

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ นวัตกรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ: ศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Impact of Transformational Leadership, Organizational Creativity and Organizational Innovation on SMEs Performance in Thailand

พีรวุฒิ ศิริศักดิ์

Peerawut Sirisak

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
Human Resources Management, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

ติดต่อผู้เขียน peerawut_num@yahoo.com

ส่งบทความ 27 กุมภาพันธ์ 2559 | ตอบรับ 19 เมษายน 2559 | เผยแพร่ 11 พฤศจิกายน 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและนวัตกรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) 2) เพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ทั้งทางตรงและทางอ้อม 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs การวิจัยประกอบไปด้วย 2 วิธีวิทยาการวิจัย คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ SMEs จำนวน 1,000 องค์การ โดยวิธีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากข้อมูลของฝ่ายข้อมูลและสารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 323 องค์การ (คิดเป็น 32.3%) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลและการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและนวัตกรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การและนวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ นวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

2. โมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผลการทดสอบพบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 41.17 องศาอิสระมีค่าเท่ากับ 29 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.06649 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.419 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (NNFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.037 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ค่ามาตรฐานส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.055 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (NNFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและนวัตกรรมองค์การตามลำดับ และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการเพื่อเป็นส่วนเสริมและสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ, นวัตกรรมองค์การ, ผลการดำเนินงานขององค์การ, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This research aimed 1) to study the impact of transformational leadership, organizational creativity, and organizational innovation on SME performance in Thailand 2) to investigate the relationship model of the factors influencing the performance of small- and medium-sized enterprises (SMEs) 3) to study the factors which directly influencing to the performance of SMEs and 4) to study affect factors toward the success of SMEs. This research was composed of 2 research methodologies: quantitative research and qualitative research. The simple random sampling of 1,000 SMEs brought from the Office of SMEs Promotion (OSMEP). Research instruments were composed of questionnaires and semi-structure interview. The respondents were 323 organizations (32.3%). The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation, model goodness-of-fit statistics and structural equations modeling by using LISREL. The results were briefly stated as follows:

1. Transformational leadership had a direct positive effect on the performance of SMEs. Transformational leadership had an indirect positive effect on the performance of SMEs through organizational creativity and organizational innovation. Transformational leadership had an indirect positive effect on the performance of SMEs through organizational creativity. Transformational leadership had an indirect positive effect on the performance of SMEs through organizational innovation. Organizational creativity had a direct positive effect on organizational innovation. Organizational creativity had a direct positive effect on the performance of SMEs. Organization creativity had a direct positive effect on organizational innovation and an indirect positive effect on the performance of SMEs through organizational innovation. Organizational creativity had an indirect positive effect on the performance of SMEs through organizational innovation. Organizational innovation had a direct positive effect on the performance of SMEs.

2. The relationship model of the factors influencing the performance of SMEs were Chi-square (χ^2)=41.17, degree of freedom (df)=29, p-value=0.06649, Chi-square (χ^2 /df)= 1.419, RMSEA=0.037, CFI=1.00, GFI=0.98, AGFI=0.94, SRMR=0.055, NNFI=0.99, CFI=1.00

3. The factors directly influencing to the performance of SMEs were transformational leadership, organizational creativity and organizational innovation respectively. And the factors which indirectly influencing to the performance of SMEs were transformational leadership and organizational creativity.

4. The in-depth interview of a qualitative research method was used in studying affect factors toward the success of SMEs to supplement a quantitative research method.

Keywords: transformational leadership, organizational creativity, organizational innovation, organizational performance, small- and medium-sized enterprises

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศ รวมทั้งประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการแข่งขันของธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแข่งขันกันสูง ทำให้ธุรกิจมีความจำเป็นต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและธุรกิจประสบความสำเร็จสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของแต่ละประเทศ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ถือเป็นกลไกหลักที่สำคัญของความเจริญเติบโตและความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ โดยก่อให้เกิดรายได้และการจ้างงานจำนวนมาก จึงถือว่า SMEs มีบทบาทสำคัญและเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้เนื่องจาก SMEs ของ

แต่ละประเทศมีจำนวนและสัดส่วนสูงมาก จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยจากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2557 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2557, น. 1-36) พบว่า ณ สิ้นปี 2556 “ประเทศไทยมีจำนวน SMEs 2,763,997 ราย คิดเป็นร้อยละ 97.16 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีมูลค่า 4,454,939.6 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.4 ขณะที่การส่งออกของ SMEs มีมูลค่า 1,761,818.87 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25.50 และการนำเข้ามีมูลค่า 2,369,222.26 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 30.91 นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญต่อการจ้างงานของประเทศ โดยมีจำนวน 11,414,702 คน คิดเป็นร้อยละ 80.96”

ปัจจุบัน SMEs มีการแข่งขันกันสูง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economics Community – AEC) ดังนั้น SMEs จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถทางธุรกิจเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวรรณกรรมเพื่อจะดูว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน เพื่อที่จะได้นำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ทั้งนี้ได้มีการวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำ 3 ประเภท ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี แล้วพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด (Parry & Procter-Thomson, 2003, p. 394; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2009, p. 650)

นอกจากนี้ยังมีอีก 2 ปัจจัยที่พบว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Weinzimmer, Michel, & Franczak, 2011, p. 62; Mumford, Hester, & Robledo, 2012, p. 4) และนวัตกรรมองค์กร (Freel & Robson, 2004, p. 561; Oke, Burke, & Myers, 2007, p. 737; Kmiecik, Michna, & Meczynska, 2012, p. 709) อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการศึกษาแล้วพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, p. 461; Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009, p. 68) และนวัตกรรมองค์กร (Jung, Wu, & Chow, 2008, p. 582; Panuwatwanich, Stewart, & Mohamed, 2008, p. 410; Elenkov & Manev, 2009, p. 366) รวมทั้งได้มีการศึกษาพบว่าความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมองค์กร (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004, p. 933; Alves, Marques, Saur, & Marques, 2007, p. 28; Zhang & Bartol, 2010, p. 107) ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่อาจส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรส่งผ่าน (mediator variable) ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Gumusluoglu & Ilsev, 2009, p. 461) และ/หรือนวัตกรรมองค์กร (Matzler, Schwarz, Deutinger, & Harms, 2008, p. 147; Arham & Muenjohn, 2012, p. G37, Garcia-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012, p. 1045) ทั้งนี้เพราะผู้นำจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจและกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรอาจส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรส่งผ่าน

(mediator variable) นวัตกรรมองค์กร (Weinzimmer, Michel, & Franczak, 2011, p. 67) ทั้งนี้เพราะความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรมีส่วนทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กร อันส่งผลทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นต่อไป

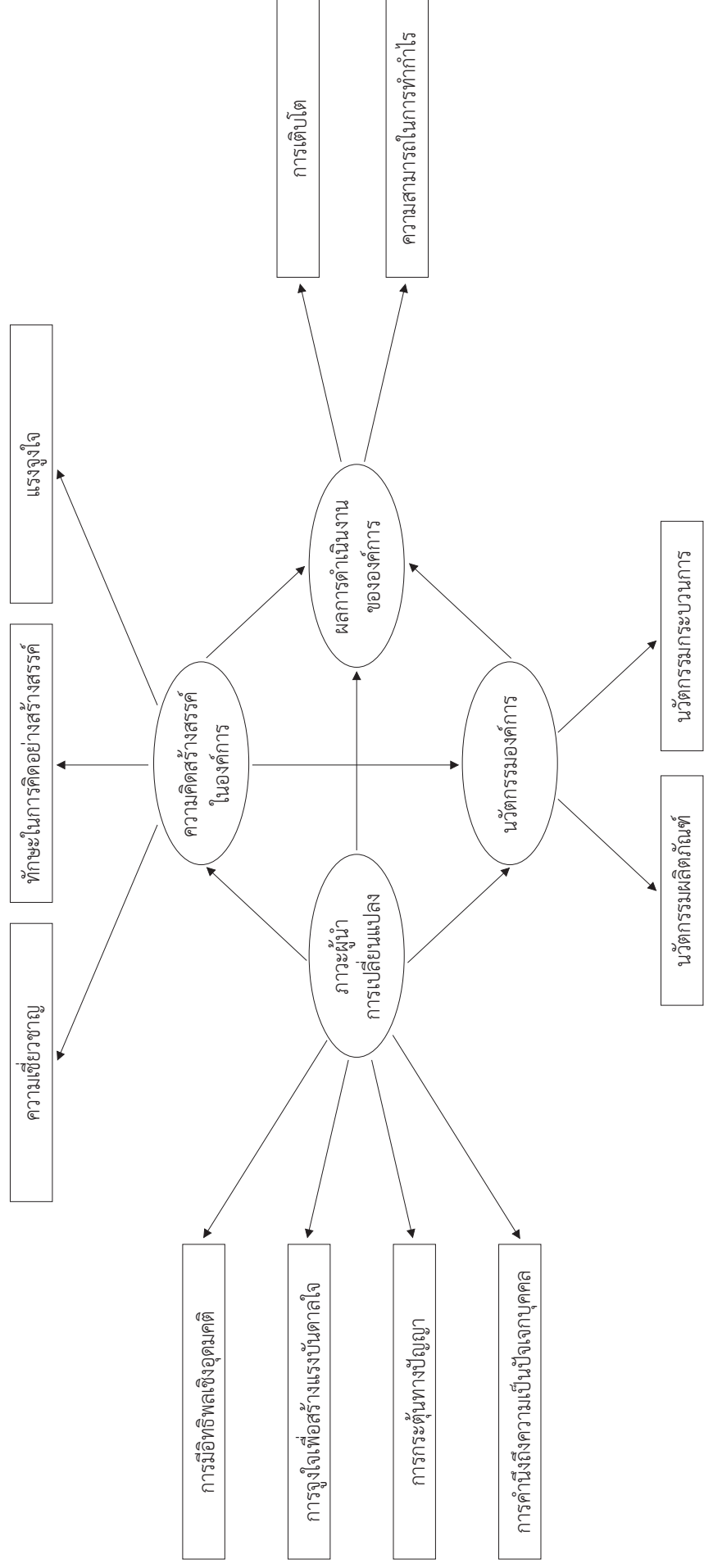
เนื่องจากที่ผ่านมาการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นได้มีการศึกษาในวิทยานิพนธ์ขนาดใหญ่เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าปัจจัยเหล่านั้นมีผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ในประเทศไทยหรือไม่ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาเจ้าของหรือทายาทกิจการจาก SMEs ที่ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จจนธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแบบอย่างให้ SMEs โดยทั่วไปได้นำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้ธุรกิจมีการเติบโตและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs 2) เพื่อตรวจสอบโมเดลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กร
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์กร
5. ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร
6. ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs
7. ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กรและมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์กร
8. ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์กร
9. นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและสนับสนุน SMEs ให้ประสบความสำเร็จจนธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัย ได้แก่ SMEs ของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรม อุตสาหกรรมการเกษตรและเกษตรแปรรูป ธุรกิจการค้าปลีกและค้าส่ง และธุรกิจบริการและท่องเที่ยว เนื่องจากเป็นประเภทกิจการที่ได้รับการส่งเสริมและความสำคัญเป็นพิเศษจากแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554, น. 4-13) จำนวน 47,163 องค์กร จากจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม พระนครศรีอยุธยา

ชลบุรีและฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 องค์กร โดยวิธีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากข้อมูลของฝ่ายข้อมูลและสารสนเทศของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ทั้งนี้ Hair Jr., Black, Babin, & Anderson (2010, p. 661) ได้เสนอหลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างว่าควรอยู่ในช่วงระหว่าง 100-400 แต่เนื่องจากส่วนใหญ่อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามจะอยู่ในเกณฑ์ต่ำ “ซึ่งถ้ามีอัตราการตอบหรือได้รับคืนแบบสอบถามในระดับน้อยกว่าร้อยละ 30 อาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องการเป็นตัวแทนของประชากรได้” (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2553, น. 169)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 7 ส่วน คือ ส่วนที่ 1-2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร ส่วนที่ 3 ข้อมูลโครงสร้างหน่วยงานและการบริหารงานขององค์กร ส่วนที่ 4-7 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรตามลำดับ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มี 7 ระดับ แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 20 ข้อมาจากแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (idealized influence) 2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามจำนวน 11 ข้อมาจากแนวคิดของ Amabile (1999) เป็นหลัก โดยความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีจำนวน 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญ (expertise) 2) ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ (creative thinking skill) 3) แรงจูงใจ (motivation) ในเรื่องนวัตกรรมองค์กร ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามจำนวน 10 ข้อมาจากแนวคิดของ Bessant และ Tidd (2007) เป็นหลัก โดยนวัตกรรมองค์กรมีจำนวน 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) 2) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) และสุดท้ายในเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Matzler, Schwarz, Deutinger, และ Harms (2008); Goodman และ Dingli (2012) มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามในเรื่องของผลการดำเนินงานขององค์กรมีจำนวน 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1) การเติบโต (growth) 2) ความสามารถในการทำกำไร (profitability)

3. การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาจาก ทฤษฎีและแนวคิดจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและ ทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) โดย นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับ SMEs ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่าค่าความเชื่อมั่น (reliability) มีค่าเท่ากับ .986

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการ ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และขอให้ ส่งกลับทางไปรษณีย์ และมีการติดตามด้วยการใช้วิธีนำ แบบสอบถามไปให้ผู้ตอบด้วยตนเองและสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา 323 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 32.3 ของกลุ่มตัวอย่าง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก แบบสอบถามและประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลและ การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของโมเดลสมการ โครงสร้าง (structural equation modeling) โดยใช้โปรแกรม LISREL

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. การคัดเลือกผู้ให้การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างที่จะนำข้อมูลมาใช้เสริมข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยคัดเลือก กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากเจ้าของหรือทายาทกิจการ SMEs ที่ธุรกิจประสบความสำเร็จโดยดำเนินกิจการมาแล้ว ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 17 คน ซึ่งเป็นคนละกลุ่มตัวอย่างกับ SMEs ที่ตอบแบบสอบถาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างที่ผู้วิจัยกำหนดคำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้กลุ่ม ตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและสามารถยืดหยุ่น คำถามได้แล้วแต่สถานการณ์ในการสัมภาษณ์ โดยแบ่งคำถาม ออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานขององค์การ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ 4) นวัตกรรมองค์การ 5) อื่นๆ

3. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัย

ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางของประเด็นข้อคำถาม จากนั้นนำ ข้อมูลที่ได้มากำหนดเนื้อหาให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำข้อคำถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและ นำมาปรับปรุงแก้ไข

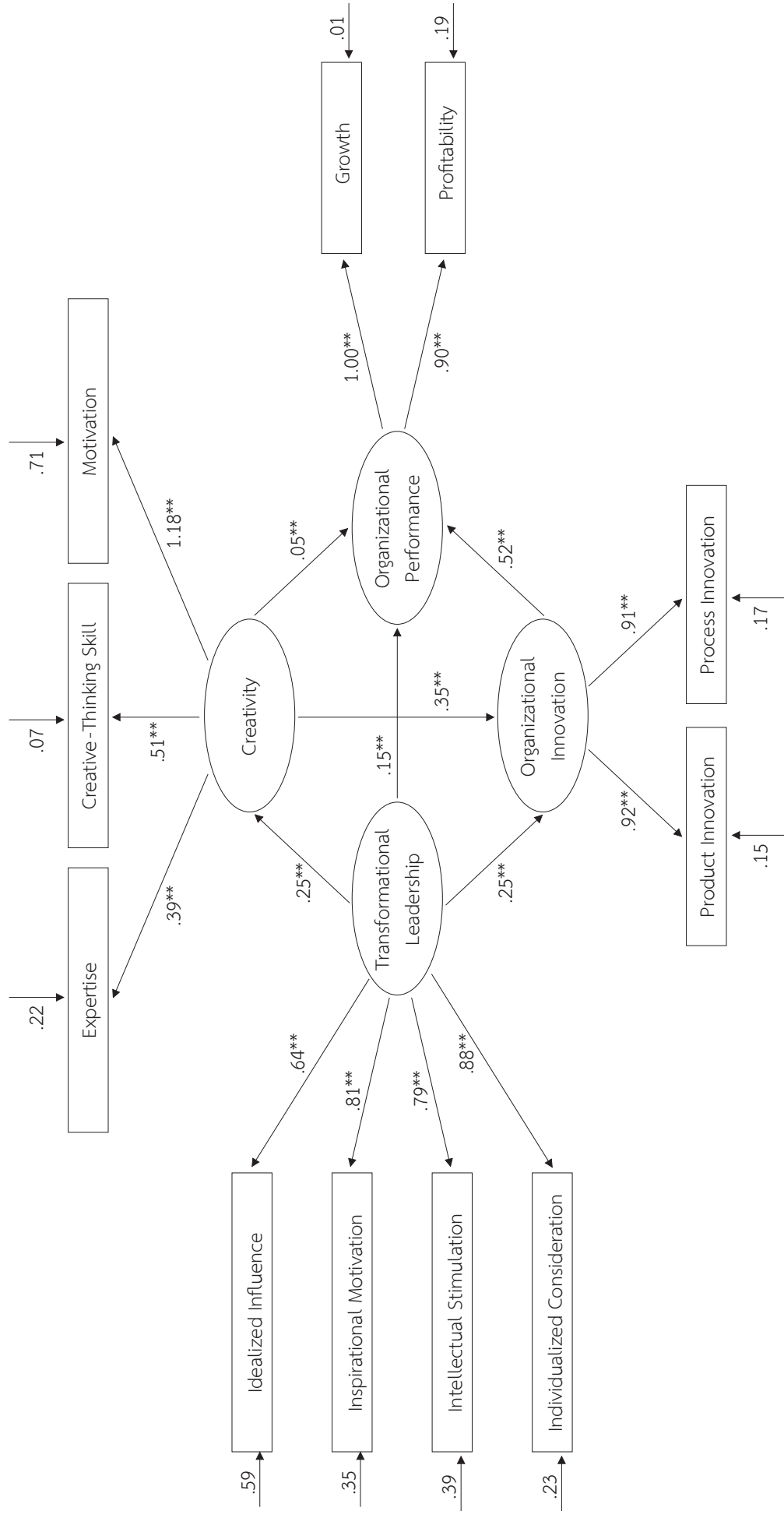
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายผู้ให้ สัมภาษณ์ ทั้งนี้ก่อนการสัมภาษณ์จะขออนุญาตจัดบันทึกและ บันทึกเสียงไปไว้เคราะห์เพื่อสรุปเป็นประเด็นต่างๆ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่บันทึกได้จากการ สัมภาษณ์จะนำมาวิเคราะห์เนื้อหาและจำแนกข้อมูล

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาลักษณะข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ เป็นเพศชายจำนวน 188 คน (ร้อยละ 58.2) ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 124 คน (ร้อยละ 38.4) ส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี จำนวน 245 คน (ร้อยละ 75.9) ส่วนใหญ่มีบทบาทหรือหน้าที่เป็นเจ้าของกิจการ และทำหน้าที่ผู้บริหารด้วย จำนวน 163 คน (ร้อยละ 50.5) ส่วนใหญ่จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด จำนวน 277 องค์การ (ร้อยละ 85.8) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจบริการ จำนวน 119 องค์การ (ร้อยละ 36.8) ส่วนใหญ่มีมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร 1-30 ล้านบาท จำนวน 217 องค์การ (ร้อยละ 67.2) ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 1-15 คน จำนวน 128 องค์การ (ร้อยละ 39.6)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและนวัตกรรมองค์การที่มีต่อ ผลการดำเนินงานของ SMEs มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีทิศทางความสัมพันธ์เป็นเชิง บวกทั้งหมด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.059 ถึง 0.897 และมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และ .05 เกือบทุกตัว



Chi-Square goodness of fit=41.17 df=29 p=0.06649 χ^2/df =1.419 RMSEA=0.037 GFI=0.98 AGFI=0.94 SRMR=0.055 NNFI=0.99 CFI=1.00

แผนภูมิที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรฯ นวัตกรรมองค์การและผลการดำเนินงานของ SMEs (หลังจากการปรับแก้โมเดลสมการโครงสร้างแล้ว) (model modification)

จากแผนภูมิที่ 2 ผลการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ นวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs

ในการทดสอบค่าสถิติทดสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs (แผนภูมิที่ 2) พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ปรับแก้ใหม่ (model modification) แสดงว่าโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า

ไครสแควร์มีค่าเท่ากับ 41.17 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 29 ค่า p-value เท่ากับ 0.06649 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.05 ค่าไครสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.419 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าน้อยกว่า 2.00 ค่าดัชนีค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.037 เป็นค่าที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดที่ 0.05 แสดงว่าเข้าได้ดี (good fit) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, ไศภิต ผ่องเสรี, และ อนุรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2551, น. 212) ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 สูงกว่าเกณฑ์การยอมรับได้ที่มีค่าสูงเกิน 0.90 (Hair Jr. et. al, 2010, p. 721; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551, น. 220) ค่าดัชนีการใช้ได้ดีของการเข้ากับข้อมูล (GFI) เท่ากับ 0.98 สูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ที่ 0.90 (Hair et al, 2010, p. 667) ค่าดัชนีการใช้ได้ดีที่มีการปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.94 สูงกว่าเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าแบบจำลองนั้นเข้าได้ดีที่ 0.90 ค่ามาตรวัดสรุปส่วนที่เหลื่อมมาตรฐาน (SRMR) ที่วัดได้คือ 0.055 เป็นค่าต่ำกว่า 0.10 บ่งชี้ว่าการเข้าได้กับข้อมูลเป็นที่ยอมรับได้ (Hair Jr. et. al, 2010, p. 668) ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพันธ์ (NNFI) เท่ากับ 0.99 มีค่าสูงเกินกว่า 0.90 ซึ่งค่าที่ใกล้ 1 เท่าใดแสดงว่าเข้ากับข้อมูลได้ดีมากขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551, น. 219) ค่าดัชนีการเข้าได้เชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ซึ่งมีค่าสูงเกิน 0.90 (Hair Jr. et. al, 2010, น. 721; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551, น. 220) แสดงว่าข้อมูลมีการเข้าได้เชิงสัมพันธ์ระดับมาก

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์การ

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20	5.86	0.84	ระดับมาก
การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	4	5.81	0.84	ระดับมาก
การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	5	5.98	0.81	ระดับมาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3	6.01	0.91	ระดับมาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	8	6.00	0.80	ระดับมาก
ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	11	4.81	1.27	ระดับปานกลาง
ความเชี่ยวชาญ	3	4.81	1.72	ระดับปานกลาง
ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์	3	4.81	1.28	ระดับปานกลาง
แรงจูงใจ	5	5.60	0.83	ระดับมาก

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์การ (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
นวัตกรรมองค์การ	5	5.24	1.29	ระดับมาก
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	5	5.23	1.22	ระดับมาก
นวัตกรรมกระบวนการ	5	5.24	1.36	ระดับมาก

เกณฑ์การแปลผล คือ $(\bar{X})=5.01-7.00$ หมายถึง ระดับมาก, $(\bar{X})=3.01-5.00$ หมายถึง ระดับปานกลาง และ $(\bar{X})=1.00-3.00$ หมายถึง ระดับน้อย

จากตารางที่ 1 พบว่า เจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=5.86$) โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละตัวแปรสังเกตมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ระหว่าง 5.81 ถึง 6.01 ซึ่งตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=6.01$) เจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าระดับของตัวแปรแฝงความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=4.81$) โดยความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรแต่ละ

ตัวแปรสังเกตมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางถึงระดับมาก ระหว่าง 4.81 ถึง 5.60 ซึ่งตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แรงจูงใจ ($\bar{X}=5.60$) เจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าระดับของตัวแปรแฝงนวัตกรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=5.24$) โดยนวัตกรรมองค์การแต่ละตัวแปรสังเกตมีค่าเฉลี่ยระดับมากระหว่าง 5.23 ถึง 5.24 ซึ่งองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นวัตกรรมกระบวนการ ($\bar{X}=5.24$)

ตารางที่ 2 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลโดยรวม (TE) ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรแฝงเชิงผล ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร			นวัตกรรมองค์การ			ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.62	-	.62	.26	.11	.37	.14	.16	.30
ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร	-	-	-	.18	-	.18	.04	.10	.14
นวัตกรรมองค์การ	-	-	-	-	-	.53	-	.53	-
R ²	.38			.15			.13		

หมายเหตุ ขนาดอิทธิพลมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกที่ส่งผลอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .62 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .26 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่งผลอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .14 ตัวแปรเชิงสาเหตุภายในที่ส่งผลอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรส่งผลอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .18 นวัตกรรมองค์การส่งผลอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .53 ในขณะที่ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรส่งผลอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์คือ .04 ตัวแปรเชิงสาเหตุภายนอกและภายในที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรผลภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์การโดยส่งผ่านตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยส่งผ่านตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและนวัตกรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .16 และในขณะที่ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยส่งผ่านตัวแปรนวัตกรรมองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ คือ .10 นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของความคิดสร้างสรรค์ในองค์การได้ร้อยละ 38 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์สามารถอธิบายความแปรปรวนของนวัตกรรมองค์การได้ร้อยละ 15 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ และนวัตกรรมองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์การได้ร้อยละ 13

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ SMEs หลายแห่งประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้นำ ซึ่งหมายความว่าเจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับทิศทางทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีความยั่งยืน นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพเป็นลำดับแรกๆ เพราะการที่องค์กรผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตรา ยี่ห้อสินค้าหรือบริการของบริษัท (brand loyalty) รวมทั้งมีการให้บริการที่รวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพราะลูกค้ายังคงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ ดังคำพูดที่ว่าลูกค้า คือ พระเจ้า (customer is the God) สิ่งที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของธรรมาภิบาล (good governance) หรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพราะการดำเนินธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใส (transparency) และสามารถตรวจสอบได้ (accountability) ทั้งนี้มีวิสาหกิจที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึกบางแห่งได้รับรางวัลธรรมาภิบาลดีเด่นด้วย นอกจากนี้ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ corporate social responsibility (CSR) ถือเป็นเรื่องสำคัญและเป็นกระแสจุดติดอีกอย่างหนึ่งในทุกวันนี้ รวมทั้งการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริตดำเนินธุรกิจโดยไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น ชุมชน ชักพลาเยอร์ ฯลฯ เพราะพิจารณาว่า

ปัจจัยดังกล่าวเป็นหนทางไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน สำหรับวิสาหกิจหลายแห่งที่เปิดดำเนินการมาเกินกว่า 20 ปี จะทำให้มีวัฒนธรรมองค์การที่แกร่ง (rigor) นอกจากนี้องค์การควรให้ความสำคัญเรื่องความหลากหลายของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความสามารถทางด้านวิชาชีพ องค์การบางแห่งให้ความสำคัญกับการมีคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจและที่สำคัญสำหรับหลายองค์การ คือ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีความมุ่งมั่น มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของธุรกิจและการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างดี มีการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ รวมถึงมีกลยุทธ์ราคาที่ตั้งดูดีใจลูกค้า ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ นวัตกรรมองค์การที่มีผลการดำเนินงานของ SMEs นั้น พบว่า ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ที่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมดเป็นอย่างดี กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำจะสนใจ โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นผู้ตามในองค์การให้เห็นคล้อยตามและทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ (Bass & Bass, 2008, p. 11) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์การและนวัตกรรมองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำจะสร้างแรงจูงใจโดยการ “กระตุ้นและสนับสนุนผู้ตามให้มีความมานะพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างสรรค์งานนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ” ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (Bass & Riggio, 2006, p. 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผ่านความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก “ผู้นำจะกระตุ้นส่งเสริมผู้ตามให้มีความมานะพยายามในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยการตั้งสมมติฐาน มีการกำหนดกรอบของปัญหาและ

จัดการสถานการณ์เดิมโดยวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ตามเพื่อค้นหาวิธีการและแนวทางใหม่ๆ” (Bass & Riggio, 2006, p. 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก “ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและสนับสนุนผู้ตามให้คิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ และเป็นผู้ทำให้เกิดบรรยากาศของการมีนวัตกรรม” (Jung, Wu, & Chow, 2008, p. 584)

จากผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ อาจเนื่องมาจาก “ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมีส่วนทำให้เกิดนวัตกรรมองค์การ ความมีประสิทธิภาพและการดำรงอยู่ขององค์กร” (Shalley, Zhou, & Oldham 2004, p. 933; Zhang & Bartol, 2010, p. 107) ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs อาจเนื่องมาจาก “ความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของธุรกิจ” (IBM, 2010, p. 8; Weinzimmer, Michel, & Franczak, 2011, p. 62) ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การและมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การอาจเนื่องมาจาก “ขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีความจำเป็นต่อความสามารถด้านนวัตกรรมและความอยู่รอดขององค์กร สภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบันนี้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ” (Alves, Marques, Saur, & Marques, 2007, p. 28) ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านนวัตกรรมองค์การ อาจเนื่องมาจาก “ในระดับองค์การความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญต่อนวัตกรรมก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดของหลายองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูง ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้องค์การต่างๆ ต้องมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดสร้างสรรค์ของทรัพยากรบุคคล” (Soriano de Alencar, 2012, p. 87) นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบว่า นวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของ SMEs อาจเนื่องมาจาก “นักวิจัยส่วนใหญ่พิจารณาว่านวัตกรรมมีบทบาทและความสำคัญมาเป็นเวลานานหลายปีและยังคงมีบทบาทอย่างต่อเนื่องและยิ่งเพิ่มบทบาทความสำคัญในการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรขึ้นทุกวัน” (Martins & Terblanche,

2003, p. 64; Rujirawanich, Addison, & Smallman, 2011, p. 1264)

นอกจากนี้การอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs หลายแห่งประสบความสำเร็จนั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพเป็นลำดับแรกๆ รวมทั้งมีการให้บริการที่รวดเร็วตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของธรรมาภิบาล (good governance) หรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพราะการดำเนินธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใส (transparency) และสามารถตรวจสอบได้ (accountability) นอกจากนี้ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ corporate social responsibility (CSR) ถือเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นกระแสจุดติดอีกอย่างหนึ่งในทุกวันนี้ รวมทั้งการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินธุรกิจโดยไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ สำหรับวิสาหกิจหลายแห่งที่เปิดดำเนินกิจการมาเกินกว่า 20 ปี จะทำให้มีวัฒนธรรมองค์การที่เคร่ง (rigor) นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญเรื่องความหลากหลายของธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดเวลา รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรบางแห่งให้ความสำคัญกับการมีคู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจและที่สำคัญสำหรับหลายองค์การมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องมีความมุ่งมั่น มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของธุรกิจและการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างดี มีการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ รวมถึงมีกลยุทธ์ราคา ที่ดึงดูดใจลูกค้า ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจหลายแห่งประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 งานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เพราะสามารถนำรายละเอียดที่ได้จากผลงานวิจัยชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม SMEs เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ทั้งนี้รายงานการวิจัยฉบับนี้จะต้องนำเสนอส่งฝ่ายข้อมูลและสารสนเทศของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ดังนั้น SMEs ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำในทุก ระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ให้มีภาวะผู้นำ และทักษะในการปกครองบังคับบัญชาพนักงานโดยต้องมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะในการเป็นผู้นำ เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้ เจ้าของกิจการหรือทายาทกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง ควรได้รับการถ่ายทอดความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กรเพื่อให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ภาครัฐควรกระตุ้นและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้ประกอบการ SMEs มากขึ้นด้วย เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดได้

2. จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและ นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs โดยใช้ กลุ่มตัวอย่างอื่นที่แตกต่างกัน รวมทั้งอาจมีการศึกษาวิสาหกิจ ขนาดใหญ่ด้วยเพื่อเป็นการทำความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกัน ที่อาจได้ผลการวิจัยที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น

2.2 ควรมีการวิจัยเป็นแบบช่วงเวลา (longitudinal study) และมีการวิจัยปัจจัยด้านอื่นๆ ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- พิชิต พัทธกะเทพสมบัติ. (2553). *การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559). สืบค้นจาก www.sme.go.th/.../แผนการส่งเสริมSMEs/.../แผนแม่บทฯ%20ฉบับที่%203.pdf
- _____. (2557). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2557. สืบค้นจาก www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/.../SMEs_all_ORcode.pdf
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โสภิต ผ่องเสรี, และ ถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์. (2551). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS (เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.

- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. *Journal Compilation*, 16(1), 27-34. Retrieved from <http://www.administration.uexternado.edu.co/matdi/innovaNeg/lecturas/Art%204.pdf>
- Amabile, T. M. (1999). *How to kill creativity*. Harvard Business Review on Breakthrough Thinking. Boston: Harvard Business School Press.
- Arham A. F., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Business and Information, Sapporo*, July 3-5, G31-G41.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Elenkov D.S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357-369. Retrieved from <https://www.researchgate.net/.../227427682>
- Freel, M. S., & Robson, P. J. A. (2004). Small firm innovation, Growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England. *Internal Small Business Journal*, 22(6), 561-575. Retrieved from isb.sagepub.com/content/22/6/561.short
- Garcia-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Goodman, M., & Dingli, S. (2012). Creativity and strategic innovation management. Oxon: Routledge.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 264-277.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed). New Jersey: Pearson Education.

- Hughes, R. L., Ginnett R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill Irwin.
- IBM. (2010). Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study. Retrieved from <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN>
- Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19, 582-594. Retrieved from citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10...
- Kmiecik, R., Michna A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, Empowerment and IT capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 112(5), 707-728. Retrieved from www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/02635571211232280
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. Retrieved from www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/14601060310456337
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). Relationship between transformational leadership, Product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 139-152. Retrieved from www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2008.10593418
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 3-16). London: Elsevier.
- Oke, A., Burke, G., & Myers, A. (2007). Innovation types and performance growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 735-753. Retrieved from www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/01443570710756974
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72. Retrieved from www.elsevier.com/locate/orgdyn
- Panuwatwanich, K., Stewart A. S., & Mohamed S. (2008). The role of climate for innovation in enhancing business performance: The case of design firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(5), 407-422. Retrieved from <http://www.Emeraldinsight.com/0969-9988.htm>
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leadership, Culture and performance: The case of New Zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3(4), 376-399. Retrieved from www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/714023843
- Rujirawanich, P., Addison, R., Smallman, C. (2011). The effects of cultural factors on innovation in a Thai SME. *Management Research Review*, 34(12), 1264-1279. Retrieved from www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01409171111186397
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958. Retrieved from www.uk.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/04_Shalley.pdf
- Soriano de Alencar, E. M. L. (2012). Creativity in organizations: Facilitators and inhibitors. In M. Mumford's (Ed.) *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 271-291). London: Elsevier.
- Weinzimmer, L. G.; Michel, E. J., & Franczak, J. L. (2011). Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation. *Journal of Management Issues*, 23(1) Spring, 62-82.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, Intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. Retrieved from amj.aom.org/content/53/1/107. figures-only