



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางการบริหารจัดการต่อผล
การดำเนินงานธุรกิจชุมชน: บทบาทคั่นกลางของความสามารถในการแข่งขัน
A CAUSAL MODEL OF MANAGERIAL FACTORS ON COMMUNITY BUSINESS
PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF COMPETITIVENESS

รดาณีย์ พัลลภชนกนาถ* และชิตชนก ปรีCHANAN

Radamanee Panlopchanoknat* and Chidchanok Preechanan

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Faculty of Management Science, Nakhon Ratchasima Rajabhat University

*Corresponding Author E-mail: radamanee.p@nrnu.ac.th

Received November 21, 2025; Revised April 23, 2026; Accepted April 24, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน 2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงของความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน และ 3) วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกของกลุ่มอาชีพในตำบลหมื่นไวย จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 517 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ($\beta = 0.808$) และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ($\beta = 0.275$) 2) ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ($\beta = 0.562$) และ 3) ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน ($\beta = 0.454$) โดยค่าอิทธิพลทางอ้อมมีค่าสูงกว่าอิทธิพลทางตรง ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงปัจจัยทางการบริหารจัดการกับความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ข้อมูลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชนในการบูรณาการปัจจัยทางการบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านการจัดการกับความสามารถในการแข่งขันเพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนให้มีระดับที่สูงขึ้น

คำสำคัญ: ปัจจัยทางการบริหารจัดการ, ความสามารถในการแข่งขัน, ผลการดำเนินงานธุรกิจชุมชน

Abstract

This research aimed to 1) examine the direct influence of managerial factors on competitiveness and community business performance, 2) examine the direct influence of competitiveness on community business performance, and 3) analyze the indirect influence

of managerial factors on community business performance through competitiveness. This study employed a quantitative research design using a questionnaire as the data collection instrument. The sample consisted of 517 occupational group members in Muen Wai Sub-district, Nakhon Ratchasima Province, selected through simple random sampling. Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis.

The findings revealed that 1) managerial factors had a significant positive direct influence on competitiveness ($\beta = 0.808$) and on community business performance ($\beta = 0.275$), 2) competitiveness had a significant positive direct influence on community business performance ($\beta = 0.562$), and 3) managerial factors had a significant indirect influence on community business performance through competitiveness ($\beta = 0.454$), with the indirect effect exceeding the direct effect. These results demonstrate that competitiveness serves as a critical mechanism linking managerial factors to community business success. The findings can be applied to the design of policies and strategies for community business development by integrating managerial factors, particularly managerial practices, with competitiveness to leverage community business performance.

Keywords: managerial factors, competitiveness, community business performance

บทนำ

ธุรกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน เนื่องจากครอบคลุมประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและมีบทบาทหลากหลายมิติ โดยเฉพาะในมิติเศรษฐกิจ ธุรกิจชุมชนเป็นแหล่งสร้างโอกาสในการประกอบการและการจ้างงานในพื้นที่ ช่วยลดปัญหาการว่างงานและเพิ่มรายได้ให้กับคนในชุมชน รวมทั้งเป็นฐานรากสำคัญในการเสริมสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่นและส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้เติบโต (U-senyang et al., 2022) ด้วยความสำคัญดังกล่าว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 จึงได้เน้นการยกระดับศักยภาพของเศรษฐกิจชุมชนผ่านการพัฒนาความรู้ด้านการประกอบการ การจัดการธุรกิจ การผลิตและการตลาด เพื่อเสริมสร้างความสามารถของผู้ประกอบการชุมชนในการแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ในบริบทนี้ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน (Khetpiyarat & Wongjinda, 2024)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัจจัยทางการบริหารจัดการจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน แต่การพึ่งพาปัจจัยดังกล่าวเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอในบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว ดังที่ Somwethee et al. (2023) ระบุว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรสามารถสร้าง



ความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจชุมชนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันควบคู่ไปกับการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานสูงสุด

ทั้งนี้ ความสามารถในการแข่งขันที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจชุมชนมีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ โดยควรตั้งอยู่บนฐานของการสร้างความแตกต่างจากอัตลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทุนทางสังคมของชุมชน ซึ่งเป็นทรัพยากรเฉพาะถิ่นที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Druhova et al., 2024) การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการในพื้นที่ตำบลหมื่นไวย จังหวัดนครราชสีมา เนื่องจากเป็นตำบลที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของจังหวัด พื้นที่ดังกล่าวมีลักษณะโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่ครอบคลุมหลายมิติ ทั้งด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย ได้แก่ ภูมิปัญญาด้านอาหาร การบำบัดรักษา และศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน ซึ่งสะท้อนโครงสร้างธุรกิจชุมชนที่พบได้ทั่วไปในประเทศไทย และชุมชนได้รับการรับรองในระดับประเทศในฐานะชุมชนคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จากกระทรวงวัฒนธรรม (องค์การบริหารส่วนตำบลหมื่นไวย, 2565) นอกจากนี้ สินค้าและบริการในพื้นที่มีศักยภาพการผลิตและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ในระดับสูง ซึ่งชุมชนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบภายใต้ “หมื่นไวยโมเดล” ที่บูรณาการมิติเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน ทำให้พื้นที่มีศักยภาพที่หลากหลายหลายด้าน (ตุลา คมกฤต มโนรัตน์, 2565)

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน พบว่า การศึกษาเชิงประจักษ์ที่ทดสอบบทบาทของความสามารถในการแข่งขันในฐานะตัวแปรต้นกลางความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนยังมีจำนวนน้อยมาก และผลการศึกษาที่มีอยู่ยังให้ข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างของบริบทพื้นที่วิจัย หรือการเลือกใช้ตัวแปรต้นกลางที่แตกต่างกันในแต่ละการศึกษา เช่น บางการศึกษาใช้ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นตัวแปรต้นกลาง (Somwethee et al., 2023) ในขณะที่บางการศึกษาใช้ความสามารถในการแข่งขัน (Soonswon et al., 2024) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลทางตรงของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน รวมถึงอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยทางการบริหารจัดการต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) มาเป็นแนวทางในการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว ข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน อันจะนำไปสู่การส่งเสริมผลการดำเนินงานให้มีระดับที่สูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน



การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน มาจากปัจจัยทางการบริหารจัดการโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการ การมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม และการสนับสนุนของภาครัฐ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหารจัดการ

องค์ประกอบ	สกุล วงษ์ กาฬสินธุ์ และคณะ (2563)	Subongkod & Lalaeng (2021)	U- senyang et al. (2022)	Somwethee et al. (2023)	Pajjit et al. (2024)	Soonsu won et al. (2024)	Pancharoen & Waleeprathanporn (2025)
ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓		✓	✓
การจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓		✓
การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓		✓		
การสนับสนุน ของภาครัฐ	✓	✓	✓			✓	✓

จากตารางที่ 1 งานวิจัยเหล่านี้ระบุว่า ผู้นำที่มีทักษะการบริหารจัดการที่เข้มแข็งมีความสามารถในการจูงใจสมาชิกกลุ่มให้มีส่วนร่วมได้ จะช่วยนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ ส่วนด้านการจัดการ ธุรกิจชุมชนควรจะมีประสิทธิภาพทั้งด้านการผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เพื่อให้ธุรกิจชุมชนมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม การเติบโตของธุรกิจชุมชนจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในการตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบผลของการดำเนินงาน และด้านการสนับสนุนของภาครัฐที่ต้องสนับสนุนความรู้ต่าง ๆ รวมถึงเงินทุนหรือเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตให้กับธุรกิจชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันได้ กลยุทธ์ความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ธุรกิจชุมชนมีข้อจำกัดด้านขนาดกิจการ ทุนทรัพยากร และศักยภาพเชิงเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถนำกลยุทธ์ต้นทุนต่ำหรือเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจชุมชนคือการสร้างความแตกต่างเฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์โดยอาศัยอัตลักษณ์ จุดเด่นทางวัฒนธรรม และทุนทางสังคมของชุมชนเป็นฐานในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sriphong et al., 2022)

แนวคิดเกี่ยวกับผลดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน หมายถึง ความสามารถของธุรกิจชุมชนในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เช่น รายได้ ผลตอบแทนจากการลงทุน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้า เป็นต้น ธุรกิจชุมชนจำเป็นต้องประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำความเข้าใจระดับความสามารถในการดำเนินงานของตนเอง และนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง



(Somwethee et al., 2023) ซึ่งการศึกษานี้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจะประเมินทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เช่น รายได้และกำไร ความหลากหลายของสินค้า เป็นต้น

ผลกระทบของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อความสามารถทางการแข่งขัน

การศึกษาของ วลัยจรยา วิระกุล (2564) พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลไกที่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันคือการมีผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจและชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก องค์กรจะสามารถปรับตัว พัฒนากระบวนการ และสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาด รวมทั้งผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมในชุมชนจะก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมที่นำไปสู่นวัตกรรมชุมชน กล่าวคือ เมื่อสมาชิกในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมกัน จะเกิดการสะสมและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันได้ รวมทั้งผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการผลิตจะช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ ส่วน Pancharoen & Waleeprathanporn (2025) พบว่า องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจชุมชนมีความสามารถในการแข่งขันได้ โดยกลไกสำคัญคือการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่มาจากฐานความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งภายนอกยากจะลอกเลียนแบบได้ นอกจากนี้ การสนับสนุนจากภาครัฐผ่านการฝึกอบรมและการเข้าถึงแหล่งทุน ยังช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้แก่ธุรกิจชุมชนอีกด้วย อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน พบว่ามีจำนวนน้อยมาก ดังนั้น จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่มีอยู่ จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน

ผลกระทบของความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

การศึกษาของ Somwethee et al. (2023) พบว่า ความสามารถในการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยความสามารถในการแข่งขันเป็นตัวแปรกลางสำคัญที่ส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการแข่งขันเป็นเงื่อนไขจำเป็นของความสำเร็จทางธุรกิจ และช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะเมื่อได้รับการพัฒนาจากทุนเฉพาะถิ่นที่เลียนแบบได้ยาก เช่น เอกลักษณ์ชุมชน หรือความร่วมมือระหว่างสมาชิก จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

ผลกระทบของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

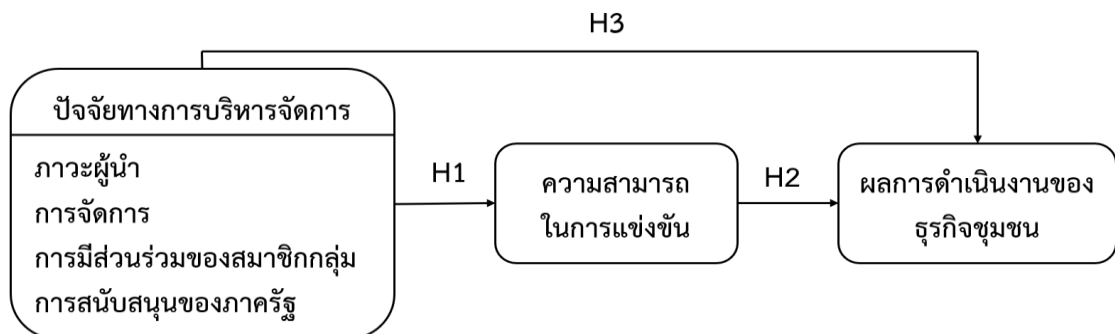
จากการทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาผลกระทบทางตรง โดยบางการศึกษาพบว่า เฉพาะบางองค์ประกอบที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน การศึกษาของ ชนนิกันต์ อินทรเผือก และคณะ (2564); Khetpiyarat & Wongjinda (2024) พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบ

สำคัญต่อความสำเร็จ ขณะที่ Paijit et al. (2024); Phiphoppornphong et al. (2025) พบว่าการจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าว จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

อย่างไรก็ตาม นักวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลทางตรงได้เสนอแนะว่าปัจจัยทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานอาจมีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลที่ซับซ้อนกว่า โดยอาจส่งผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Khetpiyarat & Wongjinda, 2024; Phiphoppornphong et al., 2025) การศึกษานี้จึงนำความสามารถในการแข่งขันมาเป็นตัวแปรคั่นกลาง เนื่องจากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ทดสอบบทบาทของความสามารถในการแข่งขันในฐานะตัวแปรคั่นกลางยังคงมีจำนวนน้อยมาก ดังนั้น เพื่อความชัดเจนทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของปัจจัยทางการบริหารจัดการตามแนวคิดของ สกฤต วงษ์กาฬสินธุ์ และคณะ (2563); U-senyang et al. (2022) ส่วนความสามารถในการแข่งขัน ตามแนวคิดของ วัลย์จรรยา วิระกุล (2564) และผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนตามแนวคิดของ Soonswon et al. (2024) โดยมีกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัยคือ ตำบลหมื่นไวย จังหวัดนครราชสีมา โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ซึ่งข้อคำถามใช้มาตราวัดประมาณค่าแบบ 5 ระดับ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านตรวจสอบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item



of Objective Congruence Index) พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่า 0.67 ขึ้นไป และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการทดสอบ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.951 โดยทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา มากกว่า 0.70 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้ (Kline, 2023)

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่วิจัย โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สมาชิกของทุกกลุ่มอาชีพในตำบลหมื่นไวย จังหวัดนครราชสีมา ที่เป็นสมาชิกสินค้าโอท็อป (OTOP) ของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองนครราชสีมา จำนวน 1,225 คน (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองนครราชสีมา, 2565) เนื่องจากการศึกษานี้ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นสถิติในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่า ซึ่ง Hair et al. (2019) ระบุว่า กรณีใช้วิธีประมาณค่าแบบความเป็นไปได้สูงสุด ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200 หน่วยตัวอย่าง การศึกษานี้จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำไว้ที่ 200 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย อย่างไรก็ตาม เพื่อรองรับกรณีที่อาจมีแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์หรือการตอบกลับไม่ครบถ้วน รวมทั้งเพื่อเพิ่มความแม่นยำทางสถิติ จึงได้เพิ่มจำนวนแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมกับการใช้ SEM ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้ทั้งหมด 517 คน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

3.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ และระดับการศึกษา เป็นต้น โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

3.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เป็นสถิติในการทดสอบสมมติฐาน โดยก่อนดำเนินการทดสอบสมมติฐาน นักวิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อศึกษาว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ (χ^2) ค่านัยสำคัญทางสถิติของไคสแควร์ (p-value of χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) และดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ ได้แก่ Comparative Fit Index (CFI), Incremental Fit Index (IFI), Tucker Lewis Index (TLI) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Root Mean Square Residual: SRMR) โดยมีเกณฑ์ดังนี้ ค่า $\chi^2/df \leq 3$, ค่า CFI, IFI และ TLI ≥ 0.90 , ค่า RMSEA และ SRMR ≤ 0.08 (Hair et al., 2019)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$) และปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) ดังตารางที่ 3 โดยผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด และโมเดลโครงสร้างเพื่อนำมาสรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้

การตรวจสอบโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง ได้แก่ ปัจจัยทางการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผลการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 809.508$ $p < 0.001$ $df = 280$ $\chi^2/df = 2.891$ ค่า CFI = 0.934 IFI = 0.934 และ TLI = 0.923 RMSEA = 0.061 SRMR = 0.062 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถัดมา ผู้วิจัยทำการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเหมือน โดยดูจากค่า AVE ต้องมากกว่า 0.5 และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ด้วยการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรแฝงนั้น ๆ ต้องมากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้น ๆ กับตัวแปรแฝงอื่น ๆ (Hair et al., 2019) ผลดังตารางที่ 2

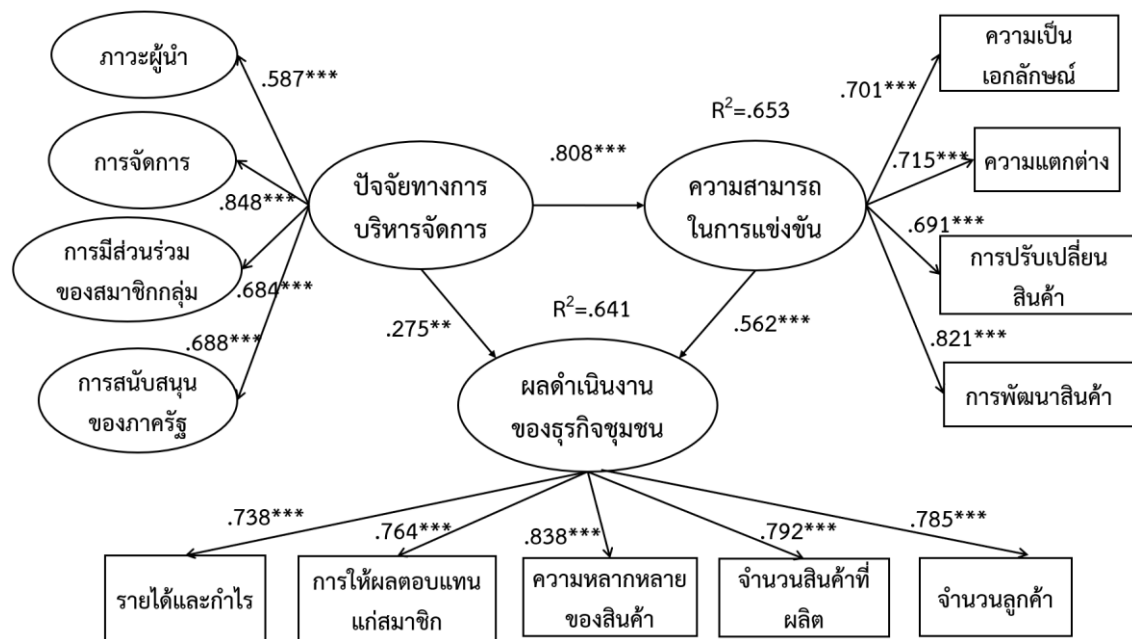
ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ค่ารากที่สองของ AVE ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตัวแปร	ปัจจัยทางการบริหาร จัดการ	ความสามารถในการ แข่งขัน	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ชุมชน
ปัจจัยทางการบริหารจัดการ	1.000	-	-
ความสามารถในการแข่งขัน	0.630**	1.000	-
ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน	0.622**	0.655**	1.000
α	0.911	0.837	0.882
AVE	0.501	0.539	0.615
Mean	3.80	3.75	3.77
S.D.	0.887	0.886	0.824

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัย พบว่า ได้ค่า AVE ของตัวแปรแฝงทุกตัวมากกว่า 0.5 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรแฝงนั้น ๆ มากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้น ๆ กับตัวแปรแฝงอื่น ๆ ดังนั้น โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

การตรวจสอบโมเดลโครงสร้าง พบว่า ได้ค่า $\chi^2 = 809.508$ $p < 0.001$ $df = 280$ $\chi^2/df = 2.891$ RMSEA = 0.061 SRMR = 0.062 CFI = 0.934 IFI = 0.934 และ TLI = 0.923 ผ่านตามเกณฑ์ทั้งหมด (Hair et al., 2019) จึงสรุปได้ว่า โมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากตรวจสอบโมเดลโครงสร้างแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบสมมติฐาน โดยดูค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม ใช้วิธี Bootstrapping กำหนดช่วงความเชื่อมั่น 95% พบว่า ค่าของน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของปัจจัยทางการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน อิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน อิทธิพลของความสามารถในการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนของโมเดลโครงสร้างแสดงดังภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงผลการตรวจสอบสมมติฐาน

จากแผนภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.808$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\beta = 0.562$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.275$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 สำหรับผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมพบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนโดยผ่านความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.454$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 โดยค่า Square Multiple Correlation (R^2) ของความสามารถในการแข่งขัน เท่ากับ 0.653 ส่วนผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน เท่ากับ 0.641 กล่าวคือ ปัจจัยทางการบริหารจัดการสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันได้ 65.3% และปัจจัยทางการบริหารจัดการกับความสามารถในการแข่งขัน สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนได้ 64.1% สรุปผลการตรวจสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	ผลลัพธ์
H1: ปัจจัยทางการบริหารจัดการ → ความสามารถในการแข่งขัน	0.808***	-	สนับสนุน
H2: ความสามารถในการแข่งขัน → ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน	0.562***	-	สนับสนุน
H3: ปัจจัยทางการบริหารจัดการ → ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน	0.275**	-	สนับสนุน
H4: ปัจจัยทางการบริหารจัดการ → ความสามารถในการแข่งขัน → ผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน	-	0.454**	สนับสนุน

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$



จากตารางที่ 3 สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.001$)

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$)

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจชุมชนที่มีผู้นำที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ธุรกิจชุมชนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะความสามารถในการสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างด้วยเอกลักษณ์ท้องถิ่น รวมทั้งสามารถพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ได้ความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับ วลัยจรยา วิระกุล (2564) พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจชุมชน โดยผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจและชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว พัฒนาระบบการ และสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ได้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Pancharoen & Waleeprathanporn (2025) พบว่า การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจชุมชนมีความสามารถในการแข่งขันได้ ทั้งนี้ ข้อค้นพบของงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการทั้ง 4 องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหารจัดการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่มักศึกษาปัจจัยเหล่านี้แยกเป็นรายองค์ประกอบ

นอกจากนี้ ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน เป็นเพราะธุรกิจชุมชนที่มีผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาสินค้า สร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และจูงใจสมาชิก มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ รวมถึงได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐด้านเครื่องมือ สถานที่จำหน่าย การพัฒนาทักษะ และการสร้างเครือข่าย ส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร และฐานลูกค้า สอดคล้องกับ Khetpiyarat & Wongjinda (2024) พบว่า ภาวะผู้นำและการจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน เช่นเดียวกับ Phiphoppornphong et al. (2025) พบว่า การจัดการและการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Paijit et al. (2024) พบว่า การจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน เป็นเพราะเมื่อธุรกิจชุมชนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการมีสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นที่แตกต่าง ยากต่อการลอกเลียนแบบ และสามารถปรับเปลี่ยนสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า จะส่งผลให้ธุรกิจชุมชนมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร และการขยายฐานลูกค้า สอดคล้องกับ Somwethee et al. (2023) พบว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน โดยความสามารถใน

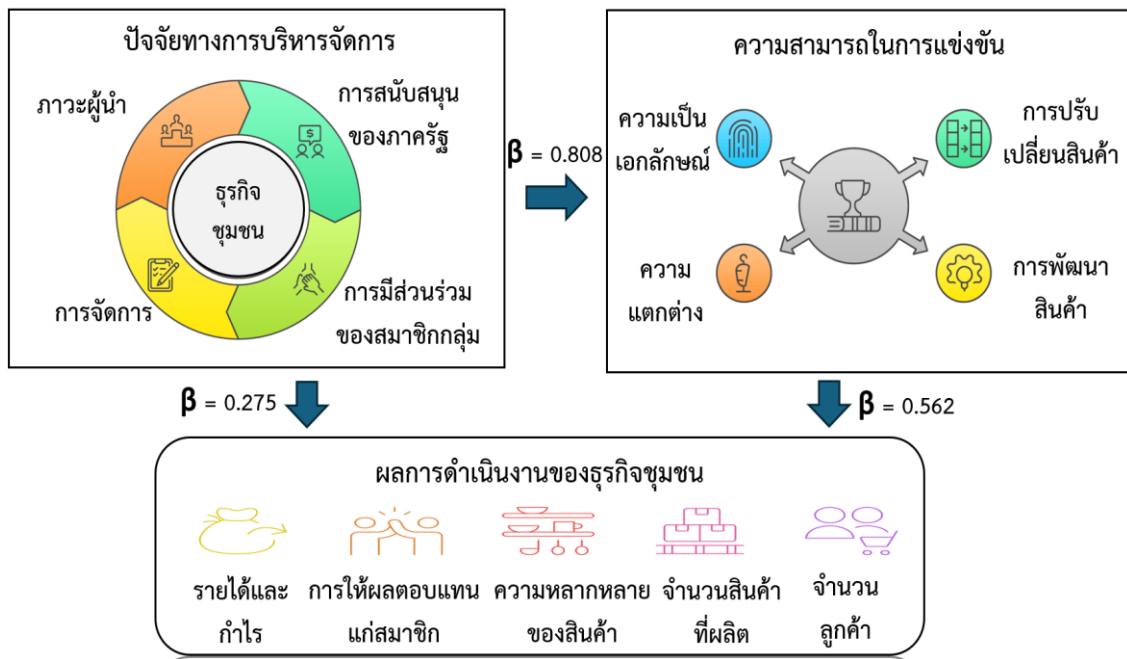


การแข่งขันที่พัฒนาจากทุนเฉพาะถิ่นที่เลียนแบบได้ยากช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน ข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยนี้คือ ในบริบทสินค้าที่เป็นของธุรกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้วยเอกลักษณ์ท้องถิ่น มีประสิทธิภาพสูงกว่ากลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนโดยผ่านความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ ปัจจัยทางการบริหารจัดการสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนได้มากขึ้นผ่านกลไกการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การจัดการที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างแท้จริง และการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ธุรกิจชุมชนสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ Somwethee et al. (2023) พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แตกต่างจาก Soonswon et al. (2024) พบว่า ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน ความแตกต่างดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากความเข้มแข็งของทุนทางสังคมในพื้นที่ที่แตกต่างกัน โดยตำบลหมื่นไวย ชุมชนมีทุนทางสังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมและถ่ายทอดมายาวนาน ภูมิปัญญาเหล่านี้ได้กลายเป็นฐานทรัพยากรเฉพาะถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ เมื่อธุรกิจชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถแปลงภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันที่สร้างความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ข้อค้นพบที่สำคัญของงานวิจัยนี้คือ การยืนยันบทบาทของความสามารถในการแข่งขันในฐานะตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมสูงกว่าอิทธิพลทางตรง แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจชุมชน กล่าวคือ เมื่อปัจจัยทางการบริหารจัดการแปลงทรัพยากรไปเป็นความสามารถในการแข่งขัน ผลลัพธ์ที่ได้จะสูงกว่าเส้นทางที่ส่งผลทางตรง ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งอิทธิพลของการบริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนได้มากขึ้น

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยทางการบริหารจัดการต่อผลการดำเนินงานธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน พบองค์ความรู้อันเป็นผลมาจากการวิจัยที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แสดงแผนภาพอิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารจัดการต่อผลการดำเนินงานธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน

จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวช่วยขยายขอบเขตของทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ในบริบทธุรกิจชุมชน กล่าวคือ ทฤษฎี RBV ที่มุ่งเน้นทรัพยากรทั่วไปขององค์กร เช่น ทุนทางกายภาพ การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยนี้ พบว่า ในบริบทธุรกิจชุมชน ความสามารถในการแข่งขันถูกสร้างขึ้นจากทรัพยากรเฉพาะถิ่นที่มีลักษณะแตกต่างออกไป ได้แก่ ทุนทางสังคม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สืบทอดผ่านอัตลักษณ์ชุมชน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่หายาก มีคุณค่า และเลียนแบบได้ยาก (VRIN Resources) โดยปัจจัยทางการบริหารจัดการไม่เพียงแต่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่ยังทำหน้าที่แปลงทุนทางสังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างด้วยเอกลักษณ์ท้องถิ่นที่เหมาะสมกับข้อจำกัดด้านขนาดและทรัพยากรของธุรกิจชุมชน ทั้งนี้ ค่าอิทธิพลทางอ้อมที่สูงกว่าอิทธิพลทางตรงสนับสนุนให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการกับการยกระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน องค์ความรู้นี้จึงมีคุณค่าทางวิชาการในการยืนยันบทบาทของความสามารถในการแข่งขันในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงาน และสามารถสรุปเป็นโมเดลที่เรียกว่า โมเดลสมรรถนะการแข่งขันฐานชุมชน (Community-Based Competitiveness Model) ให้สอดคล้องกับบริบทธุรกิจชุมชนได้



สรุป

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยทางการบริหารจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน โดยมีความสามารถในการแข่งขันเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ($\beta = 0.808$) และต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.275$) ความสามารถในการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ($\beta = 0.562$) และปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านความสามารถในการแข่งขัน ($\beta = 0.454$) โดยตัวแปรทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 64.1 ค่าอิทธิพลทางอ้อมที่สูงกว่าทางตรงสะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันเป็นกลไกคั่นกลางสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารจัดการกับความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อทั้งภาครัฐในการออกแบบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่บูรณาการทักษะการบริหารจัดการกับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และต่อธุรกิจชุมชนในการนำทรัพยากรเฉพาะถิ่นที่มีอัตลักษณ์มาแปลงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐควรพัฒนาโครงการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำธุรกิจชุมชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยจัดทำหลักสูตรที่ครอบคลุมทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด ควรให้การสนับสนุนด้านการจัดการอย่างครบวงจร ทั้งระบบการผลิต การตลาด การเงิน และการเข้าถึงแหล่งทุนดอกเบี้ยต่ำ พร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนระดับจังหวัดเพื่อให้คำปรึกษาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และการสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ นอกจากนี้ ควรสนับสนุนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อปกป้องเอกลักษณ์ท้องถิ่น และส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนานวัตกรรม ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการติดตามประเมินผลธุรกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงออกแบบนโยบายที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันผ่านเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

1.2 สำหรับธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชนและผู้นำกลุ่มอาชีพควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และการจัดการการเงิน โดยผู้นำกลุ่มต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก ควรส่งเสริมกลไกการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ ไปจนถึงการรับผิดชอบผลการดำเนินงานร่วมกัน พร้อมมีระบบการกระจายหน้าที่และผลตอบแทนที่เป็นธรรม ในด้านการแข่งขัน ควรมุ่งพัฒนาสินค้าที่บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับแนวคิดร่วมสมัย สร้างสูตรการผลิตและตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและยากต่อการลอกเลียนแบบ พร้อมทั้งพัฒนาความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสินค้าตามความต้องการของตลาด ควรกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่ชัดเจน สอดคล้องกับศักยภาพของกลุ่ม เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว



2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูลแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Data) ถึงแม้ผล พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนผ่านความสามารถในการแข่งขัน แต่โดยธรรมชาติของการบริหารจัดการและความสามารถในการแข่งขัน ต้องอาศัยระยะเวลาในการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้น การศึกษาแบบระยะยาว (A Longitudinal Study) จึงเป็นการศึกษาที่มีประโยชน์ต่อการประเมินพลวัตของความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังธุรกิจชุมชนในพื้นที่อื่น ๆ หรือในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อทดสอบการนำไปใช้ได้ของโมเดลในวงกว้าง

2.3 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาขยายความผลจากการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- ชนิกานต์ อินทรเผือก, ประเพศ ไกรจันทร์ และทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2564). รูปแบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 12(2), 46-56. <https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/jote/article/view/5449/3746>.
- ตุลา คมกฤต มโนรัตน์. (2565). การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ “ของดีตำบลหมื่นไวย” เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากในพื้นที่ตำบลหมื่นไวย อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 11(3), 27-41. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/254535/173587>.
- วัลย์จรรยา วิระกุล. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรแปลงใหญ่ข้าว จังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 11(2), 197-211. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/249487>.
- สกุล วงษ์กาฬสินธุ์, ลือชัย วงษ์ทอง และกิจฐเขต ไกรवास. (2563). การจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 14(2), 255-265. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/241389>.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองนครราชสีมา. (2565). ข้อมูลกลุ่มอาชีพสมาชิกสินค้า OTOP. <https://click.cdd.go.th/web/OtopHomePage>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13*. https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-content/uploads/2025/02/article_file_20230307173518.pdf.
- องค์การบริหารส่วนตำบลหมื่นไวย. (2565). *ภูมิปัญญาท้องถิ่น*. <https://www.saomeaunwai.go.th/info.php?cg=2&ct=16>.
- Druhova, O. S., Mosumova, A. K., Dai, B., & Tong, Q. (2024). Competitiveness as a key factor in successful strategic business management. *Business Inform*, 8, 439-445. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-439-445>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Khetpiyarat, P., & Wongjinda, C. (2024). Exploratory factor analysis of community



- enterprise success in Uttaradit, Phrae, and Nan provinces on new economic foundations. *Journal of Business, Innovation and Sustainability*, 19(1), 167–186. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/264171>.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5th ed.). Guilford press.
- Paijit, P., Toomhirun, C., Khlitong, J., & Limunggura, T. (2024). Extension model of administration and management for business of community enterprise. *Asia Social Issues*, 17(3), 1-17. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/asi/article/view/264610/179151>.
- Pancharoen, N., & Waleeprathanporn, N. (2025). Development guidelines for enhancing the competitiveness of community businesses in new market entry through community innovation. *Journal of Accountancy and Management*, 17(1), 185–205. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/mbs/article/view/271196/184263>.
- Phiphoppornphong, P., Khamdee, S., & Nakpibal, P. (2025). Success in sustainable community enterprise operations in Pathum Thani Province, Thailand. *Asia Social Issues*, 18(6), 1-14. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/asi/article/view/277462/188165>.
- Somwethee, P., Aujiरणongpan, S., & Ru-Zhue, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100082>.
- Soonsuwon, K., Jankingthong, W., & Sangkapan, J. (2024). Factors affecting the success of community enterprise performance in the East Coast Southern Sub-Region of Thailand. *Migration Letters*, 21(3), 568–576. <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/6717>.
- Sriphong, C., Kachonkittiya, N., Maneenin, P., & Kamphaengdee, S. (2022). Causal factors affecting competitive advantages of community enterprises producing processed agricultural products in the three southern border provinces. *Journal of Arts Management*, 6(2), 497–515. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/255098/172137>.
- Subongkod, M., & Lalaeng, C. (2021). Causal factors influencing business performance effectiveness of community enterprises in Chumphon province. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S1), 1–14. <https://www.abacademies.org/articles/causal-factors-influencing-business-performance-effectiveness-of-community-enterprises-in-chumphon-province.pdf>.
- U-senYang, S., Aeksapang, J., Ongklang, A., & Visutranukool, M. (2022). Success factors of community business management in Thailand. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 2(3), 77–86. <https://doi.org/10.14456/jsasr.2022.21>.