

## ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการทำงานเป็นทีมในองค์กรธุรกิจ MICE\*

### INNOVATIVE LEADERSHIP AND TEAMWORK IN MICE ENTERPRISES

อภิญา ทหารวานิช, ปรียานันท์ ประยูรศักดิ์\*

Apinya Taharawanich, Preeyanan Prayoonsak\*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Suan Dusit University, Bangkok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: jeab\_preeyanan@yahoo.com

\*Tel: 081-639-5383

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นแบบผสมผสานแบบลำดับขั้นเชิงอธิบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานของธุรกิจ MICE 2) วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อการเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานของธุรกิจ และ 3) ศึกษาบทบาทการส่งผ่านของการเรียนรู้ขององค์กร (OL) และประสิทธิภาพของทีม (TE) ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (IL) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) การวิจัยเชิงปริมาณมีการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในธุรกิจ MICE จำนวน 300 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจงร่วมกับการกำหนดโควตา และวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ผู้จัดการโครงการ และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม MICE จำนวน 15 คน เพื่ออธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณในบริบทของอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีระดับสูงสุด และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ( $\chi^2/df = 1.068$ ,  $GFI = .948$ ,  $CFI = .995$ ,  $RMSEA = .015$ ) โดย IL มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ OL, TE และ OP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านแบบลำดับขั้นในเส้นทาง  $IL \rightarrow OL \rightarrow TE \rightarrow OP$  และแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กรได้ร้อยละ 60.8 ข้อมูลเชิงคุณภาพยืนยันว่า ผู้นำที่สนับสนุนนวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ร่วมกัน มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทีมและองค์กร ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การพัฒนา Smart MICE Organization อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องบูรณาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร และประสิทธิภาพของทีม เพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การเรียนรู้ขององค์กร, ประสิทธิภาพของทีม, ผลการดำเนินงานขององค์กร, ธุรกิจ MICE

## Abstract

This study employed an explanatory sequential mixed methods design with 3 objectives: 1) to examine the levels of innovative leadership (IL), organizational learning (OL), team effectiveness (TE), and organizational performance (OP) in MICE enterprises in Thailand; 2) to analyze the causal effects of IL on OL, TE, and OP; and 3) to investigate the mediating roles of OL and TE in the relationship between IL and OP. Quantitative data were collected from 300 employees in MICE enterprises through purposive and quota sampling and analyzed using structural equation modeling (SEM). Qualitative data were obtained through in-depth interviews with 15 executives, project managers, and experts in the MICE industry to provide contextual explanations of the quantitative findings. The results revealed that IL exhibited the highest overall mean score, while the dimension related to the allocation of resources and networks to support innovation received the highest rating. The SEM results indicated that the proposed model demonstrated an excellent fit with the empirical data ( $\chi^2/df = 1.068$ , GFI = .948, CFI = .995, RMSEA = .015). IL had significant positive direct effects on OL, TE, and OP. In addition, a significant serial mediation effect was observed along the pathway  $IL \rightarrow OL \rightarrow TE \rightarrow OP$ . The model explained 60.8% of the variance in OP. The qualitative findings further confirmed that leaders who promote innovation, support technology adoption, and encourage collaborative learning play a crucial role in enhancing both team and organizational development. The findings suggest that the sustainable development of Smart MICE Organizations requires the integration of IL, OL, and TE to strengthen organizational competitiveness.

**Keywords:** Innovative Leadership, Organizational Learning, Team Effectiveness, Organizational Performance, MICE Industry

## บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล อุตสาหกรรมธุรกิจ MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) ต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาสู่ “Smart MICE Organization” โดยมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการข้อมูล เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานและประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ความสามารถในการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างพื้นฐานเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับศักยภาพในการสร้างการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020); (Buhalis, D. & Amaranggana, A., 2015) ภายใต้บริบทดังกล่าว การลงทุนในระบบดิจิทัลเพียงอย่างเดียวไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้ หากขาดภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร (Cortellazzo, L. et al., 2019); (Kane, G. C. et al., 2019) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership: IL)

จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร (Janssen, O., 2000); (Mumford, M. D. et al., 2002) งานวิจัยร่วมสมัยยังชี้ให้เห็นว่า IL มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว และผลการดำเนินงานขององค์กรบริการ (Kozioł-Nadolna, K., 2020); (Chughtai, M. S. et al., 2023)

การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning: OL) หมายถึง ความสามารถในการสร้าง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้องค์ความรู้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Senge, P. M., 1990) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสามารถด้านนวัตกรรม ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และผลการดำเนินงานขององค์กร (Diallo, A. & Sukkar, A., 2021); (Hao, Q. & Han, X., 2023) ในบริบท Smart MICE องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นองค์ความรู้สำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขณะที่ประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness: TE) มีบทบาทสำคัญต่อการประสานงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในรูปแบบการทำงานข้ามสายงานระหว่างผู้จัดงาน นักการตลาด และนักพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อสร้างประสบการณ์การจัดงานที่มีประสิทธิภาพ (Hackman, J. R., 1987); (Katzenbach, J. R. & Smith, D. K., 1993) เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะพบว่า IL มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ (IL → OL) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยพัฒนาทักษะ เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกทีม (OL → TE) ซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริการ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร (TE → OP) ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนแนวคิดการส่งผ่านแบบลำดับขั้น (Serial Mediation) จากระดับผู้นำสู่ระดับทีมและผลลัพธ์ขององค์กร สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) ในธุรกิจ MICE ครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพการบริการ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (Buhalis, D. & Amaranggana, A., 2015)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังพบช่องว่างทางวิชาการในการอธิบายกลไกความสัมพันธ์ผ่านบทบาทของ OL และ TE โดยเฉพาะการส่งผ่านแบบลำดับขั้นในบริบทอุตสาหกรรม MICE ของประเทศไทย ซึ่งกำลังเร่งเปลี่ยนผ่านตามแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม MICE (2023 - 2027) ที่มุ่งสร้าง Smart MICE Destination ทว่าหลักฐานเชิงประจักษ์ที่อธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวยังมีจำกัด โดยเฉพาะงานที่ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อตรวจสอบบทบาทการส่งผ่านร่วมกันของ OL และ TE (García-Morales, V. J. et al., 2012); (Mai, N. K. et al., 2022) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE วิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และตรวจสอบบทบาทการส่งผ่านของ OL และ TE ในความสัมพันธ์ระหว่าง IL และ OP ภายใต้กรอบแนวคิด Smart MICE Organization เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE ในประเทศไทย

2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีต่อการเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE

3. เพื่อศึกษาบทบาทการส่งผ่านของการเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพของทีมในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงอธิบายลำดับก่อนหลัง (Explanatory Sequential Mixed Methods Research) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (IL) การเรียนรู้ขององค์กร (OL) ประสิทธิภาพของทีม (TE) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ในธุรกิจ MICE ของประเทศไทย จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบายและขยายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณในเชิงบริบท โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งเหมาะสำหรับการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงหลายมิติ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ MICE ของประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมธุรกิจด้านการจัดประชุม การจัดการนิทรรศการ การจัดงานอีเวนต์ และธุรกิจบริการสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 300 คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการกำหนดโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ MICE และมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี ทั้งนี้ ขนาดกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Hair, J. F. et al., 2019)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (IL) การเรียนรู้ขององค์กร (OL) ประสิทธิภาพของทีม (TE) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) รวม 20 ข้อ และ 3) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### การพัฒนาเครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พบว่า ค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้ออยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสามารถนำไปใช้ได้ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า ทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเหมาะสมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบออนไลน์และภาคสนามจากบุคลากรในองค์กรธุรกิจ MICE ของประเทศไทย โดยคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดและได้รับความยินยอม ทั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแบ่งเป็น 1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร รวมทั้งการตรวจสอบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และบทบาทการส่งผ่านของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ MICE จำนวน 5 คน ผู้จัดการ/ผู้จัดงานจำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ MICE จำนวน 5 คน โดยผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี

แนวคำถามสัมภาษณ์ครอบคลุมบทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาองค์กร ข้อมูลที่ได้ถูกถอดความแบบคำต่อคำและวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบเชิงคุณภาพ (Lincoln, Y. S. & Guba, E. G., 1985)

### ผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 52.67) มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี (ร้อยละ 52.33) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 62.67) และอยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป (ร้อยละ 68.33) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 7 - 9 ปี (ร้อยละ 38.00) และปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านการจัดประชุม/อีเวนต์/นิทรรศการ (Event, Convention & Exhibition Operations) มากที่สุด (ร้อยละ 25.00)

2. ผลการวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

|                                   | ตัวแปร                                                     | M     | S.D.  | ค่าความเบ้ | ค่าความโด่ง |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|-------|-------|------------|-------------|
| <b>ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (IL)</b> |                                                            |       |       |            |             |
| IL1                               | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ | 3.773 | 0.863 | -0.300     | -0.390      |
| IL2                               | ผู้บริหารสนับสนุนการทดลองแนวคิดหรือวิธีการใหม่ในการทำงาน   | 3.917 | 0.812 | -0.451     | -0.207      |
| IL3                               | ผู้บริหารเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากบุคลากร            | 3.873 | 0.852 | -0.440     | -0.366      |
| IL4                               | ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรและเครือข่ายเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม   | 3.983 | 0.765 | -0.423     | -0.129      |
| IL5                               | ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน              | 3.823 | 0.906 | -0.376     | -0.634      |
| <b>การเรียนรู้ขององค์กร (OL)</b>  |                                                            |       |       |            |             |
| OL1                               | องค์กรมีการแสวงหาและรับความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง           | 3.877 | 0.835 | -0.459     | -0.258      |

ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ (ต่อ)

|                                                | ตัวแปร                                                 | M     | S.D.  | ค่าความเบ้ | ค่าความโด่ง |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------|-------|------------|-------------|
| OL2                                            | บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน      | 3.880 | 0.849 | -0.494     | -0.104      |
| OL3                                            | องค์กรมีระบบจัดเก็บและเข้าถึงองค์ความรู้ได้สะดวก       | 3.803 | 0.853 | -0.361     | -0.282      |
| OL4                                            | บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง         | 3.843 | 0.869 | -0.554     | 0.062       |
| OL5                                            | มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน       | 3.853 | 0.899 | -0.541     | -0.122      |
| <b>ประสิทธิผลของทีม (TE)</b>                   |                                                        |       |       |            |             |
| TE1                                            | ทีมงานมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน                      | 3.797 | 0.886 | -0.346     | -0.579      |
| TE2                                            | สมาชิกในทีมมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย                 | 3.837 | 0.879 | -0.449     | -0.431      |
| TE3                                            | สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจกัน                           | 3.817 | 0.920 | -0.407     | -0.633      |
| TE4                                            | ทีมสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ        | 3.840 | 0.885 | -0.351     | -0.610      |
| TE5                                            | สมาชิกในทีมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกัน              | 3.853 | 0.888 | -0.546     | -0.188      |
| <b>ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE (OP)</b> |                                                        |       |       |            |             |
| OP1                                            | องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวม                | 3.857 | 0.875 | -0.592     | -0.052      |
| OP2                                            | องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว | 3.860 | 0.854 | -0.441     | -0.205      |
| OP3                                            | องค์กรมีคุณภาพการให้บริการในระดับสูง                   | 3.830 | 0.847 | -0.434     | 0.001       |
| OP4                                            | องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง   | 3.837 | 0.905 | -0.461     | -0.514      |
| OP5                                            | องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน   | 3.800 | 0.940 | -0.297     | -0.730      |

จากตารางที่ 1 ตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $M = 3.773-3.983$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดการทรัพยากรและเครือข่ายเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม (IL4) ( $M = 3.983$ ,  $S.D. = 0.765$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่ก็สามารถรับรู้ถึงการสนับสนุนและการจัดการทรัพยากรด้านนวัตกรรมจากผู้บริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ (IL1) ( $M = 3.773$ ,  $S.D. = 0.863$ ) บ่งชี้ว่าองค์กรยังสามารถเพิ่มกลไกกระตุ้นเชิงนวัตกรรมและการเสนอแนวคิดใหม่ของบุคลากรได้เพิ่มเติม ทั้งนี้ ค่าความเบ้และค่าความโด่งของทุกตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงโค้งปกติและมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ต่อไป

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient:  $r$ ) ระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัว พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.354 - 0.627 สะท้อนว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง และไม่ปรากฏปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างตัวแปร (Multicollinearity)

4. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่า KMO เท่ากับ 0.924 ซึ่งอยู่ในระดับดีเยี่ยม และผลการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า  $\chi^2 = 2250.404$ ,  $df = 190$ ,  $p < .001$  แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM)

## 5. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง แสดงในตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันและคุณภาพของโมเดลการวัด

| ตัวแปร                                     | ตัวแปรสังเกตได้ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |       |       |                |       |       |
|--------------------------------------------|-----------------|----------------------|-------|-------|----------------|-------|-------|
|                                            |                 | Loading              | SE    | t     | R <sup>2</sup> | AVE   | CR    |
| ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (IL)                 | IL1             | 0.543                | <-->  | <-->  | 0.295          | 0.385 | 0.756 |
|                                            | IL2             | 0.694                | 0.083 | 6.694 | 0.482          |       |       |
|                                            | IL3             | 0.685                | 0.081 | 6.512 | 0.469          |       |       |
|                                            | IL4             | 0.602                | 0.079 | 5.844 | 0.362          |       |       |
|                                            | IL5             | 0.587                | 0.086 | 5.602 | 0.344          |       |       |
| การเรียนรู้ขององค์กร (OL)                  | OL1             | 0.656                | <-->  | <-->  | 0.430          | 0.446 | 0.793 |
|                                            | OL2             | 0.677                | 0.072 | 7.114 | 0.458          |       |       |
|                                            | OL3             | 0.703                | 0.069 | 7.483 | 0.494          |       |       |
|                                            | OL4             | 0.623                | 0.076 | 6.201 | 0.388          |       |       |
|                                            | OL5             | 0.596                | 0.081 | 5.884 | 0.355          |       |       |
| ประสิทธิผลของทีม (TE)                      | TE1             | 0.672                | <-->  | <-->  | 0.452          | 0.518 | 0.842 |
|                                            | TE2             | 0.683                | 0.068 | 7.226 | 0.466          |       |       |
|                                            | TE3             | 0.729                | 0.064 | 8.014 | 0.531          |       |       |
|                                            | TE4             | 0.703                | 0.066 | 7.608 | 0.494          |       |       |
|                                            | TE5             | 0.805                | 0.059 | 9.221 | 0.648          |       |       |
| ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ<br>MICE (OP) | OP1             | 0.708                | <-->  | <-->  | 0.501          | 0.473 | 0.817 |
|                                            | OP2             | 0.672                | 0.071 | 7.105 | 0.452          |       |       |
|                                            | OP3             | 0.645                | 0.074 | 6.587 | 0.416          |       |       |
|                                            | OP4             | 0.744                | 0.063 | 8.227 | 0.554          |       |       |
|                                            | OP5             | 0.664                | 0.077 | 6.931 | 0.441          |       |       |

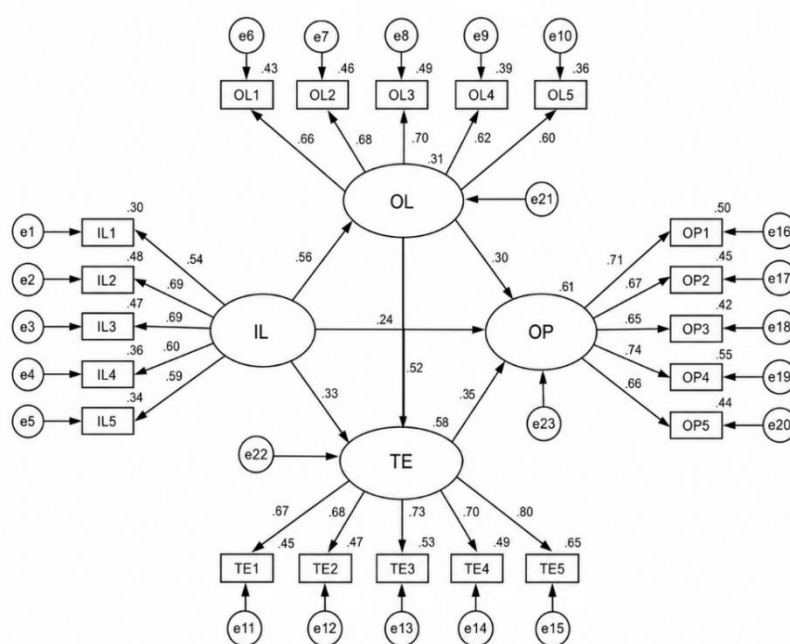
หมายเหตุ: \*\*\*  $p < .001$ ,  $\beta$  หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน และเครื่องหมาย <--> หมายถึง ตัวบ่งชี้อ้างอิง (Reference Indicator) ที่กำหนดไว้เพื่อใช้ในการระบุตัวแบบจึงไม่รายงานค่า S.E. และ t

จากตารางที่ 2 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีมาก โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 169.837$ ,  $df = 159$  และ  $p = .264$  ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ค่า  $\chi^2/df = 1.068$  ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 3.00 แสดงถึงความเหมาะสมของโมเดล ขณะที่ค่า RMSEA = .015 และ SRMR = .036 มีค่าเข้าใกล้ศูนย์และต่ำกว่าเกณฑ์ .08 สะท้อนว่าโมเดลมีความคลาดเคลื่อนในระดับต่ำ อีกทั้งค่าดัชนี CFI = .995, GFI = .948, AGFI = .931 และ TLI = .994 มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ .90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ถึงดีมาก

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าอยู่ในช่วง 0.543 - 0.805 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยตัวแปร TE5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด (Loading = 0.805) ขณะที่ IL1 มีค่าต่ำที่สุด (Loading = 0.543) นอกจากนี้ ค่า Composite Reliability (CR) อยู่ระหว่าง 0.756 - 0.842

ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .70 และค่า Average Variance Extracted (AVE) อยู่ระหว่าง 0.385 - 0.518 แม้ว่าค่า AVE ของบางตัวแปรจะต่ำกว่าเกณฑ์ที่แนะนำที่ระดับ .50 เล็กน้อย แต่ยังสามารถยอมรับความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) ได้ เนื่องจากทุกตัวแปรมีค่า Composite Reliability (CR) สูงกว่า .70

ภายหลังการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดและความสอดคล้องของโมเดลเชิงโครงสร้าง ผู้วิจัยได้นำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (IL) การเรียนรู้ขององค์กร (OL) ประสิทธิภาพของทีม (TE) และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE (OP) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยโมเดลสะท้อนทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมผ่านบทบาทการส่งผ่านของการเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพของทีม ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ

เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน | ความสัมพันธ์ | $\beta$ | S.E. | C.R.  | p    | ผลการทดสอบ |
|----------|--------------|---------|------|-------|------|------------|
| H1       | IL → OL      | .558    | .083 | 6.694 | ***  | สนับสนุน   |
| H2       | IL → TE      | .331    | .101 | 3.286 | ***  | สนับสนุน   |
| H3       | OL → OP      | .300    | .111 | 2.716 | .007 | สนับสนุน   |
| H4       | TE → OP      | .354    | .084 | 4.190 | ***  | สนับสนุน   |
| H5       | OL → TE      | .522    | .110 | 4.736 | ***  | สนับสนุน   |
| H6       | IL → OP      | .238    | .092 | 2.577 | .010 | สนับสนุน   |

หมายเหตุ:  $\beta$  = Standardized Path Coefficient; S.E. = Standard Error; C.R. = Critical Ratio; \*\*\* p < .001

จากตารางที่ 3 พบว่า ทุกสมมติฐานได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่การเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพของทีมก็มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน ทั้งนี้ เส้นทางจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสู่การเรียนรู้ขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สูงสุด ( $\beta = .558$ ) สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทสำคัญของผู้นำในบริบทธุรกิจ MICE คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทีมและผลการดำเนินงานขององค์กรในลำดับต่อไป

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมและการทดสอบบทบาทตัวแปรส่งผ่าน

| สมมติฐาน | เส้นทาง                                               | อิทธิพลทางอ้อม | 95% BC-CI      | p-value | ผลการทดสอบ |
|----------|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|------------|
| H7       | IL $\rightarrow$ OL $\rightarrow$ OP                  | 0.221          | [0.103, 0.395] | 0.006   | สนับสนุน   |
| H8       | IL $\rightarrow$ TE $\rightarrow$ OP                  | 0.155          | [0.070, 0.296] | 0.001   | สนับสนุน   |
| H9       | OL $\rightarrow$ TE $\rightarrow$ OP                  | 0.208          | [0.106, 0.351] | 0.001   | สนับสนุน   |
| H10      | IL $\rightarrow$ OL $\rightarrow$ TE                  | 0.370          | [0.258, 0.554] | < 0.001 | สนับสนุน   |
| H11      | IL $\rightarrow$ OL $\rightarrow$ TE $\rightarrow$ OP | 0.136          | [0.070, 0.254] | 0.001   | สนับสนุน   |

หมายเหตุ: อิทธิพลทางอ้อมประเมินด้วยวิธี Bootstrapping 5,000 ครั้ง และรายงานช่วงความเชื่อมั่นแบบปรับแก้อคติ (95% Bias-Corrected Confidence Interval: BC-CI)

จากตารางที่ 4 พบว่า อิทธิพลทางอ้อมตามสมมติฐาน H7-H11 มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด โดยช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แบบปรับแก้อคติ (95% BC-CI) ไม่ครอบคลุมค่า 0 และมีค่า p ต่ำกว่า .05 แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE ทั้งนี้ เส้นทาง IL  $\rightarrow$  OL  $\rightarrow$  TE (H10) มีค่าอิทธิพลทางอ้อมสูงสุด ขณะที่ผลการวิเคราะห์ยังยืนยันการส่งผ่านแบบลำดับขั้น (Serial Mediation) ตามเส้นทาง IL  $\rightarrow$  OL  $\rightarrow$  TE  $\rightarrow$  OP (H11) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) พบประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วม และ 2) ประสิทธิภาพของทีมในการดำเนินงานธุรกิจ MICE

ประเด็นแรก พบว่า ผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นใหม่ สนับสนุนการทดลองแนวทางการทำงานใหม่ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรม

“โดยค้นพบจากข้อมูลเชิงคุณภาพที่กล่าวถึงผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลองแนวทางใหม่ ๆ พนักงานก็จะกล้าออกความคิดเห็น”

ประเด็นที่สอง พบว่า การสื่อสาร การประสานงาน และความไว้วางใจภายในทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ MICE ที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยการทำงานข้ามสายงาน

“โดยค้นพบจากข้อมูลเชิงคุณภาพที่กล่าวถึงการสื่อสารในทีมจะเกิดความผิดพลาดได้ง่ายถ้ากระบวนการสื่อสารไม่ชัดเจน”

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร และประสิทธิผลของทีม เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE อย่างมีนัยสำคัญ

## อภิปรายผล

ผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างยืนยันว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรและเครือข่ายเพื่อสนับสนุนนวัตกรรม (IL4) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนว่าในบริบทอุตสาหกรรม MICE ของไทย ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่เพียงกำหนดทิศทางองค์กร แต่ต้องมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูล เครือข่ายความร่วมมือ และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม และการเรียนรู้ภายในองค์กร ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, P. M., 1990) และทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995) รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Hao, Q. & Han, X., 2023); (Koziol-Nadolna, K., 2020)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของทีม สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร ช่วยส่งเสริมการสื่อสาร ความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman, J. R., ที่อธิบายว่าระบบข้อมูลและการเรียนรู้ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานร่วมกันของทีม (Hackman, J. R., 1987) รวมถึงผลการศึกษาของ García-Morales, V. J. et al. ที่พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของทีมและผลการดำเนินงานขององค์กร (García-Morales, V. J. et al., 2012)

ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม ยังพบว่า เส้นทางการส่งผ่านแบบลำดับขั้นระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิผลของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กรมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mai, N. K. et al. ที่กล่าวว่าผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสร้างผลลัพธ์ต่อองค์กรผ่านกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการใช้อำนาจสั่งการเพียงอย่างเดียว (Mai, N. K. et al., 2022) สำหรับการพัฒนาองค์กรสู่ Smart MICE Organization พบว่า แม้การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (OP5) จะอยู่ในระดับมาก แต่ความสำเร็จของการใช้เทคโนโลยียังขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมการยอมรับเทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่กันไป (Cortellazzo, L. et al., 2019); (Kane, G. C. et al., 2019)

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ถูกสังเคราะห์เป็นแบบจำลอง “Smart MICE Organization” ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรธุรกิจ MICE สู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะมิได้เกิดจากการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว



หากแต่เริ่มจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่กำหนดวิสัยทัศน์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม จากนั้นจึงก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรผ่านการสร้าง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมในด้านการสื่อสาร ความไว้วางใจ และการประสานงาน ข้ามสายงาน จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ นวัตกรรม และการใช้ เทคโนโลยี โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในลักษณะการส่งผ่านแบบลำดับขั้น ดังนั้น การพัฒนา Smart MICE Organization อย่างยั่งยืนจึงต้องบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดการความรู้ การพัฒนาทีมงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีควบคู่กันไป เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบจำลองการพัฒนาองค์กรสู่ Smart MICE Organization

## สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ MICE อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมขององค์กรธุรกิจ MICE ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรภายใต้บริบทเศรษฐกิจดิจิทัล 2) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กร ประสิทธิภาพของทีม และผลการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพของทีมและผลการดำเนินงานขององค์กร และประสิทธิภาพของทีมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพของทีมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในลักษณะการส่งผ่าน แบบขนานและการส่งผ่านแบบลำดับขั้น โดยเฉพาะเส้นทาง  $IL \rightarrow OL \rightarrow TE \rightarrow OP$  ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นกลไกการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น Smart MICE Organization ผ่านการสร้างการเรียนรู้และการยกระดับ ประสิทธิภาพของทีมงาน ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยต้นน้ำที่มีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพของทีม และการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร อันนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบดังกล่าวช่วยขยายองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทอุตสาหกรรม MICE โดยแสดงให้เห็นบทบาทของการเรียนรู้ขององค์กรและประสิทธิภาพของทีมในฐานะกลไกการส่งผ่านแบบลำดับขั้น (Serial Mediation) ที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งช่วยเติมเต็มช่องว่าง ขององค์ความรู้ที่การศึกษาก่อนหน้านี้มักอธิบายความสัมพันธ์ในลักษณะทางตรงหรือผ่านตัวแปรส่งผ่านเพียงมิติเดียว นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสนับสนุนแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Theory) และมุมมอง เชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และศักยภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ในฐานะแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน ในเชิงปฏิบัติ องค์กรธุรกิจ MICE ควรพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดรับแนวคิดใหม่ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน และส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน ควบคู่กับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และกลไกการสื่อสารภายในทีม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยกระดับองค์กรสู่การเป็น Smart MICE Organization อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวางและเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรธุรกิจ MICE ของประเทศไทย จึงอาจมีข้อจำกัดในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในระยะยาวและการอ้างอิงผลไปยัง บริบทอื่น การวิจัยในอนาคตควรใช้การวิจัยแบบตามช่วงเวลา (Longitudinal Study) ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง ประเภทองค์กร หรือบูรณาการปัจจัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมบริการ วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถ ในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาแบบจำลองที่สามารถอธิบายความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของ องค์กรธุรกิจ MICE ได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- Buhalis, D. & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations: Enhancing tourism experience through technology. In Tussyadiah, I. & Inversini, A. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. (pp. 377-389). Cham: Springer.
- Chughtai, M. S. et al. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovation. *Sustainability*, 15(8), 6534. <https://doi.org/10.3390/su15086534>.
- Cortellazzo, L. et al. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
- Diallo, A. & Sukkar, A. (2021). Organizational learning and adaptive organizational performance: Evidence from public sector organizations. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2268. <https://doi.org/10.1002/pa.2268>.
- García-Morales, V. J. et al. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In Lorsch, J. W. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J. F. et al. (2019). *Multivariate Data Analysis*. (8th ed.). Andover, Hampshire: Cengage Learning.
- Hao, Q. & Han, X. (2023). Organizational learning, innovation capability, and organizational resilience: Evidence from service organizations. *Systems*, 11(4), 183. <https://doi.org/10.3390/systems11040183>.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kane, G. C. et al. (2019). How digital leadership is different. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 34-41.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kozioł-Nadolna, K. (2020). The role of leadership in stimulating innovation in organizations. *Administrative Sciences*, 10(3), 59. <https://doi.org/10.3390/admsci10030059>.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Mai, N. K. et al. (2022). The impact of organizational learning on innovation and firm performance: Empirical evidence from service firms. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 245-255. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0245>.

- Mumford, M. D. et al. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.