



บทความวิจัย

การถอดรหัสความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืน: บทบาทตัวแปรกำกับของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าและการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวบริษัทมหาชนในประเทศไทย

พชร ใจอารีย์* สันติธร ภูริภักดี และ เกิดศิริ เจริญวิศาล

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 6399 6595 อีเมล: phachara.j@ku.th

DOI: 10.14416/j.bid.2025.12.005

รับเมื่อ 12 กันยายน 2568 แก้ไขเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2568 ตอบรับเมื่อ 1 ธันวาคม 2568 เผยแพร่ออนไลน์ 30 ธันวาคม 2568

© 2025 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาผลกระทบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความคล่องตัวขององค์กร 2. ศึกษาผลกระทบของความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร 3. ศึกษาบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กรระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืนขององค์กร 4. ศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทยจำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรกำกับ และการวิเคราะห์ Bootstrapping ผลการวิจัยพบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ($p < .01$) และ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($p < .05$) มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร ($R^2 = .64$) 2. ความคล่องตัวขององค์กร ด้านการดำเนินงานและด้านพันธมิตร มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร ($p < .01$) ($R^2 = .41$) 3. ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรคั่นกลางของระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย (อิทธิพลทางตรง = .40, อิทธิพลทางอ้อม = .25) 4. สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าแสดงบทบาทตัวแปรกำกับต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ: การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, ความคล่องตัวขององค์กร, สภาพแวดล้อมแบบวูเก้า, ความยั่งยืนขององค์กร, บริษัทมหาชนในประเทศไทย

การอ้างอิงบทความ: พชร ใจอารีย์ สันติธร ภูริภักดี และ เกิดศิริ เจริญวิศาล. (2568). การถอดรหัสความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืน: บทบาทตัวแปรกำกับของสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าและการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวบริษัทมหาชนในประเทศไทย. วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม, 5(3), 68-86.



Research Article

Decoding the Learning Organization-Sustainability Nexus: The Moderating Impact of VUCA and the Mediating Role of Organizational Agility in Thailand's Public Company

Phachara Jaiaree*, Santidhorn Pooripakdee and Kaedsiri Jaroenwisan

Doctoral Degree Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand.

*Corresponding Author, Tel. 08 6399 6595, E-mail: phachara.j@ku.th

DOI: 10.14416/j.bid.2025.12.005

Received 12 September 2025; Revised 8 November 2025; Accepted 1 December 2025; Published online: 30 December 2025

© 2025 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

This research aims to: 1. examine the impact of learning organization on organizational agility; 2. investigate the influence of organizational agility on organizational sustainability; 3. explore the mediating role of organizational agility in the relationship between learning organization and organizational sustainability; and 4. analyze the moderating role of the VUCA environment on the relationship between organizational agility and sustainability. The sample comprises 269 top executives from publicly listed companies in Thailand. Data were collected using a structured questionnaire based on a five-point Likert scale. The data were analyzed using multiple regression analysis to assess moderation effects and bootstrapping techniques to examine mediation. The findings reveal that several dimensions of a learning organization including promoting inquiry and dialogue, establishing systems for knowledge storage and dissemination, connecting the organization to its external environment, encouraging strategic leadership for learning ($p < .01$), and providing continuous learning opportunities ($p < .05$) significantly influence organizational agility ($R^2 = .64$). Additionally, organizational agility, in terms of operational and partnership agility, significantly impacts organizational sustainability ($p < .01$) ($R^2 = .41$). Organizational agility also mediates the relationship between becoming a learning organization and sustainability among Thai publicly listed companies (direct effect = .40, indirect effect = .25). Furthermore, the VUCA environment moderates the effect of organizational agility on sustainability.

Keywords: Learning Organization, Organizational Agility, VUCA Environment, Organizational Sustainability, Publicly Listed Companies in Thailand

Please cite this article: Jaiaree, P., Pooripakdee, S., & Jaroenwisan, K. (2025). Decoding the Learning Organization-Sustainability Nexus: The Moderating Impact of VUCA and the Mediating Role of Organizational Agility in Thailand's Public Company. *Journal of Business and Industrial Development*, 5(3), 68-86.

1. บทนำ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงที่ผ่านมา กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้สังคมทั่วโลกเชื่อมต่อกัน บริบทเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ก่อให้เกิดความปกติแบบใหม่ (New Normal) แบบฉับพลัน โลกกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว องค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 70 ประสบความล้มเหลว [1] เนื่องจากองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิมขาดความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจโลกและความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากสงครามการค้าโลก ดังนั้นองค์กรเหล่านี้จึงต้องปรับโครงสร้างใหม่หรือเตรียมเครื่องมือเพื่อรับมือกับการพัฒนาของโลก หนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ การสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ปัจจุบันการเรียนรู้ถือเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน [2]

สภาพแวดล้อมธุรกิจมีความคลุมเครือและการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ลักษณะการทำงานผันผวนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา [3] แต่แต่ละองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต สามารถรองรับโลกของวูโก้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินอย่างเป็นเลิศได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบวูโก้ ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือเป็นตัวขับเคลื่อนโลกธุรกิจปัจจุบัน เพื่อให้ทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความก้าวหน้าของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลองค์กรต่าง ๆ จะนำแนวคิดความคล่องตัวขององค์กรมาใช้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่จำเป็นต่อการจัดการในสภาพแวดล้อมแบบวูโก้ ให้ประสบความสำเร็จ การนำไปใช้ในบางครั้งเผชิญกับอุปสรรคและพบกับความล้มเหลว เนื่องจากแนวคิดความคล่องตัวขององค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นและขาดแนวคิดและเครื่องมือวัดที่ชัดเจน [4]

ความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นกระดูกสันหลังขององค์กรโดยทำหน้าที่เป็นฐานรองรับองค์กร เพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วด้วยการรับรู้ ปรับปรุง ปรับตัว และประสบความสำเร็จในตลาดที่ผันผวน [3] ความคล่องตัวยังช่วยเพิ่มความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะแบบวูโก้ ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง [4] แต่ยังไม่มีการวิจัยที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานระดับองค์กรอย่างชัดเจน [5] สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันก่อให้เกิดความท้าทายอันยิ่งใหญ่ต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ระบบดั้งเดิมซึ่งเคยเป็นปราการที่แข็งแกร่งของอุตสาหกรรม กลับไม่เพียงพอที่จะจัดการกับความซับซ้อนของพลวัตทางธุรกิจ [3]

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570 กล่าวว่าอุตสาหกรรมการผลิต ที่เป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการเติบโตช้าเมื่อเทียบกับประเทศที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน อุตสาหกรรมไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าได้ เนื่องจากข้อจำกัดของผลิตภาพแรงงาน นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการสะสมทุนทางปัญญาไม่เพียงพอต่อการสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ของตนเอง แต่กลับต้องเผชิญความเสี่ยงจากกระแสความท้าทายต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยี สังคมผู้สูงอายุ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์สงครามการค้า ดังนั้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ต้องเร่งรัดการปรับโครงสร้างภาคการผลิตโดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน [6] จึงเป็นที่มาของการวิจัยครั้งนี้ในการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม



1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 ศึกษาผลกระทบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความคล่องตัวขององค์กร

1.1.2 ศึกษาผลกระทบของความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร

1.1.3 ศึกษาบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กรระหว่างการเรียนรู้กับ ความยั่งยืนขององค์กร

1.1.4 ศึกษาบทบาทตัวแปรกำกับของสภาพแวดล้อมแบบวงก้าต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อ ความยั่งยืนขององค์กร

1.2 สมมุติฐาน

1.2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร

1.2.2 ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร

1.2.3 ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรคั่นกลางของระหว่างการเรียนรู้กับ ความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

1.2.4 สภาพแวดล้อมแบบวงก้าแสดงบทบาทตัวแปรกำกับต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อ ความยั่งยืนขององค์กร

1.3 การทบทวนวรรณกรรม

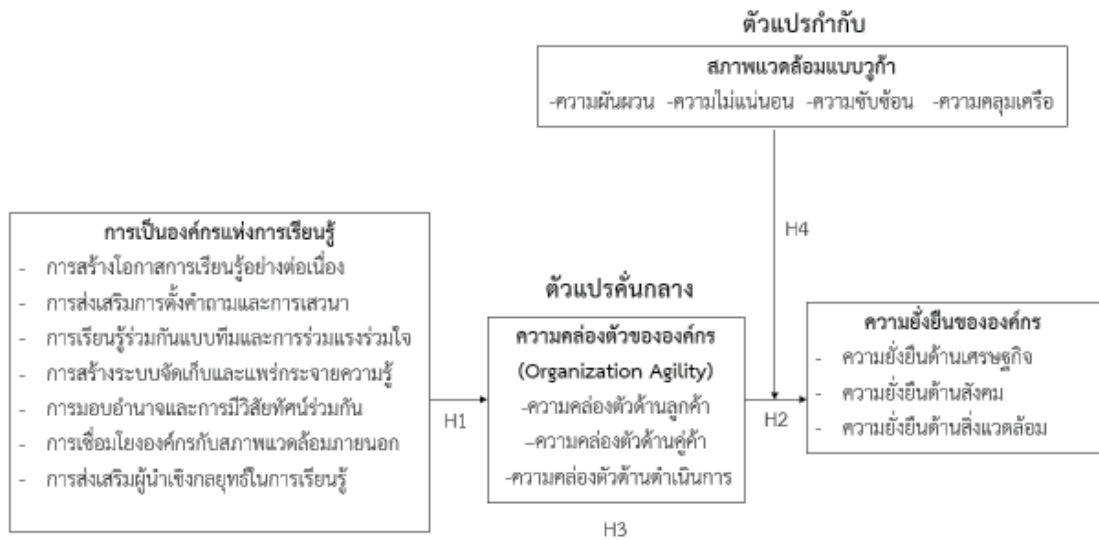
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ ทำงาน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ปลูกฝังแนวคิดที่ว่าพนักงานสามารถผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้พนักงาน สามารถรู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาด้วยตนเอง 2) การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา หมายถึง การสนับสนุนพนักงานให้ แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัท สนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน 3) การเรียนรู้ร่วมกัน แบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง การออกแบบรูปแบบการทำงานให้เน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/ กลุ่ม มีความเป็นอิสระ เปิดรับแนวความคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม รางวัลต่าง ๆ จะ ให้อิสระเป็นทีม/กลุ่ม 4) การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ หมายถึง การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อ แบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับการงาน ระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนา การสื่อสารมีลักษณะ สองทาง 5) การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ตั้งแต่การกำหนด การ เป็นเจ้าของ และการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุก ระดับจะมีความสอดคล้องกัน 6) เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การสร้างการรับรู้ผลกระทบจาก งานของพนักงานที่มีต่อทั้งองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงาน สามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ต่าง ๆ ของบริษัท 7) การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำ การเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ [7]

ความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจของบริษัท ได้แก่ กำไรสุทธิ การเติบโตของรายได้ กระแสเงินสดของบริษัท และความสามารถในการทำกำไร [8], [9], [10] 2) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง ผลของการดำเนินการตามกฎหมายและข้อบังคับตามกฎหมายเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบและวัสดุใช้ซ้ำ ลดปริมาณการใช้ทรัพยากร และอัตราของเสีย [9], [10] 3) ความยั่งยืนด้านสังคม หมายถึง ผลของการดูแลใส่ใจพนักงาน ทำให้แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง [9], [10]

สภาพแวดล้อมแบบวูก้า (VUCA Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความผันผวน (V- Volatility) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน แบบไม่ทันตั้งตัว ยากต่อการควบคุม ส่งผลต่อการวางแผนที่ต้องเปลี่ยนแปลงเสมอ 2) ความไม่แน่นอน (U-Uncertainty) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ไม่สามารถหาข้อมูลที่แน่นอนมายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยง 3) ความซับซ้อน (C-Complexity) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีปัจจัยเกี่ยวข้องจำนวนมากมายและมีความซับซ้อนต่อการตัดสินใจ เนื่องจากองค์ประกอบและสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมากในแต่ละสถานการณ์ 4) ความคลุมเครือ (A-Ambiguity) หมายถึง สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน เช่น ความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร หรือการตีความความต้องการลูกค้าไม่ได้ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ทิศทางที่ไม่ชัดเจนว่าจะเดินไปในทิศทางไหน [11]

ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational agility) หมายถึง การออกแบบกระบวนการใหม่อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ประโยชน์จากสภาวะตลาดที่มีพลวัต 2) ความคล่องตัวในด้านลูกค้า (Customer agility) หมายถึง การรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างรวดเร็ว 3) ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร (Partnering agility) หมายถึง การเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด [12], [13]

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. วิธีการวิจัย

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 บริษัท ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2567 [14] และเก็บข้อมูลโดยมีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือระดับองค์กร ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามจำนวนประชากร คือผู้บริหารระดับสูงบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 คน ได้แบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 269 คน เป็นไปตามเกณฑ์อัตราตอบกลับทางไปรษณีย์ที่สามารถยอมรับได้คือมากกว่าร้อยละ 20 [15] และมากกว่าจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูป [16] ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 จากการเปิดตารางขนาดของตัวอย่างต้องไม่น้อยกว่า 265 ตัวอย่าง

2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (1-5) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อความว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับใด เกณฑ์ที่ใช้วัดในแบบสอบถาม คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นมากที่สุด ตรงกับระดับความคิดเห็นมาก ตรงกับระดับความคิดเห็นปานกลาง ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อย ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยข้อคำถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดัดแปลงจาก [7] ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความยั่งยืนขององค์กร ดัดแปลงจาก

[9], [10] ส่วนที่ 3 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมแบบวูเก้า ดัดแปลงจาก [11] ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ดัดแปลงจาก [12], [13]

2.1.3 คุณภาพเครื่องมือ

2.1.3.1 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยมีค่า IOC = 1 ทุกข้อคำถามเป็นไปตามเกณฑ์ [17] คือมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2.1.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนจำนวน 30 ราย แล้วนำค่าวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยทุกตัวแปรมีความอยู่ระหว่าง 0.85 - 0.97 ค่าความเที่ยงที่ยอมรับได้ควรสูงกว่า 0.7 [18] ทุกข้อคำถามเป็นไปตามเกณฑ์

2.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามเรียนถึงผู้บริหารระดับสูง จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามรายชื่อและที่อยู่ของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย ตามฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพร้อมแนบซองตอบกลับที่ระบุที่อยู่ผู้รับและติดแสตมป์ค่าส่งกลับ และได้รับความอนุเคราะห์จากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ในการช่วยติดตามแบบสอบถาม และมีแบบสอบถามที่ตอบกลับและสมบูรณ์จำนวน 269 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 32.40 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์อัตราตอบกลับทางไปรษณีย์ที่สามารถยอมรับได้

2.1.5 การวิเคราะห์ผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรกำกับ และการวิเคราะห์ Bootstrapping

3. ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความคล่องตัวขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคล่องตัวขององค์กร		β	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.82	0.16		5.09	0.00		
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.13	0.07	0.14	2.06	0.04	0.29	3.47
การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	0.23	0.06	0.25	3.64	0.00	0.28	3.56
การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	-0.04	0.07	-0.05	-0.61	0.54	0.21	4.68
การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	0.31	0.05	0.36	6.35	0.00	0.43	2.32
การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	-0.05	0.06	-0.05	-0.79	0.43	0.32	3.12
เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	-0.24	0.08	-0.22	-2.95	0.00	0.24	4.25
การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	0.41	0.06	0.47	6.90	0.00	0.30	3.34
R = 0.80, R ² = 0.64, Adj.R ² = 0.63, S.E.est = 0.39							



จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณผลกระทบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความคล่องตัวขององค์กร การทดสอบ Multicollinearity เป็นไปตามเกณฑ์ [18] ค่า Tolerance > 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) < 10 โดยค่า Tolerance ตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 0.21 - 0.43 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.32-4.68 [18] ผลการวิจัยพบว่าการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ และการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร (ตารางที่ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.80 สามารถพยากรณ์ความคล่องตัวขององค์กร โดยรวมได้ร้อยละ 64 ($R^2 = 0.64$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานพยากรณ์ S.E.est เท่ากับ 0.39 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร

ความคล่องตัวขององค์กร	ความยั่งยืนขององค์กร		β	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
ค่าคงที่	1.25	0.17		7.33	0.00		
ความคล่องตัวในการดำเนินงาน	0.29	0.07	0.35	4.31	0.00	0.348	2.87
ความคล่องตัวในด้านลูกค้า	0.08	0.07	0.09	1.16	0.25	0.359	2.79
ความคล่องตัวในด้านพันธมิตร	0.21	0.07	0.25	3.13	0.00	0.343	2.91
R = 0.64, $R^2 = 0.41$, Adj. $R^2 = 0.40$, S.E.est = 0.47							

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณผลกระทบความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร การทดสอบ Multicollinearity เป็นไปตามเกณฑ์ [18] ค่า Tolerance > 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) < 10 โดยค่า Tolerance ตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 0.34 - 0.36 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.79-2.91 [18] ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวในการดำเนินงานและความคล่องตัวในด้านพันธมิตร มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความคล่องตัวในด้านลูกค้าไม่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร (ตารางที่ 2) ความคล่องตัวขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.64 สามารถพยากรณ์ความคล่องตัวขององค์กร โดยรวมได้ร้อยละ 41 ($R^2 = 0.41$) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานพยากรณ์ S.E.est เท่ากับ 0.47 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กรระหว่าง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย โมเดล 1

Outcome: ความคล่องตัวขององค์กร	R	R ²	MSE	F	p
	0.74	0.55	0.19	321.21	0.00
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	0.72	0.17	4.23	0.00	
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.79	0.05	17.92	0.00	

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กรระหว่าง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย โมเดล 2

Outcome: ความยั่งยืนขององค์กร	R	R ²	MSE	F	p
	0.69	0.47	0.19	119.58	0.00
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	0.71	0.18	3.95	0.00	
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.40	0.07	6.10	0.00	
ความคล่องตัวขององค์กร	0.31	0.06	5.06	0.00	

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความยั่งยืนขององค์กร

อิทธิพลองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความยั่งยืนขององค์กร	Effect	se	t	p
อิทธิพลทั้งหมด	0.65	0.05	13.98	0.00
อิทธิพลทางตรง	0.40	0.07	6.10	0.00
อิทธิพลทางอ้อม	0.25	0.07		

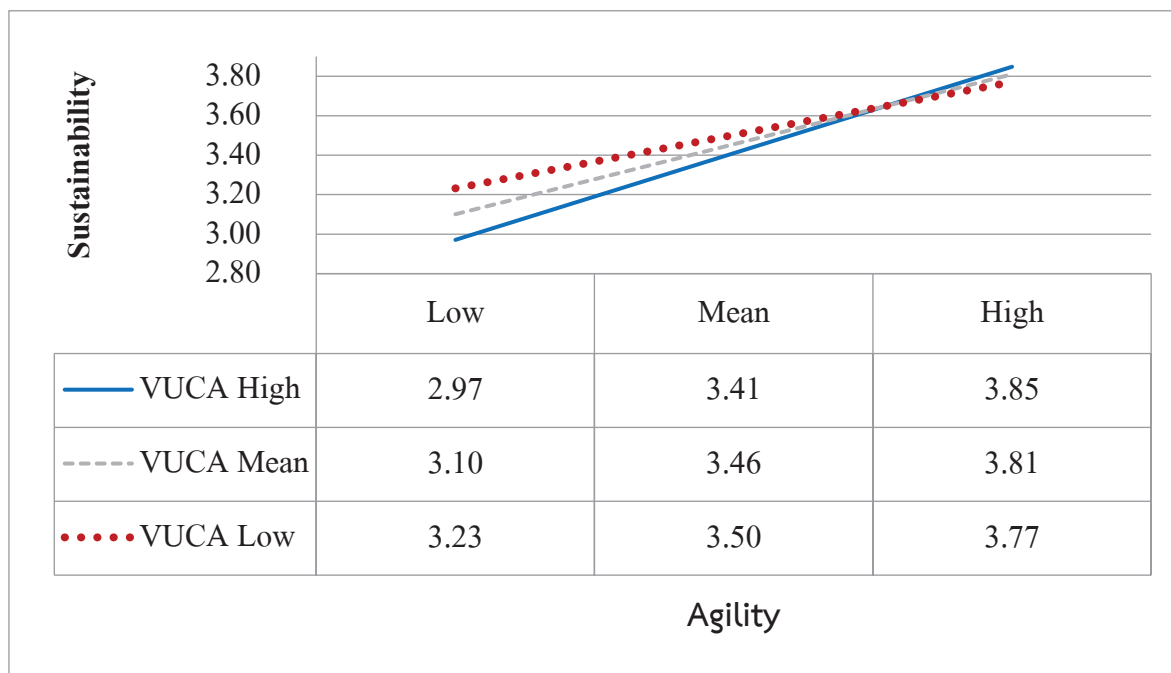
Baron & Kenny [19] กล่าวว่า การทดสอบบทบาทตัวแปรคั่นกลางต้องผ่าน 3 เงื่อนไขดังต่อไปนี้ 1. สมการถดถอยที่หนึ่งตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ 2. สมการถดถอยที่สองตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรแทรกอย่างมีนัยสำคัญ 3. สมการถดถอยที่สามตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ สมมติฐานที่ 3 ถูกทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอยพบว่าโมเดล 1 (ตารางที่ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอำนาจในการพยากรณ์ความคล่องตัวขององค์กรได้ร้อยละ 55 ($R^2 = 0.55$) โมเดล 2 (ตารางที่ 4) ความคล่องตัวขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ความคล่องตัวขององค์กรและ

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอำนาจในการพยากรณ์ความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทยได้ร้อยละ 47 ($R^2 = 0.47$) และเมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทั้งหมด (Total Effect) มีค่าเท่ากับ $= 0.65$ (องค์กรแห่งการเรียนรู้ $\rightarrow$ ความยั่งยืน) ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) มีค่าเท่ากับ $= 0.40$ (องค์กรแห่งการเรียนรู้ $\rightarrow$ ความยั่งยืน) และ ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) มีค่าเท่ากับ $= 0.25$ (องค์กรแห่งการเรียนรู้ $\rightarrow$ ความคล่องตัว $\rightarrow$ ความยั่งยืน) เป็นการส่งผ่านอิทธิพลบางส่วน (Partial Mediation) เพราะอิทธิพลทางตรงยังคงมีอยู่ ($0.40, p < 0.01$) องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความคล่องตัวมีอิทธิพลทางอ้อมที่ชัดเจน ($0.25, p < 0.01$) (ตารางที่ 5) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรคั่นกลางของระหว่างการเรียนรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบบทบาทตัวแปรกำกับของสภาพแวดล้อมแบบวงก้าต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร

Model: 1, Y: ความยั่งยืน, X: ความคล่องตัวขององค์กร, Moderator: สภาพแวดล้อมแบบวงก้า					
Outcome: ความยั่งยืน	R	R ²	MSE	F	p
Model Summary	0.65	0.42	0.21	64.52	0.00
ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	t	p	
ค่าคงที่	3.46	0.03	118.1	0.00	
ความคล่องตัว	0.55	0.05	11.54	0.00	
สภาพแวดล้อมแบบวงก้า	-0.08	0.05	-1.45	0.15	
ความคล่องตัว x สภาพแวดล้อมแบบวงก้า	0.21	0.07	3.19	0.00	

การวิเคราะห์ความถดถอย ตามแนวคิดของ Hayes and Rockwood [20] ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใส่ตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรตาม คือ ความยั่งยืนขององค์กร และตัวแปรต้น คือ ความคล่องตัว ตัวแปรกำกับ คือ สภาพแวดล้อมแบบวงก้า โดยโปรแกรมจะแปลงข้อมูลตัวแปรเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Variable) ด้วยการทำให้เป็นค่าศูนย์กลาง (Centering) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบสัมประสิทธิ์เส้นทางและแปลผลได้ง่าย และสร้างตัวแปรค่าผลคูณระหว่างความคล่องตัวกับ สภาพแวดล้อมแบบวงก้า เพื่อใช้ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวกับสภาพแวดล้อมแบบวงก้า (Interaction Variable) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมแบบวงก้าแสดงบทบาทตัวแปรกำกับต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร



รูปที่ 2 ระดับความยั่งยืนขององค์กรที่แตกต่างกันตามระดับตัวแปรกำกับ

เมื่อนำข้อมูลจากสมการความถดถอยมาสร้างกราฟ เพื่อพิจารณาระดับความยั่งยืนขององค์กรที่ต่างกัน ณ ระดับที่มีสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าและระดับความคล่องตัวสูง (+1 SD) กลาง และต่ำ (-1 SD) ได้ตามรูปที่ 2 โดยเมื่อบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าระดับต่ำ จะพบว่า ความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับความคล่องตัวขององค์กรต่ำ=3.23, ปานกลาง=3.50, สูง=3.77 ถ้าบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าระดับกลาง จะพบว่า ความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับความคล่องตัวขององค์กรต่ำ=3.10, ปานกลาง=3.46, สูง=4.81 และถ้าบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าระดับสูง จะพบว่า ระดับความยั่งยืนของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ณ ระดับความคล่องตัวขององค์กรต่ำ=2.97, ปานกลาง=3.41, สูง=3.85

ไม่ว่าสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าจะอยู่ในระดับต่ำ กลาง หรือสูง เมื่อระดับความคล่องตัวขององค์กรเพิ่มขึ้นระดับความยั่งยืนจะเพิ่มขึ้นตามในทุกกรณี ความคล่องตัวขององค์กรระดับต่ำและกลาง ระดับสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าที่ทำให้ผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับความยั่งยืนมากที่สุดคือ ระดับต่ำ ดังนั้นความคล่องตัวขององค์กรในระดับต่ำและกลางสามารถส่งผลกระทบในสภาพแวดล้อมที่ไม่ซับซ้อนหรือชัดเจนได้ดีกว่า กลับกันเมื่อสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าอยู่ในระดับสูงและความคล่องตัวขององค์กรอยู่ในระดับสูงจะเพิ่มผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรกับความยั่งยืนของมากที่สุด เมื่อพิจารณาอิทธิพลของความคล่องตัว ถ้าองค์กรมีระดับความคล่องตัวสูงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมแบบวูเก้าจะแตกต่างกันน้อยในแต่ละระดับ (ณ ระดับความคล่องตัวขององค์กรสูง โดยอยู่ใต้สภาพแวดล้อมแบบวูเก้าต่ำ



=3.77, ปานกลาง=3.81, สูง=3.85 จากความคล่องตัวระดับต่ำไปสู่ระดับกลาง (0.04) และระดับกลางไปสู่ระดับสูง (0.04)

เมื่อเปรียบเทียบการเพิ่มขึ้นของเส้นตรงระดับความยั่งยืนทั้ง 3 เส้น (สูง: +1 SD) กลาง และ (ต่ำ: -1 SD) เส้นตรงที่สภาพแวดล้อมแบบวงก้าอยู่ในระดับต่ำการเพิ่มขึ้นของระดับความยั่งยืนตามผลกระทบของความคล่องตัวจะต่างกันน้อยที่สุด โดยระดับความยั่งยืนขององค์กรเพิ่มขึ้นจากความคล่องตัวระดับต่ำไปสู่ระดับกลาง (0.27) และระดับกลางไปสู่ระดับสูง (0.27) กลับกันเส้นตรงที่สภาพแวดล้อมแบบวงก้าอยู่ในระดับสูง การเพิ่มขึ้นของระดับความยั่งยืนขององค์กรตามผลกระทบของความคล่องตัวจะเพิ่มอิทธิพลมากที่สุด โดยระดับความยั่งยืนขององค์กรเพิ่มขึ้นจากความคล่องตัวระดับต่ำไปสู่ระดับกลาง (0.44) และระดับกลางไปสู่ระดับสูง (0.44) ซึ่งสะท้อนถึงการเพิ่มขึ้นของผลกระทบจากการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวงก้าระดับต่ำ

ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวงก้าระดับสูง ความคล่องตัวแสดงบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กรที่มีความคล่องตัวต่ำจะประสบปัญหาอย่างมากในสภาพแวดล้อมแบบวงก้าระดับสูง แต่ถ้าองค์กรมีความคล่องตัวระดับสูง แม้ว่าจะเผชิญสภาพแวดล้อมแบบวงก้าระดับสูงแต่ยังคงทำผลงานได้ดีกว่าองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบวงก้าระดับต่ำ

4. อภิปรายผลและสรุป

4.1 การอภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวขององค์กร เนื่องจากมิติต่าง ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร ด้วยการออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน พนักงานสามารถผลิตผลเพื่อการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานสามารถรู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาด้วยตนเอง การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่มเป็นประจำ การทำงานที่มีความเป็นอิสระ เปิดรับแนวความคิดที่แตกต่างกัน การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อแบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับการทำงาน ระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน [7] สอดคล้องกับการศึกษาในพนักงานในธุรกิจค้าปลีกในประเทศตุรกีที่พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความคล่องตัวขององค์กร [21] นอกจากนี้การศึกษาผู้จัดการในบริษัทผลิตยาประเทศจอร์แดน พบว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ในมิติความเปิดกว้างและการทดลอง การโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอก การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการถ่ายทอดและบูรณาการความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร ในมิติการตอบสนอง ความสามารถ ความยืดหยุ่น และความเร็ว [22] สอดคล้องกับการศึกษาผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจีน ที่พบว่าการเรียนรู้ขององค์กรช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านไอทีและความคล่องตัวขององค์กรด้านการตลาด การเรียนรู้ขององค์กรช่วยเพิ่มอิทธิพลของความรู้ด้านไอทีและการดำเนินการด้านไอทีที่มีต่อความคล่องตัวขององค์กรด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้การศึกษานักงาน Gen Z ขององค์กรด้านไอทีในนิวเดลี ภูพเนศวรไฮเดอราบาด และบังกลอร์ พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลในเชิงบวกต่อความคล่องตัวในการเรียนรู้และความสามารถของพนักงาน [23] แต่ในบางการศึกษากลับให้ผลที่ขัดแย้งการเรียนรู้ขององค์กรไม่ได้มีอิทธิพลในการปรับ

ผลกระทบของโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีต่อความคล่องตัวขององค์กรด้านเทคโนโลยี [24] และการจัดการความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน [25]

สมมติฐานที่ 2 ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการผู้บริโภคจากการที่มีการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ประโยชน์จากสถานะตลาดที่มีพลวัต มีการรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างรวดเร็ว และมีการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด [12] สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน [25] ความคล่องตัวขององค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์กร [26] มากไปกว่านั้นความคล่องตัวขององค์กรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความยั่งยืนทางสังคม [27]

สมมติฐานที่ 3 ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรคั่นกลางของระหว่างการเรียนรู้กับความรู้กับความยั่งยืนของบริษัทยาในในประเทศไทย เนื่องจากความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวกระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความรู้ความยั่งยืนขององค์กร ความคล่องตัวขององค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ความคล่องตัวขององค์กรเมื่อผสานกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้ผลลัพธ์ชัดเจนขึ้นองค์กรสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวนสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่พบว่าความคล่องตัวขององค์กรในผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมแสดงบทบาทตัวแปรปรับผลกระทบระหว่างนวัตกรรมสีเขียวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนทั้งในด้านการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม [28] ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางเชิงบวกที่สำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน [25] ความคล่องตัวขององค์กรทั้งในด้านความคล่องตัวเชิงผู้ประกอบการและความคล่องตัวเชิงปรับตัวแสดงบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการเรียนรู้ทั้งเรื่องของนวัตกรรมและประสิทธิภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร [29] การศึกษาในผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานด้านบริการสาธารณะในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ความคล่องตัวขององค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าสาธารณะ ความคล่องตัวขององค์กรแสดงบทบาทตัวแปรคั่นกลางระหว่างผลกระทบเชิงบวกของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าสาธารณะ [30]

สมมติฐานที่ 4 สภาพแวดล้อมแบบวูเก้แสดงบทบาทตัวแปรกำกับต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวขององค์กรต่อความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากแม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีความผันผวน ซับซ้อน ไม่แน่นอน และคลุมเครือมากเพียงใด แต่ถ้าองค์กรยังสามารถระดับความคล่องตัวขององค์กรอยู่ในระดับสูงได้ความยั่งยืนขององค์กรจะเกิดขึ้นมากที่สุด เนื่องจากการมีความคล่องตัวขององค์กรสูง จะสามารถการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างรวดเร็วเพื่อใช้ประโยชน์จากสถานะตลาดที่มีพลวัต สามารถการรับฟังความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการตลาดอย่างรวดเร็ว และสามารถเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อปรับปรุงการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด [12], [13] สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรมแสดงบทบาทตัวแปรกำกับต่อผลกระทบของความคล่องตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร ในด้านการเงิน การดำเนินงาน และ

การตลาด [10] ความผันผวนและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางการตลาดแสดงบทบาทตัวแปรกำกับเชิงบวกต่อผลกระทบระหว่างความคล่องตัวในการตอบสนองตลาดต่อผลการดำเนินงานองค์กร [31] สภาพแวดล้อมที่ผันผวนแสดงบทบาทตัวแปรกำกับ ด้วยการช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันความรู้และความยั่งยืนขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตในไนจีเรีย [32]

4.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้บริหารจัดการองค์กร

4.2.1 ผู้บริหารองค์กรต้องพัฒนาผู้นำให้สามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมแบบวูเกาที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว สามารถคาดการณ์อนาคตและเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ

4.2.2 ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา ด้วยการสนับสนุนพนักงานให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัทสนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน มีการจัดการเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.2.3 ผู้บริหารองค์กรสร้างและพัฒนาระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ ด้วยการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อแบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับการงาน โดยพัฒนาระบบให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย ใช้งานง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนาเป็นประจำ มีความทันสมัยตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง ส่งเสริมการพูดคุยในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมประจำเดือน ประจำสัปดาห์ และส่งเสริมการพูดคุยในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น ปาร์ตี้วันศุกร์สุดท้ายของเดือนเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล

4.2.4 ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมการมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในวิสัยทัศน์ตั้งแต่การกำหนด การเป็นเจ้าของ และการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ทีม ฝ่ายงาน และองค์กรจะมีความสอดคล้องกัน

4.2.5 ผู้บริหารองค์กรเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการสร้างการรับรู้ผลกระทบจากงานของพนักงานที่มีต่อทั้งองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงานสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ต่าง ๆ ของบริษัท

4.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4.3.1 ควรเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์กรหลากหลายประเภท เช่น ภาครัฐการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรภาคเอกชน ทั้งขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน

4.3.2 ศึกษาเปรียบเทียบกับโมเดลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบอื่น ๆ เช่น แนวคิด BANI

4.3.3 ศึกษาความยั่งยืนขององค์กรทั้งในรูปแบบระยะยาวและระยะสั้น มีการเก็บข้อมูลการดำเนินงานมากกว่าเพียงช่วงเวลาเดียว อาจจะเก็บรายไตรมาส รายปี และราย 5 ปี เพื่อสะท้อนถึงผลลัพธ์ได้ชัดเจนมากขึ้น

5. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ของงานวิจัยนี้อยู่ที่การอธิบายความสัมพันธ์เชิงกลไกระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคล่องตัวขององค์กร และความยั่งยืนขององค์กรภายใต้บริบทของบริษัทยักษ์ใหญ่ในประเทศไทย โดยงานวิจัยได้ยืนยันเชิงประจักษ์ว่า ความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางบางส่วนที่ถ่ายทอดอิทธิพลจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมการเรียนรู้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างมีนัยสำคัญผ่านการเสริมสร้างความคล่องตัว นอกจากนี้ งานวิจัยยังนำเสนอหลักฐานใหม่ที่ว่าความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมแบบวูก้ามีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับที่สามารถเร่งหรือผ่อนแรงผลกระทบของความคล่องตัวต่อความยั่งยืน ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับบริบท VUCA ในงานวิจัยด้านการจัดการ และเป็นครั้งแรกที่มีการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทองค์กรไทย โดยเฉพาะกลุ่มบริษัทมหาชน ซึ่งยังไม่มีงานก่อนหน้านี้ศึกษาอย่างเป็นระบบมาก่อน

6. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ในการอนุเคราะห์ช่วยเหลือการเก็บข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

- [1] Mangla, N., & Singh, K. (2024). Cultural Intelligence as a Strategic Approach to Change Management & the Mediating Role of Learning Organization. *JGBC*, 19, 49–61. <https://doi.org/10.1007/s42943-024-00092-8>
- [2] Chan, D. W. M., Sarvari, H., Golestanizadeh, M., & Saka, A. (2023). Evaluating the Impact of Organizational Learning on Organizational Performance Through Organizational Innovation as a Mediating Variable: Evidence from Iranian Construction Companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921–934. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2239486>
- [3] Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization Agility: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709–2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- [4] Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2022). Why the Agile Mindset Matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>
- [5] Mao, H., Liu, S., & Gong, Y. (2024). Balancing Structural IT Capabilities for Organizational Agility in Digital Transformation: A Resource Orchestration View. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 315–344. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0595>



- [6] Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *Documents for the Meeting on the 13th National Economic and Social Development Plan*. https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf
- [7] Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- [8] Kurniawan, R., Manurung, A. H., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Orchestrating Internal and External Resources to Achieve Agility and Performance: The Centrality of Market Orientation. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 517–555. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0229>
- [9] Ahmed, M. G., Khan, M. A., Mohammed, A., & Hadidi, L. A. (2021). Impact of Industry 4.0 and Lean Manufacturing on the Sustainability Performance of Plastic and Petrochemical Organizations in Saudi Arabia. *Sustainability*, 13(20), 11252. <https://doi.org/10.3390/su132011252>
- [10] Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of Sustainable Performance in Manufacturing Organizations: A Structural Equation Modeling Approach. *Sustainability*, 13(2), 897. <https://doi.org/10.3390/su13020897>
- [11] Fridgerisson, T. V., Kristjansdottir, B. H., & Ingason, H. T. (2021). An Alternative Risk Assessment Routine for Decision Making: Towards a VUCA Meter to Assess the Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity of Complex Projects. In *Research on Project, Programme and Portfolio Management: Integrating Sustainability into Project Management* (pp. 41–54). Springer.
- [12] Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- [13] Ravichandran, T. (2018). Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42.
- [14] The Stock Exchange of Thailand. (2024). *SET News: Q1 2024 Overview - Improved Performance of Listed Companies Compared to the Same Period Last Year, Especially in Tourism-Related Businesses*. <https://www.set.or.th/th/market/news-and-alert/newsdetails?id=89453301&symbol=SET>
- [15] Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Marketing Research*. John Wiley & Sons.
- [16] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

- [17] Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 52–53.
- [18] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- [19] 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>
- [20] Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional Process Analysis: Concepts, Computation, and Advances in the Modeling of the Contingencies of Mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19–54. <https://doi.org/10.1177/0002764219859633>
- [21] Yildiran, C., Onalan, O., & Onalan, G. O. (2022). Relationship Between the Learning Organization and Organizational Agility. In R. Hartono & O. T. Ozturk (Eds.), *Studies on Social and Education Sciences 2021* (pp. 33–56). ISTES.
- [22] Salhi, N. A. (2024). The Impact of Organizational Learning Capability on Organizational Agility. In *2024 2nd International Conference on Cyber Resilience (ICCR)* (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCR61006.2024.10532781>
- [23] Nayak, L., Malik, P., Meher, J. R., & Patel, G. (2025). Developing Competencies of Gen Z: Role of Organizational Learning Culture and Learning Agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- [24] Yi, W., & Kim, S. (2025). The Impact of IT Capabilities on Organizational Agility with the Moderating Effect of Organizational Learning. *IEEE Access*.
- [25] Satar, A., Musadieq, M. A., Hutahayan, B., & Solimun, S. (2025). Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Technological Innovation, Knowledge Management, and Organizational Agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 11–23.
- [26] Saeed, S., Zulfiqar, S., & Tariq, K. (2022). Agility and Operational Performance with Mediating Link of Sustainability: Case of Pakistani Oil and Gas Sector. *Annals of Human and Social Sciences*, 3(3), 340–350.
- [27] Fridayani, J. A., & Kusuma, S. E. (2024). The Role of Organizational Agility, Perceived Support, and Culture in Shaping Social Sustainability. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 20(1), 65–84.



- [28] Kiranantawat, B., & Ahmad, S. Z. (2023). Conceptualising the Relationship Between Green Dynamic Capability and SME Sustainability Performance: The Role of Green Innovation, Organisational Creativity and Agility. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3157–3178. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2022-3246>
- [29] Stei, G., Rossmann, A., & Szász, L. (2024). Leveraging Organizational Knowledge to Develop Agility and Improve Performance: The Role of Ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(8), 1446–1466. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2023-0274>
- [30] Almazrouei, F., Elias Sarker, A., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational Structure, Agility, and Public Value-Driven Innovation Performance in the UAE Public Services. *Heliyon*, 10(13), e33261. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- [31] Vesterinen, M., Mero, J., & Skippari, M. (2024). Big Data Analytics Capability, Marketing Agility, and Firm Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–21.
- [32] Olaleye, B. R., Lekunze, J. N., & Sekhampu, T. J. (2024). Examining Structural Relationships Between Innovation Capability, Knowledge Sharing, Environmental Turbulence, and Organisational Sustainability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2393738.