

อิทธิพลของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

นุชศรา นันโท^{1*} ราณี อธิชัยกุล² อัจฉรา โพธิ์ดี³ อนุภาพ สมบูรณ์สวัสดิ์⁴

^{1,2}สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี, ประเทศไทย

³สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี, ประเทศไทย

⁴ภาควิชาสถิติศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

*อีเมลผู้ประพันธ์บทความ: nuchsarajung@gmail.com

รับต้นฉบับ: 26 ตุลาคม 2568; รับบทความฉบับแก้ไข: 23 มกราคม 2569; ตอรับบทความ: 23 มกราคม 2569

เผยแพร่ออนไลน์: 28 สิงหาคม 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยโดยประชากรของการศึกษา ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1,319 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายโดยถือว่าทุก ๆ หน่วยในประชากรมีโอกาสถูกเลือกเท่า ๆ กันโดยใช้วิธีการจับฉลากรายชื่อของกิจการแล้วทำการสุ่มแบบไม่ใส่คืนใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ประกอบด้วย สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า (1) การเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม มีตัวแปรสังเกตที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มิติที่มีผลสูงสุดในแต่ละปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความสามารถด้านการแข่งขันในการเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยการแบ่งปันความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยกระบวนการในนวัตกรรม (2) การเป็นผู้ประกอบการและองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อนวัตกรรมธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อม (3) องค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมในธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อม

คำสำคัญ: ธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร การเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม องค์การแห่งการเรียนรู้

Influence of Entrepreneurship, Organizational Culture and Learning Organization on Innovation of Small and Medium Agricultural Processing Businesses in Thailand

Nuchsara Nanthoe^{1*} Ranees Esichaikul² Ajchara Pothidee³ Anupap Somboonsavatdee⁴

^{1,2}*School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand*

³*School of Agriculture and Cooperatives, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand*

⁴*Department of Statistics, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand*

*Corresponding author e-mail: nuchsarajung@gmail.com

Received: 26 October 2025; Revised: 23 January 2026; Accepted: 23 January 2026

Published online: 28 August 2026

Abstract

This research objective of studying the influence of entrepreneurship, organizational culture, and learning organization on innovation in small and medium-sized agricultural processing businesses in the country. The study population consists of 1,319 entrepreneurs from small and medium-sized agricultural processing businesses, with a sample size of 382 individuals. The example uses a simple random sampling method, assuming that every unit in the population has an equal chance of being selected. This is done by drawing names of businesses and then randomly selecting without replacement and questionnaires were the analysis tool. The statistics used include inferential statistics such as confirmatory factor analysis, path analysis, and structural equation modeling.

The research findings indicate that (1) Entrepreneurship, organizational culture, learning organization, and innovation have observed variables that are consistent with empirical data. The highest-impact dimensions for each factor are: competitive capability in entrepreneurship, participation in organizational culture, knowledge sharing in learning organizations, and innovation processes. (2) Entrepreneurship and learning organizations have both direct and indirect influences on innovation in medium and small-sized agricultural product processing businesses. (3) Learning organizations also act as a mediating variable between organizational culture and innovation in medium and small-sized agricultural product processing businesses.

Keywords: Agricultural processing business, Entrepreneurship, Culture organization, Innovation, Learning organization

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยนับเป็นประเทศที่มีศักยภาพในการผลิตสินค้าเกษตรและการแข่งขันในตลาดโลกที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรต้องปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน การเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship) วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งเน้นนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้นและจะต้องมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญรวมทั้งการให้ความสำคัญกับแนวคิดใหม่ ๆ และการส่งเสริมให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเกิดนวัตกรรม (Baregheh et al., 2012) องค์การที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่จะสามารถยกระดับการแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมดังกล่าว (Agazu & Kero, 2024) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมทางเทคโนโลยีและกลยุทธ์นวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งในหลายประเทศยังระบุว่า นวัตกรรมด้านเทคนิคมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการผลิต และผลการดำเนินงานในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรสามารถผสมผสานนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการและการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมไม่เพียงเป็นทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ในการรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นในเวทีโลก การพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจะมีศักยภาพในการเติบโตและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Agazu & Kero, 2024)

ประเทศต่าง ๆ กำลังเร่งพัฒนานวัตกรรม และนำมาใช้ในการเพิ่มมูลค่าผลผลิตและเพิ่มผลิตภาพการผลิตเพื่อเป็นอาวุธสำคัญในการต่อสู้ในสนามแข่งขันของโลกและการใช้ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่จะต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานทางยุทธศาสตร์ทุกด้าน ได้แก่ การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เหตุผลหลักที่บริษัทแสวงหานวัตกรรมคือการรักษาความสามารถในการแข่งขันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภคและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีนวัตกรรมเพิ่มขึ้น บริษัทที่ไม่ได้ติดตามนวัตกรรมมักจะพ่ายแพ้ในการแข่งขัน ปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับนวัตกรรมคือการพัฒนาเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจที่ส่งผลต่อการเติบโตของความสามารถในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในอนาคต (Najib & Kiminami, 2011) นอกจากนี้ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ยังได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาความรู้ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Banchuen et al. (2020) และ Sangperm et al. (2021) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ยังทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงการบริหารจัดการภายในกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมของ SMEs ไทย (Somjai et al., 2023)

การเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นกลไกและกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และความกล้าเสี่ยง ซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและการตลาด ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปิดรับแนวคิดใหม่ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยเสริมสร้างบริบทภายในองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุระหว่างการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรม นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรต้นกลางที่จะอธิบายกลไกการถ่ายทอดอิทธิพลของการเป็นผู้ประกอบการไปสู่นวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการสร้างความรู้ การจัดการความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรได้อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้

มุ่งเน้นการสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ส่งผลให้องค์การสามารถพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ปัจจัยภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถูกระบุในงานวิจัยว่ามีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Covin & Slevin, 1989; Martins & Terblanche, 2003; Senge, 1990) การพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของกิจการอุตสาหกรรมขนาดย่อมจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างศักยภาพของผู้ประกอบการ การเรียนรู้ภายในองค์กร และการสนับสนุนจากภายนอกอย่างเป็นระบบ (Azriani & Khairati, 2023) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในบริบทต่างประเทศแม้จะชี้ให้เห็นผลเชิงบวกของปัจจัยเหล่านี้ต่อการสร้างนวัตกรรม แต่ยังมีช่องว่างด้านองค์ความรู้ที่สำคัญในบริบทของประเทศไทย กล่าวคือ ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของทั้ง 3 ปัจจัยพร้อมกัน และยังไม่พบการทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนว่าปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ส่งผลต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการตลาด

ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อนวัตกรรมในธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญเชิงวิชาการ โดยมุ่งทำความเข้าใจบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร ในยุคดิจิทัลซึ่งจะช่วยอุดช่องว่างงานวิจัยเดิม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตรไทยในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรมธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการเป็นผู้ประกอบการกับนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

การเป็นผู้ประกอบการ เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องในช่วงกว่าสามทศวรรษที่ผ่านมา ท่ามกลางบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องแสวงหาโอกาสใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน การเป็นผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม การสร้างรายได้ และการขยายโอกาสทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หรือการสร้างรูปแบบธุรกิจที่แตกต่าง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การเป็นผู้ประกอบการสามารถสรุปความหมายได้ว่าเป็นคุณลักษณะขององค์การที่สะท้อนความสามารถในการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง และความสามารถด้านการแข่งขัน เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดมิติของการเป็นผู้ประกอบการออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ (1) ความกล้าเสี่ยง (risk-taking) หมายถึง ความกล้าในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน และการยอมรับผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อโอกาสในการสร้างผลกำไร (2) ความสามารถด้านนวัตกรรม (innovativeness) หมายถึง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ รวมถึงการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ (3) การทำงานเชิงรุก (proactiveness) หมายถึง การมองไปข้างหน้า การแสวงหาโอกาสในอนาคต และการเป็นผู้นำด้านการตลาด และ (4) ความสามารถด้านการแข่งขัน (competitive aggressiveness) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการแข่งขัน การบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อเอาชนะคู่แข่ง และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในตลาด

2. แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์การ นักวิชาการได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การคือชุดของค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานพื้นฐานที่ฝังรากลึกและได้รับการยึดถือร่วมกันภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นกรอบอ้างอิงในการกำหนดพฤติกรรมและแนวปฏิบัติของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะค่อนข้างคงที่และยากต่อการเปลี่ยนแปลง (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995) วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดพฤติกรรม ทักษะคิด และการตัดสินใจด้านนวัตกรรมของบุคลากร วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ การเรียนรู้ร่วมกัน และการยอมรับความเสี่ยงจะเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการจัดการ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดเล็กที่โครงสร้างไม่ซับซ้อน ข้อจำกัดด้านเงินทุน เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยไม่สามารถพึ่งพาการวิจัยและพัฒนา (R&D) แบบเป็นทางการได้ นวัตกรรมจึงมักเกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ การปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป และการใช้ความรู้ในท้องถิ่น ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนความรู้ (Kusnandar et al., 2023) จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงความคิด ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของบุคลากรที่สะท้อนผ่านการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดมิติของวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิด ออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วม (clan culture) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร (2) วัฒนธรรมโครงสร้างและกฎระเบียบ (hierarchy culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มาตรฐาน ขั้นตอน และการควบคุมจากศูนย์กลาง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ และ (3) วัฒนธรรมแบบตลาดหรือวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (market culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ความสามารถในการแข่งขัน การตอบสนองต่อลูกค้า และการสร้างคุณค่าเหนือคู่แข่ง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การอย่างต่อเนื่อง

3. แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญอย่างต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากเป็นกลไกที่ช่วยให้้องค์การสามารถแสวงหา สร้าง แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การเกิดแนวคิดใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Ur Rehman et al., 2019) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่มุ่งเน้นการรวบรวม สร้าง และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตลาดส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Amin et al., 2023) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ รูปแบบความคิดที่หลากหลาย และการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการจัดเก็บความรู้ ทั้งนี้เพื่อหล่อหลอมให้เกิดกระบวนการคิดอย่างรอบด้าน โดยบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่ (1) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญระหว่างบุคลากร ผ่านการทำงานร่วมกันภายใต้การสนับสนุนขององค์การ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (2) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) หมายถึง การค้นหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาพัฒนาทักษะ กระบวนการทำงาน และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การประยุกต์ใช้ความรู้ (application of knowledge) หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ในการสถานการณ์จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา และ (4) การจัดเก็บความรู้ (knowledge memory) หมายถึง การจัดระบบและจัดหมวดหมู่ความรู้ให้สามารถเข้าถึง ค้นหา และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรมเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

4. แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรม (Innovation)

การบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่และการปรับปรุงกระบวนการแปรรูปอย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของกิจการอุตสาหกรรมขนาดย่อมได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัยสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ความรู้และทักษะด้านการจัดการ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเรียนรู้และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ภายในกิจการซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Azriani & Khairati, 2023) ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้นวัตกรรมดิจิทัลอย่างระบบปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้เชิงลึกในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าสามารถเพิ่มความแม่นยำและทดแทนข้อจำกัดของแรงงานมนุษย์ได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมไม่เพียงสร้างประสิทธิภาพ แต่ยังเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับภาคเกษตรในเชิงแนวคิดสำหรับนวัตกรรมดิจิทัล Koirala et al. (2019) ได้ศึกษาการพัฒนาอัลกอริทึม Deep Learning สำหรับระบบตรวจสอบคุณภาพผลไม้แบบเรียลไทม์บนสายพานการผลิต โดยมีความแม่นยำสูงถึงร้อยละ 98.7 ซึ่งช่วยลดการสูญเสีย (food loss) ในกระบวนการคัดเกรดได้มากกว่าการใช้แรงงานคนอย่างมีนัยสำคัญ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่านวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ การสร้างสรรค์ การพัฒนา ต่อยอดผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การจัดการ การผลิต กระบวนการ ระบบ โครงสร้าง องค์การ รูปแบบธุรกิจ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าใหม่ให้เกิดประโยชน์สำหรับลูกค้าและสร้างผลตอบแทนทางการเงินให้กับธุรกิจ สำหรับการวิจัยนี้ นวัตกรรมถูกจำแนกออกเป็นสามประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด การปรับปรุงสินค้าหรือการผสมผสานสินค้าใหม่ และการนำเสนอคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับสินค้า 2) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 3) นวัตกรรมการตลาด (marketing innovation) หมายถึง นวัตกรรมเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย การขยายส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานในการเปิดโอกาสทางการค้า

5. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า Kittikunchotiwt (2020) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมของบริษัทในบริบท SMEs ไทยและงานวิจัยของ Jiao et al. (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Makhoulfi et al. (2021) ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการกับการพัฒนาความสามารถในการดูดซับและการเรียนรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในยุคปัจจุบันและงานวิจัยของ Udomthanasansakul (2025) พบว่าการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในธุรกิจ SMEs แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมและกล้าเสี่ยง องค์กรจะมีแนวโน้มพัฒนาแนวทางการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างความรู้ใหม่และการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

6. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการกับนวัตกรรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial orientation) เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร Gürbüz and Aykol (2009) ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กระตุ้นกระบวนการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sripong et al. (2023) และ Wongrat (2021) พบว่าการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญและสอดคล้องกับ

งานวิจัย Jaturapongsaton et al. (2024) พบว่าการเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสะท้อนถึงความเสี่ยง ความริเริ่มสร้างสรรค์ และการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถทางนวัตกรรม นอกจากนี้ งานวิจัยของ Lee and Hsieh (2010) และ Sulisty and Siyamtinah (2016) ยังสนับสนุนว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาโอกาส และการยอมรับความเสี่ยง ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งในมิติ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อ ความสามารถด้านนวัตกรรมของธุรกิจผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2: การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

7. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลการจัดการองค์ความรู้ (Schmitz et al., 2014) และ Asasongtham (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs สรุปได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำเป็นที่จะต้อง คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์การมีรูปแบบที่ หลากหลาย เช่น วัฒนธรรมแบบปรับตัว แบบราชการ และแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ดังนั้นผู้ประกอบการควรจำเป็นต้องคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้อันจะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์การมี อิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้สูงสุด (Charutwinyo, 2018) Shayah and Zehou (2019) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาท สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เช่น วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์และแบบมีส่วนร่วม เอื้อต่อ ความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการยอมรับความเสี่ยง ขณะที่วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้าง กฎระเบียบ และผลลัพธ์ มักจำกัดการ สร้างนวัตกรรมขององค์กร และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ntoto et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า SMEs ที่มีวัฒนธรรมองค์การส่งผล โดยตรงต่อการจัดการการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

8. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับนวัตกรรม

ในยุคที่ภาคการเกษตรต้องเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความอยู่ รอดและความสำเร็จของธุรกิจการเกษตรขนาดเล็กและกลาง อย่างไรก็ตาม การพัฒนานวัตกรรมไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรหรือ เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นรากฐานที่ส่งเสริมหรือขัดขวางกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Ali et al., 2020) ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Jaruzelski & Dehoff, 2010) จากการศึกษาของ Mushref (2014) พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และ Tang and Yeh (2015) พบว่าวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง (open culture) เป็นองค์การที่ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยน ความคิด และเปิดรับมุมมองใหม่ จะมีแนวโน้มพัฒนานวัตกรรมได้ค่านิยมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (change-oriented values) หากค่านิยมองค์การส่งเสริมการกล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทดลอง และยอมรับความล้มเหลว จะช่วยเพิ่มความกล้าในการริเริ่มนวัตกรรม และความร่วมมือ (collaborative environment) เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และ ความไว้วางใจจะทำให้บุคลากร แลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่นวัตกรรม

สำหรับ Naranjo-Valencia and Calderón-Hernández (2015) พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นผลสำเร็จและการ มีส่วนร่วมจะส่งผลทางบวกต่อนวัตกรรม อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นปัจจัยที่สามารถกระตุ้นหรือยับยั้งนวัตกรรม เช่นเดียวกัน เช่น ด้านโครงสร้างและกฎระเบียบจะส่งผลทางลบต่อนวัตกรรม การศึกษาก่อนหน้านี้ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมี บทบาทสำคัญในการส่งเสริมหรือขัดขวางการสร้างนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นส่งเสริมให้พนักงานคิด นอกกรอบและทดลองสิ่งใหม่ๆ และวัฒนธรรมที่เน้นการควบคุมและขั้นตอนที่เข้มงวดอาจลดความกล้าในการเสี่ยงและความคิด สร้างสรรค์ (Khan et al., 2020) สอดคล้องกับสำหรับงานวิจัยของ Naranjo-Valencia et al. (2010) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

รูปแบบใดเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และรูปแบบใดเป็นอุปสรรคต่อการนวัตกรรมขององค์การผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นนวัตกรรม (innovative orientation) ขององค์การในทิศทางที่แตกต่างกันตามประเภทของวัฒนธรรมดังนี้

- 1) วัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่าส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นนวัตกรรม คือบรรยากาศการทำงานที่เน้นความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการสร้างนวัตกรรม
- 2) วัฒนธรรมแบบตลาด ผลการวิจัยพบว่าไม่พบอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นนวัตกรรมคือแม้องค์การจะมุ่งเน้นการแข่งขันและผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่การให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพระยะสั้นอาจไม่เอื้อต่อการทดลองหรือการพัฒนา นวัตกรรมในระยะยาว
- 3) วัฒนธรรมแบบโครงสร้างและกฎระเบียบ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีโครงสร้างเป็นทางการ กฎระเบียบที่เข้มงวด และการควบคุมในระดับสูง มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นนวัตกรรม เนื่องจากลดความยืดหยุ่น และขัดขวางการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ สอดคล้องกับ Shayah and Zehou (2019) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม โดยวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วม จะเอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการยอมรับความเสี่ยง ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบมากเกินไปมักจำกัดการพัฒนา นวัตกรรมขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

9. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในองค์การจะได้รับการส่งเสริมให้คิด วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ส่งผลให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Shiferaw et al., 2023) ดังนั้นจึงทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้กลายมาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การและเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Kiziloglu, 2015) จะเห็นได้จากงานวิจัยของ Aujirapongpan et al. (2011) ได้ศึกษาการจัดการความรู้และความผูกพันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การที่มีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ซึ่งหากองค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะได้เปรียบองค์การอื่น ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ กระบวนการในองค์การ งานวิจัยของ Thepwan (2011) สอดคล้องกับ Jiménez and Sanz (2011) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลเชิงบวกต่อนวัตกรรม นั่นคือความหลากหลายของความคิดของสมาชิกภายในองค์การคือที่มาขององค์ความรู้ด้านนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เกิดจากการตีความและสามารถนำไปใช้ได้ในอนาคต สอดคล้องกับ Tang and Yeh (2015) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมคือการเรียนรู้สามารถนำไปสู่นวัตกรรมได้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ภายในองค์การไม่เพียงแค่เป็นการแบ่งปันข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การคิดแบบองค์รวม หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rattanaprichavej (2010) พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกกับนวัตกรรม ในบริบทของการเป็นผู้ประกอบการ การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตเท่านั้น แต่ยังช่วยผลักดันนวัตกรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดและการสร้างความแตกต่างในตลาด ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 5: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

10. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการ องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม

ผู้ประกอบการ SMEs ที่ต้องการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และโอกาสในการอยู่รอดจะต้องสามารถก้าวไปข้างหน้าในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการเรียนรู้ เทคโนโลยี และความรู้ขั้นสูง รวมทั้งใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกในธุรกิจ SMEs การเปิดรับข้อมูลใหม่ เทคโนโลยีขั้นสูงและความรู้เพื่อให้สามารถซึมซับกับนวัตกรรมเพื่อรักษาความได้เปรียบด้านการแข่งขัน การเรียนรู้ขององค์การมีบทบาทในการขับเคลื่อนให้องค์การมุ่งไปข้างหน้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ SMEs ซึ่งการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมของ SMEs เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการได้เปรียบทางการแข่งขัน การเรียนรู้

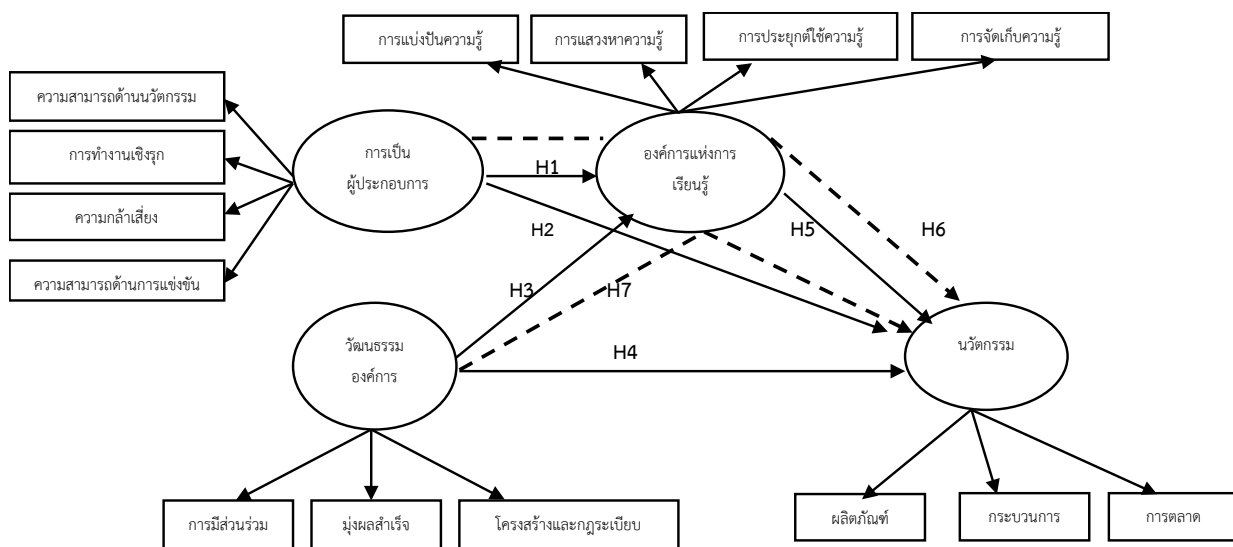
ต่อเนื่องซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรจะช่วยให้ SMEs สามารถระบุแนวโน้มใหม่ของการต้องการของลูกค้าและนำมามองใหม่ไปสู่การพัฒนาธุรกิจ (Wang et al., 2015) Meekaewkunchorn et al. (2021) พบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกึ่งกลางที่ช่วยเสริมความสัมพันธ์สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมทั้งความเป็นผู้ประกอบการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6: องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

11. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงนามธรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อความพร้อมด้านการจัดการความรู้ Sensuse et al. (2025) แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และความไว้วางใจ จะช่วยเพิ่มผลของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน Sapta et al. (2021) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน อีกทั้งทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางบางส่วนระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมและภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของการจัดการความรู้ในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 7: : องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้บริหารหรือกรรมการผู้จัดการของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จาก 6 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคกลาง และภาคใต้

สถานประกอบการธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรในประเทศไทย จำนวน 1,319 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือทางสถิติแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างตามการกำหนดขนาด

ตัวอย่างอย่างง่าย (rule of thumb) ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการยอมรับ Schumacker and Lomax (2010) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยใช้เกณฑ์อัตราส่วน 20 เท้าต่อจำนวนตัวแปร การวิจัยครั้งนี้กำหนดตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) จำนวนทั้งหมด 14 ตัวแปร ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ $(14 \text{ ตัวแปร} \times 20 = 280 \text{ ตัวอย่าง})$ (Schumacker & Lomax, 2010) ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามเป็นจำนวน 2 เท่าของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 560 ชุดและได้กลับมาทั้งสิ้น 392 ชุดและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามใช้ได้เพียง 382 ชุด การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (probability sampling) โดยวิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยถือว่าทุก ๆ หน่วยในประชากรมีโอกาสจะถูกเลือกเท่า ๆ กันโดยวิธีการจับฉลากจากรายชื่อของกิจการแล้วทำการสุ่มแบบไม่ใส่คืน คือ ตัวอย่างที่ถูกเลือกมาแล้วจะไม่ถูกเลือกอีก (Silpcharu, 2020)

2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ร่างแบบสอบถามแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด บริหารธุรกิจ และการวิจัย จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อชี้แนะต่าง ๆ หลังจากนั้นผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามและได้ให้ค่าคะแนนทุกข้อ และผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่า เท่ากับ 0.67 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) สำหรับข้อคำถามที่เป็นมาตรวัดแบบการประมาณค่า (rating scale) โดยใช้เทคนิคการวัดความคิดเห็นแบบมาตรลิเคิร์ต (Likert scale) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของศูนย์จริยธรรมการวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และได้รับการอนุมัติแบบสอบถาม

2.1 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และได้ให้ค่าคะแนนทุกข้อและผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่าเท่ากับ 0.67 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดเนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัดเป็นคำถามที่ใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976)

2) การทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) ผู้วิจัยจะนำเอาข้อคิดเห็นและค่าชี้แนะต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม เมื่อแก้ไขเสร็จแล้วจะนำเอาแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (try out) จำนวน 30 ชุดเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนการเก็บข้อมูลจริง โดยกลุ่มทดลองใช้เครื่องมือคัดเลือกจาก ผู้ประกอบการธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อม ในประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย แต่ ไม่อยู่ในกลุ่มที่ใช้เก็บข้อมูลหลัก จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการหาความเชื่อมั่นจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) และใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟาซึ่งมีเกณฑ์การประเมินค่าความเชื่อมั่นอยู่ในช่วง 0 ถึง 1 ค่าที่ได้ควรไม่ต่ำกว่า 0.6 และอำนาจจำแนกรายข้อคำถาม (corrected item-total correlation) ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.3 (Hair et al., 2017) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อมูล แบบสอบถามเก็บจริง ($n = 382$) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อคำถาม มีค่าตั้งแต่ 0.43 ถึง 0.65 อยู่ในเกณฑ์ปานกลางและมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาขององค์ประกอบแต่ละตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.60 ถึง 0.80 จึงสรุปว่าข้อมูลแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลจริง ($n = 382$) มีความเชื่อมั่น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธีคือ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ของสถานประกอบการ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และเก็บด้วยตนเอง โดยเริ่มเก็บแบบสอบถามตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงมิถุนายน พ.ศ. 2567 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) สัญลักษณ์ที่ใช้คือ r เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตเพื่อพิจารณาสภาพปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (multicollinearity) ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างโดยพิจารณาค่า Bivariate correlation ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์และพิจารณาสภาพปัญหาที่อาจเกิดจากการผันแปรร่วมกันมากเกินไป การพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่สามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้องไม่เกิน 0.75 (Prasitrat, 2007) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การวิเคราะห์ SEM และตรวจสอบความเหมาะสมของโมเดลการวัด (measurement model) เพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ SEM (Vanichbuncha, 2013) เพื่อให้ได้ค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ในทางวิชาการ การวิเคราะห์ SEM การทดสอบความกลมกลืนหรือความสอดคล้องโมเดลสมการโครงสร้างของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อนวัตกรรมธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรทั้งหมดในงานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างภายใต้กรอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติการวิจัยกระบวนการวิเคราะห์เริ่มต้นจากการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีที่กำหนดแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (path diagram) การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) โดยใช้โปรแกรม JAMOVİ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

4. การรับรองจริยธรรมการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของศูนย์จริยธรรมการวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชและได้รับการอนุมัติแบบสอบถามเลขที่ เลขที่ใบรับรอง : 007.67

ผลการวิจัย

ผู้ประกอบการธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 50.50 ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.50 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.50 ประสบการณ์การทำงานมากที่สุด 10-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.60 และมีตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นเจ้าของธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 86.90 และมีจำนวนบุคลากรของกิจการ จำนวน 1-50 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 82.70 รองลงมาคือ ธุรกิจขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.30 และดำเนินกิจการมาแล้ว 10-15 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40.10

1. ค่าเฉลี่ย (mean) ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่ในช่วงระหว่าง 4.28 ถึง 4.57 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะตัวแปรด้านนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 4.50 ค่าความเบ้ (skewness: Sk) โดยส่วนมากมีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง -0.792 ถึง +0.437 ซึ่งถือว่าอยู่ในช่วงที่ใกล้เคียงศูนย์ แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงที่ค่อนข้างสมมาตร โดยค่าความเบ้ที่มีค่าเป็นลบหมายถึง การกระจายของข้อมูลเบ้ไปทางซ้ายเล็กน้อย ซึ่งพบในหลายตัวแปร เช่นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดเก็บความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ในขณะที่บางตัวแปร เช่น ผู้ประกอบการด้านความกล้าเสี่ยง และวัฒนธรรมโครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าความเบ้เป็นบวกเล็กน้อย ค่าความโด่ง (kurtosis: Ku) โดยส่วนมากมีค่าเป็นลบ โดยอยู่ในช่วงระหว่าง -1.380 ถึง +1.074 ซึ่งแสดงถึงลักษณะการแจกแจงที่แบนราบกว่าปกติ (platykurtic) ซึ่งค่าดังกล่าวยังอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ของการแจกแจงแบบปกติ โดยไม่มีตัวแปรใดที่แสดงค่าความโด่งในระดับผิดปกติแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติโดยค่าสถิติตัวแปรทุกตัวผ่านเกณฑ์ จากค่าสถิติความเบ้ และค่าความโด่ง มีค่าอยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 (Tabachnick & Fidell, 2007) เพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และการวิเคราะห์ SEM ได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแต่ละตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลของตัวแปรแฝงตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อใช้ในการประเมินโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันว่าตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมเป็นตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงที่ศึกษาหรือไม่ ในเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบโมเดลองค์ประกอบด้วยดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ ค่าสถิติไคสแควร์ (chi-square), ค่า Relative Chi Square: CMIN/DF, ค่า Comparative Fit Index (CFI), ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), ค่า Lewis Index (TLI), ค่า Incremental Fit Index (IFI), ค่า Normed Fit index (NFI) และ ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) โดยใช้เกณฑ์ของ Hair et al. (2006, 2019) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้แต่ละตัวแปรแฝงโมเดลสมการ

ตัวแปร	χ^2, p	CMIN/DF	CFI	NFI	IFI	RMSEA	ผลการทดสอบ
การเป็นผู้ประกอบการ (ENT)	$\chi^2 = 1.045$ $p = 0.280$	1.290	0.998	0.995	0.998	0.03	ผ่านเกณฑ์
วัฒนธรรมองค์กร (CUL)	$\chi^2 = 1.552$ $p = 0.759$	0.276	0.998	0.993	0.995	0.03	ผ่านเกณฑ์
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORG)	$\chi^2 = 1.045$ $p = 0.081$	0.476	0.964	0.958	0.997	0.043	ผ่านเกณฑ์
นวัตกรรม (INNO)	$\chi^2 = 0.592$ $p = 0.774$	1.246	0.979	0.982	0.990	0.035	ผ่านเกณฑ์

สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง การเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยเพื่อทดสอบสมมติฐาน

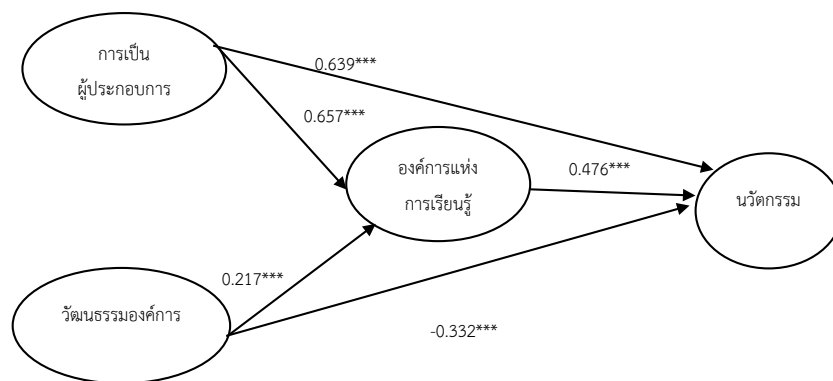
ตารางที่ 2: การเปรียบเทียบค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน

ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา Hair et al. (2019)	ค่าดัชนีก่อนปรับ	ผลการพิจารณา ก่อนปรับ	ค่าดัชนี หลังปรับ	ผลการพิจารณา หลังปรับ
p	Significant p -value expected	$p = 0.001$	ผ่านเกณฑ์	$p = 0.001$	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	< 3.00	3.281	ไม่ผ่านเกณฑ์	2.537	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.930	ผ่านเกณฑ์	0.948	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.90	0.903	ผ่านเกณฑ์	0.921	ผ่านเกณฑ์
IFI	> 0.90	0.931	ผ่านเกณฑ์	0.948	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.07	0.077	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.068	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.08	0.049	ผ่านเกณฑ์	0.044	ผ่านเกณฑ์
TLI	< 0.94	0.911	ผ่านเกณฑ์	0.930	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 2 แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่าโมเดลดังกล่าว ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติทดสอบดังนี้ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าเท่ากับ 3.281 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (< 3.00) แสดงว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) มีค่า

เท่ากับ 0.077 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (< 0.07) แสดงว่าโมเดลยังไม่มี ความกลมกลืนในระดับที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตาม ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.930 ค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีนองเกน (NFI) เท่ากับ 0.903 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ 0.931 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (> 0.90) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนในระดับที่น่าพอใจ อีกทั้งค่าความคลาดเคลื่อนเฉลี่ยของรากกำลังสองมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.049 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (< 0.08) แสดงถึงความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สำหรับค่าดัชนี (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.939 ซึ่งแม้จะต่ำกว่าเกณฑ์เล็กน้อย (< 0.94) แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนโดยรวมในระดับปานกลาง

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ค่าสถิติที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ ขณะที่ค่าสถิติอื่นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับปรุงโมเดล (model modification) โดยการปรับพารามิเตอร์จากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของค่าคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสูงสุด เพื่อให้โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2: สรุปตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลต่อนวัตกรรมเป็นค่าที่ได้มาจากโมเดลที่มีการปรับแก้แล้วซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) เพื่อทราบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อตัวแปรภายในโมเดล ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์อิทธิพลจำแนก 3 ส่วน ได้แก่ ผลของอิทธิพลทางตรง ผลของอิทธิพลทางอ้อม และผลของอิทธิพลรวม โดยมีการนำเสนอตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ค่าสัมประสิทธิ์ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรตาม	DE	IE	TE
ENT	ORG	0.657***	-	0.657***
CUL	ORG	0.217***	-	0.217***
ENT	INNO	0.639***	0.316	0.955
CUL	INNO	-0.332***	0.104	-0.228
ORG	INNO	0.476***	-	0.476***

หมายเหตุ: $R^2(ORG) = 0.648$, $R^2(INNO) = 0.715$, Model Fit: $\chi^2 = 170$, $df = 67$, $p = 0.001$, $CFI = 0.955$, $NFI = 0.929$, $IFI = 0.956$, $RMSEA = 0.042$

*** $p < 0.001$

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม พบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.657 นอกจากนี้ การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลรวมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.657

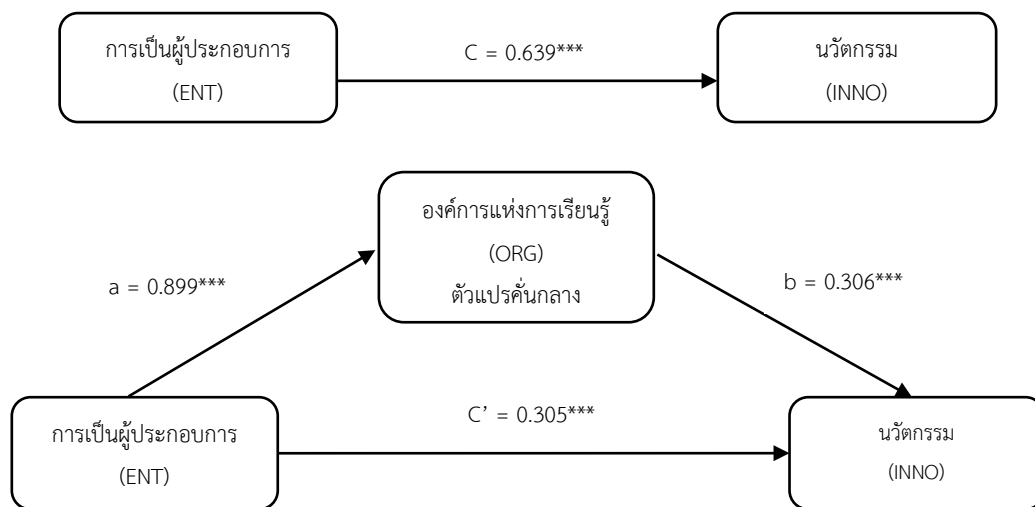
การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.639 และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.316 นอกจากนี้ การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลรวมต่อนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.955

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.217 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.217

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.332 และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.104 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวมต่อนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.228 องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.476 c และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลรวมต่อนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.476

4. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลาง (mediating variable) ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

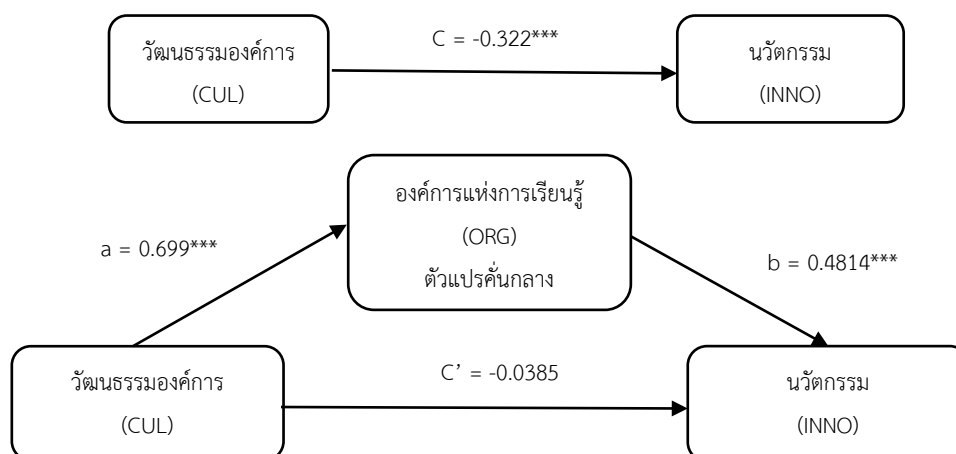
ผลการวิเคราะห์เส้นทางตัวแปรคั่นกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม ดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 3: โมเดลตัวแปรคั่นกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการส่งผ่านพบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($C = 0.639, p < 0.001$) และเมื่อเพิ่มองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ($a = 0.899, p < 0.001$) ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรม ($b = 0.306, p < 0.001$) ส่งผลให้อิทธิพลโดยตรงของการเป็นผู้ประกอบการต่อนวัตกรรมลดลง ($c' = 0.305, p < 0.001$) แต่ยังคงมีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (partial mediation) ที่ช่วยส่งเสริมให้การเป็นผู้ประกอบการสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรคั่นกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม ดังแสดงในรูปที่ 4



รูปที่ 4: โมเดลตัวแปรคนกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลการส่งผ่านพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับนวัตกรรมโดยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวมต่อนวัตกรรมในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์การต่อนวัตกรรมหลังนำองค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่าอิทธิพลดังกล่าวลดลงและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation) คือ วัฒนธรรมองค์การไม่สามารถส่งผลต่อนวัตกรรมได้โดยตรง แต่จำเป็นต้องอาศัยการองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการแสวงหา การแลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังจากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างจนกระทั่งได้โมเดลที่เหมาะสม แล้วสามารถนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 สมมติฐานดังตารางที่ 4 นี้

ตารางที่ 4: ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	แปลผล
H1: การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	ยอมรับสมมติฐาน
H2: การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H3: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	ยอมรับสมมติฐาน
H4: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H5: องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H6: องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยคนกลางระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
H7: องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยคนกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน

อภิปรายและสรุปผล

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการเป็นผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย สรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวแปร ดังนี้

การเป็นผู้ประกอบการ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.657 แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมคุณลักษณะการเป็น

ผู้ประกอบการสามารถสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรได้โดยตรง ทั้งนี้ค่าอิทธิพลรวมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ก็มีค่าเท่ากับ 0.657 สะท้อนถึงการไม่มีอิทธิพลทางอ้อมในมิตินี้

นอกจากนี้ การเป็นผู้ประกอบการยังส่งผลต่อนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.639 และอิทธิพลทางอ้อมผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.316 ส่งผลให้ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.955 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับสูงมาก แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมผ่านกลไกการเรียนรู้ภายใน

วัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (CUL) มีอิทธิพลทางตรงต่อ นวัตกรรม (INNO) ในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ($DE = -0.332^{***}$) ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมผ่าน องค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) มีค่าน้อย ($IE = 0.104$) และต่ำกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างแสดงให้เห็นว่า ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อนวัตกรรมเกิดขึ้นโดยตรงมากกว่าผ่านกลไกการเรียนรู้ขององค์การ สาเหตุสำคัญที่ทำให้ อิทธิพลทางอ้อมของ CUL มีค่าน้อยกว่าอิทธิพลทางตรงอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในบริบทของกลุ่มตัวอย่างยังมีลักษณะ โครงสร้างและกฎระเบียบ และผลสำเร็จมากกว่าวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ส่งผลให้วัฒนธรรมดังกล่าวจำกัดต่อการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ($DE = 0.217^{***}$) แต่ระดับอิทธิพลดังกล่าวยังไม่เพียงพอที่จะถ่ายทอดไปสู่ นวัตกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ ในทางอ้อมแม้้องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีบทบาทเชิงบวกต่อนวัตกรรมแต่ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างแท้จริง ทำให้อิทธิพลทางอ้อมของวัฒนธรรมองค์การผ่าน องค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าน้อยกว่าอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยนี้ยังคงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ แต่ส่งผลทางลบต่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ยังคงยึดติดกับรูปแบบการสั่งการมากกว่าการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ดังนั้นเพื่อยกระดับศักยภาพของธุรกิจในอนาคตจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้มีความยืดหยุ่น เปิดรับแนวคิดใหม่ และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมอย่างยั่งยืน

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมในระดับปานกลางถึงสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.476 ซึ่งอิทธิพลรวมก็มีค่าเท่ากัน แสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนา นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 1: การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า การเป็นผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก กล้าเสี่ยง และมีความสามารถด้านการแข่งขันจะช่วยส่งเสริมให้องค์การเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรที่เน้นการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hernawaty et al. (2018), Jiao et al. (2010), Lumpkin and Dess (1996) และ Plaimée (2021) ที่ชี้ว่าการเป็นผู้ประกอบการส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 2: การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

ผลการศึกษาพบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่มีจิตวิญญาณแห่งการเป็นผู้ประกอบการ เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การจัดการ และการตลาด ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ Lee and Hsieh (2010), Navakitkanok et al. (2020) และ Sulisty and Siyamtinah (2016) ที่ยืนยันว่าผู้ประกอบการที่กล้าคิด กล้าเสี่ยง และมีเป้าหมายชัดเจน จะสามารถขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมร่วม ความไว้วางใจ และการเปิดรับความคิดเห็น ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Charutwinyo (2018), Schmitz et al. (2014) และ Yaseeda and Boonyoo (2020) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีผลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ในธุรกิจ SMEs และช่วยให้ปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งยังสอดคล้อง

กับ Jiménez and Sanz (2011) และ Shiferaw et al. (2023) ที่ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ขององค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมที่เข้มงวดด้านกฎระเบียบอาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 4: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงลบต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanz-Valle et al. (2011) พบว่า วัฒนธรรมแบบตลาด ไม่ได้ส่งผลต่อนวัตกรรมโดยตรงในระดับที่สูงเท่ากับวัฒนธรรมแบบยึดหยุ่น (adhocracy) แต่ส่งผลผ่าน “การเรียนรู้ในองค์กร” การมุ่งเน้นนวัตกรรมอธิบายได้ว่าในบริบทของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร แม้ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน ยอดขาย และผลกำไร แต่ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เงินทุน และบุคลากร อาจทำให้การมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงธุรกิจลดโอกาสในการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในระยะยาว จึงส่งผลให้วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จไม่สามารถส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน รวมทั้งวัฒนธรรมแบบโครงสร้างและกฎระเบียบ พบว่ามีอิทธิพลเชิงลบต่อการมุ่งเน้นนวัตกรรมที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค โครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการมากเกินไป การยึดติดกับกฎระเบียบ และการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ อาจลดความคล่องตัวและจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ส่งผลให้องค์การขาดความสามารถในการปรับตัวและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Jiménez and Sanz (2011) และ Naranjo-Valencia et al. (2010) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นทั้งแรงผลักดันและอุปสรรคต่อการพัฒนา นวัตกรรม ทั้งนี้ องค์การที่มีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การเปิดรับความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น จะมีแนวโน้มพัฒนา นวัตกรรมได้ดีกว่าองค์การที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยมหรือควบคุมด้วยกฎระเบียบที่เข้มงวด นอกจากนี้ การศึกษาของ Shayah and Zehou (2019) ยังชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ขัดขวางนวัตกรรม ได้แก่ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร การไม่ยอมรับความเสี่ยง และการขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่ปรากฏในหลายกรณีของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรในประเทศไทยบ่งชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การในบริบทของการวิจัยครั้งนี้อาจมีลักษณะบางประการที่ขัดขวางหรือไม่ส่งเสริมต่อนวัตกรรมของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

สมมติฐานที่ 5: จากการศึกษาพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wang et al. (2015) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นทางการเป็นผู้ประกอบการและการเรียนรู้ขององค์การในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการศึกษาดังกล่าวเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริม นวัตกรรม การเรียนรู้ขององค์การช่วยผลักดันให้ SMEs มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม ช่วยให้องค์การสามารถระบุแนวโน้มความต้องการของลูกค้าและนำมาพัฒนาใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Katemukda (2021) พบว่าการจัดการองค์ความรู้และความสามารถทางด้านข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยการจัดการความรู้ที่ผสมผสานกับการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การในภาคการผลิตสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐานที่ 6: องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม

ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ Boonyarat et al. (2023) ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีบทบาทเชื่อมโยงผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เช่นเดียวกับ Hussain et al. (2022) และ Makhoul et al. (2021) ที่ชี้ว่า “ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ” เป็นตัวกลางสำคัญระหว่าง Entrepreneurial Orientation (EO) และ Innovation Capability นอกจากนี้ Hanifah et al. (2022) และ Meekaewkunchorn et al. (2021) ยังยืนยันว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การช่วยเสริมความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะผู้ประกอบการกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ส่งผลให้ SMEs มีความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ความเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนเป็นนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 7: องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม

ผลการวิจัยยืนยันว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีบทบาทเป็นตัวแปรกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญ โดยวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่มีวัฒนธรรมเอื้อต่อการเรียนรู้ก็มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ ได้ดีกว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Chang et al. (2021) ที่ชี้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์การเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การกับการสร้างนวัตกรรม รวมถึง Boonyarat et al. (2023) พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวต่อความท้าทายในตลาด นอกจากนี้ Sapta et al. (2021) ยังยืนยันว่าองค์การที่เน้นการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรม โดยช่วยให้ความเชื่อ ค่านิยม และบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การสามารถแปรเปลี่ยนเป็นผลลัพธ์ทางนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อค้นพบจากผลการวิจัย วัฒนธรรมองค์การเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนนวัตกรรมโดยตรง หากต้องอาศัย องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญ ในการถ่ายทอดและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไปสู่นวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทในการแบ่งปันความรู้ การแสวงหาความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้และการจัดเก็บความรู้ ในการพัฒนาศักยภาพภายในองค์การ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญแสดงว่าองค์การที่ต้องการยกระดับนวัตกรรมอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องบูรณาการการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การควบคู่กับการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าการมุ่งเน้นปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพังซึ่งเป็นข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนากลยุทธ์องค์การในบริบทธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1) มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมผู้ประกอบการ โดยจัดให้นักวิชาการให้ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การตลาดเชิงนวัตกรรม และการบริหารจัดการธุรกิจ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเชิงวิชาการและเทคนิคในการพัฒนาโมเดลธุรกิจและผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ควรจัดหลักสูตรอบรมแบบบูรณาการเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ (experiential learning) เพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ อันนำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมอย่างมีหลักวิชาการรองรับ

2) ควรกำหนดนโยบายพัฒนาผู้ประกอบการนวัตกรรมท้องถิ่นโดยจัดตั้ง ศูนย์นวัตกรรมผู้ประกอบการเกษตรในแต่ละภูมิภาค ให้สอดคล้องกับวัตถุดิบและบริบททางเกษตรของพื้นที่ เช่น ศูนย์นวัตกรรมมันสำปะหลังในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือศูนย์นวัตกรรมทุเรียน ผลไม้ และการประมงในภาคใต้ โดยแต่ละศูนย์ไม่เพียงทำหน้าที่เป็นศูนย์ฝึกอบรมเท่านั้นแต่ยังมีพื้นที่ทดลองสำหรับการแปรรูปการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่ และการทดสอบตลาดจริง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมเชิงปฏิบัติอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1) ควรเพิ่มการวิจัยของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรในพื้นที่หลากหลายเช่นพื้นที่ที่เน้นการแปรรูปเชิงอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และพื้นที่ที่เน้นการแปรรูปสินค้าเกษตรมูลค่าสูงเฉพาะทางเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถเปรียบเทียบผลกระทบของการเป็นผู้ประกอบการ และองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกันได้

2) ควรเพิ่มการเปรียบเทียบบทบาทของนวัตกรรมในธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตรกับธุรกิจแปรรูปประเภทอื่นๆ

3) ควรศึกษาบริบทเฉพาะกลุ่มของ SMEs ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยซึ่งมีข้อจำกัดและโอกาสที่ต่างกัน เช่น เปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างระหว่างภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ของธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร

REFERENCES

- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317–5323.
- Amin, M. S., Sudarmiatin, & Hermawan, A. (2023). Do the organizational learning and innovation increase organizational performance on SMEs? *Journal of Business and Management Review*, 4(5), 306–320. <https://doi.org/10.47153/jbmr45.6862023>
- Asasongtham, J. (2010). The relationship between organizational culture and knowledge management of SME entrepreneurs (in Thai). *Panyapiwat Journal*, 2(1), 104–112.
- Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2011). Knowledge management capability and innovativeness of innovative entrepreneurs in Thailand (in Thai). *NIDA Development Journal*, 51(1), 157–199.
- Azriani, Z., & Khairati, R. (2023). Factors influencing the innovation capability in small-scale industrial activities in West Sumatera. *Agrisociconomics: Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*, 7(3), 495–502. <https://doi.org/10.14710/agrisociconomics.v7i3.14871>
- Banchuen, P., Chaiyakul, T., & Buakase, S. (2020). The influence factors on the organizational innovativeness of agricultural cooperatives in Thailand (in Thai). *Journal of Management Sciences*, 37(1), 135–162.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012). Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 300–321. <https://doi.org/10.1108/14626001211223919>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Boonyarat, P., Ramanust, S., & Boonyoo, T. (2023). Organizational innovation and knowledge creation process as mediator linking transformational leadership to corporate performance of community enterprise network in community enterprise in Lower Northern part 1 of Thailand (in Thai). *Rajapark Journal*, 17(51), 461–479.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chang, W.-J., Hu, D.-C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, organizational citizenship behavior, knowledge sharing and innovation: A study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2274–2292.
- Charutwinyo, P. (2018). The causal relationship of organizational culture and knowledge management effect on performance of industrial business in Kamphaeng Phet Province (in Thai). *Journal of Modern Management Science*, 11(1), 154–170.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Gürbüz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4), 321–336. <https://doi.org/10.1108/01409170910944281>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanifah, H., Abd Halim, N., Vafaei-Zadeh, A., & Nawaser, K. (2022). Effect of intellectual capital and entrepreneurial orientation on innovation performance of manufacturing SMEs: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1175–1198. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0186>
- Hernawaty, Joeliaty, & Yunizar. (2018). The relationship between entrepreneurship orientation and organizational learning toward business strategy and business performance of Cocoa's Small and Medium Enterprises (SME) in East Kalimantan. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 9(14), 70–79.

- Hussain, I., Mujtaba, G., Shaheen, I., Akram, S., & Arshad, A. (2022). An empirical investigation of knowledge management, organizational innovation, organizational learning, and organizational culture: Examining a moderated mediation model of social media technologies. *Journal of Public Affairs*, 22(3), Article e2575. <https://doi.org/10.1002/pa.2575>
- Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2010, November 3). The global innovation 1000: How the top innovators keep winning. *strategy+business*. <https://www.strategy-business.com/article/10408>
- Jaturapongsaton, P., Chemsripong, S., & Yawised, K. (2024). Market, learning, entrepreneurial orientations effect to innovativeness and performance of agricultural cooperatives in Thailand (in Thai). *Journal of MCU Social Science Review*, 13(1), 161–174.
- Jiao, H., Wei, J., & Cui, Y. (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 47–72.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
- Katemukda, N. (2021). Improvement of manufacturing firm's performance by applying organization knowledge management and big data (in Thai). *Modern Management Frontier Journal*, 19(1), 14–26.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kittikunchotiwut, P. (2020). The relationship between entrepreneurial orientation, organizational learning capability, and firm innovation (in Thai). *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 14(3), 9–19.
- Kiziloglu, M. (2015). The effect of organizational learning on firm innovation capability: An investigation in the banking sector. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(3), 17–33.
- Koirala, A., Walsh, K. B., Wang, Z., & McCarthy, C. (2019). Deep learning – Method overview and review of use for fruit detection and yield estimation. *Computers and Electronics in Agriculture*, 162, 219–234. <https://doi.org/10.1016/j.compag.2019.04.017>
- Kusnandar, Setyowati, N., & Riptanti, E. W. (2023). Creating an innovative culture in agribusiness of micro, small and medium-sized enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 205–222.
- Lee, J.-S., & Hsieh, C.-J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109–120. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i9.763>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability*, 13(10), Article 5399. <https://doi.org/10.3390/su13105399>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Meekaewkunchorn, N., Szczepanska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology*, 14(2), 294–312.
- Mushref, A. M. (2014). The moderator role of organizational culture between intellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi industry. *Net Journal of Social Sciences*, 2(3), 82–91.
- Najib, M., & Kiminami, A. (2011). Innovation, cooperation and business performance: Some evidence from Indonesian small food processing cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1(1), 75–96.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation (in Spanish). *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466–480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>

- Navakitkanok, P., Aramvith, S., & Chandrachai, A. (2020). Innovative entrepreneurship model for agricultural processing SMEs in Thailand's digital and industries 4.0 era. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4). <https://www.abacademies.org/articles/Innovative-entrepreneurship-model-for-agricultural-processing-smes-in-thailands-digital-1528-2686-26-4-424.pdf>
- Ntoto, F. M. Y., Cavusoglu, B., & Ismael, G. Y. (2024). Organizational culture and organizational learning: Role of environmental culture and business strategy in SMEs. *Asian Development Policy Review*, 12(3), 194–207.
- Plaimee, P. (2021). *Factors affecting decision-making in the implementation of innovation in the Thai small and medium enterprises (SMEs)* (in Thai) [Thematic paper, Mahidol University]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4238>
- Prasitrat, S. (2007). *Social science research methodology* (14th ed.) (In Thai). Samlada.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Rattanaprichavej, N. (2010). *Organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) from the concepts of learning organization and organizational innovation* (in Thai). [Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration]. NIDA Wisdom Repository. <https://libdcmis.nida.ac.th/thesis6/2553/b166390.pdf>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity* (ED121845). ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED121845.pdf>
- Sangperm, N., Kuntonbutr, C., & Jaturat, N. (2021). Organizational innovation in medium and large sized businesses in Thailand's food manufacturing industry. *Asian Administration and Management Review*, 4(1), 9–17.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiarini, N. W. (2021). Sustainability performance of organization: Mediating role of knowledge management. *Economies*, 9(3), Article 97. <https://doi.org/10.3390/economies9030097>
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 113–121.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sensuse, D. I., Hidayat, D. S., & Setyaningrum, I. Z. (2025). Model of knowledge management readiness and initiatives for improvement in government agencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(3), 533–568.
- Shayah, M. H., & Sun, Z. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Proceedings of 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development*, 465–472. <https://doi.org/10.2991/icecsd-19.2019.58>
- Shiferaw, R. M., Birbira, Z. A., & Werke, S. Z. (2023). Entrepreneurial leadership, learning organization and organizational culture relationship: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 38. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00305-z>
- Silpcharu, T. (2020). *Research and analysis of statistical data with SPSS and AMOS* (18th ed.) (in Thai). S. R. Printing.
- Somjai, S., Siriattakul, P., & Jaepo, S. (2023). Organizational learning and innovative culture as a potential mediators connecting transformational and transactional leadership with organizational performance: A study on Thai SMEs. *Asian Education and Learning Review*, 1(2), 14–26.
- Sripong, C., Kachornkittiya, N., & Waranantakul, O. (2023). The causal relationship model of entrepreneurship orientation and business innovation affecting the performance of small and medium enterprises processing vegetable and fruit products in the three southern border provinces (in Thai). *Journal of Accountancy and Management*, 15(4), 103–115.
- Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education.

- Tang, L.-L., & Yeh, Y.-L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector (in Chinese). *Journal of Quality*, 22(5), 461–481.
- Thepwan, P. (2011). *Strategic human resource management: Concepts and strategies for competitive advantage* (in Thai). SE-ED Education.
- Udomthanasansakul, P. (2025). The influence of entrepreneurial orientation on firm performance: The mediating role of learning orientation in small and medium-sized enterprises. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 20(2), 133–151.
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, Article 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Vanichbuncha, K. (2013). *Structural equation modeling (SEM) analysis with AMOS* (in Thai). Samlada.
- Wang, K. Y., Hermens, A., Huang, K.-P., & Chelliah, J. (2015). Entrepreneurial orientation and organizational learning on SMEs' innovation. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(4), 71–81.
- Wongrat, K. (2021). Developing a causal relationship model of entrepreneurial orientation and business innovation capabilities to influence the performance of the manufacturing industry in Phetchaburi Province (in Thai). *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 15(2), 27–39.
- Yaseeda, W., & Boonyoo, T. (2020). The structural influence of organizational culture on the competitive advantage of entrepreneurs in the air - conditioner production businesses in Bangkok (in Thai). *Journal of Politics, Administration and Law*, 12(2), 447–460.