

กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร :  
การศึกษาเชิงประจักษ์ของธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย  
Organizational Learning Strategy influencing on Organizational Success:  
An Empirical Study of Packaged Foods Businesses in Thailand

กานธีธีรา นามวงศ์\*  
Kanthheera Namwong\*

Received : October 11, 2022 Revised : January 17, 2023 Accepted : January 18, 2023

**บทคัดย่อ**

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม และใช้ OLS Regression ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ โดยใช้ข้อมูลจากธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย จำนวน 220 บริษัท ผลการศึกษา พบว่า สองในห้ามิติของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร คือ การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต และการให้ความสำคัญในการปรับปรุงมอระบบ จะมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลการดำเนินงาน ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร

---

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

\* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management Science, Loei Rajabhat University

\* Corresponding author E-mail: kantheera.nam@gmail.com

## Abstract

The purpose of this study is to examine the influence of organizational learning strategy on organizational success through the consequential factors, namely, organizational creativity, organizational flexibility, and organizational innovation in order to achieve organizational success. Data is collected by questionnaires, and OLS regression analysis is use to analyze the relationships among these variables by using data from 220 firms of packaged foods businesses in Thailand. The results indicate that two of five dimensions of organizational learning strategy are dynamic shared-knowledge focus and adaptive system perspective emphasis have a positive relationship with consequential factor, namely, organizational creativity, organizational flexibility, organizational innovation and organizational success.

**Keywords :** Organizational Learning Strategy, Organizational Learning, Organizational Creativity, Organizational Flexibility, Organizational Innovation, Organizational Success

## 1. บทนำ

จากสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันในระดับโลก ประกอบกับความซับซ้อนในการแข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก องค์กรต้องเผชิญกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันจะไม่สามารถหยุดการพัฒนาได้เลย องค์กรต้องมีความเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาองค์กรทำให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ และสามารถอยู่รอดได้ในสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลา (Palabud, 2020) ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวและรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน เพราะพวกเขาต้องต่อสู้กับคู่แข่งที่มีอยู่แล้ว และยังคงต้องต่อสู้กับคู่แข่งใหม่ที่กำลังพยายามที่จะเข้าสู่ตลาด และมีหลายปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์กร มักขึ้นอยู่กับการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในการจัดการกับการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร ที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเกิดความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรจะแบ่งออกเป็นสองประเภทที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ภายนอก และภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเสริมที่มีข้อดี และข้อเสีย แยกกัน การเรียนรู้ภายนอกจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง เครือข่าย และสถาบัน การเรียนรู้ภายใน ประกอบด้วยการเรียนรู้รายบุคคล ระหว่างหน้าที่ และการเรียนรู้หลายระดับ โดยการเรียนรู้ที่แตกต่างกันกลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร โดยขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของธุรกิจด้วย (Chun & Evans, 2018)

กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร เป็นความสามารถในเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการอธิบายว่าทำไมองค์กรจึงประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง และอาจเป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าของลูกค้านั้นเหนือกว่าในระยะยาว อีกทั้งช่วยปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต้องการของตลาด จึงถือเป็นความสามารถแบบไดนามิกที่แท้จริง (Palabud, 2020) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กร และการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการพิจารณาว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรไม่ใช่แค่การออกแบบเชิงกลยุทธ์ที่เป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กร แต่ยังรวมถึงการให้กลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ (Sariol & Abebe, 2017) นักวิจัยบางคนอ้างว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ของ

องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (Wang & Dass, 2017)

ดังนั้น จึงเน้นย้ำว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นความสามารถแบบไดนามิกที่สามารถทำได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Palabud, 2019) แม้ว่าทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรจะให้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้อง แต่ก็ยังมีบางแง่มุมที่ยังไม่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาในมิติใหม่ของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร โดยทำการศึกษาในแง่มุมของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร โดยให้ทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กรเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในงานวิจัยนี้ ซึ่งมุ่งเน้นศึกษากลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ (Dimensions) คือ การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่อง (Continuous Open-mindedness Orientation) การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต (Dynamic Shared-knowledge Focus) ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่น (Flexible Business Experimentation Concern) การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Managerial Commitment Awareness) และการให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ (Adaptive System Perspective Emphasis) ซึ่งจะทดสอบการมีความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity) ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Flexibility) นวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovation) และ ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) โดยทำการศึกษาเชิงประจักษ์จากธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย เนื่องจากตลาดอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทยในปี 2564 ที่ผ่านมามีมูลค่าสูงราว 452,506 ล้านบาท ขยายตัวจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 4.7 โดยมีปัจจัยสนับสนุนมาจากทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ กล่าวคือ ธุรกิจอาหารมีการเติบโต และผู้ประกอบการในภาคการผลิตมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ และรสชาติใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างจุดแข็งในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสทางการตลาด โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ขนมอบและเบเกอรี่ ขยายตัวร้อยละ 7.5 ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์และอาหารทะเลแปรรูป ขยายตัวร้อยละ 5.7 และผลิตภัณฑ์นมขยายตัวร้อยละ 5.1 ซึ่งเป็นการขยายตัวสูงสุดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยได้รับผลดีจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกและสะดวกสบาย ประกอบกับการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อ ซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้โดยง่าย (สถาบันอาหาร, 2564) ในปี 2564 – 2566 มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทยมีทิศทางเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้านตลาดต่างประเทศคาดว่าจะเติบโตในสัดส่วน 15-20% ซึ่งการประกอบอาหารที่ผลิตจากไทยได้รับการยอมรับจากต่างชาติทั้งความสะดวก ปลอดภัย และรสชาติ อีกทั้ง เป็นอาหารเพื่อสุขภาพตามกระแสความนิยมในตลาดโลก ทำให้แนวโน้มความต้องการในตลาดส่งออกยังคงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (วันนา ยงพิสานบุตร, 2564) ตลาดสินค้าอาหารไทยสำเร็จรูปในตลาดโลกยังคงสดใส ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหลังโควิด-19 และความนิยมอาหารไทยที่ยังคงเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่อง ผู้ประกอบการส่งออกพร้อมส่งผลิตภัณฑ์ขอรับตราสัญลักษณ์ Thai SELECT กันเป็นอย่างมาก จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมามีผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคทั่วโลกเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตในวิถีใหม่ ด้านผู้ประกอบการในหลายธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันได้อย่างทันท่วงที โดยสินค้าอาหารเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่มีการปรับตัวอย่างเห็นได้ชัด เพราะผู้คนต่างหันมาปรุงอาหารรับประทานเองที่บ้านมากขึ้น ในหลายประเทศพบว่าแม้ผู้คนจะยังคงต้องการใช้ชีวิตนอกบ้านแต่เรื่องอาหารยังเป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญและเน้นความปลอดภัยเป็นสำคัญ ในทุก ๆ ปี กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศจะทำการคัดเลือกผลิตภัณฑ์สินค้าอาหารไทยสำเร็จรูปพร้อมปรุงหรือพร้อมรับประทาน เครื่องแกง น้ำจิ้มหรือขนมไทย เพื่อมอบตราสัญลักษณ์ Thai SELECT เพื่อให้ผู้บริโภคหรือร้านอาหารไทยในต่างประเทศสามารถเลือกซื้อเพื่อนำไปปรุงอาหารได้อย่างสะดวกและมีรสชาติตามตำรับอาหารไทย โดยนโยบายของรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงพาณิชย์ในเรื่องของ “อาหารไทย อาหารโลก” ที่มุ่งเน้นการขยายตลาดอาหารไทยไปตลาดโลกนั้น ทำให้การมอบตราสัญลักษณ์ Thai SELECT เป็นภารกิจสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคในตลาดสากลได้มากขึ้น ปัจจุบันมีการมอบตราสัญลักษณ์ Thai SELECT ให้กับผลิตภัณฑ์อาหารไทยสำเร็จรูปไปแล้วทั้งสิ้นจำนวน 603 ผลิตภัณฑ์ จาก 54 บริษัท ตราสัญลักษณ์ Thai SELECT ไม่ใช่การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ แต่เป็นสัญลักษณ์การันตีว่าเป็นเมนูอาหารไทยที่มีส่วนผสมของวัตถุดิบและเครื่องปรุงอาหารตามแบบวิถีการปรุงอาหารไทย ผ่านกรรมวิธีประกอบอาหารที่ใช้เครื่องปรุงตามแบบอย่างอาหารไทย บ่งบอกเอกลักษณ์ มีรสชาติและรูปลักษณ์ของอาหารตามมาตรฐานอาหารไทย (ฐานเศรษฐกิจ, 2564) จากแนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจอาหารสำเร็จรูปซึ่งมีความจำเป็นในการที่จะต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาจากธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทยที่จดทะเบียนบริษัทกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 775 บริษัท (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564) วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร โดยศึกษาเชิงประจักษ์จากธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย

## 2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานในการวิจัย

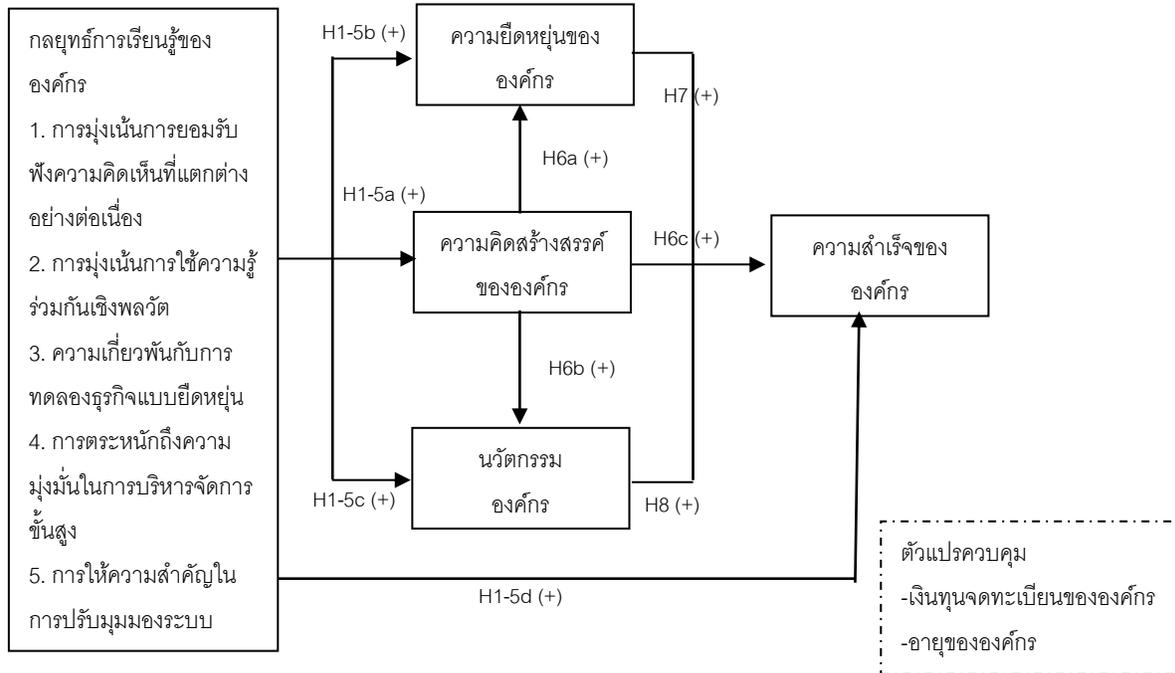
วัตถุประสงค์หลักของการวิจัย (Key Research Objective) ในครั้งนี้เพื่อศึกษา กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยแยกเป็นมิติของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรได้ 5 มิติ (Dimensions) คือ การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่อง (Continuous Open-mindedness Orientation) การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต (Dynamic Shared Knowledge Focus) ความเกี่ยวพันกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่น (Flexible Business Experimentation Concern) การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Managerial Commitment Awareness) และการให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ (Adaptive System Perspective Emphasis) และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Research Objective) ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละมิติ ของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อ ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความยืดหยุ่นขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร

### การทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐาน (Literature Reviews and Hypotheses Developments)

รูปแบบการวิจัยในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นในรูปภาพประกอบ 1 ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงมิติของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร

**รูปภาพประกอบ 1**  
**กรอบแนวคิดการวิจัย**



**1. กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Strategy)**

กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร มีหลายแง่มุม ทั้งกว้าง และลึก รวมถึงความรวดเร็วของการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การได้มาซึ่งข้อมูล การเผยแพร่ความรู้ การตีความร่วมกัน และหน่วยความจำขององค์กร นอกจากนี้ กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรยังมีการพัฒนาความรู้ หรือข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพในการโน้มน้าวพฤติกรรม และมุ่งเน้นไปที่การค้นพบความรู้ หรือแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร ยังเป็นกระบวนการของการทำความเข้าใจและรับข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ ซึ่งเป็นแกนหลักของการเรียนรู้ขององค์กรและทำให้องค์กรสามารถสร้างขีดความสามารถสำหรับกลยุทธ์การแข่งขัน การดำเนินการร่วมกันที่นำไปสู่ผลิตภัณฑ์ ขั้นตอน ระบบ หรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Crossan, Vera, & Pathak, 2021) ดังนั้น กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร จึงเป็นกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรในองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ยืดหยุ่นและสม่ำเสมอ งานวิจัยที่ศึกษาก่อนหน้านี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความต้องการของลูกค้า และความสัมพันธ์ระหว่างห่วงโซ่อุปทาน การเรียนรู้ขององค์กรทำให้ธุรกิจได้รับทักษะใหม่ ๆ ความสามารถใหม่ ๆ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถนำมาปรับปรุงองค์กรให้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ (Crossan, Vera, & Pathak, 2021) การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะพยายามเชื่อมโยงกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมขององค์กร และความสำเร็จขององค์กร ดังที่แสดงในรูปภาพประกอบ 1

**1.1 การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่อง (Continuous Open-mindedness Orientation: COM)** การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นการยอมรับแนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ

ทั้งภายในและภายนอก ช่วยให้ความรู้ของแต่ละบุคคลที่ได้รับมาสามารถต่ออายุ ขยาย และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ การยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลในองค์กร สามารถเรียนรู้ได้หลายด้าน ทั้งด้านกว้างและเชิงลึก และสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร (Harvey, Johnson, & Edmondson, 2019) กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่เผยให้เห็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การทดลอง การถ่ายทอดความรู้ และการบูรณาการ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างขึ้นในระดับบุคคลที่จะได้รับการถ่ายทอดและบูรณาการเข้ากับองค์กร (Bonafe-Pontes et. al., 2021) ดังนั้น การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการเปิดกว้าง และยินดีที่จะรับความคิดและมุมมองใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะช่วยในระดับบุคคลให้ได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขึ้น และดีขึ้น ยินดีที่จะรับความคิดและมุมมองใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอก บุคลากรในองค์กรจะมีใจเปิดกว้าง สามารถเรียนรู้ได้ในหลาย ๆ ด้าน และสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 1a-d ดังนี้

H1: การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ a)

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร b) ความยืดหยุ่นขององค์กร c) นวัตกรรมองค์กร และ d) ความสำเร็จขององค์กร

### 1.2 การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต (Dynamic Shared Knowledge Focus: DSK)

การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต จะเป็นการแพร่กระจายความรู้ภายในที่ได้รับในระดับบุคคล ผ่านการสนทนา และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลทั้งภายใน และระหว่างทีม หน่วยขององค์กร และองค์กร ในการสื่อสารจะอาศัยข้อมูลที่มีอยู่อย่างถูกต้องและพร้อมใช้งาน ซึ่งการมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และความอยู่รอดขององค์กร รวมถึงการสร้างทักษะใหม่ ๆ ความสามารถใหม่ ๆ ช่วยในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ganguly, Talukdar, & Chatterjee, 2019) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 2a-d ดังนี้

H2: การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ a) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร b)

ความยืดหยุ่นขององค์กร c) นวัตกรรมองค์กร และ d) ความสำเร็จขององค์กร

### 1.3 ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่น (Flexible Business Experimentation Concern: FBE)

ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรม และยืดหยุ่น สำหรับปัญหาในปัจจุบันและอนาคต โดยอิงจากการใช้วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ การทดลองธุรกิจต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามารถในการกล้าได้ กล้าเสีย มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความพร้อมในการควบคุมความเสี่ยง สนับสนุนแนวคิดที่สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองได้ การทดลองธุรกิจเป็นการเรียนรู้ขององค์กรแบบพลวัต สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นจึงถูกกำหนดให้เป็นการค้นหานวัตกรรมเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งได้รับการแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับทุกเวลา ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร (Bocken, Weissbrod, & Antikainen, 2021) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 3a-d ดังนี้

H3: ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ a) ความคิดสร้างสรรค์ของ

องค์กร b) ความยืดหยุ่นขององค์กร c) นวัตกรรมองค์กร และ d) ความสำเร็จขององค์กร

### 1.4 การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Managerial Commitment

Awareness: AMC) การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงนั้น ฝ่ายบริหารควรขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และซัดความเชื่อแบบเก่าที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์

ปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรตระหนักถึงความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การพัฒนาวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างและถ่ายทอดความรู้เป็นค่านิยมพื้นฐาน และมุมมองเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่า และมีอิทธิพลต่อการได้รับผลลัพธ์ในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในความสำเร็จ โดยพิจารณาว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร (Chiu et al., 2022) การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมและการรักษาพฤติกรรมที่ช่วยให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมาย เป็นจุดแข็งของบุคคลในองค์กรที่จะพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (Park & Doo, 2020) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 4a-d ดังนี้

H4: การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ a) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร b) ความยืดหยุ่นขององค์กร c) นวัตกรรมขององค์กร และ d) ความสำเร็จขององค์กร

#### 1.5 การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ (Adaptive System Perspective Emphasis: ASP)

หมายถึง การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบมุ่งให้องค์กรพิจารณาระบบต่าง ๆ ในองค์กร ที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งแต่ละส่วนมีหน้าที่ของตนเองและทำงานประสานกัน มุมมองระบบทำให้เกิดการนำสมาชิกขององค์กรมารวมกันโดยมีอัตลักษณ์ร่วมกัน ตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการบริการ มีมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขององค์กร การปรับมุมมองระบบจะเกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในองค์กร และกลายเป็นการเรียนรู้ขององค์กร มีความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ การรับรู้ และความเชื่อ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความอยู่รอดขององค์กร และการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ สร้างทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wang & Dass, 2017) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 5a-d ดังนี้

H5: การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ a) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร b) ความยืดหยุ่นขององค์กร c) นวัตกรรมขององค์กร และ d) ความสำเร็จขององค์กร

### 2. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity: ORC)

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นการพัฒนาความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการทำงาน และกระบวนการในการทำงาน ไม่ว่าจะในระยะสั้นหรือระยะยาว ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บุคคล และสถานการณ์ และแต่ละองค์ประกอบเหล่านี้จะปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นักวิชาการแสดงให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดที่มีประโยชน์ เหมาะสมในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กร และสามารถสร้างนวัตกรรมขององค์กร เพราะเป็นกระบวนการที่สร้างแนวคิดที่แปลกใหม่ มีประโยชน์ต่อองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจำเป็นต้องเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ ที่เน้นการเรียนรู้ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หรือการแบ่งปันอำนาจเพื่อนำเสนอระบบการบริหารใหม่ กระบวนการผลิตที่ทันสมัย องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่การทดลองในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การวิจัยและพัฒนา การพัฒนากระบวนการใหม่ และความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี (Mikalef & Gupta, 2021) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีส่วนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ เพิ่มความยืดหยุ่นภายในองค์กร และเพื่อการให้บริการที่เป็นมาตรฐานหรือตามความต้องการของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในขณะที่ควบคุมความเสี่ยงขององค์กรแต่ให้อิสระในการค้นหาความรู้ใหม่ผ่านการเรียนรู้และการทดลอง (Darvishmotevali, Altinay, & Koseoglu, 2020) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 6a-c ดังนี้

H6: ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ a) ความยืดหยุ่นขององค์กร b) นวัตกรรมขององค์กร และ c) ความสำเร็จขององค์กร

### 3. ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Flexibility : ORF)

ความยืดหยุ่นขององค์กร เป็นการดำเนินการหรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร นอกจากนี้ ยังตอบสนองด้วยกลยุทธ์ใหม่ในลักษณะเชิงรุกต่อภัยคุกคาม และโอกาสทางการตลาดโดยไม่มีข้อผูกมัด ความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นแกนแท้ของการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถหลากหลาย มีระบบการจัดการที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Kocyigit & Akkaya, 2020) การเรียนรู้ขององค์กรช่วยให้มีความยืดหยุ่นขององค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้นในการต่อต้านภัยคุกคามด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และแม้กระทั่งเพื่อกำหนดวิวัฒนาการของตลาด นอกจากนี้ ยังช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการปรับปรุงกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลที่มีความยืดหยุ่น ช่วยให้สามารถปรับตามสภาพแวดล้อมและสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง (Anning-Dorson, 2021) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 7 ดังนี้

H7: ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร

### 4. นวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovation: ORI)

นวัตกรรมขององค์กรเป็นการสร้างกระบวนการ ระบบ โปรแกรม นโยบาย ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่มาจากภายในหรือภายนอกองค์กร มาใช้ในองค์กร นวัตกรรมเป็นผลมาจากการเพิ่มพูนความรู้ที่ตอบสนองและดำเนินการจากความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นวัตกรรมขององค์กรเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตใหม่และวิธีการให้บริการที่ดีที่สุด ระบุผลิตภัณฑ์ใหม่และวิธีพัฒนาผลิตภัณฑ์เหล่านี้ให้ดีที่สุด ระบุการดำเนินงานภายในใหม่ และวิธีการดำเนินงานเหล่านี้ให้ดีที่สุด นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลายเป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมที่แตกต่างกันสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงผ่านระบบคุณภาพและความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Alves, Galina, & Dobelin, 2018) จึงนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานที่ 8 ดังนี้

H8: นวัตกรรมขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร

### 5. ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success: OSC)

ความสำเร็จขององค์กรเป็นการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีความสามารถในการรักษาลูกค้า และบรรลุความเป็นเลิศในด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน และการเงิน นอกจากนี้ความสำเร็จขององค์กรยังเป็นความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในแง่ของประสิทธิภาพโดยรวม ซึ่งรวมถึงสี่มุมมองหลัก ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายใน การเรียนรู้ และการเติบโต (Appelbaum et al., 2018) ส่วนประกอบของความสำเร็จขององค์กรคือข้อมูลที่รวบรวมจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ปริมาณการขาย ส่วนแบ่งตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และความสามารถในการทำกำไร (Englert & Helmig, 2018)

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

### 3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากตลาดอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทยในปี 2564 ที่ผ่านมามีมูลค่าสูงราว 452,506 ล้านบาท ขยายตัวจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 4.7 โดยมีปัจจัยสนับสนุนมาจากทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ กล่าวคือ ธุรกิจอาหาร

มีการเติบโต และผู้ประกอบการในภาคการผลิตมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ และรสชาติใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างจุดแข็งในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสทางการตลาด โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ขนมอบและเบเกอรี่ ขยายตัวร้อยละ 7.5 ผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์และอาหารทะเลแปรรูป ขยายตัวร้อยละ 5.7 และผลิตภัณฑ์นม ขยายตัวร้อยละ 5.1 ซึ่งเป็นการขยายตัวสูงสุดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยได้รับผลดีจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็วและสะดวกสบาย ประกอบกับการขยายตัวของร้านสะดวกซื้อ ซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้โดยง่าย (สถาบันอาหาร, 2564) ในปี 2564 – 2566 มูลค่าตลาดอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปในประเทศมีทิศทางการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้านตลาดต่างประเทศคาดว่าจะเติบโตดี ในสัดส่วน 15-20% ซึ่งการประกอบอาหารที่ผลิตจากไทยได้รับการยอมรับจากต่างชาติ ทั้งความสะดวก ปลอดภัย และรสชาติ อีกทั้ง เป็นอาหารเพื่อสุขภาพตามกระแสความนิยมในตลาดโลก ทำให้แนวโน้มความต้องการในตลาดส่งออกยังคงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (วันนา ยงพิสานบุตร, 2564) โดยนโยบายของรองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ในเรื่องของ “อาหารไทย อาหารโลก” ที่มุ่งเน้นการขยายตลาดอาหารไทยไปตลาดโลกนั้น ทำให้กรมอบตราสัญลักษณ์ Thai SELECT เป็นภารกิจสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคในตลาดสากลได้มากขึ้น ปัจจุบันมีการมอบตราสัญลักษณ์ Thai SELECT ให้กับผลิตภัณฑ์อาหารไทยสำเร็จรูปไปแล้วทั้งสิ้นจำนวน 603 ผลิตภัณฑ์ จาก 54 บริษัท ตราสัญลักษณ์ Thai SELECT ไม่ใช่การรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ แต่เป็นสัญลักษณ์การันตีว่าเป็นเมนูอาหารไทยที่มีส่วนผสมของวัตถุดิบและเครื่องปรุงอาหารตามแบบวิธีการปรุงอาหารไทย ผ่านกรรมวิธีประกอบอาหารที่ใช้เครื่องปรุงตามแบบอย่างอาหารไทย บ่งบอกเอกลักษณ์ มีรสชาติและรูปลักษณ์ของอาหารตามมาตรฐานอาหารไทย (ฐานเศรษฐกิจ, 2564) จากแนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจอาหารสำเร็จรูปซึ่งมีความจำเป็นในการที่จะต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อรองรับกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทย โดยในการศึกษารั้งนี้จะศึกษาจากธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทยที่จดทะเบียนบริษัทกับกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 775 บริษัท (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 775 ชุด และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการของบริษัท การเก็บข้อมูลจะมีระยะเวลาดำเนินการเก็บข้อมูลประมาณ 6 สัปดาห์ โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 สัปดาห์ที่ 1-3 หลังส่งแบบสอบถามแล้วจะรอแบบสอบถามตอบกลับ ใน 3 สัปดาห์นี้มีแบบสอบถามที่ไม่มีผู้รับ ย้ายที่อยู่ และปิดกิจการกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 10 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 155 ฉบับ ช่วงที่ 2 สัปดาห์ที่ 4-6 จะเริ่มทำการ Follow-up แบบสอบถาม โดยการโทรศัพท์ในส่วนที่มีเบอร์โทร เพื่อขอบคุณและติดตามแบบสอบถามซึ่งทำให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาเพิ่มเติมอีก 67 ฉบับ ดังนั้นจำนวนแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมามีจำนวนทั้งสิ้น 222 ฉบับ แต่ไม่สมบูรณ์จำนวน 2 ฉบับ จึงทำให้มีแบบสอบถามที่ใช้ได้ทั้งสิ้น 220 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบสนอง 28.76% ซึ่งสามารถเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้ ตามการอ้างอิงของ Aaker, Kumar, และ Day (2001) ที่ระบุว่าในการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ที่ปราศจากการติดตามหรือมีการติดตามไม่ทั่วถึงสามารถยอมรับได้ที่ 20% ของประชากรทั้งหมด และได้ทำการทดสอบ non-response bias เปรียบเทียบการตอบก่อนและหลัง ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการทดสอบ t-test พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงต้นและปลาย (Armstrong & Overton, 1979)

### 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

แต่ละตัวแปรจะถูกวัดโดยมาตราส่วนประมาณค่า (Likert's Scale) ตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ **ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success: OSC)** จะเป็นตัวแปรที่ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร มี

ความสามารถในการรักษาลูกค้า และมีความเป็นเลิศในด้านนวัตกรรม การดำเนินงาน และการเงิน จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ ซึ่งเป็นกิจกรรมในองค์กรที่สร้างและใช้ความรู้เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) และลักษณะของพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างสำหรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเรียนรู้เชิงรุกที่แตกต่าง

### 3.3 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

3.3.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Strategy) จะเป็นตัวแปรสำคัญของ การวิจัยนี้ โดยจะประกอบด้วยมิติทั้ง 5 มิติ (Dimensions) ลำดับแรก คือ การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่อง (Continuous Open-mindedness Orientation: COM) จะวัดโดยระดับของผลการเปิดรับและ ยินดีของพนักงานในองค์กรที่จะยอมรับความคิดใหม่ ๆ มุมมองใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โครงสร้างนี้จะวัด โดยข้อคำถาม 4 ข้อ ลำดับที่สอง คือ การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต (Dynamic Shared-knowledge Focus: DSK) จะวัดโดยระดับของผลการแจกจ่าย เผยแพร่ หรือถ่ายทอดความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สำหรับพนักงานผ่าน การประชุม การอภิปราย การฝึกอบรม และปฏิสัมพันธ์แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ ลำดับที่สาม คือ ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่น (Flexible Business Experimentation Concern: FBE) จะวัดจากระดับของผลงานด้านนวัตกรรม วิธีการแก้ปัญหาทางธุรกิจของ พนักงานในปัจจุบัน และอนาคตที่ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเวลา โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ ลำดับที่สี่ คือ การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูง (Advanced Managerial Commitment Awareness: AMC) จะวัดจากระดับของผลของการพัฒนาองค์กรของพนักงานที่จะช่วยให้องค์กรสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ด้วย ตัวเอง และเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการสร้างและถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นคุณค่า พื้นฐาน โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ และลำดับสุดท้าย คือ การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ (Adaptive System Perspective Emphasis: ASP) จะวัดโดยระดับของผลรวมของสมาชิกทั้งหมดขององค์กร ร่วมกัน ทำหน้าที่ในลักษณะที่มีการประสานงาน ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่อิงกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลและ การบริการของพนักงาน โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ

3.3.2 ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity: ORC) จะวัดจากระดับของผลการ พัฒนาความคิดของพนักงานที่มีทั้งความแปลกใหม่และเป็นประโยชน์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนและกระบวนการใน การทำงาน โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ

3.3.3 ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Flexibility: ORF) จะวัดจากระดับผลการดำเนินงานของ องค์กรในการดำเนินการ หรือตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนตอบสนอง กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในเชิงรุกต่อภัยคุกคามและโอกาสทางการตลาดโดยไม่มีข้อผูกมัด โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ

3.3.4 นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation: ORI) จะวัดจากระดับผลการยอมรับอุปกรณ์ ระบบ นโยบาย โครงการ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ ขององค์กร และยอมรับวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กรใน การจัดการธุรกิจในที่ทำงานและในความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับตัวแทนภายนอก โครงสร้างนี้จะวัดโดยข้อคำถาม 4 ข้อ

### 3.4 ตัวแปรควบคุม (Control Variables)

ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย เงินลงทุนขององค์กร (Organizational Capital: OCP) วัดจากเงินหรือ ทรัพย์สินที่ลงทุน ซึ่งทุนขององค์กรจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร หากทุนขององค์กรมี จำนวนจำกัดอาจทำให้องค์กรขาดการเจริญเติบโต ไม่สามารถขยายขนาดขององค์กรได้ (Hasan, Lobo, & Qiu, 2021) ดังนั้น เงินลงทุนขององค์กรเป็นตัวแปรดัมมี่ (Dummy Variable) ประกอบด้วย 0 (เงินลงทุนไม่เกิน 15,000,000 บาท)

และ 1 (เงินลงทุนมากกว่า 15,000,000 บาท) และ **อายุขององค์กร (Organizational Age: OAG)** วัดจากจำนวนปีที่องค์กรดำเนินธุรกิจอาหารสำเร็จรูป ซึ่งอายุขององค์กรจะมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์กร โดยองค์กรที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ยาวนานกว่าอาจมีการพัฒนาของนวัตกรรมที่แปลกใหม่มากกว่า ทำให้มีอำนาจทางการตลาดมากกว่าองค์กรที่มีการดำเนินงานที่สั้นกว่า (Kaufman, 2017) ดังนั้น อายุขององค์กรเป็นตัวแปรดัมมี่ (Dummy Variable) ประกอบด้วย 0 (อายุไม่เกิน 15 ปี) และ 1 (อายุมากกว่า 15 ปี)

### 3.5 ค่าความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรง (Reliability and Validity)

ความเชื่อมั่น (Reliability) จะวัดจากค่า Cronbach Alpha Coefficients โดยจะต้องมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair, Babin, & Anderson, 2010) และในการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลในแบบสอบถามจะใช้ Exploratory Factor Analysis (EFA) ในการวัด โดยค่า Factor Loading ของแต่ละตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.50 โดย Cut-off Score จะมากกว่า 0.40 (Nunnally & Bernstein, 1994) ตาราง 1 จะแสดงผลของค่า Factor Loadings และ Cronbach's Alpha Coefficients สำหรับ Multiple-items Scales ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่า ค่า Factor Loadings จะอยู่ระหว่าง 0.691 – 0.948 ซึ่งมากกว่า 0.50 (Nunnally & Bernstein, 1994) และค่า Cronbach's Alpha Coefficients จะอยู่ระหว่าง 0.822 – 0.916 ซึ่งมากกว่า 0.70 (Hair, Babin, & Anderson, 2010) จึงทำให้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ

**ตาราง 1** ผลของการวัดค่าความเที่ยงตรงของตัวแปร (Validation) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Constructs	Factor Loadings	Cronbach's Alpha Coefficient
Continuous Open-mindedness Orientation (COM)	0.691-0.879	0.822
Dynamic Shared-knowledge Focus (DSK)	0.775-0.90	0.863
Flexible Business Experimentation Concern (FBE)	0.763-0.893	0.856
Advanced Managerial Commitment Awareness (AMC)	0.704-0.898	0.840
Adaptive System Perspective Emphasis (ASP)	0.843-0.909	0.895
Organizational Creativity (ORC)	0.735-0.913	0.870
Organizational Flexibility (ORF)	0.875-0.938	0.922
Organizational Innovation (ORI)	0.841-0.948	0.916
Organizational Success (OSC)	0.817-0.896	0.885

### 3.6 สถิติที่ใช้ (Statistical Techniques)

ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้ Ordinary Least Squares (OLS) Regression ในการทดสอบสมมติฐาน โดย OLS Regression จะเหมาะสมต่อการใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ (Hair, Babin, & Anderson, 2010) ในการศึกษาครั้งนี้จะมีรูปแบบความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

$$\text{Equation 1: } \text{ORC} = \alpha_1 + \beta_1 \text{COM} + \beta_2 \text{DSK} + \beta_3 \text{FBE} + \beta_4 \text{AMC} + \beta_5 \text{ASP} + \beta_6 \text{OCP} + \beta_7 \text{OAG} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: ORF} = \alpha_2 + \beta_8 \text{COM} + \beta_9 \text{DSK} + \beta_{10} \text{FBE} + \beta_{11} \text{AMC} + \beta_{12} \text{ASP} + \beta_{13} \text{OCP} + \beta_{14} \text{OAG} + \epsilon_2$$

$$\text{Equation 3: ORI} = \alpha_3 + \beta_{15} \text{COM} + \beta_{16} \text{DSK} + \beta_{17} \text{FBE} + \beta_{18} \text{AMC} + \beta_{19} \text{ASP} + \beta_{20} \text{OCP} + \beta_{21} \text{OAG} + \epsilon_3$$

$$\text{Equation 4: OSC} = \alpha_4 + \beta_{22} \text{COM} + \beta_{23} \text{DSK} + \beta_{24} \text{FBE} + \beta_{25} \text{AMC} + \beta_{26} \text{ASP} + \beta_{27} \text{OCP} + \beta_{28} \text{OAG} + \epsilon_4$$

$$\text{Equation 5: ORF} = \alpha_5 + \beta_{29} \text{ORC} + \beta_{30} \text{OCP} + \beta_{31} \text{OAG} + \epsilon_5$$

$$\text{Equation 6: ORF} = \alpha_6 + \beta_{32} \text{ORC} + \beta_{33} \text{OCP} + \beta_{34} \text{OAG} + \epsilon_5$$

$$\text{Equation 7: OSC} = \alpha_7 + \beta_{35} \text{ORC} + \beta_{36} \text{ORF} + \beta_{37} \text{ORI} + \beta_{38} \text{OCP} + \beta_{39} \text{OAG} + \epsilon_7$$

#### 4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 2 จะแสดงค่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเมทริกซ์ความสัมพันธ์สำหรับตัวแปรทั้งหมด โดยจะดูว่ามีปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (multicollinearity) หรือไม่ ซึ่งจากผลการศึกษ ตัวแปรทั้งหมดจะมีค่าความสัมพันธ์ (Correlation coefficients) น้อยกว่า 0.80 และค่า VIF (Variance Inflation Factors) น้อยกว่า 10 จึงทำให้ไม่เกิดปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) ของตัวแปรอิสระในโมเดลนี้ (Hair, Babin, & Anderson, 2010) ค่า VIF ที่ใช้ในการตรวจสอบปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรอิสระจะมีค่าอยู่ระหว่าง 1.786-2.077 ต่ำ 10 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหา ภาวะร่วมของตัวแปรในตัวแบบเส้นตรง (Multicollinearity) ในการศึกษาครั้งนี้

ตาราง 2 ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation Matrix)

Variables	COM	DSK	FBE	AMC	ASP	ORC	ORF	ORI	OSC	OCP	OAG
Mean	4.062	3.943	3.833	3.985	3.988	3.792	3.692	3.698	3.690	-	-
S.D.	0.499	0.610	0.619	0.564	0.592	0.601	0.637	0.715	0.689	-	-
COM	1										
DSK	.714***	1									
FBE	.756***	.759***	1								
AMC	.741***	.728***	.716***	1							
ASP	.703***	.695***	.645***	.749***	1						
ORC	.616***	.679***	.559***	.572***	.689***	1					
ORF	.435***	.503***	.466***	.490***	.584***	.760***	1				
ORI	.578***	.649***	.620***	.540***	.625***	.787***	.685***	1			
OSC	.456***	.557***	.484***	.500***	.447***	.617***	.617***	.705***	1		
OCP	.012	.018	.061	.053	.011	.050	.093	.007	.063	1	
OAG	.051	.109	.069	.111	.026	.051	.035	.017	.056	.068	1

\*P<0.10, \*\*P<0.05, \*\*\*P<0.01

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์โดย การวิเคราะห์ถดถอยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares Regression) ของความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปร สามารถสรุปได้ ดังนี้ การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่อง (COM) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ORC) ( $\beta_1=0.168$ ,  $p<0.05$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อ ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) ( $\beta_8=0.095$ ,  $p>0.10$ ) นวัตกรรมองค์กร (ORI) ( $\beta_{15}=0.052$ ,  $p>0.10$ ) และความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{22}=0.008$ ,  $p>0.10$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1a และปฏิเสธสมมติฐานที่ 1b-1d

การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต (DSK) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ORC) ( $\beta_2=0.404$ ,  $p<0.01$ ) ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) ( $\beta_9=0.175$ ,  $p<0.10$ ) นวัตกรรมองค์กร (ORI) ( $\beta_{16}=0.307$ ,  $p<0.01$ ) และความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{23}=0.378$ ,  $p<0.01$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2a-2d

ความเกี่ยวพันกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่น (FBE) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับนวัตกรรมองค์กร (ORI) ( $\beta_{17}=0.233$ ,  $p<0.01$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ORC) ( $\beta_3=0.068$ ,  $p>0.10$ ) ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) ( $\beta_{10}=0.084$ ,  $p>0.10$ ) และความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{24}=0.060$ ,  $p>0.10$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3c และปฏิเสธสมมติฐานที่ 3a,3b และ 3d

การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูง (AMC) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{25}=0.165$ ,  $p<0.10$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ORC) ( $\beta_4=0.112$ ,  $p>0.10$ ) ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) ( $\beta_{11}=0.038$ ,  $p>0.10$ ) และนวัตกรรมองค์กร (ORI) ( $\beta_{18}=0.124$ ,  $p>0.10$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4d และปฏิเสธสมมติฐานที่ 4a-4c

การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ (ASP) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ORC) ( $\beta_5=0.420$ ,  $p<0.01$ ) ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) ( $\beta_{12}=0.452$ ,  $p<0.01$ ) และ นวัตกรรมองค์กร (ORI) ( $\beta_{19}=0.319$ ,  $p<0.01$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{26}=0.019$ ,  $p>0.10$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5a-5c และปฏิเสธสมมติฐานที่ 5d

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (ORC) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) ( $\beta_{29}=0.759$ ,  $p<0.01$ ) และนวัตกรรมองค์กร (ORI) ( $\beta_{32}=0.789$ ,  $p<0.01$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{35}=0.013$ ,  $p>0.10$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6a-6b และปฏิเสธสมมติฐานที่ 6c

ความยืดหยุ่นขององค์กร (ORF) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{36}=0.140$ ,  $p<0.05$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 และนวัตกรรมองค์กร (ORI) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จขององค์กร (OSC) ( $\beta_{37}=0.286$ ,  $p<0.01$ ) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 8

หลายๆ องค์กรต้องเผชิญกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง รวมถึงมีความเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในทางธุรกิจได้ องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาในด้านของกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงในปัจจุบันได้ เพราะนอกจากต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีอยู่แล้วองค์กรยังต้องเผชิญกับคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นในตลาดตลอดเวลา ซึ่งกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Chun & Evans, 2018) กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง สามารถสร้างมูลค่าของลูกค้ำที่เหนือกว่าในระยะยาว ปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้เข้า

กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับความต้องการของตลาด ซึ่งถือเป็นความสามารถเชิงพลวัตอย่างแท้จริง (Palabud, 2020) วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษากลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยใช้ข้อมูลจากธุรกิจอาหารสำเร็จรูปในประเทศไทยจำนวน 220 แห่ง ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต (DSK) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับทุกตัวแปร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และความสำเร็จขององค์กร ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทำให้สรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตนั้นทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำมาซึ่งความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กรและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด โดยการมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต เป็นการกระจาย การเผยแพร่ หรือการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ผ่านทางการประชุม การอภิปราย การฝึกอบรม และการปฏิสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการใช้ความรู้ร่วมกันนี้เป็นการเรียนรู้ขององค์กรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและความอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งการที่จะสามารถสร้างทักษะใหม่ ๆ ความสามารถใหม่ ๆ ช่วยในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ganguly, Talukdar, & Chatteriee, 2019) อีกหนึ่งตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรคือ การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ (ASP) มีอิทธิพลอย่างมากต่อ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร ซึ่งการให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ เป็นการรวมสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน กระทำในลักษณะการประสานงาน ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการบริการ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาความคิด ทักษะใหม่ ๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมที่โดดเด่นภายในองค์กร ทำให้บุคคลในองค์กรมีมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรของบุคลากร และกลายเป็นการเรียนรู้ขององค์กร ทำให้เกิดทักษะ ความคิดและวิธีการใหม่ ๆ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Wang & Dass, 2017) นอกจากนี้พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรทำให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งเป็นการกระทำหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และยังคงตอบสนองกับกลยุทธ์ใหม่ในลักษณะเชิงรุกต่อภัยคุกคาม และโอกาสทางการตลาดโดยปราศจากข้อผูกมัด พร้อมทั้งยังสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ขึ้นำการดำเนินการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในระยะยาวและประสบความสำเร็จ (Darvishmotevali, Altinay, & Koseoglu, 2020) ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรยังก่อให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการ ระบบ โปรแกรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ ที่สร้างหรือซื้อมาใช้ในองค์กร และเป็นวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กร นวัตกรรมเป็นผลของการตอบสนองของการเพิ่มขึ้นของความรู้และการดำเนินงาน นวัตกรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด (Alves, Galina, & Dobelin, 2018) ท้ายที่สุด ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า เงินลงทุนขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อ ความยืดหยุ่นขององค์กร โดยเงินลงทุนจะวัดจากเงินหรือทรัพย์สินที่นำมาลงทุน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเงินลงทุนขององค์กรที่มีส่วนในผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 3 ผลของการวิเคราะห์ถดถอยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Results of OLS Regression Analysis)

Independent Variables	Dependent Variables						
	ORC (Eq1)	ORF (Eq2)	ORI (Eq3)	OSC (Eq4)	ORF (Eq5)	ORI (Eq6)	OSC (Eq7)
COM	0.168** (0.080)	0.095 (0.096)	0.052 (0.086)	0.008 (0.099)			
DSK	0.404*** (0.080)	0.175* (0.096)	0.307*** (0.085)	0.378*** (0.099)			
FBE	0.068 (0.080)	0.084 (0.096)	0.233*** (0.086)	0.060 (0.100)			
AMC	0.112 (0.082)	0.038 (0.098)	0.124 (0.087)	0.165* (0.101)			
ASP	0.420*** (0.075)	0.452*** (0.089)	0.319*** (0.080)	0.019 (0.093)			
ORC					0.759*** (0.044)	0.789*** (0.042)	0.013 (0.082)
ORF							0.140** (0.072)
ORI							0.286*** (0.085)
OCP	0.196 (0.128)	0.336** (0.153)	0.010 (0.136)	0.188 (0.158)	0.217* (0.123)	0.115 (0.117)	0.078 (0.124)
OAG	0.119 (0.125)	0.222 (0.150)	0.068 (0.134)	0.140 (0.155)	0.149 (0.120)	0.027 (0.114)	0.033 (0.120)
Adjusted R <sup>2</sup>	0.553	0.359	0.489	0.314	0.578	0.616	0.580
Maximum VIF	3.279	3.279	3.279	3.279	1.808	1.808	3.791

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

ตาราง 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์ของสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1a	การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ยอมรับ
H1b	การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ปฏิเสธ
H1c	การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร	ปฏิเสธ
H1d	การมุ่งเน้นการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ปฏิเสธ
H2a	การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ยอมรับ
H2b	การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ยอมรับ
H2c	การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร	ยอมรับ
H2d	การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ยอมรับ
H3a	ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ปฏิเสธ
H3b	ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ปฏิเสธ
H3c	ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร	ยอมรับ
H3d	ความเกี่ยวข้องกับการทดลองธุรกิจแบบยืดหยุ่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ปฏิเสธ
H4a	การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ปฏิเสธ
H4b	การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ปฏิเสธ
H4c	การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมขององค์กร	ปฏิเสธ
H4d	การตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการขั้นสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ยอมรับ
H5a	การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	ยอมรับ

ตาราง 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์ของสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H5b	การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ยอมรับ
H5c	การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร	ยอมรับ
H5d	การให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ปฏิเสธ
H6a	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร	ยอมรับ
H6b	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร	ยอมรับ
H6c	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ปฏิเสธ
H7	ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ยอมรับ
H8	นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร	ยอมรับ

## 5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาครั้งนี้ เป็นประโยชน์ทั้งในภาคธุรกิจ และภาครัฐบาลในการใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร รัฐบาล กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการ ในการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรด้วยการบังคับใช้ถึงปัจจัยภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันระดับโลก กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร ถือเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มิติของกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และความสำเร็จขององค์กร คือ การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ร่วมกันเชิงพลวัต เนื่องจากการแชร์ความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกัน ช่วยทำให้องค์กรเกิดความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ นำไปสู่การมีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด นอกจากนี้ยังมีการให้ความสำคัญในการปรับมุมมองระบบ ที่เป็นอีกหนึ่งมิติที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความยืดหยุ่น และเกิดนวัตกรรมองค์กรที่แปลกใหม่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดเดิมและตลาดใหม่ งานวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญในการศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน ในอุตสาหกรรมที่แตกต่าง เพื่อจะได้มีกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในบริบทใหม่ ๆ ในการที่จะนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2564). *ธุรกิจอาหารในประเทศไทย*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.dip.go.th>
- ฐานเศรษฐกิจ. (2564). *อาหารไทยสำเร็จรูปในตลาดโลกยังมีอนาคตไกล*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2564, จาก <http://www.thansettakij.comj>
- วันนา ยงพิสานบุตร. (2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564 – 2566: อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.krungsri.com>
- สถาบันอาหาร. (2564). *ศูนย์วิจัยระยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.fic.nfi.or.th>

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. 7<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley and Sons.
- Alves, M. F. R., Galina, S. V. R., & Dobelin, S. (2018). Literature on Organizational Innovation: Past and Future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational Culture and Leadership as Antecedents to Organizational Flexibility: Implications for SMEs Competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*, 13(5), 112-120.
- Appelbaum, S. H., Profka, E., Depta, A. M., & Petrynski, B. (2018). Impact of Business Model Change on Organizational Success. *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 41-54.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1979). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Bocken, N., Weissbrod, I., & Antikainen, M. (2021). Business Experimentation for Sustainability: Emerging Perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 12, 1-14.
- Bonafe-Pontes, A., Couto, C., Kakinohana, R., Travain, M., Schimidt, L., & Pilati, R. (2021). COVID-19 as Infodemic: The Impact of Political Orientation and Open-mindedness on the Discernment Making, *Cambridge University Press*, 16(6), 1575-1596.
- Chiu, S. S., Pathak, S., Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (2022). Managerial Commitment to the Status Quo and Corporate Divestiture: Can Power Motivate Openness to Change? *The Leadership Quarterly*, 33(3).
- Chun, E., & Evans, A. (2018). Leading a Diversity Culture Shift in Higher Education: Comprehensive Organizational Learning Strategies. *New York: Education Social Sciences*. 250.
- Crossan, M., Vera, D., & Pathak, S. (2021). Organizational Learning. *Strategic Management Journal*, 467 – 477.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Koseoglu, M. A. (2020). The Link between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, and Organizational Creativity in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 151-159.
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer Performance in the Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 29, 1-28.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatteriee, D. (2019). Evaluating the Role of Social Capital, Tacit Knowledge Sharing, Knowledge Quality and Reciprocity in Determining Innovation Capability or an Organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105-1135.
- Hair, Jr. J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis : A global perspective* (7<sup>th</sup> Ed). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Harvey, J. F., Johnson, K., & Edmondson, A. C. (2019). From Orientation to Behavior: The Interplay between Learning Orientation, Open-mindedness, and Psychological Safety in Team Learning. *Academy of Management Review*, 39(4), 423-438.

- Hasan, M. M., Lobo, G. J., & Qiu, B. (2021). Organizational Capital, Corporate Tax Avoidance, and Firm Value. *Journal of Corporate Finance*, 70, 89-99.
- Kaufman, H. (2017). *The Limits of Organizational Change*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Routledge.
- Kocyigit, Y., & Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 1-15.
- 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), 108-116.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. (3<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- Palabud, K. (2019). Risk Management Strategy Influencing on Organizational Survival: An Empirical Study of Community Enterprises in Loei province. *Journal of Accountancy and Management*, 11(4), 61–80.
- Palabud, K. (2020). Strategic Innovation Capability Influencing on Organizational Sustainability: An Empirical Study of Automobile Businesses in Thailand. *Journal of Accountancy and Management*, 12(3), 109-125.
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The Effect of Organizational Culture and HR Practices on Female Managers' Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120.
- Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The Influence of CEO Power on Explorative and Exploitative Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.
- Wang, X., & Dass, M. (2017). Building Innovation Capability: The Role of Top Management Innovativeness and Relative-exploration Orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127-135.