
Research Articles

Artificial Intelligence Adoption and Organizational Performance in Thai Esports Organizations

การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้กับผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต ในประเทศไทย

Kittipong Potimu^{1*}, Chattip Manmai²

กิตติพงษ์ โพธิมุ^{1*}, ฉัตรทิพย์ แม้นหมาย²

1. วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประเทศไทย

College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand. E-mail: kittipong.po@ssru.ac.th

2. ผู้บริหารด้านการตลาดและธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (ประเทศไทย)

Tech-Driven Marketing & Business Executive, Thailand. E-mail: chattipm@racharos.com

*Corresponding Author E-mail: kittipong.po@ssru.ac.th

Received: June 22, 2026; Revised: August 20, 2026; Accepted: September 22, 2026

Abstract

The objectives of the study are to: 1) examine the level of AI adoption among Thai esports organizations, 2) investigate the influence of AI adoption on organizational performance, and 3) explore the mediating role of organizational agility in the relationship between AI adoption and organizational performance. The conceptual framework is developed based on the Technology–Organization–Environment (TOE) Framework, the Resource-Based View (RBV), and the Dynamic Capability Theory (DCT). This research employed a quantitative research design. Data were collected from 412 executives and employees working in Thai esports organizations using a purposive sampling technique. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire that had been validated for content validity and reliability. The collected data were analyzed using descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The findings reveal that AI adoption has a positive and statistically significant effect on both organizational agility and organizational performance. In addition, organizational agility positively influences organizational performance and partially mediates the relationship between AI adoption and organizational performance. These results indicate that AI functions as a strategic organizational resource that enhances operational efficiency, adaptive capability, and sustainable competitive advantage in the digital esports industry. The study contributes to the growing body of knowledge on AI-driven management and esports management by integrating the TOE Framework, RBV, and DCT in a single empirical model. The findings also provide practical implications for esports executives and policymakers seeking to promote AI adoption and strengthen the competitiveness of the Thai esports industry in the digital era.

Keywords: Artificial Intelligence Adoption, Esports Organizations, Organizational Agility, Organizational Performance, Digital Transformation

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษากระบวนการยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ในองค์กรอีสปอร์ตของประเทศไทย 2) ศึกษาอิทธิพลของการยอมรับและการนำ AI มาใช้ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3) ศึกษาบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่าง การยอมรับ AI กับผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต โดยพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยบนพื้นฐานของกรอบแนวคิดเทคโนโลยี-องค์กร-สภาพแวดล้อม ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรอีสปอร์ตของประเทศไทย จำนวน 412 คน คัดเลือกโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยวิธี Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับและการนำ AI มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต นอกจากนี้ ความคล่องตัวขององค์กรยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่าง การยอมรับ AI กับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า AI เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถในการปรับตัว และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอีสปอร์ตในยุคดิจิทัล สำหรับข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้มีคุณูปการต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอีสปอร์ตและการ



ประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในระดับองค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารองค์กรอีสปอร์ตและกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอีสปอร์ตไทยได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ปัญญาประดิษฐ์, การยอมรับเทคโนโลยี, องค์กรอีสปอร์ต, ความคล่องตัวขององค์กร, ผลการดำเนินงานขององค์กร

บทนำ

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้พฤติกรรมคนเปลี่ยนแปลงไป มีการเรียนและทำงานที่บ้านมากขึ้น เมื่อคนอยู่บ้านมากขึ้นก็เล่นเกมเพิ่มขึ้น พบว่า การเล่นเกมผ่านโทรศัพท์มือถือ ร้อยละ 67 คอมพิวเตอร์พีซี ร้อยละ 24 และเกมคอนโซล ร้อยละ 9 โดยที่ Newzoo บริษัทเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตลาดเกมอีสปอร์ตรายงานตัวเลขคนเล่นเกมในประเทศไทย เมื่อเดือนกันยายน 2564 ว่าจะมีทะลุ 32 ล้านคน เพิ่มขึ้นจาก 27 ล้านคนในปี 2563 และยิ่งระบุอีกว่า จำนวนคนดูกีฬาอีสปอร์ตในไทยปี 2564 เพิ่มขึ้นเป็น 4.3 ล้านคน ซึ่งทำให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วย (ประชาชาติธุรกิจ, 2565) ดังจะเห็นได้ว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมอีสปอร์ต (Esports Industry) ได้เติบโตอย่างก้าวกระโดดและกลายเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจดิจิทัลและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Economy) ในหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งการแข่งขันอีสปอร์ตไม่ได้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมเพื่อความบันเทิงหรือการพักผ่อนหย่อนใจอีกต่อไป แต่ได้พัฒนาเป็นระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่จะเชื่อมโยงผู้พัฒนาเกม (Game Developers) ทีมอีสปอร์ตมืออาชีพ (Professional Esports Teams) ผู้จัดการแข่งขัน (Tournament Organizers) แพลตฟอร์มการถ่ายทอดสด (Streaming Platforms) ผู้สนับสนุนทางการตลาด (Sponsors) สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) องค์กรอีสปอร์ตจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้กลายเป็นเทคโนโลยีสำคัญที่เข้ามามีบทบาทในการพลิกโฉมการดำเนินงานขององค์กรในหลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) การพยากรณ์และสนับสนุนการตัดสินใจ (Predictive Analytics and Decision Support) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตลาดดิจิทัล การสร้างประสบการณ์ลูกค้าเฉพาะบุคคล (Personalized Customer Experience) ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) สำหรับอุตสาหกรรมอีสปอร์ต เทคโนโลยี AI ถูกนำมาใช้ในหลากหลายมิติ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการแข่งขันและประสิทธิภาพของผู้เล่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทีม การประเมินและพัฒนา



ศักยภาพนักกีฬาอีสปอร์ต การคาดการณ์พฤติกรรมผู้ชม การบริหารความสัมพันธ์กับแฟนคลับ (Fan Relationship Management) รวมถึงการออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหารผู้สนับสนุน (Sponsorship Management) ทำให้ AI กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอีสปอร์ต สำหรับประเทศไทย อุตสาหกรรมอีสปอร์ตได้รับการยอมรับอย่างต่อเนื่องในฐานะหนึ่งในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศ ภายหลังจากการรับรองอีสปอร์ตให้เป็นชนิดกีฬาอย่างเป็นทางการ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของทีมอีสปอร์ตมืออาชีพ ธุรกิจจัดการแข่งขัน แพลตฟอร์มสตรีมมิง และหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอีสปอร์ต อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตไทยยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น การบริหารจัดการข้อมูล การพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ การรักษาฐานแฟนคลับ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การประยุกต์ใช้ AI จึงถูกมองว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอีสปอร์ตไทยในเวทีระดับนานาชาติ (Vial, 2019; Chen et al., 2022; Mikalef & Gupta, 2021)

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ (Artificial Intelligence Adoption) กับผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย (Organizational Performance in Thai Esports Organizations) โดยอาศัยมุมมองของทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) ซึ่งอธิบายว่าความสามารถในการสร้าง พัฒนา และประยุกต์ใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ เช่น เทคโนโลยี AI สามารถนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้ งานวิจัยนี้คาดว่าจะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการอีสปอร์ตในบริบทของประเทศไทยกำลังพัฒนา และขยายขอบเขตการศึกษาด้านการยอมรับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์จากระดับผู้ใช้งานสู่ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในองค์กรอีสปอร์ตของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อศึกษาบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่าง การยอมรับปัญญาประดิษฐ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต



สมมติฐานการวิจัย

- H1: การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร
- H2: ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- H3: การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- H4: ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการยอมรับปัญญาประดิษฐ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

อุตสาหกรรมอีสปอร์ตและการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์

อุตสาหกรรมอีสปอร์ต (Esports Industry) เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในระดับโลก โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ทีมอีสปอร์ตมืออาชีพ ผู้จัดการแข่งขัน ผู้พัฒนาเกม แพลตฟอร์มการถ่ายทอดสด ผู้สนับสนุน และชุมชนผู้ชม ซึ่งเชื่อมโยงกันเป็นระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem) ที่มีความซับซ้อน การแข่งขันในอุตสาหกรรมดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบัน ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรอีสปอร์ตเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลการแข่งขัน การประเมินสมรรถนะของนักกีฬา การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชม การออกแบบกลยุทธ์การตลาด และการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ AI จึงมิได้เป็นเพียงเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน แต่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กรได้

การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในระดับองค์กร

แนวคิดการยอมรับและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระดับองค์กรได้รับการอธิบายอย่างกว้างขวางผ่านกรอบแนวคิด Technology–Organization–Environment (TOE) Framework ของ Tornatzky & Fleischer (1990) ซึ่งเสนอว่าการตัดสินใจนำเทคโนโลยีมาใช้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Context) ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Context) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม



(Environmental Context) สำหรับการประยุกต์ใช้ AI ในองค์กรอีสปอร์ตนั้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีอาจครอบคลุมถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและคุณภาพของข้อมูล ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร วิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล และศักยภาพของบุคลากร ในขณะที่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับแรงกดดันทางการแข่งขัน การสนับสนุนจากภาครัฐ และความเปลี่ยนแปลงของตลาดอีสปอร์ต (Belhadi et al., 2022; Mikalef & Gupta, 2021)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร

ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ที่เสนอโดย Barney (1991) อธิบายว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการครอบครองและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) มีความหายาก (Rare) ยากต่อการเลียนแบบ (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) หรือที่เรียกว่าแนวคิด VRIN ในบริบทขององค์กรอีสปอร์ต AI สามารถถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากมหาศาล พัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน และสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับผู้ชมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากองค์กรสามารถพัฒนาและบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมมีแนวโน้มที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลกำไรดำเนินงานขององค์กร (Barney, 1991; Barney et al., 2021)

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต

แม้ว่าการมีทรัพยากรที่มีคุณค่าจะมีความสำคัญ แต่การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรม ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory: DCT) ของ Teece, Pisano & Shuen (1997) เสนอว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถรับรู้โอกาส (Sensing)คว้าโอกาส (Seizing) และปรับเปลี่ยนหรือจัดสรรทรัพยากรใหม่ (Reconfiguring) ได้อย่างต่อเนื่อง การนำ AI มาใช้ในองค์กรอีสปอร์ตจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถเชิงพลวัต โดยทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ปรับกลยุทธ์การแข่งขัน และพัฒนานวัตกรรมได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007)



ความคล่องตัวขององค์กร

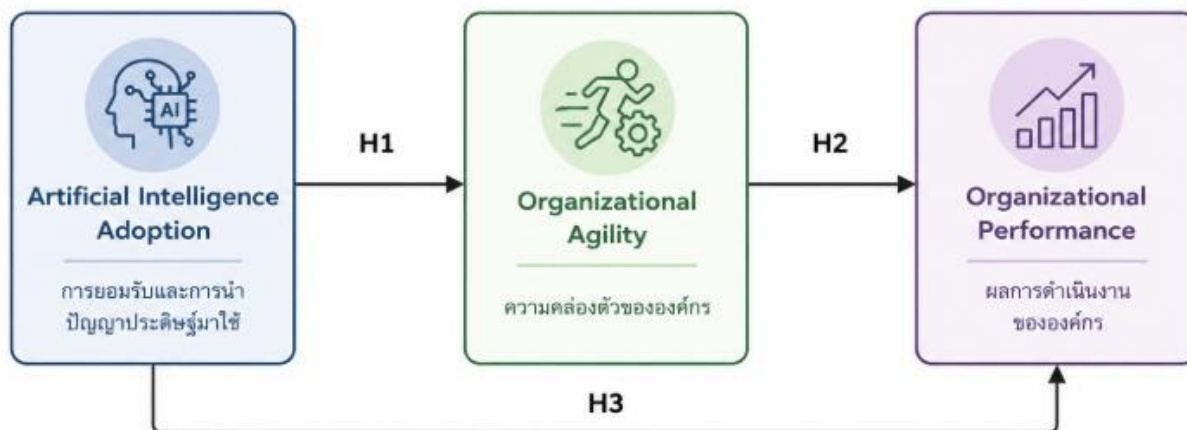
ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองปรับตัว และดำเนินการได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค ในอุตสาหกรรมอีสปอร์ตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมอีสปอร์ตและองค์กรที่เกี่ยวข้องสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการประยุกต์ใช้ AI ช่วยเพิ่มความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลแบบเรียลไทม์ ส่งผลให้องค์กรมีความคล่องตัวในการตัดสินใจและการบริหารจัดการมากขึ้น ความคล่องตัวขององค์กรจึงอาจทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่าน (Mediating Mechanism) ที่เชื่อมโยงการยอมรับ AI ไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร (Pavlou & El-Sawy, 2011; Schilke, 2014; Helfat & Peteraf, 2009)

ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ทั้งในมิติทางการเงินและไม่ใช้การเงิน สำหรับงานวิจัยด้านการบริหารยุคดิจิทัล นิยมวัดผลการดำเนินงานในหลายมิติ เช่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Performance) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การเติบโตของรายได้ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในบริบทขององค์กรอีสปอร์ต ผลการดำเนินงานอาจสะท้อนผ่านความสำเร็จของทีมในการแข่งขัน การเติบโตของฐานผู้ชม การสร้างรายได้จากการสนับสนุนและการตลาดดิจิทัล ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแข่งขัน และการพัฒนานวัตกรรมบริการ ทั้งนี้ จากมุมมองของ RBV และ DCT การนำ AI มาใช้ควรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดผลการดำเนินงานดังกล่าว



กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ (Artificial Intelligence Adoption: AIA) ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility: OA) และผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย (Organizational Performance: OP) ผ่านการพัฒนาและทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยใช้เทคนิค Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการทีม หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการแข่งขัน ผู้บริหารด้านการตลาดและสื่อดิจิทัล รวมถึงบุคลากรระดับบริหารขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยทีมอีสปอร์ตมืออาชีพ บริษัทจัดการแข่งขัน แพลตฟอร์มสตรีมมิง และองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอีสปอร์ต สำหรับกลุ่มตัวอย่างกำหนดจากหลักการของ Hair et al. (2022) สำหรับการวิเคราะห์ด้วย PLS-SEM โดยใช้เกณฑ์อย่างน้อย 10 เท่าของจำนวนเส้นทางที่เข้าสู่ตัวแปรแฝงที่มีจำนวนมากที่สุด และเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 400 คน การวิจัยนี้ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 412 ชุด (Yin, 2018)



การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามว่าต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรอีสปอร์ตไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ภายในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและการประยุกต์ใช้มาตราชวัดจากงานวิจัยระดับนานาชาติ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ (Artificial Intelligence Adoption)
3. ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
4. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ข้อคำถามใช้มาตราส่วนประมาณค่าของ Likert 5 ระดับ (5-point Likert Scale) ตั้งแต่ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึง 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

ก่อนการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารธุรกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศ และอุตสาหกรรมอีสปอร์ต จำนวน 5 ท่าน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 และทำการทดลองใช้ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ของทุกตัวแปรมีความมากกว่า 0.80 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม–มีนาคม พ.ศ. 2569 โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms และการประสานงานกับสมาคมกีฬาอีสปอร์ตแห่งประเทศไทย ทีมอีสปอร์ตมืออาชีพ และองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยโปรแกรม SmartPLS 4 โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินแบบจำลองการวัด (Measurement Model Assessment) และการประเมินแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment)

ผลการวิจัย

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 400 คน โดยแบ่งตามประเภทของผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมอีสปอร์ต

ข้อมูลทั่วไป	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	283	68.70
	หญิง	129	31.30
	รวม	412	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	78	18.90
	25-34 ปี	193	46.80
	35-44 ปี	122	29.60
	45 ปีขึ้นไป	19	4.70
	รวม	412	100.00
ประเภทองค์กร/ ลักษณะงาน	ทีมอีสปอร์ตมืออาชีพและบริษัทจัดการแข่งขัน	237	57.50
	องค์กรด้านสื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มสตรีมมิง	102	24.80
	องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการสนับสนุนอีสปอร์ต	73	17.70
	รวม	412	100.00

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 412 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 68.70 ขณะที่เพศหญิงมีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 ด้านอายุ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25-34 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80 รองลงมาคือช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 สำหรับประเภทองค์กรหรือสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในทีมอีสปอร์ตมืออาชีพและบริษัทจัดการแข่งขัน จำนวน 237 คน คิดเป็น

ร้อยละ 57.50 รองลงมาคือองค์กรด้านสื่อดิจิทัลและแพลตฟอร์มสตรีมมิง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการสนับสนุนอีสปอร์ต จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 17.70 ตามลำดับ

ตาราง 2 ผลการประเมินแบบจำลองการวัด

ตัวแปรแฝง	ตัวชี้วัด	Factor Loading	Alpha (α)	(CR)	AVE
ตัวแปรแฝงที่ 1	X1	0.723–0.912*	0.867–0.925*	0.901–0.942*	0.602–0.741*
	X2	0.723–0.912*	—	—	—
	X3	0.723–0.912*	—	—	—
	X4	0.723–0.912*	—	—	—
ตัวแปรแฝงที่ 2	X5	0.723–0.912*	0.867–0.925*	0.901–0.942*	0.602–0.741*
	X6	0.723–0.912*	—	—	—
	X7	0.723–0.912*	—	—	—
ตัวแปรแฝงที่ 3	X8	0.723–0.912*	0.867–0.925*	0.901–0.942*	0.602–0.741*
	X9	0.723–0.912*	—	—	—
	X10	0.723–0.912*	—	—	—
ตัวแปรแฝงที่ 4	X11	0.723–0.912*	0.867–0.925*	0.901–0.942*	0.602–0.741*
	X12	0.723–0.912*	—	—	—
	X13	0.723–0.912*	—	—	—
เกณฑ์	—	≥ 0.70	≥ 0.70	≥ 0.70	≥ 0.50

ผลการวิเคราะห์พบว่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.723–0.912, Cronbach’s Alpha อยู่ระหว่าง 0.867–0.925, CR อยู่ระหว่าง 0.901–0.942 และ AVE อยู่ระหว่าง 0.602–0.741 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด สะท้อนว่าแบบจำลองมีความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบที่เหมาะสม นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบ Fornell–Larcker Criterion และ HTMT ยืนยันว่าตัวแปรแฝงมีความตรงเชิงจำแนกและไม่มีปัญหาความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัด จึงสามารถนำไปวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างต่อไปได้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้าง

สมมติฐาน	เส้นทางความสัมพันธ์	β	t-value	p-value	ผลการทดสอบ
H1	การยอมรับและการนำ AI มาใช้ → ความคล่องตัวขององค์กร	0.648	14.372	<0.001	สนับสนุน
H2	ความคล่องตัวขององค์กร → ผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต	0.421	8.964	<0.001	สนับสนุน
H3	การยอมรับและการนำ AI มาใช้ → ผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต	0.356	6.782	<0.001	สนับสนุน
H4	การยอมรับและการนำ AI มาใช้ → ความคล่องตัวขององค์กร → ผลการดำเนินงาน	0.273	5.911	<0.001	สนับสนุน

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า การยอมรับและการนำ AI มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความคล่องตัวขององค์กร ($\beta = 0.648$, $t = 14.372$, $p < 0.001$) และ ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต ($\beta = 0.421$, $t = 8.964$, $p < 0.001$) ขณะเดียวกัน การยอมรับและการนำ AI มาใช้ยังมี อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.356$, $t = 6.782$, $p < 0.001$) ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมด้วย Bootstrapping พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (partial mediation) โดยมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.273 ($t = 5.911$, $p < 0.001$) ดังนั้น H1–H4 ได้รับการสนับสนุน

ตารางที่ 4 ความสามารถในการอธิบายและการพยากรณ์ของแบบจำลอง

ตัวแปรตาม	R ²	ร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้	Q ²	การแปลผล
ความคล่องตัวขององค์กร	0.420	42.0%	>0	มีความสามารถในการพยากรณ์
ผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต	0.587	58.7%	>0	มีความสามารถในการพยากรณ์

แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความคล่องตัวขององค์กรได้ 42.0% ($R^2 = 0.420$) และผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตได้ 58.7% ($R^2 = 0.587$) ขณะที่ค่า Q^2 ที่มากกว่า 0 สะท้อนว่าแบบจำลองมีความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามได้

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	รายละเอียด	ผลการทดสอบ
H1	การยอมรับและการนำ AI มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน
H2	ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน
H3	การยอมรับและการนำ AI มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน
H4	ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการยอมรับ AI กับผลการดำเนินงานขององค์กร	เป็นไปตามสมมติฐาน

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความคล่องตัวขององค์กรและส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย ทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างนวัตกรรม อันสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของ AI ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการอีสปอร์ตในยุคดิจิทัล

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ (Artificial Intelligence Adoption: AIA) ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility: OA) และผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย (Organizational Performance: OP) โดยอาศัยกรอบแนวคิด Technology–Organization–Environment (TOE) Framework ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory: DCT) เป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ดังนี้



1. การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กรอีสปอร์ต ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคล่องตัวขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน H1 ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ AI ในการบริหารจัดการข้อมูล การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค การสนับสนุนการตลาด และการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรอีสปอร์ตสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Chen et al., 2022; Mikalef & Gupta, 2021) ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Technology–Organization–Environment (TOE) Framework ที่อธิบายว่าการยอมรับเทคโนโลยีในระดับองค์กรเกิดจากความพร้อมด้านเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการดำเนินงานได้สำเร็จ จะช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dynamic Capability Theory ที่ระบุว่า องค์กรที่สามารถรับรู้โอกาส (Sensing)คว้าโอกาส (Seizing) และปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Reconfiguring) ได้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงได้ดีกว่าองค์กรอื่น ในบริบทของอุตสาหกรรมอีสปอร์ตไทย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี รูปแบบการแข่งขัน และพฤติกรรมของผู้บริโภค การนำ AI มาใช้จึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เล่น การบริหารจัดการทีม การวางแผนการตลาดดิจิทัล หรือการบริหารประสบการณ์ของผู้ชมและแฟนคลับ

2. ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ต ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน H2 แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีการปรับกลยุทธ์และรูปแบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน สร้างนวัตกรรม และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่ำ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยในสาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ระบุว่า ความคล่องตัวขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัล และสอดคล้องกับทฤษฎี Dynamic Capability Theory ซึ่งมองว่าความคล่องตัวเป็นหนึ่งในศักยภาพหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถแปลงทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้กลายเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เป็นรูปธรรม สำหรับองค์กรอีสปอร์ต ความคล่องตัวสะท้อนผ่านความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน การสร้างรูปแบบรายได้ใหม่ การจัดกิจกรรมและการแข่งขันในรูปแบบดิจิทัล การบริหารความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุน และการตอบสนองต่อ



พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Schilke, 2014; Helfat & Peteraf, 2009)

3. การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอิสระ ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับและการนำ AI มาใช้มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอิสระในประเทศไทย สนับสนุนสมมติฐาน H3 ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า AI ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติงาน แต่เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน เพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Resource-Based View (RBV) ที่มองว่า เทคโนโลยี AI เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความหายาก และยากต่อการเลียนแบบ หากองค์กรสามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์จาก AI ได้อย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว ในบริบทขององค์กรอิสระ AI สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหลายด้าน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการแข่งขัน การประเมินศักยภาพของนักกีฬาอิสระ การคาดการณ์พฤติกรรมของผู้ชม การออกแบบแคมเปญการตลาดดิจิทัล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกสำหรับการบริหารผู้สนับสนุน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ (Belhadi et al., 2022; Mikalef & Gupta, 2021)

4. บทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมพบว่า ความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediator) ระหว่างการยอมรับ AI กับผลการดำเนินงานขององค์กรอิสระ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐาน H4 ผลลัพธ์นี้แสดงให้เห็นว่า แม้ AI จะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ผลกระทบดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อองค์กรสามารถแปลงศักยภาพของ AI ให้เป็นความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อค้นพบนี้ช่วยขยายองค์ความรู้ของ Dynamic Capability Theory โดยแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของการลงทุนด้าน AI ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง



สรุป

ผลการศึกษาพบว่า การยอมรับและการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอีสปอร์ตในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ความคล่องตัวขององค์กรยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างการยอมรับ AI กับผลการดำเนินงาน สะท้อนว่าองค์กรที่สามารถบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม จะมีศักยภาพในการปรับตัว ตัดสินใจ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ โดยประการแรก แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการยอมรับและการนำ AI มาใช้ในระดับองค์กร ประการที่สอง ยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการนำ AI มาใช้กับผลการดำเนินงาน และประการที่สาม แสดงให้เห็นบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะกลไกที่เชื่อมโยงศักยภาพของ AI ไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

ในเชิงวิชาการ การศึกษานี้มีคุณูปการต่อองค์ความรู้ด้านการจัดการเทคโนโลยีและการบริหารองค์กรอีสปอร์ต โดยเชื่อมโยงกรอบแนวคิด TOE ทฤษฎีฐานทรัพยากร และทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตเข้าด้วยกัน และเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า คุณค่าของ AI ไม่ได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการทำงานและพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร เพื่อนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรอีสปอร์ตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

องค์ความรู้ใหม่และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการวิจัยเสนอองค์ความรู้ใหม่ว่า การนำ AI มาใช้ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีสปอร์ตโดยตรงเพียงมิติเดียว แต่ความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนศักยภาพของ AI ให้เกิดผลลัพธ์เชิงองค์กร ดังนั้น องค์กรอีสปอร์ตควรพัฒนาการใช้ AI ควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาทักษะบุคลากร การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน



ข้อเสนอแนะต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

หน่วยงานภาครัฐ สมาคมกีฬา สถาบันการศึกษา และภาคเอกชนควรร่วมกันสนับสนุนระบบนิเวศการใช้ AI ในอุตสาหกรรมอีสปอร์ต โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัล การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและข้อมูล การกำหนดแนวทางการใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี AI กับการบริหารจัดการอีสปอร์ต เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลเกิดประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากร และอุตสาหกรรมโดยรวม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรอีสปอร์ตประเภทต่าง ๆ และเปรียบเทียบระหว่างองค์กรขนาดใหญ่กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อศึกษาความแตกต่างของรูปแบบการยอมรับ AI นอกจากนี้ ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านหรือกำกับ เช่น ความพร้อมด้านดิจิทัล ความสามารถด้านข้อมูล การสนับสนุนจากผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งควรใช้การวิจัยแบบตามยาว (Longitudinal Research) หรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อศึกษาผลของการนำ AI มาใช้ต่อความคล่องตัวและผลการดำเนินงานในระยะยาว และเพิ่มความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกที่ทำให้การลงทุนด้าน AI สร้างคุณค่าต่อองค์กรอีสปอร์ตอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ประชาชาติธุรกิจ. (2565). เกมมิ่งเกียร์โตตาม ‘อีสปอร์ต’ สิ้นค้าไอทีแห่งซิงค์หมื่นล้าน. <https://www.prachachat.net/ict/news-834196>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>



- Belhadi, A., Mani, V., Kamble, S. S., Khan, S. A. R., & Verma, S. (2024). Artificial intelligence-driven innovation for enhancing supply chain resilience and performance under the effect of supply chain dynamism: An empirical investigation. *Annals of Operations Research*, 333(2–3), 627–652. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-03956-x>
- Chen, D., Esperança, J. P., & Wang, S. (2022). The impact of artificial intelligence on firm performance: An application of the resource-based view to e-commerce firms. *Frontiers in Psychology*, 13, 884830. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.884830>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.