นไป และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.70 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

### การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติ ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ความคล่องตัวขององค์การ และผลการดำเนินงานองค์การของธุรกิจไอทีคอมพิวเตอร์ในกรุงเทพมหานคร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคล่องตัวขององค์การ และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์การธุรกิจไอทีคอมพิวเตอร์ในกรุงเทพมหานคร และการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ด้วยใช้เทคนิควิธีนำเข้า (Enter) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และทดสอบตัวแปรคั่นกลางด้วยวิธีของ Baron & Kenny (1986)



## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.61) ความคล่องตัวขององค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.46) ผลการดำเนินงานองค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.42)

### ตารางที่ 1 แสดงสรุปค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ความคล่องตัวขององค์การ และผลการดำเนินงานองค์การ

ตัวแปร	E-HRM	OA	OP
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-HRM)	1.000		
ความคล่องตัวขององค์การ (OA)	0.517*	1.000	
ผลการดำเนินงานองค์การ (OP)	0.574*	0.777*	1.000

\*  $P < 0.01$

จากตารางที่ 1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ผลการดำเนินงานองค์การของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับความคล่องตัวขององค์การ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.777 และ 0.574 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ก่อนการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยตรวจสอบความเป็นอิสระต่อกันของค่าความคลาดเคลื่อน โดยใช้สถิติทดสอบ Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 1.78 มีค่าระหว่าง 1.50-2.50 ถือว่ายอมรับได้ ต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยพิจารณาค่า VIF เท่ากับ 1.36 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 สอดคล้องกับ Lee et al., (2000) ซึ่งได้เสนอว่าค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไป ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงไม่มีปัญหา Multicollinearity

**วัตถุประสงค์ที่ 1** พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์การ ดังตารางที่ 2

### ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์การ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ผลการดำเนินงานองค์การ (OP)					
	B	Std. Error	Beta	t	p	Adjust R <sup>2</sup>
ค่าคงที่	2.117	0.116		18.194	0.000*	.327
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-HRM)	0.391	0.033	0.574	11.687	0.000*	

\*  $P < 0.01$

จากตารางที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (Beta = 0.574)



**วัตถุประสงค์ที่ 2** พบว่า ความคล่องตัวขององค์การที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์การคล่องตัวขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ผลการดำเนินงานขององค์การ (OP)					
	B	Std. Error	Beta	t	p	Adjust R <sup>2</sup>
ค่าคงที่	1.058	0.118		8.986	0.000*	.602
ความคล่องตัวขององค์การ (OA)	0.710	0.035	0.777	20.550	0.000*	

\* P < 0.01

จากตารางที่ 3 ความคล่องตัวขององค์การที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (Beta = 0.777)

**วัตถุประสงค์ที่ 3** พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** แสดงผลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์การ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ความคล่องตัวขององค์การ (OA)					
	B	Std. Error	Beta	t	p	Adjust R <sup>2</sup>
ค่าคงที่	2.059	0.133		15.475	0.000*	0.264
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-HRM)	0.385	0.038	0.517	10.063	0.000*	

\* P < 0.01

จากตารางที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความคล่องตัวขององค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (Beta = 0.517)

**วัตถุประสงค์ที่ 4** พบว่าการอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์การต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์การต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานขององค์การ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม					
	ผลการดำเนินงานขององค์การ (OP)					
	B	Std. Error	Beta	t	p	Adjust R <sup>2</sup>
ค่าคงที่	2.274	0.064		35.800	0.000*	0.570
E-HRM*OA	0.101	0.005	0.756	19.257	0.000*	

\* P < 0.01



**แผนภาพที่ 2** แสดงอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางความคล่องตัวขององค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์กร

จากตารางที่ 5 และแผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์ตามวิธีของ Baron & Kenny (1986) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร ( $a=0.385$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ( $b=0.710$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ( $c = 0.391$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อควบคุมความคล่องตัวขององค์กร อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ต่อผลการดำเนินงานองค์กรลดลง ( $c' = 0.101$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากค่า  $c'$  น้อยกว่าค่า  $c$  แสดงความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์และผลการดำเนินงานองค์กร

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานองค์กรได้ 32.7% กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และประเมินผล ช่วยให้การบริหารงานมีความรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Javed et al., (2023) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ความคล่องตัวขององค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานองค์กรได้ 60.2% กล่าวคือ องค์กรที่ปรับตัวได้รวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sutha & Thathsara (2021) พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์สามารถอธิบาย

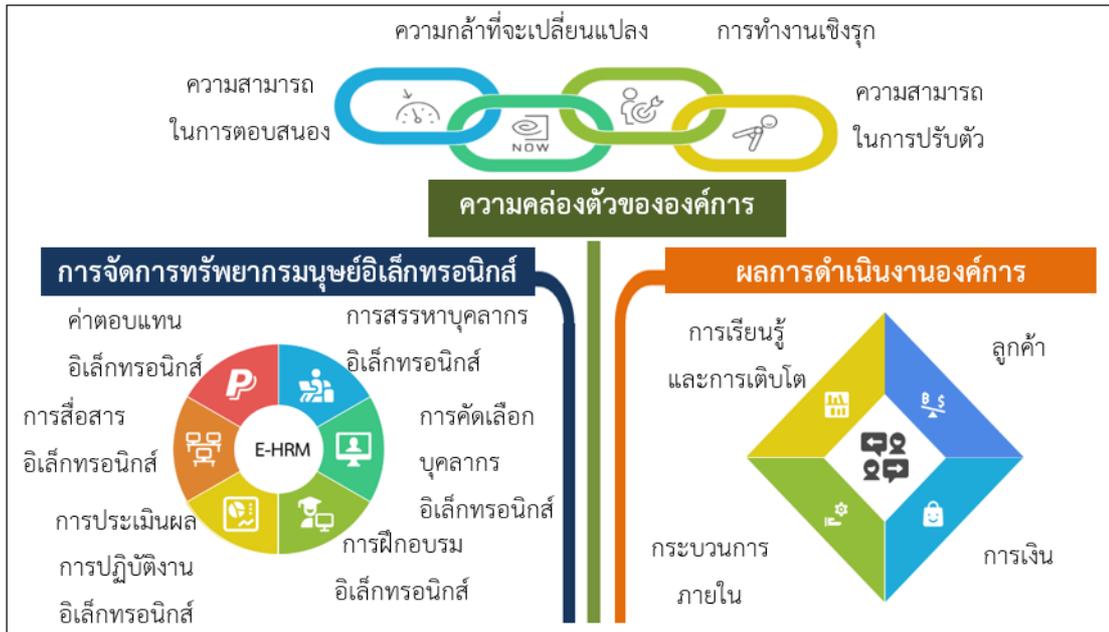


ความแปรปรวนของความคล่องตัวขององค์การได้ 26.4% กล่าวคือ ธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีลักษณะตลาดที่เปลี่ยนเร็วมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ช่วยให้สรรหาพนักงานชั่วคราว/ฟรีแลนซ์ได้รวดเร็ว ระบบบริหารสัญญาและค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น การเรียนรู้แบบทันเหตุการณ์ พัฒนาทักษะอย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว ยืดหยุ่น และคล่องตัวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ali et al., (2024) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางบวกต่อความคล่องตัวขององค์การ ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า ความคล่องตัวขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์และความคล่องตัวขององค์การสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานองค์การได้ 57% กล่าวคือ การประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้กระบวนการทำงานมีความถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น องค์การสามารถนำศักยภาพดังกล่าวไปสร้างความยืดหยุ่นและการปรับตัวที่รวดเร็ว และแปลงศักยภาพด้านบุคลากรไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานในเชิงแข่งขันได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Khammadee (2023) และ Javed et al. (2023) พบว่าความคล่องตัวขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การ

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาความคล่องตัวขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร นำมาสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เปรียบเทียบผลการวิจัยแต่ละชิ้นเพื่อหาความสอดคล้อง ความแตกต่าง และช่องว่างของความรู้ ตลอดจนนำข้อมูลมาสังเคราะห์ ตีความ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีความคล่องตัวขององค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทางทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งแสดงในแผนภาพที่ 3 ดังนี้



**แผนภาพที่ 3** แสดงผังมโนทัศน์ความสัมพันธ์กันในทางทฤษฎีและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานองค์กร

จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ ความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานองค์กร ทั้งนี้จากองค์ความรู้ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ตลอดทั้งกระบวนการล้วนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร กล่าวคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นทรัพยากรดิจิทัลที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารคนและข้อมูล เพื่อตอบสนองตลาดอีคอมเมิร์ซที่รวดเร็ว จนนำไปสู่ผลการดำเนินงาน ที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน จึงกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับความคล่องตัวขององค์กรผลักดันให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีการเติบโตที่เพิ่มขึ้น

### สรุป

การวิจัยนี้ให้ข้อสรุปที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารธุรกิจอีคอมเมิร์ซในปัจจุบัน ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือลดต้นทุน แต่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์โดยส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานองค์กรโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ช่วยให้กระบวนการจัดการบุคคลรวดเร็วมีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ อย่างไรก็ตามอิทธิพลที่น่าสนใจยิ่งกว่าคือการค้นพบว่าความคล่องตัวขององค์กร ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ โดยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยยกระดับความคล่องตัวขององค์กร ในการปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่ผันผวนของธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์



อิเล็กทรอนิกส์กับผลการดำเนินงานองค์การ จึงมิได้เกิดขึ้นโดยสมบูรณ์จากผลกระทบโดยตรงเท่านั้น แต่ยังคงอาศัยกลไกของความคล่องตัวขององค์การเป็นสะพานเชื่อม เพื่อแปลงศักยภาพของเทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้กลายเป็นความสำเร็จทางธุรกิจได้อย่างเต็มที่

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารควรยกระดับการลงทุนในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์การ พิจารณา E-HRM เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่สามารถตั้งเป้าหมายและประเมินผลได้แบบเรียลไทม์ ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาได้รวดเร็วตามความต้องการของตลาด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอยู่เสมอ

1.2 กำหนดให้ความคล่องตัวขององค์การ เป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัดผลจากความสามารถของทีมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้านวัตกรรมใหม่ ๆ ได้รวดเร็ว นอกจากนี้ควรจัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นทักษะการตัดสินใจที่รวดเร็ว การยอมรับความล้มเหลวเพื่อการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความคล่องตัวให้ฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้วิจัยควรดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) กับผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานหลักในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ควบคู่ไปกับวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทำความเข้าใจถึงกลไกการทำงานภายในขององค์การ ซึ่งจะให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สมบูรณ์ขึ้น อันจะนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญ

2.2 เลือกศึกษาตัวแปรคั่นกลางอื่น หรือตัวแปรปรับ (Moderator) ที่อาจมีอิทธิพลต่อความเข้มข้นของความสัมพันธ์ในแบบจำลอง โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีความหลากหลายสูง เช่น วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำดิจิทัล ขนาดของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ประเภทของแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซที่ใช้ เพื่อสะท้อนปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์การที่ชัดเจนมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง (ตัวอย่าง)

กองข้อมูลธุรกิจ. (2568, มีนาคม). *แรงไม่หยุด-หยุดไม่อยู่!! ธุรกิจอี-คอมเมิร์ซ เติบโตต่อเนื่อง คนไทยซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม อี-คอมเมิร์ซ กว่า 67% .* กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.

[https://www.dbd.go.th/news/73190467?fbclid=IwZXh0bG9hZWMCMTAAAR1C9rBGXc5p4SNyBt-MS12GHT2MLGSuFKR-dXOUy6WiuBQEqlZQLqPsHK0\\_aem\\_AenNaKbdaQYGh7EawKh6yeyzawrk8Yd1VQbtm2sTpj49KSXcf5DjnZAT1w7keMs7GVX5nEkfLrasnZ5k8EA01jD](https://www.dbd.go.th/news/73190467?fbclid=IwZXh0bG9hZWMCMTAAAR1C9rBGXc5p4SNyBt-MS12GHT2MLGSuFKR-dXOUy6WiuBQEqlZQLqPsHK0_aem_AenNaKbdaQYGh7EawKh6yeyzawrk8Yd1VQbtm2sTpj49KSXcf5DjnZAT1w7keMs7GVX5nEkfLrasnZ5k8EA01jD)

Alborathy, A. A. S., Masmoudi, F., & Ismael, F. M. (2023). The role of entrepreneurial orientation in achieving strategic entrepreneurship with the mediating of organizational agility: An analytical study on some companies affiliated to the Iraqi ministry of agriculture. *International Journal of eBusiness and*



- eGovernment Studies*, 15(1), 298-323. <https://sobiad.org/manuscript/index.php/ijebeq/article/view/1586/434>
- Ali, Q. M., Nisar, Q. A., & Ghazi, A. (2024). Enhancing organizational performance through E-HRM innovations: Unraveling the impact of organizational agility and sustainable competitive advantage. *Pakistan Journal of Science*, 76(02), 351-362. <https://doi.org/10.57041/vol76iss02pp351-362>
- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382. <https://doi.org/10.3390/su152316382>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67-87. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3068261>
- El-Emary, G. N. H. A., Hafez, E., & Roland, D. (2022). The impact of electronic human resource management (E-HRM) practices on human resource management service quality (HRMSQ): an applied study on the fast-moving consumer goods sector (FMCG) in multinational companies in Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 13(2), 25-36. <https://doi.org/10.5430/jms.v13n2p25>
- Epebinu, O., Momoh, M., & Chidiebere, N. (2024). Electronic human resource management (E-HRM) and organizational commitment in a developing economy: The mediating effect of job satisfaction. *Journal of the Management Sciences*, 61(8), 161-176. <https://journals.unizik.edu.ng/jfms/article/view/5949>
- Gurbuz, F. G., & Hatunoglu, S. B. (2022). Assessment of organizational agility: adaptation and validation of the scale for application in turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9(1), 27-37. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1546>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>



- Javed, H. A., Nawaz, S., & Javed, H. A. (2023). Synthesis of success: Crafting sustainable performance through E-HRM innovation, organizational agility, and cultural harmony in SMEs. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(3), 3379–3395. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1103.0621>
- Khammadee, P. (2023). The relationship between E-HRM practices and organizational performance: The mediating role of organizational agility and sustainable competitive advantage. *Asian Administration & Management Review*, 6(1), 82-94. <https://doi.org/10.14456/aamr.2023.8>
- Lee, C. F., Lee, J. C., & Lee, A. C. (2000). *Statistics for business and financial economics*. World Scientific.
- Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: The mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532-3552. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3380>
- Otoo, F. N. K. (2024). Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small-and medium-scale enterprises. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 21(2), 162-188. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192>
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Giordino, D., & Abdulmuhsin, A. A. (2025). Exploring the role of knowledge management and organizational agility in an emerging market. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), 100761. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100761>
- Sentoso, A., Junestin, J., & Nelson, A. (2024). The role of labour productivity in the influence of E-HRM on sustainability performance with organizational agility as a moderating variable in MSMEs. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 318-332. <https://doi.org/10.36555/almana.v8i2.2583>
- Sutha, J., & Thathsara, A. D. S. (2021). Investigating the influence of E-HRM practices on organizational performance: The mediating role of organizational agility (with special reference to financial institution). *International Journal of Engineering and Management Research*, 11(1). <https://doi.org/10.31033/ijemr.11.1.1>
- Van Thuong, C., & Singh, H. (2023). The impact of a balanced scorecard on enterprise performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 198-215. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60359>