



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
โดยผ่านการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในอุตสาหกรรม
การผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance
Through Knowledge Management and a Learning Organization in the Food
and Beverage Manufacturing Industry in Thailand

ณรินทร์ทิพ วงษ์ลูนบุตรดา^{1*} ปิยะฉัตร จารุธีรสารณ² และ วิลัยลักษณ์ เสรีตระกูล³
Narinthip Vongloonbootda,^{1*} Piyachat Jarutirasarn² and Wilailuk Sereetrakul³

Article History

Receive: September 24, 2025

Revised: November 24, 2025

Accepted: November 24, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรม
การผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย และ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน คือ การจัดการความรู้ และองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย
วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม
เป็นผู้จัดการ ทำงานในสถานประกอบการ การผลิตอาหาร และการผลิตเครื่องดื่ม จำนวน 380 คน สุ่มตัวอย่างแบบอาศัย
ความน่าจะเป็น ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อทดสอบ
สมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้
องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวองค์กร
แห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
ขององค์กร 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงาน
ขององค์กร โดยมีการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางอ้อม
เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การจัดการความรู้; องค์กรแห่งการเรียนรู้; ผลการดำเนินงานขององค์กร; อุตสาหกรรม
อาหารและเครื่องดื่ม

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, Doctoral Degree Student in Department of Business Administration, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

² ศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, Professor, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, Assistant Professor, Faculty of Education, Bangkokthonburi University

*Corresponding author E-mail: Narinthiploon@gmail.com



ABSTRACT

This study aims to analyze the causal factors influencing organizational performance in the food and beverage manufacturing industry in Thailand. as well as analyze the influence of the mediator variable, which includes knowledge management and learning organization, on organizational performance in the food and beverage manufacturing industry in Thailand. A quantitative research design was employed, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 380 managers working in food and beverage manufacturing enterprises. Probability sampling, specifically simple random sampling, was applied. Descriptive statistics and structural equation modeling were used to test the research hypotheses and analyze the data. The results revealed that 1) transformational leadership has a direct positive influence on knowledge management; and organizational performance and learning organization has a direct positive influence on organizational performance; 2) has a positive indirect influence on learning organization and organizational performance with knowledge management serving as the mediating variable, while transformational leadership and knowledge management also exert a positive indirect influence on organizational performance with learning organization acting as the mediator.

Keywords : Transformational Leadership; Knowledge Management; Learning Organization; Organizational Performance; Food and Beverage Industry

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ ต่อภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่สำคัญที่สุดของเศรษฐกิจโลก ความท้าทายเหล่านี้ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ความผันผวนทางเศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนและราคา และการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดที่กำลังปฏิวัติวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริโภคอาหาร ในบริบทนี้ อุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ทั่วโลกจำเป็นต้องเผชิญกับความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น และต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน Nation Thailand (2024) ; Climate Works Centre (2021) ชี้ให้เห็นว่า บริษัทในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสในการเติบโตและประสบความสำเร็จในระยะยาว

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้ผลิตและส่งออกอาหารและเครื่องดื่มชั้นนำของโลก แต่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้ประกอบการ เกษตรกร ไปจนถึงผู้บริโภค และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ (United Nations in Thailand, 2024 ; Nation Thailand, 2024) ดังนั้นการปรับตัวและพัฒนาวิธีการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในสถานการณ์เช่นนี้ แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้รับความสนใจและการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งในแวดวงวิชาการและภาคอุตสาหกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการปรับตัวขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Wahab et al. (2023) ; Al-Sulami et al. (2022) ยืนยันว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้การสร้างนวัตกรรม และการปรับตัว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมผลิตอาหารและเครื่องดื่ม ที่ต้องการความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขัน ในยุคแห่งความไม่แน่นอน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และส่งเสริมการคิดนอกกรอบ คุณสมบัติเหล่านี้ ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ และรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมการใช้เทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิต หรือการค้นหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ควบคู่ไปกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น (Firmansyah et al., 2022) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นความมุ่งมั่นของพนักงานให้มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรได้ในระยะยาว (Affes & Abed, 2023)

แม้ว่างานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Somjai et al., 2023) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนสมรรถนะการแข่งขันขององค์กร (Wahab et al., 2023) อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยดังกล่าวส่วนใหญ่ได้ดำเนินการภายใต้บริบทสังคมและเศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้ว จึงยังคงมีข้อจำกัดเชิงแนวคิดในการประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับพลวัตเฉพาะของภาคอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย เนื่องจากบริบทของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้ว ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และระดับการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้แตกต่างกัน (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน คือ การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานหรือผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Priyadarshini et al., 2023) นิยามนี้สะท้อนถึงการที่ผู้นำไม่เพียงแต่ควบคุมหรือชี้แนะผู้ตาม แต่ยังเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความผูกพันของผู้ตามต่อองค์กร รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาและการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Kim et al., 2023) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรมุ่งสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พร้อมทั้งกระตุ้นพลังและความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน (2) มิติด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง แนวทางขององค์กรที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานคิดเชิงสร้างสรรค์ เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างแปลกใหม่และสร้างสรรค์ โดยสนับสนุนให้พนักงานกล้าท้าทายวิธีการเดิมๆ พร้อมเปิดโอกาสให้ทดลองใช้แนวทางที่แตกต่างเพื่อผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (3) มิติด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง แนวทางขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนาพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคลโดยตระหนักถึงความแตกต่างในด้านความต้องการ แรงจูงใจ และศักยภาพของแต่ละคน และ (4) มิติด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีอุดมการณ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางที่สร้างความเชื่อมั่น และความศรัทธาให้กับพนักงาน องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความเคารพ ในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งมุ่งมั่นเป้าหมายร่วมกัน



และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน การมีอิทธิพลเช่นนี้ช่วยผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Teoh et al., 2022 ; Karimi et al., 2023 ; Wahab et al., 2023)

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ดำเนินการในองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและการดำเนินการที่ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Affes & Abed, 2023) โดยองค์กรที่สามารถจัดการความรู้ได้ดีจะสามารถใช้ความรู้ที่สะสมอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นแรงผลักดันในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้ มี 5 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านการได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อค้นหา รวบรวม และจัดเก็บความรู้ ข้อมูล และข้อสนเทศใหม่ๆ จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ กระบวนการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่า สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างยั่งยืน (2) มิติด้านการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อจัดเก็บ รักษา และจัดระบบข้อมูลความรู้ และข้อสนเทศอย่างเป็นระเบียบ เพื่อป้องกันการสูญหายและให้ความมั่นใจว่าความรู้ดังกล่าวยังคงสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อองค์กรเผชิญการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายในอนาคต (3) มิติด้านการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการดำเนินงาน และสนับสนุนการพัฒนาในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพ (4) มิติด้านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรส่งเสริมและจัดการการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูล และประสบการณ์ระหว่างบุคคลในองค์กร หรือระหว่างองค์กรกับผู้ที่อยู่นอกองค์กร ผ่านช่องทางทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (5) มิติด้านการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ผ่านการวิจัย การทดลอง และการสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Manesh et al., 2020)

องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ตลอดจนการทำงานร่วมกันในทุกมิติ เพื่อสนับสนุนการเติบโตและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Suzana et al., 2023) องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านการพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองนี้มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน เพิ่มความมั่นคงในอาชีพ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานกล้าคิดและแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ (2) มิติด้านกรอบความคิด (Mental Models) หมายถึง แนวทางที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมทั้งเปิดรับแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว และการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต (3) มิติด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางในการดำเนินงานโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจและความมุ่งมั่นในเป้าหมายร่วมกัน (4) มิติด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรสนับสนุน การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันประสบการณ์ และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (5) มิติด้านความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรนำแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรมาใช้ในการบริหารและดำเนินงานอย่างเป็นองค์รวม (Aljasir & Hariri, 2020)

ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง การประเมินความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นครอบคลุมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยมุ่งเน้นการพิจารณาผลกระทบจากการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อสะท้อนความสามารถขององค์กร

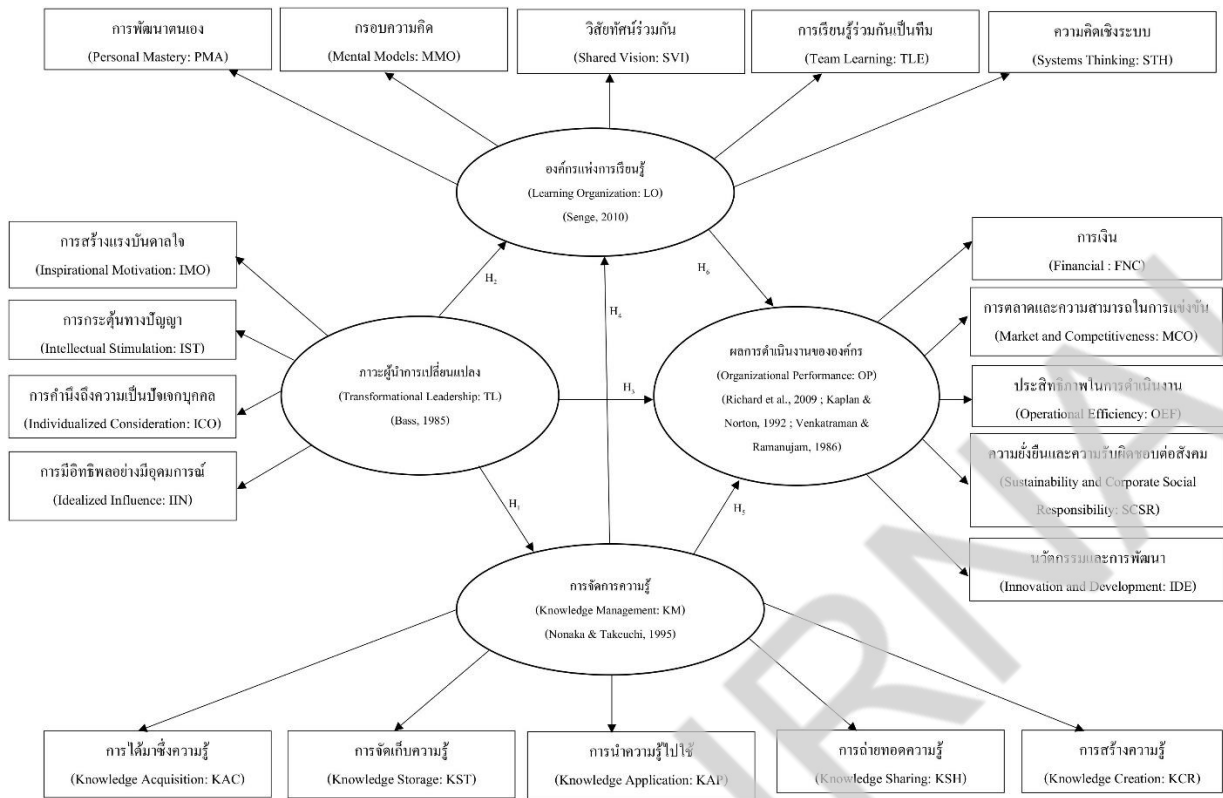
ในการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง (Stefan & Brezoi, 2021) ในมิติด้านการเงิน หมายถึง การเงินสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้อย่างรอบคอบช่วยยืนยันถึงความสามารถในการจัดการและวางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเหมาะสม (Kouin, 2022) มิติด้านการตลาดและความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรักษาความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทั้งในด้านสินค้า บริการ และกระบวนการดำเนินงาน องค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนมักมีการปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด (Lee & Chang, 2020) มิติด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสะท้อนถึงความสามารถในการลดความสูญเปล่า การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการจัดการกระบวนการที่เพิ่มประสิทธิผลในทุกขั้นตอนขององค์กร องค์กรที่สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมมักมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Omache & Kinyua, 2020) มิติด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การดำเนินงานที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชน สิ่งแวดล้อม และผู้บริโภคนปัจจุบัน พร้อมกับมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างผลกระทบเชิงบวกอย่างยั่งยืนในอนาคต (Bouichou et al., 2022) มิติด้านนวัตกรรมและการพัฒนา หมายถึง การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาพแวดล้อม การแข่งขัน การมีนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว (Jeong et al., 2022)

การทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างรอบด้าน โดยผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และผู้ตามในฐานะปัจเจกบุคคล และเป็นแบบอย่างที่มีอุดมการณ์ จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Priyadarshini et al., 2023 ; Wahab et al., 2023 ; Teoh et al., 2022) งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้ไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) แต่ยังเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Effendi & Maunah, 2021) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงที่สำคัญ เนื่องจากเมื่อองค์กรสามารถบริหารจัดการความรู้ในด้านการได้มา การจัดเก็บ การประยุกต์ใช้ การถ่ายทอด และการสร้างความรู้ได้อย่างเป็นระบบ ก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นฐานในการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Affes & Abed, 2023 ; Manesh et al., 2020) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งต่อมาจะส่งเสริมการก่อรูปของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกระดับ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม และใช้ความคิดเชิงระบบเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ (Suzana et al., 2023 ; Elkjaer, 2020) ในอีกด้านหนึ่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Wells, 2021 ; Zholonko, 2020) เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีระบบการเรียนรู้เข้มแข็งจะสามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่สะสมและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง สุดท้ายผลการดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยครอบคลุมทั้งด้านการเงิน การตลาดและความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความยั่งยืน และนวัตกรรม (Stefan & Brezoi, 2021 ; Kouin, 2022 ; Lee & Chang, 2020 ; Bouichou et al., 2022 ; Jeong et al., 2022) การมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการจัดการความรู้ และผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมมีส่วนช่วยยกระดับผลการดำเนินงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการสร้างกรอบแนวคิดเพื่ออธิบายอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมสามารถพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และยังส่งผลโดยอ้อมผ่านการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Bass, 1985 ; Senge, 2010 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Richard et al., 2009 ; Kaplan & Norton, 1992 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานประกอบการในประเทศไทย ซึ่งหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้ เป็นระดับองค์กร จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่จดทะเบียนนิติบุคคล ในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในหมวดธุรกิจการผลิตอาหาร และหมวดธุรกิจการผลิตเครื่องใช้ไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ยังดำเนินกิจการอยู่ จำนวนทั้งสิ้น 648 สถานประกอบการ (Department of Business Development, 2024) เนื่องจากกลุ่มธุรกิจดังกล่าวมีโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการที่ชัดเจน ทำให้สามารถวัดตัวแปรเชิงซ้อน ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถือ อีกทั้งเป็นอุตสาหกรรมสำคัญของไทยที่ต้องปรับตัวตามความต้องการตลาดอย่างต่อเนื่อง จึงเหมาะสมต่อการศึกษาผลกระทบของตัวแปรเหล่านี้ ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานประกอบการ ในหมวดธุรกิจการผลิตอาหาร และหมวดธุรกิจการผลิตเครื่องใช้ไม่มีแอลกอฮอล์ ที่ยังดำเนินกิจการอยู่ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณา ถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) (Hair et al., 2019) ที่ใช้ขนาดตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ ตามโมเดลจำนวน 19 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างจึงควรมีอย่างน้อย 380 สถานประกอบการ โดยผลการคำนวณที่ได้นั้น ผู้วิจัยใช้เป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) โดยผู้วิจัยระบุว่า การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จะเป็นผู้จัดการที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรนั้นอย่างน้อย 5 ปี เป็นผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการ และกระบวนการทำงาน รวมถึงมีบทบาทต่อการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ขนาดตัวอย่างเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรในแต่ละภาค รวมถึงกรุงเทพมหานคร คำนวณตามสัดส่วนจากประชากร เทียบกับัญญัติไตรยางศ์ เช่น ภาคเหนือ มีประชากรจำนวน 43 สถานประกอบการ

สามารถคำนวณขนาดตัวอย่างแต่ละภาคได้จากสัดส่วนจำนวนประชากรแต่ละภาค เมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมด รวมถึงกรุงเทพมหานครได้จาก สูตร $(380 \div 648) \times 43 = 25$ ขนาดตัวอย่าง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนตัวอย่างที่คาดว่าจะต้องเก็บ แบ่งตามภาค และกรุงเทพมหานคร

ภาค และกรุงเทพมหานคร	ประชากร	ตัวอย่าง
ภาคเหนือ (13 จังหวัด)	43	25
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (15 จังหวัด)	37	22
ภาคกลาง (11 จังหวัด)	189	111
ภาคใต้ (14 จังหวัด)	89	52
ภาคตะวันออก (7 จังหวัด)	55	33
กรุงเทพมหานคร	235	137
รวม	648	380

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้เป็นแบบสอบถามในการวัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบการนำที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นให้กับพนักงานด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และกระตุ้นความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และทำทฤษฎีการเดิมๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในองค์กร จำนวน 20 ข้อ ได้รับการพัฒนามาจากงานวิจัยก่อนหน้า (Teoh et al., 2022 ; Priyadarshini et al., 2023) การจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรมีกระบวนการในการจัดเก็บรักษา และจัดระบบข้อมูลให้สามารถเรียกใช้ได้ในอนาคตเป็นอย่างดี มีการสร้างสรรค์ฐานความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม มีการบันทึกข้อมูลในระบบหรือเอกสารที่เป็นระเบียบ และระบบอย่างชัดเจนซึ่งเป็นวิธีการในการป้องกันการสูญหาย และคงอยู่กับองค์กรตลอดไป จำนวน 25 ข้อ ได้รับการพัฒนามาจากงานของ (Affes & Abed, 2023 ; Manesh et al., 2020) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ๆ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม จำนวน 25 ข้อ พัฒนาจากงานวิจัย (Aljasir & Hariri, 2020 ; Suzana et al., 2023) และผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง การวัดความสำเร็จขององค์กรในหลากหลายมิติที่สะท้อนถึงศักยภาพและความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยทางการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน เพื่อสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน จำนวน 25 ข้อ ได้รับการพัฒนามาจากงานวิจัย (Bouichou et al., 2022 ; Kouin, 2022 ; Lee & Chang, 2020 ; Stefan & Brezoi, 2021) โดยแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามปลายปิด (Close Ended Question) เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale มี 5 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินผลดังต่อไปนี้ ค่าเฉลี่ย 4.24-5.00 หมายถึง มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.43-4.23 หมายถึง มาก ค่าเฉลี่ย 2.62-3.42 หมายถึง ปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81-2.61 หมายถึง น้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง น้อยที่สุด จากงานวิจัยนี้ผลการตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูลทดลองใช้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ในช่วงระหว่าง 0.87-0.91

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2567 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ.2568 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางอีเมล (e-mail) และไปรษณีย์ จำนวนทั้งสิ้น 648 ฉบับ พบว่า มีอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 380 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 58.80 ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และมีอัตราการตอบกลับที่เหมาะสม กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของอัตราการตอบกลับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (Malhotra & Grover, 1998)



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ใช้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงที่เกี่ยวข้องในกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยวิธีการประมาณค่าด้วย Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ผ่านโปรแกรม Smart PLS แม้ว่าวิธีการวิเคราะห์แบบ Covariance-Based SEM (CB-SEM) จะเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง แต่ PLS-SEM มีข้อได้เปรียบที่เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยนี้ ประการแรก PLS-SEM สามารถจัดการกับตัวแปรแฝงหลายตัวและตัวแปรสังเกตหลายตัวได้ดี ประการที่สอง PLS-SEM ไม่ต้องการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล ทำให้เหมาะสมกับข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม และประการที่สาม PLS-SEM เน้นการทำนายความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงเส้นทางระหว่างตัวแปร โดยมีเกณฑ์วัดแบบจำลองการวัด (Measurement Model) ดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2 สรุปเกณฑ์วัดแบบจำลองความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit)

ดัชนีวัด	เกณฑ์การยอมรับ
SRMR	< 0.08 (ดีมาก), < 0.10 (พอใช้) (Hair et al., 2017)
d_ULS	ค่ายิ่งต่ำยิ่งดี (ควรไม่สูงกว่าค่าจาก bootstrap 95% percentile) (Hair et al., 2017)
d_G	ค่ายิ่งต่ำยิ่งดี (ควรไม่สูงกว่าค่าจาก bootstrap 95% percentile) (Hair et al., 2017)
chi-square	PLS-SEM ไม่ใช้ χ^2 เป็นเกณฑ์หลัก แต่ใช้สนับสนุน (Hair et al., 2017)
NFI	≥ 0.90 (เหมาะสม), ≥ 0.95 (ดีมาก) (Hair et al., 2017)

ตารางที่ 3 เกณฑ์วัดแบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การวัด	ดัชนีวัด	เกณฑ์การยอมรับ
Indicator Reliability	ความเชื่อมั่นของดัชนีวัด	Loading > 0.70 (Hair et al., 2017)
Internal Consistency Reliability	Cronbach's Alpha	> 0.70 (Hair et al., 2010)
	(ρ_A)	> 0.70 (Hubona & Ray, 2016)
	(ρ_C)	> 0.70 (Hubona & Ray, 2016)
Convergent Validity	AVE	> 0.50 (Hair et al., 2010)
	VIF	< 0.5 (Hair et al., 2017)

ตารางที่ 4 เกณฑ์วัดแบบจำลองโครงสร้าง (Structure Model)

ดัชนีวัด	คำอธิบาย	เกณฑ์
R^2	ความแม่นยำในการพยากรณ์	$R^2 \approx 0.75$ = ดีมาก (Substantial), $R^2 \approx 0.50$ = ปานกลาง (Moderate), $R^2 \approx 0.25$ = ต่ำ (Weak) (Hair et al., 2017)
Q^2	ขนาดผลกระทบการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรแฝง	$Q^2 > 0.35$ = ความสามารถในการทำนายสูง, $Q^2 > 0.15$ = ความสามารถในการทำนายปานกลาง, $Q^2 > 0.00$ = ความสามารถในการทำนายน้อย (Hair et al., 2019)
f^2	ขนาดความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์	กำหนดให้ 0.02 มีขนาดเล็ก 0.15 มีขนาดกลางและ 0.35 มีขนาดใหญ่ (Cohen, 1988)
Path Coefficient	ผลกระทบทางตรง	ขนาด > 1.96 เครื่องหมายบวก และมีนัยสำคัญ (Hair et al., 2010)

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.23	0.47	มาก
2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.25	0.47	มาก
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.23	0.48	มาก
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.23	0.48	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	0.43	มาก
ตัวแปรแฝงการจัดการความรู้			
1. ด้านการได้มาซึ่งความรู้	4.23	0.46	มาก
2. ด้านการจัดเก็บความรู้	4.22	0.47	มาก
3. ด้านการนำความรู้ไปใช้	4.22	0.48	มาก
4. ด้านการถ่ายทอดความรู้	4.23	0.48	มาก
5. ด้านการสร้างความรู้	4.24	0.46	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	0.42	มาก
ตัวแปรแฝงองค์กรแห่งการเรียนรู้			
1. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.21	0.48	มาก
2. ด้านกรอบความคิด	4.21	0.47	มาก
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.24	0.46	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.23	0.48	มาก
5. ด้านความคิดเชิงระบบ	4.24	0.48	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.23	0.42	มาก
ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานขององค์กร			
1. ด้านการเงิน	4.23	0.48	มาก
2. ด้านการตลาดและความสามารถในการแข่งขัน	4.22	0.47	มาก
3. ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	4.24	0.47	มาก
4. ด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.25	0.46	มาก
5. ด้านนวัตกรรมและการพัฒนา	4.24	0.49	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.24	0.42	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก การจัดการความรู้โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.42 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยวิธี PLS-SEM ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอนหลัก เพื่อประเมินคุณภาพของโมเดลโดยรวม ได้แก่ (1) การประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) เพื่อพิจารณาว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ (2) การประเมินความเหมาะสมของโมเดล



การวัด (Measurement Model) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง และ (3) การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structure Model) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ดังตารางที่ 6-11

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit)

ดัชนีวัด	ค่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้	Saturated Model	Estimated Model	ผลการประเมิน
SRMR	< 0.08	0.02	0.02	ผ่านเกณฑ์
d_{ULS}	ไม่มีเกณฑ์ตายตัว	0.13	0.13	สนับสนุนความสอดคล้อง
d_G	ไม่มีเกณฑ์ตายตัว	0.25	0.25	สนับสนุนความสอดคล้อง
Chi-square	ใช้เปรียบเทียบสัมพัทธ์	493.73	493.73	ใช้สนับสนุนเพิ่มเติม
NFI	≥ 0.90 (เหมาะสม)	0.94	0.94	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit) พบว่า ค่าดัชนีทั้งหมดแสดงให้เห็นว่าโมเดลโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องโดยรวมในระดับที่ยอมรับได้ และสามารถนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 7 การประเมินความเหมาะสมของโมเดลการวัด (Measurement Model)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Loading	VIF	Cronbach's Alpha	(ρ_A)	(ρ_C)	AVE
TL	IMO	0.89	2.97	0.91	0.91	0.94	0.80
	IST	0.90	3.06				
	ICO	0.88	2.65				
	IIN	0.90	3.03				
KM	KAC	0.88	3.06	0.93	0.93	0.95	0.79
	KST	0.88	3.11				
	KAP	0.88	2.97				
	KSH	0.89	3.33				
	KCR	0.89	3.22				
LO	PMA	0.89	3.19	0.93	0.93	0.95	0.80
	MMO	0.89	3.29				
	SVI	0.88	3.10				
	TLE	0.89	3.28				
	STH	0.90	3.61				
OP	FNC	0.88	3.10	0.93	0.93	0.95	0.79
	MCO	0.90	3.39				
	OEF	0.89	3.17				
	SCSR	0.88	2.93				
	IDE	0.89	3.24				

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโมเดลการวัด (Measurement Model) ในการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) พบว่า ตัวชี้วัดทั้งหมดมีค่า Factor Loading มากกว่า 0.70 และค่า VIF น้อยกว่า 5 แสดงถึงความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดและไม่มีปัญหาความซ้ำซ้อนกันระหว่างตัวแปรแฝง นอกจากนี้ ค่าดัชนีความเชื่อมั่นภายใน ได้แก่ ค่า Cronbach's Alpha, ค่า Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A), ค่า Jöreskog's rho (ρ_C) และค่า Average Variance Extracted (AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และความสอดคล้องภายในในระดับดี

ตารางที่ 8 การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structure Model)

ตัวแปรตาม	R^2	ระดับของค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องของการทำนาย	Q^2	ระดับความสามารถเชิงพยากรณ์
การจัดการความรู้	0.85	ดีมาก	0.85	สูง
องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.90	ดีมาก	0.85	สูง
ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.92	ดีมาก	0.86	สูง

จากตารางที่ 8 การวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความสามารถในการพยากรณ์ พบว่า การจัดการความรู้ มีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Of Determination: R^2) เท่ากับ 0.85 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก ขณะเดียวกันการจัดการความรู้มีค่าความสามารถเชิงพยากรณ์ (Predictive Relevance: Q^2) เท่ากับ 0.85 ซึ่งอยู่ในระดับสูง สรุปได้ว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายและทำนายการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการอธิบายสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) และการอธิบายความสามารถเชิงพยากรณ์ (Q^2) ซึ่งสะท้อนถึงความเหมาะสมของโมเดลในภาพรวม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Of Determination: R^2) เท่ากับ 0.90 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก ขณะเดียวกันองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าความสามารถเชิงพยากรณ์ (Predictive Relevance: Q^2) เท่ากับ 0.85 ซึ่งอยู่ในระดับสูง สรุปได้ว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายและทำนาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการอธิบายสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) และการอธิบายความสามารถเชิงพยากรณ์ (Q^2) ซึ่งสะท้อนถึงความเหมาะสมของโมเดลในภาพรวม

ผลการดำเนินงานขององค์กร มีสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Of Determination: R^2) เท่ากับ 0.92 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก ขณะเดียวกันผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าความสามารถเชิงพยากรณ์ (Predictive Relevance: Q^2) เท่ากับ 0.86 ซึ่งอยู่ในระดับสูง สรุปได้ว่าโมเดลมีความสามารถในการอธิบายและทำนาย ผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการอธิบาย สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) และการอธิบายความสามารถเชิงพยากรณ์ (Q^2) ซึ่งสะท้อนถึงความเหมาะสมของโมเดลในภาพรวม

ตารางที่ 9 การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structure Model) ในการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพล (Effect Size: f^2)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	f^2	ระดับผลกระทบ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) -->การจัดการความรู้ (KM)	6.00	ขนาดใหญ่
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) -->องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	0.23	ขนาดกลาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) -->ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.09	ขนาดเล็ก
การจัดการความรู้ (KM) -->องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	0.49	ขนาดใหญ่
การจัดการความรู้ (KM) -->ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.20	ขนาดกลาง
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) -->ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	0.15	ขนาดกลาง

จากตารางที่ 9 จากผลการวิเคราะห์ขนาดของอิทธิพล (Effect Size: f^2) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลต่อ การจัดการความรู้ (KM) โดยมีค่า f^2 เท่ากับ 6.00 ซึ่งอยู่ในระดับผลกระทบขนาดใหญ่ แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ยังมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยมีค่า f^2 เท่ากับ 0.23 ซึ่งอยู่ในระดับผลกระทบขนาดกลาง และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่า f^2 เท่ากับ 0.09 ซึ่งอยู่ใน ระดับผลกระทบขนาดเล็ก

สำหรับการจัดการความรู้ (KM) พบว่า มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยมีค่า f^2 เท่ากับ 0.49 ซึ่งอยู่ในระดับผลกระทบขนาดใหญ่ และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่า f^2 เท่ากับ 0.20 ซึ่งอยู่ในระดับผลกระทบขนาดกลาง สุดท้ายองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่า f^2 เท่ากับ 0.15 ซึ่งอยู่ในระดับผลกระทบขนาดกลาง



1. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structure Model) ในการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลทางตรงในโมเดลโครงสร้าง (Direct Effects)

Direct Effects	Path	β	Standard Deviation (STDEV)	T-statistics	Sig	Results
H1	TL -> KM	0.92	0.00	158.24	0.00***	accepted
H2	TL -> LO	0.39	0.04	8.16	0.00***	accepted
H3	TL -> OP	0.24	0.04	5.94	0.00***	accepted
H4	KM -> LO	0.57	0.04	12.26	0.00***	accepted
H5	KM -> OP	0.39	0.04	8.85	0.00***	accepted
H6	LO -> OP	0.34	0.04	7.40	0.00***	accepted

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลทางตรงในโมเดลโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ (KM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.92$, $t = 158.24$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนและพัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Makumbe (2024) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.39$, $t = 8.16$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้องค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับงานวิจัยของ Udin (2023) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร โดยเฉพาะผ่านกลไกของการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.24$, $t = 5.94$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang (2025) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.57$, $t = 12.26$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีระบบจัดการความรู้ที่ดี จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมแนวคิดเชิงระบบ และทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jauhara & Ramaditya (2023) อธิบายว่า การจัดการความรู้ มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพย่อมมีแนวโน้มสูงในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.39$, $t = 8.85$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน และปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abou-Moghli (2025) ซึ่งระบุว่า การจัดการความรู้ ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน ในขณะเดียวกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) เช่นกัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.34$, $t = 7.40$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่า เมื่อองค์กรมีระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้น ย่อมสามารถส่งเสริมผลการดำเนินงานได้ดีขึ้น

อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ju et al. (2021) ที่ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร

2. การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน คือ การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structure Model) ในการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมในโมเดลโครงสร้าง (Indirect Effects) หรือตัวแปรส่งผ่าน (Mediation Effects)

Indirect Effects	Path	β	Standard Deviation (STDEV)	T-statistics	Sig	Results
H7	TL -> KM -> LO	0.52	0.04	12.24	0.00***	accepted
H8	TL -> LO -> OP	0.13	0.02	5.81	0.00***	accepted
H9	TL -> KM -> OP	0.36	0.04	8.89	0.00***	accepted
H10	KM->LO -> OP	0.19	0.03	6.00	0.00***	accepted
H11	TL->KM ->LO -> OP	0.18	0.03	5.99	0.00***	accepted

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลทางอ้อมในโมเดลโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยผ่านการจัดการความรู้ (KM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.52$, $t = 12.24$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่า ผู้นำที่มีแนวทางการบริหารแบบการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Salman et al. (2024) ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน และส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน และพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อม เชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ผ่าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.13$, $t = 5.81$) ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัย ของ Kılıç & Uludağ (2021) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ในองค์กร และเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ผ่านการจัดการความรู้ (KM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.36$, $t = 8.89$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถส่งเสริม การจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการแลกเปลี่ยน ความรู้ การทดลองแนวคิดใหม่ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน แสวงหาความรู้ใหม่ๆ แบ่งปันประสบการณ์ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งท้ายที่สุดนำไปสู่การพัฒนา ผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sapta et al. (2021) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการจัดการความรู้ สะท้อนให้เห็นว่า การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพียงอย่างเดียว อาจไม่สามารถยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้โดยตรง แต่จำเป็นต้องมีกลไกการจัดการความรู้ เป็นสื่อกลางในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของผู้นำให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการ ความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ผ่าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.19$, $t = 6.00$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรที่มีการจัดการ ความรู้ที่ดีจะสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Obeso et al. (2020) ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ที่สำคัญระหว่างกระบวนการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาระบุว่า แม้ว่าการจัดการความรู้



จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้และบูรณาการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานในระยะยาว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ผ่านการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ($\beta = 0.18, t = 5.99$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้และการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลให้ ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นทั้งในมิติทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shafiq et al. (2023) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการจัดการความรู้ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการจัดการความรู้ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย การจัดการความรู้ (KM) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นกลางที่ช่วยเสริมให้ผู้สามารถขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน เช่น การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต การสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ การรักษามาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ (KM) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) สอดคล้องกับสมมติฐาน H1, H2 และ H3 จัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) สอดคล้องกับสมมติฐาน H4 และ H5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) สอดคล้องกับสมมติฐาน H6

2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน คือ การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยผ่านการจัดการความรู้ (KM) สอดคล้องกับสมมติฐาน H7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) สอดคล้องกับสมมติฐาน H8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยผ่านการจัดการความรู้ (KM) สอดคล้องกับสมมติฐาน H9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยผ่าน การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับสมมติฐาน H10 การจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) สอดคล้องกับสมมติฐาน H11

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยและรูปแบบความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับทฤษฎีทางธุรกิจเพื่อต่อยอดองค์ความรู้ของธุรกิจเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกในระยะยาว
2. ผู้ประกอบการจะได้ทราบข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในตัวแปรการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ที่พบว่า มีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน
3. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้ทราบข้อมูลในการส่งเสริมตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการกระตุ้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลวิจัยชี้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร
2. ควรพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น แพลตฟอร์มดิจิทัล คลังความรู้กลาง และระบบแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ความรู้ถูกนำไปใช้ได้จริงและต่อยอดได้อย่างเป็นระบบ โดยผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
3. ควรเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงระบบ และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ซึ่งสะท้อนว่าพนักงานมีระดับการเรียนรู้ร่วมกันค่อนข้างสูง
4. ควรใช้ผลวิจัยเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดกลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การลงทุนในนวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความยั่งยืนของห่วงโซ่อุปทาน โดยผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังอุตสาหกรรมอื่น เช่น พลังงาน ยานยนต์ หรือบริการ เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันความสอดคล้องของโมเดล
2. เพิ่มตัวแปรกำกับ เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือการสนับสนุนจากดิจิทัล เพื่อตรวจสอบบทบาทต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรหลัก ในงานวิจัยครั้งนี้ไม่ได้รวมตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นตัวแปรร่วม เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักมุ่งเน้นการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) การจัดการความรู้ (KM) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) การเพิ่มตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ต้นอาจเพิ่มความซับซ้อนของโมเดลและต้องใช้ตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้น อย่างไรก็ตาม ตัวแปรนี้มีความสำคัญต่อการอธิบายว่าเหตุใดงานวิจัยจากประเทศพัฒนาแล้วอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้เต็มที่กับธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย จึงเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป
3. วิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์หรือสนทนากลุ่ม เพื่อเข้าใจพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ข้อจำกัดการวิจัย

1. ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง จำกัดเฉพาะสถานประกอบการขนาดกลางและใหญ่ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ทำให้ผลการวิจัยไม่สามารถสรุปไปยังธุรกิจขนาดเล็กหรืออุตสาหกรรมอื่นได้
2. วิธีการเก็บข้อมูล ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก ซึ่งผลลัพธ์อาจได้รับอิทธิพลจากความตั้งใจหรือความเข้าใจของผู้ตอบ
3. การออกแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบข้ามตัด (Cross-Sectional) จึงไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้

References

- Abou-Moghli, A. A. (2025). The interplay between knowledge management and organizational performance measurement through the mediating effect of innovation capability. *Knowledge and Performance Management*, 9(1), 45-61. [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(1\).2025.04](https://doi.org/10.21511/kpm.09(1).2025.04)
- Affes, H. S. & Abed, F. A. (2023). Knowledge Management and Its Role in the Innovative Performance of the Iraqi Ministry of Youth and Sports. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 23(21), 129-151. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i211122>



- Aljasir, G. A. & Hariri, H. B. (2020). The Reality of the Applying of the Dimensions of the (Senge) Model for Learning Organizations from the teaching staff members' viewpoint in Saudi University. *Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology*, 6(4), 207-240. <https://doi.org/10.21608/jrciet.2020.117124>
- Al-Sulami, Z. A., Hashim, H. S., Ali, N. & Abduljabbar, Z. A. (2022). Investigating the relationship between knowledge management practices and organizational learning practices in the universities' environment. *International Journal of Power Electronics and Drive Systems/International Journal of Electrical and Computer Engineering*, 13(2), 1680. <https://doi.org/10.11591/ijece.v13i2.pp1680-1688>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bouichou, S. I., Wang, L. & Zulfiqar, S. (2022). How Corporate Social Responsibility Boosts Corporate Financial and Non-financial Performance: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 871334. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.871334>
- Climate Works Centre. (2021). *Impact report 2021*. Retrieved April 2024, from <https://www.climateworkscentre.org/wp-content/uploads/2022/03/Impact-Report-2021-Climateworks-Centre.pdf>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Department of Business Development. (2024). *Data Warehouse database of the Department of Business Development*. Retrieved August 2024, from <https://datawarehouse.dbd.go.th>
- Effendi, M. & Maunah, B. (2021). Dimensions of Transformational Leadership Headmaster. *Cendekia Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 19(2), 237-251. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v19i2.3096>
- Elkjaer, B. (2020). The learning organization from a pragmatist perspective. *The Learning Organization*, 28(1), 59-70. <https://doi.org/10.1108/tlo-04-2020-0053>
- Firmansyah, A., Chen, M., Junaedi, I. W. R., Arwani, M. & Kistyanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management and Learning Organization on Vocational Schools Performance During Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13, 895341. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education International.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., 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.
- Hubona, G. & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Jauhara, N. & Ramaditya, M. (2023). The effect of Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation, Transformational Leadership, and Management Control System on Learning Organization. *Research of Islamic Economics*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.58777/rie.v1i1.71>
- Jeong, J., Lee, H. & Park, H. (2022). A Study on the Effect of Knowledge Services on Organizational Performances Based on the Concept of Balanced Scorecards for the Sustainable Growth of Firms: Evidence from South Korea. *Sustainability*, 14(19), 12610. <https://doi.org/10.3390/su141912610>



- Jewapatarakul, D. & Ueasangkomsate, P. (2024). Digital organizational culture, organizational readiness, and knowledge acquisition affecting digital transformation in SMEs from food manufacturing sector. *SAGE Open*, 14(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440241297405>
- Ju, B., Lee, Y., Park, S. & Yoon, S. W. (2021). A Meta-Analytic Review of the relationship between learning organization and organizational performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20(2), 207-251. <https://doi.org/10.1177/1534484320987363>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- Karimi, S., Malek, F. A., Farani, A. Y. & Liobikiene, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: the mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kim, J., Yang, J. & Lee, Y. (2023). The impact of transformational leadership on service employees in the hotel industry. *Behavioral Sciences*, 13(9), 731. <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Kılıç, M. & Uludağ, O. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management. *Sustainability*, 13(14), 7981. <https://doi.org/10.3390/su13147981>
- Kouin, J. B. (2022). Organizational performance challenged by the evaluation. *International Journal of Advanced Research*, 10(01), 125135. <https://doi.org/10.21474/ijar01/14021>
- Lee, C. & Chang, C. K. (2020). A study of evaluating organizational performance based on balanced scoresheet viewpoint. *Advances in Management and Applied Economics*, 10(6), 43-62. <https://doi.org/10.47260/amae/1063>
- Malhotra, M. K. & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: From constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16(4), 407-425. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(98\)00021-7](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(98)00021-7)
- Makumbe, W. (2024). Transformational leadership and innovation in the manufacturing sector: A moderation-mediation mechanism of organisational culture and knowledge sharing. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(12), e4196. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i12.4196>
- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G. & Dabic, M. (2020). Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300. <https://doi.org/10.1109/tem.2019.2963489>
- Nation Thailand. (2024). *Climate change and its impact on Thailand*. Retrieved April 2024, from <https://www.nationthailand.com/sustaination/40040311>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C. & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2019-0553>
- Omache, S. & Kinyua, G. (2020). Effect of Operational Capability on Performance of Airkenya Express Limited in Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(10), 1-11. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0810001>



- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K. & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: a moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088-1109. <https://doi.org/10.1108/jabs-05-2022-0185>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Salman, S. M., Ibrahim, N. K. & Almado, A. A. G. (2024). The Role of Transformational Leadership in Building Learning Organizations: An Analytical Study. *Journal of Management World*, 2024(4), 703-719. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.501>
- 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), 97. <https://doi.org/10.3390/economies9030097>
- Senge, P. M. (2010). *The fifth discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Currency.
- Shafiq, M., Khan, S. U. & Shah, I. A. (2023). Relationship between transformational leadership and organizational learning capability: mediating role of knowledge management and organizational culture. *Global Sociological Review*, VIII(IV), 47-59. [https://doi.org/10.31703/gsr.2023\(viii-iv\).05](https://doi.org/10.31703/gsr.2023(viii-iv).05)
- Somjai, S., Siriattakul, P. & Jaepho, S. (2023). Organizational learning and innovative culture as potential mediators connecting transformational and transactional leadership with organizational performance: A study on Thai SMEs. *Asian Education and Learning Review*, 1(2), 14-26. <https://doi.org/10.14456/aelr.2023.7>
- Stefan, M. & Brezoi, A. G. (2021). Ensuring Performance A Permanent Challenge for Public Sector Organizations. *Economic Insights-Trends and Challenges*, 2021(3), 97-108. <https://doi.org/10.51865/eitc.2021.03.09>
- Suzana, H., Pahrudin, A., Patimah, S., Junaidah, J. & Ayu, S. M. (2023). Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandar Lampung. *El-Idare Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 7-17. <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i1.15984>
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A. & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>
- Udin, U. (2023). Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The Mediation-Moderation Model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01229. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- United Nations in Thailand. (2024). *Call to action on extreme heat*. Retrieved from April 2024, from <https://thailand.un.org/en/275059-call-action-extreme-heat>
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business performance in Strategy Research: A comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.2307/258398>
- Wahab, M. H. A. A., Yaacob, A. A., Ibrahim, N. & Yusri, M. Y. (2023). Transformational leadership and operational excellence in small and medium enterprises (SMEs) manufacturing sectors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(11), 1770-1778. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i11/19548>
- Wells, J. C. (2021). Leading Organizational Learning. *HCA Healthcare Journal of Medicine*, 2(1), 29-33. <https://doi.org/10.36518/2689-0216.1245>



Zhang, Q. (2025). The role of transformational leadership in organizational innovation. *International Journal of Education and Humanities*, 18(1), 236-240. <https://doi.org/10.54097/xb50z666>

Zholonko, T. (2020). Learning organization: world experience and Ukrainian realities. *Galician Economic Journal*, 66(5), 162-169. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.162

NPU JOURNAL