

# วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น

Social Science Journal of Prachachuen Research Network: SSJPRN

## ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย ผิวสอาด  
ดร.อภิเทพ แซ่ควั

อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ประธานเครือข่ายวิจัยประชาชื่น  
มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

## ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์พพร มหาสินไพศาล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราวุฒิ อริยวิริยะนันท์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
รองประธานเครือข่ายวิจัยประชาชื่น  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
รองประธานเครือข่ายวิจัยประชาชื่น  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
รองประธานเครือข่ายวิจัยประชาชื่น

## กองบรรณาธิการวารสาร

Professor Dr. Gregory L.F. Chiu

Professor Dr. G.V.R.K. Acharyulu

Professor Dr. Rahul Singh

ศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เสี่ยงไทย

รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจนแสง

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภูมิ พิมพา

รองศาสตราจารย์ ดร.สุบิน ยุระรัช

รองศาสตราจารย์ ดร.สมพล พุ่มหว่า

รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา

School of Engineering and Technology,  
Asian Institute of Technology.

School of Management Studies,  
University of Hyderabad, India.

Birla Institute of Management Technology, India.

School of Management,  
Asian Institute of Technology

สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## บรรณาธิการ

ดร. กฤษดา เขียววัฒนสุข

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ทิพย์ วงศ์พันธ์

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ดร.สุพร อ่อนพุทธา

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## คณะกรรมการพิจารณาบทความ

ศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริญสิทธิประเสริฐ

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รองศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจนแสง

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ พิมพ์า

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์ ดร.ปณิศา มีจินดา

สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพรรณ พิริยะกุล

นักวิจัยอิสระ

รองศาสตราจารย์ ดร.สุตาพร กุณชลบุตร

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรรัตน์ อินทร์หม้อ

สาขาวิชาระบบสารสนเทศธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รองศาสตราจารย์ ดร.สมพล พุ่งหว่า

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รองศาสตราจารย์ วสันต์ กันอ้า

สาขาวิชาระบบสารสนเทศ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินทร์

คณะบริหารและการจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลกนิษฐ์ ทองเงา

สาขาวิชาเทคโนโลยีการโทรทัศนและวิทยุกระจายเสียง

คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุสุมา คำพิทักษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทิมา บรรจงประเสริฐ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเริญ ตั้งคะศรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพร สิริวิชัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชเนตติ พิพัฒนางกูร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภา สิ้นธุรัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณชญาภัส เคนันแทน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรเดช ราชรักษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทนา อุดมกิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงพร พุทธรังค์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญา มีสุข

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร บุระวัฒน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลานูช คงคา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มะดาโอะ สุธลง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดาวัลย์ ฤทธิสมบุญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วทัญญู สุวรรณเศรษฐ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนิดา พลเดช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรากุล สุโคตรพรหมมี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ อารังสินถาวร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมิจิตต์

สาขาวิชาการบัญชีและการเงิน คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สาขาวิชาระบบสารสนเทศธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Japan Advanced Institute of Science and

Technology (JAIST)

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ศูนย์บัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สาขาการตลาด คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยบูรพา

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อินทกะ พิริยะกุล  
ดร.กัญญ์กนิษฐ์ กมลกิตติวงศ์

ดร.เจษฎา โพธิ์จันทร์  
ดร.ฐิติมา พูลเพชร

ดร.ณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์  
ดร.ณัฐอร มหาทำนุโชค  
ดร.ดลยา จาตุรงค์กุล

ดร.ดาวพระศุภร์ ทองกลิ่น  
ดร.ธีธัต ตรีศิริโชติ

ดร.ปริญ วิระพงษ์

ดร.พิรยุทธ์ พัฒนธณยานนท์  
ดร.ภัสกรดี กัลยาณมิตร

ดร.วิญญู ปรอยกระโทก

ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย  
ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน  
ดร.สรวิดี ศรีเวทย์บดี  
ดร.สินิทธา สุขสวัสดิ์

ดร.สุขโชค ทองสุข อุฬาร  
ดร.สุภาวิตา อินทรพาณิชย์

ดร.อรวิ ศรีบุญลือ  
ดร.อุมาวสี ศรีบุญลือ

สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
คณะโลจิสติกส์และดิจิทัลซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยนเรศวร  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
สาขาการจัดการ คณะวิทยาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก  
สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยตลาด บริษัท เดนทัส (ประเทศไทย) จำกัด  
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## เครือข่ายวิจัยประชาชน (Prachachuen Research Network)

เครือข่ายวิจัยประชาชนเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการซึ่งมีสมาชิกเข้าร่วมก่อตั้งจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยเครือข่ายได้มีการจัดตั้งขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อ วันพฤหัสบดีที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 และมีสมาชิกเข้าร่วมจาก 16 สถาบัน เพื่อร่วมมือกันในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการและการวิจัย สมาชิกในปัจจุบันของเครือข่ายวิจัยประชาชน จากการลงนามความร่วมมืออย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต มีจำนวนสมาชิกในปัจจุบันจำนวน 17 สถาบัน ประกอบด้วย

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
6. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
7. มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
8. มหาวิทยาลัยรังสิต
9. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
11. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น
12. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
13. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
14. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
15. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
16. วิทยาลัยดุสิตธานี
17. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

## วัตถุประสงค์ของเครือข่ายวิจัยประชาชน

เพื่อให้มีเครือข่ายการวิจัยในการสร้างความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษา สำหรับการแลกเปลี่ยน ข่าวสารการวิจัย การทำกิจกรรมงานวิจัยร่วมกัน และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในสังคม โดยมีแนวทางการดำเนินการและกิจกรรมความร่วมมือ ดังนี้

1. การจัดทำฐานข้อมูลการวิจัยของเครือข่าย
2. การจัดทำเว็บไซต์ของเครือข่าย
3. การจัดทำข่าวด้านงานวิจัย
4. การจัดทำวารสารวิจัยอิเล็กทรอนิกส์
5. การทำงานวิจัยร่วมกัน
6. การร่วมมือกันในการผลักดันประเด็นวิจัยที่จำเป็นสำหรับแก้ปัญหาและชี้นำสังคม
7. การร่วมมือกันในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานวิจัยภายนอกเครือข่าย
8. การจัดประชุมวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย
9. การจัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่สมาชิกเครือข่ายเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิจัยและสังคมโดยรวม

## ขอบเขตของวารสาร

1. สาขาบริหารธุรกิจ เช่น การตลาด การตลาดดิจิทัล การเงิน การบัญชี การจัดการธุรกิจ การจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน การเป็นผู้ประกอบการ การจัดการอุตสาหกรรม การวางแผนการเงินและการลงทุน เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ อังกฤษธุรกิจ การจัดการวิศวกรรมธุรกิจ การจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม การจัดการธุรกิจการบิน กฎหมายธุรกิจ และสาขาที่เกี่ยวข้องทางบริหารธุรกิจ

2. สาขาอื่นที่เกี่ยวข้องด้านสังคมศาสตร์ เช่น รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ นิเทศศาสตร์ ครุศาสตร์ สังคมวิทยา นิติศาสตร์ หรือสาขาอื่นที่กองบรรณาธิการพิจารณาแล้วว่ามีความเหมาะสมในการเผยแพร่และเป็นประโยชน์ต่อภาคการศึกษาและสังคมโดยรวม

## บทบรรณาธิการ

จากเหตุผลในการจัดตั้งเครือข่ายวิจัยประชาชื่น ที่ระบุว่างานวิจัยมีความสำคัญและจำเป็นต่อสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น เพราะเป็นหนึ่งในเป็นพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ในการสร้างองค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน และการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ รวมทั้งการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนเป็นพลังปัญญาของสังคม และการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในด้านบุคลากร และงบประมาณจะทำให้เกิดงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างกว้างขวาง การดำเนินการจัดทำวารสารวิชาการฉบับนี้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินการของเครือข่าย และเป็นการฉายภาพที่ชัดเจนของเครือข่ายวิจัยประชาชื่น ในการร่วมมือเพื่อผลิต และเผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพอันเป็นประโยชน์ต่อภาคการศึกษา ภาครัฐกิจและสังคมโดยรวม

วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น (Social Science Journal of Prachachuen Research Network: SSJPRN) เป็นวารสารวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์ ที่มีกำหนดจัดทำเป็นรายปี ปีละ 3 ฉบับ โดยฉบับที่ 1 จะจัดทำในช่วงเดือน มกราคม – เมษายน ฉบับที่ 2 ช่วงเดือน พฤษภาคม – สิงหาคม และฉบับที่ 3 ช่วงเดือน กันยายน – ธันวาคม ของทุกปี ซึ่งในฉบับ ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2565 จะประกอบไปด้วย บทความวิจัย 7 บทความ และบทปริทัศน์หนังสือ 1 บทความ

ทางกองบรรณาธิการและคณะผู้จัดทำขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่าน ในการส่งบทความมาร่วมกันเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์สู่สังคมในวงกว้าง และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมในให้การสนับสนุนและทำให้วารสารฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี ทั้งผู้บริหารที่เป็นตัวแทนจากสถาบันที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายฯ ตลอดจนคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้เกียรติเป็นผู้ประเมินบทความประจำวารสาร และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากทุกท่านในโอกาสต่อไป

ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข

บรรณาธิการ

สิงหาคม 2565





## สารบัญ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| กองบรรณาธิการและคณะกรรมการพิจารณาบทความ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ก    |
| วัตถุประสงค์ และขอบเขตของวารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ฉ    |
| บทบรรณาธิการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ช    |
| บทความวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพการบริการ และประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง (EFFECTS OF SERVICE QUALITY AND DELIVERY EFFICIENCY ON CUSTOMERS' CONTINUED USE OF MAINTENANCE SERVICES)</li> </ul> <p>สุทัต วันนิจ และ กนกพร ชัยประสิทธิ์</p> <p>คำสำคัญ: คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน การใช้บริการอย่างต่อเนื่อง งานซ่อมบำรุง</p> <p>Keywords: Service Quality, Delivery Efficiency, Service Continuation, Maintenance Work</p>                                                                           | 1    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (BALANCED SCORECARD MANAGEMENT FOR OPERATIONAL EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN VICINITY CENTRAL)</li> </ul> <p>พัชรทัต จารุทวีผลบุญ, ธนัญญกร ชินวงศ์ และ วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย</p> <p>คำสำคัญ: การบริหารแบบสมดุล ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</p> <p>Keywords: Balanced Scorecard Management, Operational Efficiency, Small and Medium Business</p>                                                | 17   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>มุมมองของผู้บริหารองค์การต่อทิศทางการพัฒนาความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าในบริษัทที่ทำเรือแหลมฉบัง (MANAGEMENT TEAMS' PERSPECTIVES TOWARD THE DIRECTION OF LOGISTICS OPERATORS' SOFT SKILLS NEEDED FOR WORKING IN WAREHOUSES IN COMPANIES AT LAEM CHABANG PORT)</li> </ul> <p>กนกวรรณ สกุลทรงเดช, วทันญ์ สุวรรณเศรษฐ และ ปรีชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา</p> <p>คำสำคัญ: ความสามารถทางสังคม โลจิสติกส์ คลังสินค้า ทำเรือแหลมฉบัง</p> <p>Keywords: Social Skills, Logistics, Warehouse, Laem Chabang Port</p> | 35   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลกระทบจากการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติต่อระบบนิเวศและทัศนคติผู้ประกอบการในท้องถิ่นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (THE IMPACT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT ON ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM AND ATTITUDES IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR AREA)</li> </ul> <p>อัจจิมา ศุภจริยาวัตร และ สิทธิ จิตติขานนท์</p> <p>คำสำคัญ: การลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ ทัศนคติ ระบบนิเวศ ผู้ประกอบการ</p> <p>Keywords: Foreign Direct Investment, Attitudes, Ecosystem, Entrepreneurs</p>                                                                                        | 52   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ (DIGITAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF SARASAS AFFILIATED SCHOOLS ADMINISTRATORS IN CHIANG MAI PROVINCE)</li> </ul> <p>อนุสรณ์ นามประดิษฐ์, วรศนันท์ เดชปานประสงค์ และ อธิพนธ์ คงนางวัง</p> <p>คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ</p> <p>Keywords: Development Model, Digital Leadership, Sarasas Affiliated Schools Administrators</p>                                                             | 68   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ■ ศักยภาพการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจสู่ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน<br>ผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา (BUSINESS<br>MANAGEMENT POTENTIAL AND BUSINESS STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS OF HERBAL<br>PRODUCT COMMUNITY ENTERPRISES IN PAK CHONG AND SIKHIO DISTRICT, NAKORN<br>RATCHASIMA PROVINCE) | 84   |
| รุจิกาญจน์ สานนท์, สุภัทริภา ชันทจร และ กรัยสรณ์ ชันทจร                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |
| คำสำคัญ: ศักยภาพการจัดการ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขันวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพร                                                                                                                                                                                                                                             |      |
| Keywords: Management Potential, Business Strategy, Competitiveness, Community Enterprises, Herb Product                                                                                                                                                                                                                                     |      |
| บทความวิชาการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |
| ■ การแก้ไขไวยากรณ์มีส่วนช่วยพัฒนางานเขียนในวิชาการเขียนของนักศึกษาที่เรียนภาษาอังกฤษ<br>เป็นภาษาที่สองหรือไม่ (CORRECTIVE FEEDBACK: DOES IT HELP IMPROVE STUDENTS' WRITING<br>IN L2 WRITING CLASSES?)                                                                                                                                       | 97   |
| รัชศักดิ์ จิรวัดน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |      |
| คำสำคัญ: ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไข การแก้ไขไวยากรณ์ การเขียนภาษาที่สอง                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |
| Keywords: Corrective Feedback, Grammar Correction, L2 Writing                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |
| ■ บทปริทัศน์หนังสือ (Book Review) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Crafting & Executing<br>Strategy Concepts and Readings)                                                                                                                                                                                                                             | 113  |
| เขียนโดย A.J. Strickland III, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thomson                                                                                                                                                                                                                                                        |      |
| บทวิจารณ์โดย Yunni Lu และคณะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |

## คุณภาพการบริการ และประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน ที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

สุทัต วันนิจ<sup>1\*</sup>  
กนกพร ชัยประสิทธิ์<sup>2</sup>

Received 28 January 2022

Revised 27 May 2022

Accepted 30 May 2022

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพการบริการ และประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน ที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานซ่อมบำรุง ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป เขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 212 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน One-way ANOVA และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานประกอบการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงแตกต่างกัน และปัจจัยด้านคุณภาพการบริการ ด้านให้ความมั่นใจต่อลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการการบริการ ด้านความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า และด้านความเป็นรูปธรรมของการให้บริการ มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน ในเรื่องการให้บริการอย่างก้าวหน้า การให้บริการอย่างต่อเนื่อง การให้บริการอย่างเพียงพอ และการบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประโยชน์ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ประกอบการธุรกิจงานด้านงานซ่อมบำรุงสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาต่อยอดธุรกิจให้สอดคล้องกับคุณภาพบริการ และประสิทธิภาพการส่งมอบงาน ที่ส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งนำไปสู่การวางแผนพัฒนาคุณภาพ การบริการที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**คำสำคัญ:** คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน การใช้บริการอย่างต่อเนื่อง งานซ่อมบำรุง

<sup>1 2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, เลขที่ 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110

Email: <sup>2</sup> kanokporn\_c@rmutt.ac.th

\* Corresponding author email: sutad\_w@mail.rmutt.ac.th

## EFFECTS OF SERVICE QUALITY AND DELIVERY EFFICIENCY ON CUSTOMERS' CONTINUED USE OF MAINTENANCE SERVICES

Sutad Wannit<sup>1\*</sup>

Kanokporn Chaiprasit<sup>2</sup>

### Abstract

The study aimed to explore the effects of personal factor, service quality and delivery efficiency on customers' continued use of maintenance services. The sample group used in this study was comprised 212 customers in Phra Nakhon Si Ayutthaya province who used the maintenance services of a company more than 2 times. The research instrument used to collect data was a questionnaire. The statistics used to analyze data were frequency, percentage, mean, standard deviation, one-way ANOVA, and multiple regression analysis.

The study results showed that differences in the personal factor of work experience and the company size influenced customers' continued use of maintenance services. Service quality, in the dimensions of assurance, responsiveness, empathy, and tangibles, affected customers' continued use of maintenance services. In addition, delivery efficiency, in the dimensions of progression service, continuous service, ample service, and timely service, affected customers' continued use of maintenance services at a statistically significant level of .05. The benefits of this study will be a direct benefit to entrepreneurs in the maintenance business who can apply the study results to develop their businesses in accordance with the quality of service and efficiency of job delivery that affects the return of the service again which leads to quality development planning optimal and efficient service.

**Keywords:** Service Quality, Delivery Efficiency, Service Continuation, Maintenance Work

---

<sup>1 2</sup> Faculty Of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 No. 1 Rangsit-Nakornnayok Road, Klong 6, Thanyaburi, Pathumthani 12110

Email: <sup>2</sup> kanokporn\_c@rmutt.ac.th

\* Corresponding author email: sutad\_w@mail.rmutt.ac.th

## บทนำ

ทิศทางการขยายตัวทางอุตสาหกรรม ปี 2564 มีแนวโน้มของการขยายตัวในช่วงร้อยละ 4.0 - 5.0 โดยแนวโน้มได้มีปัจจัยเกื้อหนุน ดังนี้ 1) จากแนวโน้มความต้องการภายในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น 2) แนวโน้มด้านการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกที่ปรับตัวดีขึ้น 3) แรงขับเคลื่อนจากภาครัฐจากการเบิกจ่ายภายใต้กรอบงบประมาณและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ และ 4) ฐานการขยายตัวที่ต่ำผิดปกติในปี 2563 เนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อย่างไรก็ตามการขยายตัวจะดำเนินไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และสถานการณ์โควิด-19 ที่ยังคงระบาดต่อเนื่องทั่วโลก และรอความชัดเจนของการใช้วัคซีนที่จะเกิดขึ้นเป็นรูปธรรมในปี 2564 สถานการณ์เศรษฐกิจ และการค้าโลก การควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2564)

จิตเกษม พรประพันธ์, ชุตিকা เกียรติเรืองไกร, วัชรินทร์ ชินวรวัฒนา และ พรชนก เทพขาม ฝายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ประชาชาติธุรกิจ, 2562) รายงานเกี่ยวกับการประมาณการอัตราการขยายตัวของผลผลิตอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้น ประกอบกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่นำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต (Automation) อย่างมาก โรงงานอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ หรือ อุตสาหกรรมประเภทอื่นที่ใช้เครื่องจักรหรือมีระบบสาธารถูปโภค ผู้ประกอบการหรือผู้รับบริการมีความคาดหวังและดำเนินการผลิตให้เกิดความต่อเนื่อง ไม่เกิดการหยุดในระหว่างการผลิตอันเนื่องมาจากเครื่องจักรเสีย หรือระบบสาธารถูปโภค เช่น น้ำ ไฟฟ้า ลม ไม่สามารถสนับสนุนการผลิตได้อันเนื่องมาจากอุปกรณ์เสียหาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเสียหายทั้งการส่งมอบงานลูกค้าไม่ทันเวลา การเสียหายจากเวลาที่รอ ดังนั้นความคาดหวังของผู้ประกอบการคือ 1) ซ่อม (Repair) ระบบกลับมาโดยเร็วที่สุด และ 2) ระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (PM : Preventive Maintenance) คือการดำเนินการกิจกรรมซ่อมบำรุงตามกำหนดเวลาก่อนที่เครื่องจักรจะเกิดชำรุดเสียหาย ป้องกันการหยุดของเครื่องจักรโดยเหตุฉุกเฉิน ด้วยปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการทางด้านการซ่อมบำรุงเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรม และสาธารถูปโภค เข้ามามีบทบาทการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นด้านราคา และด้านการให้บริการ ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โดยผู้ประกอบการแต่ละรายจะนำกลยุทธ์ที่หลากหลายมาใช้เพื่อเสริมจุดแข็งและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งทางด้านการเชี่ยวชาญด้านเทคนิคของพนักงาน เทคโนโลยีเครื่องมือ เครื่องวัด ที่ทันสมัย พนักงานมีความรู้ในงานและทำงานที่ได้มาตรฐาน ราคาที่เป็นธรรม แต่มีปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการด้านงานซ่อมบำรุงต้องปรับปรุงและพัฒนา คือ การพัฒนาด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ต้องพัฒนาคุณภาพให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ บริการต้องมีความน่าเชื่อถือ และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และผู้ประกอบการด้านงานซ่อมบำรุงต้องปรับปรุงควบคู่ไปกับการบริการที่ได้คุณภาพแล้วนั้นคือการพัฒนาประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่มาจากทีมงานที่เชี่ยวชาญ เทคโนโลยีเครื่องมือ เครื่องวัดที่ทันสมัย พนักงานมีความรู้ในงานและทำงานที่ได้มาตรฐาน ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน คือ การทำส่งมอบงานให้รวดเร็ว ทันเวลากับที่ลูกค้ากำหนด เพียงพอทั้งทางด้านเครื่องมือ บุคลากร เพราะหากเกิดความล่าช้าก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของลูกค้า

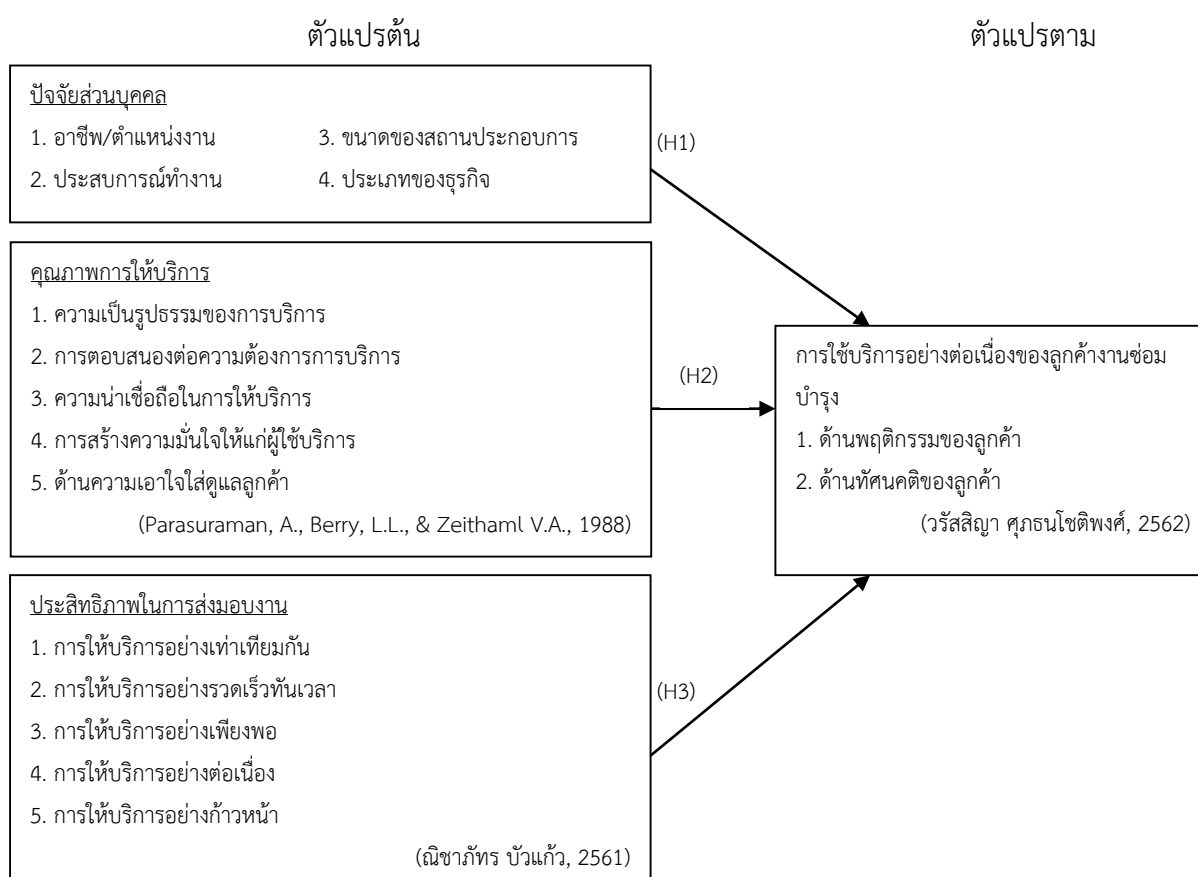
ได้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการทำธุรกิจที่ทำให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่เขาคาดหวังทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการและเกิดความเชื่อมั่นในสิ่งที่ได้รับจนนำไปสู่การกลับมาใช้บริการซ้ำ

ดังนั้นการศึกษาวิจัย คุณภาพการบริการและประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงจะเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จของธุรกิจ ส่งผลทำให้ธุรกิจของบริษัทมีฐานลูกค้าที่ตัดสินใจที่จะเลือกใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และสามารถแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางตลาดที่มีการแข่งขันสูงต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย อาชีพ/ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานประกอบการ และประเภทของธุรกิจของลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง
2. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการมีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง
3. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการส่งมอบงานมีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .

## สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล อาชีพ/ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานประกอบการ และประเภทของธุรกิจของลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง
2. ปัจจัยด้านคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง
3. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

คุณภาพการบริการ (Service Quality) หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองด้านบริการแก่ลูกค้าให้ตรงกับความคาดหวัง ซึ่งคุณภาพการบริการถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการชี้วัดความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง และคุณภาพการบริการยังหมายถึง การหิยยื่นความประทับใจในการบริการและตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าที่ดีที่สุด ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและพึงพอใจในบริการ (Customer Satisfaction) ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำหรือกลับมาใช้บริการ

Parasuraman, Berry and Zeithaml (1988) ได้คิดค้นและพัฒนาปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนในการประเมินคุณภาพบริการ ที่ชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าโดยแบ่งเป็น 5 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) คือ สิ่งที่สามารถทำให้ลูกค้าจับต้องได้ในเรื่องของการบริการ ในลักษณะทางกายภาพ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัย การแต่งกายของผู้ให้บริการ สถานที่ตั้งของบริษัทผู้ให้บริการ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าด้วย สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ลูกค้าเกิดการรับรู้และเกิดความประทับใจในตัวผู้ให้บริการถึงความตั้งใจ และเต็มใจในการบริการ
2. การตอบสนองต่อความต้องการการบริการ (Responsiveness) คือ ความพร้อมของผู้ให้บริการในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมีการปรับตัวหรือทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันได้ ตลอดจนมีความพร้อมต่อการตอบสนองงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้าด้วย
3. ความน่าเชื่อถือในการให้บริการ (Reliability) คือ การตอบสนองลูกค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เช่น การปฏิบัติตามข้อกำหนดในเงื่อนไขหรือสัญญาของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ทั้งเหมาะสมและมีคุณภาพ ตลอดจนควบคุมการบริการให้ทันกับเวลาที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าผู้ใช้บริการต่อไป
4. การสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ให้บริการ (Assurance) คือ การที่ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับงานที่บริการ บริการด้วยความซื่อสัตย์ มีการบริการที่สุภาพ ส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในบริการ

5. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ ผู้ให้บริการมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และเอาใจใส่ลูกค้า ทั้งทางด้านการแก้ปัญหา และความต้องการของลูกค้า สามารถติดต่อสื่อสารและเข้าถึงได้ง่าย และมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า

มิติของคุณภาพบริการ ตามแนวคิดของ Parasuraman มี 5 มิติ ได้แก่ 1) สามารถจับต้องได้ 2) ความน่าเชื่อถือ 3) สร้างความมั่นใจให้ลูกค้า 4) การเอาใจใส่ลูกค้า และ 5) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Jimenez et al., 2019)

### แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน

ประสิทธิภาพในการให้บริการ เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าผลของการปฏิบัติงานดีก็จะทำให้ประสิทธิภาพในงานสูงด้วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อผลของการปฏิบัติงานไม่ดี ก็จะส่งผลถึงการได้รับประสิทธิภาพในงานที่ลดลงด้วย ประสิทธิภาพในการให้บริการนั้นจะส่งผลให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะประกอบด้วย มีการให้บริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน มีการให้บริการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็วและทันเวลา ให้บริการลูกค้าอย่างเพียงพอทั้งสถานที่ บุคลากร และอุปกรณ์ต่างๆ มีการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องและพร้อมสนับสนุนลูกค้าเสมอ และสุดท้ายเป็นการให้บริการลูกค้าอย่างก้าวหน้าด้วยการ ปรับปรุงและพัฒนาด้านวิธีการ เทคโนโลยี บุคลากร ให้พร้อมและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวัง ความต้องการ และตอบสนองด้านต้นทุนของลูกค้า สร้างผลประโยชน์ กำไร และความคุ้มค่าให้กับลูกค้า

Millet (1954) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจที่กล่าวหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการสามารถพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service) หมายถึง การให้บริการกับลูกค้าที่เท่าเทียมกัน ไม่มีการกีดกันในการให้บริการกับลูกค้า และมีการใช้มาตรฐานในการบริการที่เท่าเทียมกันด้วย

2. การบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (Timely Service) หมายถึง การให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความตรงต่อเวลา ทันกับเวลาที่นัดหมาย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การบริการแก่ลูกค้าที่เพียงพอต่อความต้องการทั้ง ด้านการบริการ สถานที่ และความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งหากเกิดการบริการที่ไม่เพียงพอก็จะส่งผลทำให้ การบริการที่รวดเร็ว และการบริการให้ทันเวลาส่งมอบนั้นจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การบริการที่มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และไม่ใช่จะสามารถหยุดการบริการลูกค้าลงเมื่อใดก็ได้ ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อม อบรม และทำความเข้าใจแก่พนักงานอยู่เสมอ

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การพัฒนา ปรับปรุงบริการ ทั้งทางด้านรูปแบบและวิธีการให้มีความทันสมัยและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการบริการดีขึ้น



### แนวคิดเกี่ยวกับการใช้บริการซ้ำ

การตัดสินใจใช้บริการซ้ำ หมายถึง ความตั้งใจที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการที่จะกลับไปใช้บริการซ้ำหรือซื้อผลิตภัณฑ์นั้นซ้ำ โดยผ่านกระบวนการด้านการพิจารณา ตัดสินใจในการที่จะกลับไปใช้สินค้าหรือบริการนั้นซ้ำมากกว่าหนึ่งครั้งในอนาคตของลูกค้า ตลอดจนองค์ประกอบด้านการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และมีความชัดเจนในสินค้าและบริการ จะทำให้การประเมิน ตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการเป็นไปได้ง่าย และสิ่งสำคัญในระหว่างที่ลูกค้ากำลังใช้บริการเป็นช่วงที่ทำให้เกิดการประเมินจากลูกค้า ถึงด้านความคุ้มค่า ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความประทับใจในตัวสินค้าหรือบริการ อันส่งผลนำไปสู่การบอกต่อถึงคุณภาพและบริการที่ได้รับไปยังอีกบุคคลหนึ่งต่อไป และสุดท้ายการกลับมาซื้อสินค้าและบริการซ้ำของลูกค้าจะเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยสนับสนุนทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง และผลของการกลับมาซื้อซ้ำหรือบริการซ้ำยังเป็นการช่วยกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องของธุรกิจด้วย

Parasuraman, Berry and Zeithaml (1985) ได้กำหนดการวัดด้านความภักดีของลูกค้า ด้านพฤติกรรมในธุรกิจด้านการบริการซ้ำ สามารถนำไปใช้วัดระดับความภักดีของลูกค้าว่ามีมากน้อยเพียงใดกับองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดปัจจัยออกได้ 4 ด้านด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านการบอกต่อของลูกค้าถึงลูกค้า (Word of Mouth) เป็นการบอกกล่าวของลูกค้าหรือการบอกต่อไปยังลูกค้าอีกบุคคลหนึ่งถึงบริการที่ดีขององค์กร จนนำไปสู่การกระตุ้นให้บุคคลอื่นมาซื้อหรือใช้บริการกับองค์กร
2. ด้านความตั้งใจซื้อ (Purchase Intention) ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการกับองค์กรเป็นตัวเลือกลำดับแรก และตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
3. ด้านความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity) หมายถึงการที่ลูกค้ามีความเชื่อมั่น และยึดมั่นในราคาขององค์กรเดิม แม้จะมีอิทธิพลด้านราคาที่น่าสนใจกว่าเข้ามาแต่ลูกค้ายังไม่คิดเปลี่ยนใจไปใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการจากองค์กรอื่น นั่นเป็นเพราะความประทับใจหรือความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการได้
4. ด้านพฤติกรรมการร้องเรียน (Complaining Behavior) หมายถึง การที่ลูกค้ามีความยึดมั่นในการบริการ และไม่คิดเปลี่ยนไปใช้บริการกับองค์กรอื่นในทันที แม้มีองค์ประกอบด้านข้อร้องเรียนต่อองค์กรเข้ามาหรือข้อร้องเรียนต่อพนักงานก็ตาม

วรสิริญา ศุภธนโชติพงศ์ (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ คุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะใช้บริการซ้ำของลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่ส่วนกลางกรุงเทพมหานคร ภาค 203 พบว่า ทักษะติดต่อการบริการ คุณภาพการบริการ ความพึงพอใจการบริการ เป็นปัจจัยที่สามารถทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการธนาคารซ้ำ และให้ความเห็นว่าคุณภาพการบริการจึงต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกพื้นที่ ภายใต้มาตรฐานที่ปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ในแต่ละยุคสมัย

กมลชนก หนีปาน และ กนกพร ชัยประสิทธิ์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของคุณภาพการให้บริการ และส่วนประสมทางการตลาดบริการ ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งเจแอนด์ที

เอ็กซ์เพรส จำกัด ได้สรุปว่า ปัจจัยคุณภาพการให้บริการขนส่ง ด้านความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองลูกค้า การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า และการรู้จักและเข้าใจลูกค้า ช่วยให้กระบวนการทำงานของพนักงานที่ให้บริการมีความเป็นระบบจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง

ประมวล มียอด (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าในการใช้บริการตรวจสอบ เครื่องมือวัด และเตือนภัยแก๊สรั่วในอุตสาหกรรมยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัทเอ็มทูพี เทคโนโลยี จำกัด ได้สรุปว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า พนักงานมีความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ต่อปัญหา และแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านทัศนคติด้วย

รุ่งทิพย์ นิลพัท (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์กับการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการโรงพยาบาล เปาโลรังสิต ได้สรุปว่า การให้บริการด้านความเห็นอกเห็นใจมีความสัมพันธ์กับการกลับมาใช้บริการซ้ำ คือการให้บริการนั้นต้องเป็นไปด้วยความเข้าใจ เต็มใจ สามารถให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้งในอนาคต

ณิชาภัทร บัวแก้ว (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการใช้บริการ คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ได้รับที่ส่งผลต่อการใช้บริการซ้ำเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ขนส่งเคอรี่เอ็กซ์เพรส จำกัด และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยได้สรุปว่า การให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เปิดช่องทางให้บริการผู้รับบริการที่มากขึ้น ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

## วิธีการดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่ออธิบายข้อมูลเชิงสถิติ เช่น ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานซ่อม เขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 450 คน การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทางของ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ  $\pm 5$  ขนาดของตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 212 ตัวอย่าง ดังตาราง

ตารางที่ 1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

| ประเภทลูกค้า                                             | ประชากร (คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| ลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานซ่อมบำรุง ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป | 450          | 212                |

การสุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จะใช้วิธี Simple Random sampling วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษานี้เพื่อให้แบบสอบถามมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ คือ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ผลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านได้ค่า Index of Item Objective Congruence หรือ IOC มากกว่า 0.5 ทุกข้อคำถาม

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการแจกแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สมมติฐานข้อที่ 1 ใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95
3. สมมติฐานข้อที่ 2 และ 3 ใช้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ โดยใช้สถิติ วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริการและประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล                      | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------------------|------------|--------|
| <b>1. อาชีพ/ตำแหน่งงาน</b>                 |            |        |
| พนักงานบริษัท/วิศวกร/หัวหน้างาน/ช่างเทคนิค | 146        | 68.9   |
| ผู้ประกอบการ/เจ้าของกิจการ                 | 53         | 25.0   |
| อื่น ๆ                                     | 13         | 6.1    |
| <b>2. ประสบการณ์การทำงาน</b>               |            |        |
| ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 1 ปี                   | 2          | 0.9    |
| อายุระหว่าง 2-5 ปี                         | 31         | 14.6   |
| อายุระหว่าง 6-10 ปี                        | 34         | 16.0   |
| อายุระหว่าง 11-20 ปี                       | 64         | 30.2   |
| อายุระหว่าง 21-30 ปี                       | 47         | 22.2   |
| มากกว่า 30 ปี                              | 34         | 16.0   |

**ตารางที่ 2** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

| ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล          | จำนวน (คน) | ร้อยละ       |
|--------------------------------|------------|--------------|
| <b>3. ขนาดของสถานประกอบการ</b> |            |              |
| พนักงานไม่เกิน 20 คน           | 58         | 27.4         |
| พนักงานไม่เกิน 50 คน           | 25         | 11.8         |
| พนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป     | 129        | 60.8         |
| <b>4. ประเภทของธุรกิจ</b>      |            |              |
| บริษัท/โรงงาน                  | 174        | 82.1         |
| โรงแรม/หอพัก                   | 4          | 1.9          |
| ร้านค้า                        | 12         | 5.7          |
| หน่วยงานราชการ                 | 16         | 7.5          |
| โรงพยาบาล                      | 4          | 1.9          |
| อื่น ๆ                         | 2          | 0.9          |
| <b>รวม</b>                     | <b>212</b> | <b>100.0</b> |

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 212 คน ส่วนใหญ่เป็น พนักงานบริษัท/วิศวกร/หัวหน้างาน/ช่างเทคนิค จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 68.9 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 มีขนาดของสถานประกอบการพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 และประเภทของธุรกิจ บริษัท/โรงงาน จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง**

**ตารางที่ 3** แสดงค่าเฉลี่ยและการกระจายตัวมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพบริการที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

| คุณภาพบริการ                          | $\bar{x}$   | S.D          | แปลผล         | อันดับ |
|---------------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------|
| ด้านความเป็นรูปธรรมของการให้บริการ    | 4.22        | 0.562        | สูงมาก        | 4      |
| ด้านความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ    | 4.26        | 0.505        | สูงมาก        | 1      |
| ด้านการตอบสนองต่อความต้องการการบริการ | 4.19        | 0.502        | สูง           | 5      |
| ด้านความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า            | 4.23        | 0.538        | สูงมาก        | 2      |
| ด้านให้ความมั่นใจต่อลูกค้า            | 4.23        | 0.516        | สูงมาก        | 2      |
| <b>รวม</b>                            | <b>4.23</b> | <b>0.474</b> | <b>สูงมาก</b> |        |

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของระดับคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวม พบว่า คุณภาพการให้บริการมีระดับคุณภาพสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.474

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและการกระจายตัวมาตรฐานของปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

| ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน       | $\bar{x}$ | S.D   | แปลผล     | อันดับ |
|---------------------------------|-----------|-------|-----------|--------|
| การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน   | 4.27      | 0.526 | มากที่สุด | 1      |
| การบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา | 4.20      | 0.530 | มาก       | 3      |
| การให้บริการอย่างเพียงพอ        | 4.16      | 0.578 | มาก       | 5      |
| การให้บริการอย่างต่อเนื่อง      | 4.21      | 0.530 | มากที่สุด | 2      |
| การให้บริการอย่างก้าวหน้า       | 4.19      | 0.529 | มาก       | 4      |
| รวม                             | 4.21      | 0.493 | มากที่สุด |        |

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยของระดับประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน ในภาพรวมพบว่า ประสิทธิภาพในการส่งมอบงานมีระดับประสิทธิภาพมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.493

### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและการกระจายตัวมาตรฐานของด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

| การให้บริการอย่างต่อเนื่อง | $\bar{x}$ | S.D   | แปลผล  | อันดับ |
|----------------------------|-----------|-------|--------|--------|
| ด้านทัศนคติ                | 4.23      | 0.513 | สูงมาก | 1      |
| ด้านพฤติกรรม               | 4.21      | 0.532 | สูงมาก | 2      |
| รวม                        | 4.22      | 0.507 | สูงมาก |        |

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการให้บริการอย่างต่อเนื่อง พบว่า ในภาพรวม พบว่าการให้บริการอย่างต่อเนื่องว่าอยู่ในระดับสูงมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.507

### ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อาชีพ/ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานประกอบการ และประเภทของธุรกิจของลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการให้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการให้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นดังนี้

**ตารางที่ 5** แสดงปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อาชีพ/ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานประกอบการ และประเภทของธุรกิจของลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

| ปัจจัยส่วนบุคคล      | ผลการทดสอบสมมติฐาน |             |        |
|----------------------|--------------------|-------------|--------|
|                      | ด้านพฤติกรรม       | ด้านทัศนคติ | ภาพรวม |
| อาชีพ/ตำแหน่งงาน     | -                  | -           | -      |
| ประสบการณ์การทำงาน   | ✓                  | ✓           | ✓      |
| ขนาดของสถานประกอบการ | ✓                  | ✓           | ✓      |
| ประเภทของธุรกิจ      | -                  | -           | -      |

สัญลักษณ์ ✓ คือ คือส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

- คือ ไม่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อาชีพ/ตำแหน่งงาน และประเภทของธุรกิจ ไม่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์การทำงาน ขนาดของสถานประกอบการ ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

**สมมติฐานการวิจัยที่ 2** ปัจจัยด้านคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

**ตารางที่ 6** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการทดสอบปัจจัยคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

| คุณภาพการให้บริการโดยรวม              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.   |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|--------|
|                                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |        |
| 1 (Constant)                          | 0.381                       | 0.160      |                           | 2.387 | 0.004* |
| ด้านให้ความมั่นใจต่อลูกค้า            | 0.420                       | 0.067      | 0.428                     | 6.287 | 0.000* |
| ด้านการตอบสนองต่อความต้องการการบริการ | 0.199                       | 0.070      | 0.197                     | 2.820 | 0.005* |
| ด้านความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า            | 0.178                       | 0.068      | 0.189                     | 2.633 | 0.009* |
| ด้านความเป็นรูปธรรมของการให้บริการ    | 0.111                       | 0.050      | 0.123                     | 2.232 | 0.027* |

R = 0.828; R<sup>2</sup> = 0.685; Adjusted R<sup>2</sup> = 0.679; SE<sub>Est</sub> = 0.28734; F = 112.706; p = 0.000

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยคุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง พบว่า ปัจจัยคุณภาพการบริการ ด้านให้ความมั่นใจต่อลูกค้า ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ

ด้านความเอาใจใส่ดูแลลูกค้าและด้านความเป็นรูปธรรม มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานการวิจัยที่ 3** ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการทดสอบปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง

| ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน<br>โดยรวม                                                                                     | Unstandardized<br>Coefficients |            | Standardized<br>Coefficients | t     | Sig.   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|-------|--------|
|                                                                                                                         | B                              | Std. Error | Beta                         |       |        |
| 1 (Constant)                                                                                                            | 0.447                          | 0.133      |                              | 3.353 | 0.001* |
| การให้บริการอย่างก้าวหน้า                                                                                               | 0.282                          | 0.063      | 0.294                        | 4.484 | 0.000* |
| การให้บริการอย่างต่อเนื่อง                                                                                              | 0.244                          | 0.062      | 0.255                        | 3.921 | 0.000* |
| การให้บริการอย่างเพียงพอ                                                                                                | 0.230                          | 0.055      | 0.263                        | 4.172 | 0.000* |
| การบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา                                                                                         | 0.144                          | 0.059      | 0.151                        | 2.425 | 0.016* |
| R = 0.896; R <sup>2</sup> = 0.804; Adjusted R <sup>2</sup> = 0.800; SE <sub>Est</sub> = 0.22703; F = 211.671; p = 0.000 |                                |            |                              |       |        |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง พบว่า ปัจจัยประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน ด้านการให้บริการอย่างก้าวหน้า การให้บริการอย่างต่อเนื่อง การให้บริการอย่างเพียงพอ และการบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริการและประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง สามารถนำเสนอผลการวิจัยมาอภิปราย ได้ดังนี้

#### คุณภาพการบริการ พบว่า

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาวิจัย ด้านคุณภาพการบริการ มาอภิปรายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเชิงลึกและแนวกว้าง โดยการเปรียบเทียบความต้องการหรือความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง พบว่าปัจจัยด้านความเป็นรูปธรรม และด้านให้ความมั่นใจต่อลูกค้า มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรสิริญา ศุภธนโชติพงศ์ (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริการที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะใช้บริการซ้ำของลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่ส่วนกลางกรุงเทพมหานคร ภาค 203 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลชนก หมีปาน และกนกพร ชัยประสิทธิ์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของคุณภาพการให้บริการและส่วนประสมทางการตลาด

บริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งเจแอนด์ที เอ็กซ์เพรส จำกัด โดยได้สรุปว่า ปัจจัยคุณภาพการให้บริการขนส่ง ด้านความเป็นรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองลูกค้า การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า และการรู้จักและเข้าใจลูกค้าช่วยให้กระบวนการทำงานของพนักงานที่ให้บริการมีความเป็นระบบจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้ง

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาวิจัย ด้านคุณภาพการบริการ นำมาใช้ประกอบการอภิปราย โดยการเปรียบเทียบความต้องการหรือความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง พบว่าปัจจัยด้านการตอบสนองต่อความต้องการการบริการมีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงด้านทัศนคติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมวล มียอด (2561) ได้ทำการศึกษารื่อง คุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้าในการใช้บริการตรวจสอบเครื่องมือวัดและเตือนภัยแก๊สรั่วในอุตสาหกรรมยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัทเอ็มทูพี เทคโนโลยี จำกัด โดยได้สรุปว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้า พนักงานมีความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ต่อปัญหา และแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในด้านทัศนคติด้วย

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาวิจัย ด้านคุณภาพการบริการ ประกอบการอภิปรายเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น โดยการเปรียบเทียบความต้องการหรือความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง พบว่าปัจจัยด้านความเอาใจใส่ดูแลลูกค้ามีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงด้านทัศนคติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิพย์ นิลพัท (2561) ได้ทำการศึกษารื่อง คุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์กับการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการโรงพยาบาลเปาโลรังสิต โดยได้สรุปว่า การให้บริการด้านความเห็นอกเห็นใจมีความสัมพันธ์กับการกลับมาใช้บริการซ้ำ คือการให้บริการนั้นต้องเป็นไปด้วยความเข้าใจเต็มใจ สามารถให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำอีกครั้งในอนาคต

#### ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน พบว่า

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาวิจัย ด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน โดยนำผลการศึกษาวิจัยมาประกอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ โดยการเปรียบเทียบความต้องการหรือความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง พบว่า ปัจจัยด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ และการให้บริการอย่างก้าวหน้า มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชภัทร บัวแก้ว (2561) ได้ทำการศึกษารื่อง พฤติกรรมการใช้บริการ คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ได้รับที่ส่งผลต่อการใช้บริการซ้ำเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ขนส่งเคอรี่เอ็กซ์เพรส จำกัด และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยได้สรุปว่า การให้บริการที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เปิดช่องทางให้บริการผู้รับบริการที่มากขึ้น ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาวิจัย ด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน ประกอบการอภิปราย โดยการเปรียบเทียบความต้องการหรือความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง พบว่า ปัจจัยด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ และการให้บริการอย่างก้าวหน้า มีอิทธิพลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงด้านทัศนคติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤชชงค์ ภู้อย (2551) ได้ทำการศึกษารื่องประสิทธิภาพการให้บริการ



ขนส่งพัสดุด่วนทางอากาศของ บริษัท เฟดเออร์อัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในภาพรวมในระดับดี ทั้งด้านการให้บริการอย่างเพียงพอ และการให้บริการอย่างก้าวหน้า

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

**ด้านคุณภาพการบริการ** โดยภาพรวม ด้านความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ ด้านความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า ด้านให้ความมั่นใจต่อลูกค้า และด้านความเป็นรูปธรรมของการให้บริการอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารต้องรักษาระดับคุณภาพไว้ไม่ให้ต่ำลงไปกว่าระดับที่เป็นอยู่ และควรใช้ข้อมูลอื่นประกอบด้วยเพื่อให้เกิดระบบติดตามลูกค้าที่ดี เช่น บันทึกการใช้บริการของลูกค้าเพื่อพิจารณาถึงอัตราการมาใช้ซ้ำของลูกค้า และควรมีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อติดตามลูกค้า สอบถามความพึงพอใจของลูกค้าหลังรับบริการ และติดตามผลให้คำแนะนำบริการในช่วงรับประกันผลงาน เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารู้สึกถึงบริษัทอยู่เสมอ รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือบริการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

**ด้านประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน** โดยภาพรวม ด้านการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การบริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ และด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารต้องรักษาระดับประสิทธิภาพไว้ไม่ให้ต่ำลงไปกว่าระดับที่เป็นอยู่ เช่น มีการส่งเสริม ทวนสอบความรู้ของพนักงานอยู่เสมอ และอบรมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้พนักงานเกิดทักษะที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพทำงานด้วย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้เพียงแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเท่านั้น จึงทำให้ไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพการบริการและประสิทธิภาพในการส่งมอบงานที่ส่งผลต่อการใช้บริการอย่างต่อเนื่องของลูกค้างานซ่อมบำรุงในเชิงลึก การศึกษาในอนาคตควรนำวิธีเชิงคุณภาพมาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพในการส่งมอบงาน และการใช้บริการอย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะธุรกิจงานซ่อมบำรุงเขตพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เท่านั้น ดังนั้นควรมีการกระจายกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาไปยังพื้นที่อื่นด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และหลากหลาย

3. ควรศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมอื่น เช่น สถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการส่งมอบงานและอาจส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

### เอกสารอ้างอิง

กมลชนก หมีปาน และกนกพร ชัยประสิทธิ์. (2564). อิทธิพลของคุณภาพการให้บริการ และส่วนประสมทางการตลาดบริการ ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทขนส่งเจแอนด์ที เอ็กซ์เพรส จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).

- ณิชาภัทร บัวแก้ว. (2561). พฤติกรรมการใช้บริการ คุณภาพ และประสิทธิภาพที่ได้รับ ที่ส่งผลต่อการใช้บริการซ้ำเปรียบเทียบระหว่าง บริษัท ขนส่งเคอรี่เอ็กซ์เพรส จำกัด และ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562). อุตสาหกรรมไทย 1 ทศวรรษ. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/columns/news-398579>
- ประมวล มียอด. (2561). คุณภาพบริการที่ส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า ในการใช้บริการตรวจสอบเครื่องมือวัดและเตือนภัยแก๊สรั่วในอุตสาหกรรมยานยนต์: กรณีศึกษา บริษัทเอ็มทูพี เทคโนโลยี จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ภุชงค์ ภู้อย. (2551). ประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งพัสดุด่วนทางอากาศของ บริษัท เฟดเดอร์ล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด เขตปลอดอากร. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา).
- รุ่งทิพย์ นิลพัท. (2561). คุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์กับการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้รับบริการโรงพยาบาล เปาโลรังสิต. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- วรสิริญา ศุภธนโชติพงศ์. (2562). คุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะใช้บริการซ้ำของลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาพื้นที่ส่วนกลางกรุงเทพมหานคร ภาค203. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2564). สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทย ปี 2563 และแนวโน้มปี 2564. สืบค้นจาก <https://www.ryt9.com/s/oie/3188716>
- Jimenez, V., Alberto, M., Lopez, L., Adan, D., Arroyo, A., & Apolinar, J. (2019). Application of the SERVQUAL model to evaluate the quality in the transportation service in Morelia. **Mexico, DYNA**, 86(211), 64-74.
- Millet, J. D. (1954). **Management in the publics service: The quest for effective performance**. New York: Mcgraw-Hill Book Compan.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple - item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, 49, 4.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis** Third edition. New York: Harper and Row Publication.

## การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

พัชรหทัย จารุทวีผลบุญ<sup>1</sup>  
ธนัญกร ชินวงศ์<sup>2</sup>  
วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย<sup>3\*</sup>

Received 28 March 2022

Revised 12 April 2022

Accepted 1 July 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ 2) อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ทำการเก็บข้อมูลออนไลน์จากผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเที่ยง จำนวน 520 ราย ตามวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองและการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเงินซึ่งปัจจัยการลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการมีค่าน้ำหนักมากที่สุด องค์ประกอบด้านลูกค้าซึ่งปัจจัยการให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้ามีค่าน้ำหนักมากที่สุด องค์ประกอบด้านกระบวนการภายในซึ่งปัจจัยการลดความผิดพลาดในการทำงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอมีค่าน้ำหนักมากที่สุด และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งปัจจัยการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงานมีค่าน้ำหนักมากที่สุด และ 2) การบริหารแบบสมดุลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.85$ ) และ มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 86.00

**คำสำคัญ:** การบริหารแบบสมดุล ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต เลขที่ 52/347 หมู่บ้านเมืองเอก ถนนพหลโยธิน ตำบลหลักหก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000

Email: pashatai.c@rsu.ac.th

<sup>2</sup> ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โปรรโนวา แลบบอราทอรีส์ จำกัด เลขที่ 88 หมู่ที่ 7 ตำบลบึงทองหลาง อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

Email: thanatyakorn.chi@gmail.com

<sup>3</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เลขที่ 85 ตำบลหนองปากโลง อำเภอเมือง นครปฐม 73000

\*Corresponding author email: wisitson@webmail.npru.ac.th

## BALANCED SCORECARD MANAGEMENT FOR OPERATIONAL EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN VICINITY CENTRAL

Pashatai Charutawephonnukoon<sup>1</sup>

Thanatyakorn Chinnavong<sup>2</sup>

Wisit Rittiboonchai<sup>3\*</sup>

### Abstract

The objectives of this research were to study 1) confirmatory factors of balanced scorecard management in small and medium enterprises, and 2) the influence of balanced scorecard management on the operational efficiency of small and medium enterprises in the Bangkok Metropolitan Region. Data were collected online from 520 entrepreneurs in the studied area using questionnaires investigated by content validity and reliability. The used statistics included confirmatory factor analysis and structural equation analysis. The result indicated: 1) Balanced scorecard management model for small and medium enterprises consisted of four dimensions: financial dimension with the highest weight factor on production cost reduction, operating costs, or core expenses of the business; customer dimension with the highest weight factor on services to reduce customer complaints; internal process dimension with highest weight factor on the process to minimize operational errors and work efficiency improvement; and learning and development dimension with highest weight factor on creating happiness at work for employees. 2) Balanced scorecard management influenced the operational efficiency of the of small and medium enterprises in the Bangkok Metropolitan Region at the statistically significant level of .05 and the predictive power was 86 percent.

**Keywords:** Balanced Scorecard Management, Operational Efficiency, Small and Medium Business

---

<sup>1</sup> Faculty of Business Administration, Rangsit University, 52/347 Muang-Ake, Phaholyothin Road Lak-Hok, Muang, Pathumthani 12000  
Email: pashatai.c@rsu.ac.th

<sup>2</sup> Human Resources Department, Pronova Laboratories Company Limited., 88 Moo 7 Bungthonglang, Lumlukka, Pathumthani 12150  
Email: thanatyakorn.chi@gmail.com

<sup>3</sup> Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University, 85 Malaiman Road, Muang, Nakhon Pathom 73000

\*Corresponding author email: wisitson@webmail.npru.ac.th

## บทนำ

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-Sized Enterprise - SMEs) ได้กลายเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่มีจำนวนมากที่สุดในทุกประเทศ ด้วยขนาดเล็ก มีการกระจายไปอย่างทั่วถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นแหล่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญของคนในชาติ ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานในภาคครัวเรือน (Ahmad et al., 2022)

ภายใต้ความสำคัญทางเศรษฐกิจดังกล่าว ต้องยอมรับว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีข้อจำกัดเนื่องจากธรรมชาติในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ กระนั้นก็ดีด้วยลักษณะดังกล่าวทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์จากข้อได้เปรียบในการแข่งขันบางประการ เช่น การเริ่มต้นทำธุรกิจได้รวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการประกอบธุรกิจ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะทาง เป็นต้น แต่ด้วยปัญหาขนาดเล็กเหล่านี้ส่วนมากแล้วแต่จะพบอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกือบทุกด้าน ตั้งแต่เรื่องการขาดแคลนเทคโนโลยี การขาดเงินทุนในการพัฒนาและวิจัย การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและที่สำคัญก็คือ การบริหารจัดการกิจการที่ขาดแคลนบุคลากรส่งผลให้ส่วนมากไม่สามารถรักษารัฐกิจในระยะยาวและก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นไปได้ วิสาหกิจในระดับนี้จำนวนมากจึงมีผลการประกอบการที่ไม่ดีและในที่สุดก็ต้องเลิกกิจการไปหลังจากที่เริ่มดำเนินกิจการได้ไม่นาน กล่าวได้ว่าอัตราการคงอยู่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นไม่นาน อีกทั้งปัญหาในการควบคุมผลลัพธ์ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพควบคู่กันไป (Chong, Ong, Abdullah & Choo, 2019)

ด้วยสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่จากผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ในปัจจุบันส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั่วโลก ด้วยนโยบายในการกักตัวมาตรการในการทำงานที่เปลี่ยนไป ความสะดวกสบายที่ลดลงในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์จากลูกค้าเป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้าของผู้ประกอบการ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้ในหลากหลายภาคส่วนธุรกิจต้องหยุดกิจการจากการทำลายโครงสร้าง (Disruption) ดังกล่าว แต่ท่ามกลางอุปสรรคดังกล่าว การระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโควิด 19 SMEs ที่ต้องการอยู่รอด จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน เพื่อการประเมินประสิทธิภาพในการอยู่รอด การบริหารแบบสมดุลจึงเป็นพันธกิจที่สำคัญที่ทุก SMEs ต้องนำมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดดังกล่าว (Hakim, 2021) ทั้งนี้เพราะการบริหารแบบสมดุลสอดคล้องกับประสิทธิผลของการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งโดยเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร ซึ่งเป็นลูกค้าภายใน (Kaplan, 2012) การบริหารแบบสมดุลเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร รวมไปถึงการก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการปรับปรุงรูปแบบ วิธีการ ประเมินประสิทธิภาพองค์กรแบบเดิมที่มุ่งพิจารณาเพียงแต่ผลดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน โดยเน้นประเมินผลดำเนินงานในมุมมองด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (มุกตาวรณ์ สมจันทร์มะวงศ์, 2561)

การวิจัยเรื่อง การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล มีความมุ่งหมายสำรวจในกลุ่ม SMEs ที่ยังคงอยู่จากกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ ซึ่งผลการสำรวจ

จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ปี 2560-2561 ของ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2561) พบว่า เป็นกลุ่มที่มีอัตราการเติบโตของกิจการมากที่สุด คือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.56 และมีจำนวน 260,504 ราย จากผลการสำรวจล่าสุดก่อนสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำผลการวิจัยดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทั้งในเชิงวิชาการ กรณีศึกษาต่อยอดและปรับใช้ในสถานการณ์จริงต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล
2. ศึกษาอิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

### การทบทวนวรรณกรรม

#### การบริหารแบบสมดุล

การบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากมาจาก Kaplan and Norton ซึ่งได้รับการพัฒนาในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ในการประเมินองค์การ เป็นเครื่องมือจัดการประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการวัดผลจากมุมมองที่หลากหลาย นับตั้งแต่เปิดตัว BSCs มาจนถึงปัจจุบันพบว่าการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับให้เข้ากับอุตสาหกรรมที่หลากหลาย (Madsen, 2015; Bohm, Lacaille, Spencer & Barber, 2021) BSC เป็นหนึ่งในแนวคิดการจัดการที่ทรงอิทธิพลที่สุดในยุคปัจจุบัน การทบทวนวรรณกรรมหลายชิ้นตั้งแต่ในยุคนี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมาพบว่ามีการวิจัยที่ค่อนข้างกว้างขวางเกี่ยวกับ BSC ว่าเป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ใช้ได้จริงในหลายภาคส่วนธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การวิจัยที่ยังหลงเหลืออยู่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ BSC ในบริบทขององค์การขนาดใหญ่และมีการวิจัยค่อนข้างน้อยเกี่ยวกับการใช้ BSC ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

แนวคิดการบริหารแบบสมดุล เสนอว่าการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องพิจารณาใน 4 มิติที่สำคัญได้แก่ (Kaplan, 2012; Sarigül & Coşkun, 2021)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการที่แสวงหากำไรโดยใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลักที่จะบ่งชี้ว่ากิจการประสบความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้การพิจารณามุมมองด้านการเงินจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) 2) การลดของต้นทุน (Cost Reduction) 3) การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) และ 4) การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง การที่ธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารงานของกิจการ เมื่อลูกค้าเกิดความ

พึงพอใจในสินค้าผลิตภัณฑ์ คือบริการของกิจการที่ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มจำนวนมากขึ้นและทำให้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น การพิจารณามุมมองด้านลูกค้าจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) 2) อัตราการซื้อซ้ำ (Customer Retention Rate) 3) การเจาะตลาดหรือการหาลูกค้าใหม่ (Market or Customer Acquisition) และ 4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ โดยจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน คุณภาพของการทำงาน และนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้การพิจารณามุมมองด้านกระบวนการภายในจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) คุณภาพ (Quality) และ 3) นวัตกรรมใหม่ (Innovation)

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของกิจการจากการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่วางแผนไว้ การพิจารณามุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะครอบคลุมวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 2) การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือและอุปกรณ์ (Development of Facility and Equipment) และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment Development)

สำหรับ Drucker (2001) ได้เสนอตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (2012) ไว้ 9 ประการคือ

1. สถานภาพทางการตลาด (Market Position) วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะทางการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า

2. คุณภาพ (Quality) การรักษาและพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการบริการของบริษัท

3. นวัตกรรม (Innovation) มีสัมฤทธิ์ผลในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมทั้งกระบวนการใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ทุ่มทุนบำรุงรักษาพฤติกรรมอันประกอบไปด้วยจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตโดยรวม

5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) สรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติรวมทั้งพนักงานสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน

6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) จัดหา เก็บรักษา และจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างเหมาะสม

7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) จัดหา สร้างและซ่อมแซม บำรุงรักษา ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคารและสถานที่ เป็นต้น

8. ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost Efficiency) มีการใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนต่ำ

9. การทำกำไร (Profitability) ระดับกำไรจะต้องเหมาะสมไม่ต่ำและสูงเกินไป รวมทั้งดัชนีตัวบ่งชี้อื่นที่แสดงถึงฐานะทางการเงินที่ดี

#### ตารางที่ 1 ความสอดคล้องในเรื่องความสำเร็จทางธุรกิจ

| แนวคิดของ Kaplan and Norton (2012) | แนวคิดของ Drucker (2001)                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ด้านการเงิน                        | ทรัพยากรทางการเงิน ด้านต้นทุน และด้านการทำกำไร             |
| ด้านลูกค้า                         | สถานภาพทางการตลาด คุณภาพ นวัตกรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม |
| ด้านกระบวนการภายใน                 | ทรัพยากรทางกายภาพ                                          |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา            | ทรัพยากรมนุษย์                                             |

#### ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ

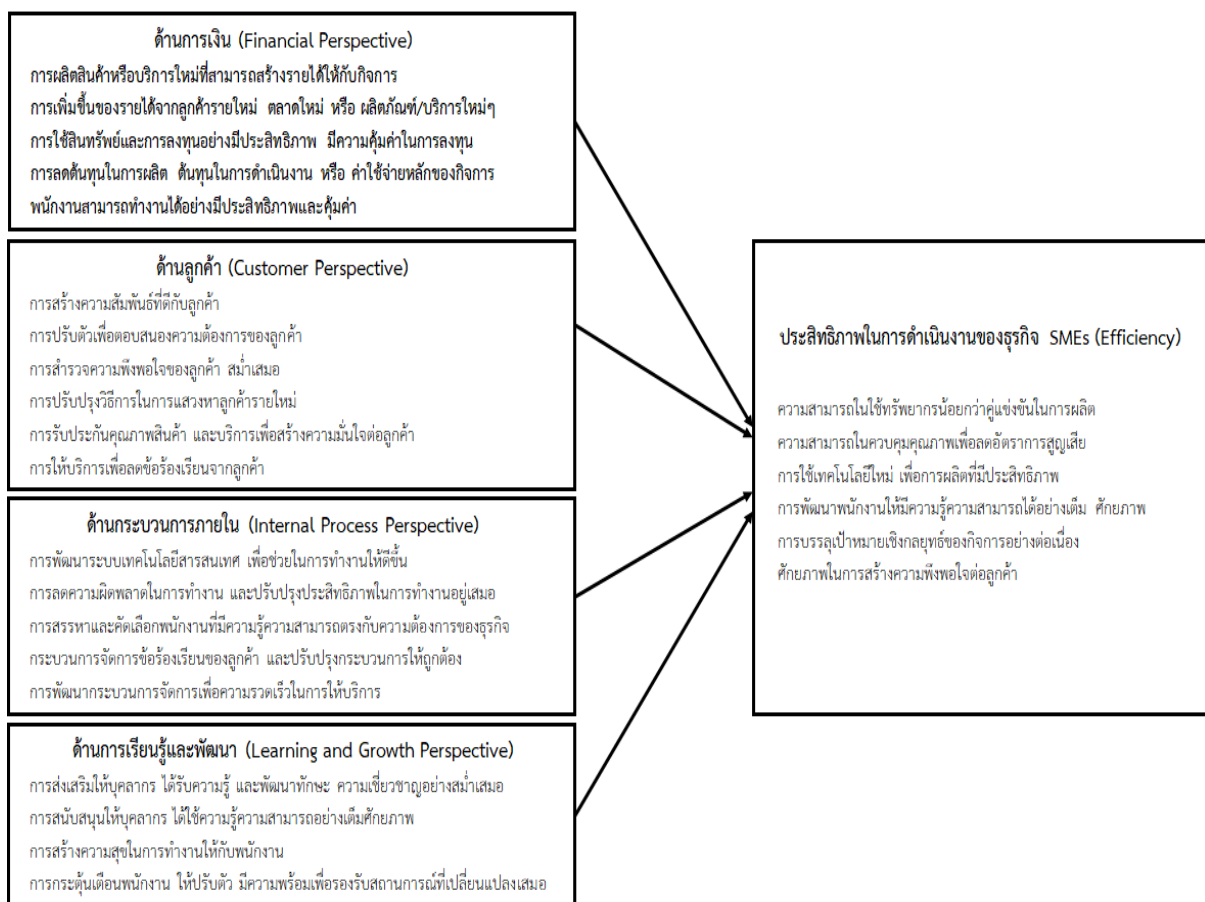
ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง กระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะบรรลุถึงประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน หากการควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพและนอกจากเหนือจากประสิทธิภาพแล้ว คุณภาพก็เป็นสิ่งที่ต้องบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันเพราะคุณภาพหมายถึงความแตกต่างอันนำมาซึ่งราคาและกำไรที่สูงขึ้น นอกจากนั้นคุณภาพได้กลายเป็นมาตรฐานที่ถูกนำมาใช้ในการกีดกันการค้าบนเวทีโลก ปัจจุบันองค์การใดที่ไม่สามารถบริหารคุณภาพได้ดีย่อมสูญเสียตลาดไปในที่สุด (Mura & Hajduová, 2021)

มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารแบบสมดุล สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจ SMEs เช่น ความสำคัญของการวัดประสิทธิภาพและการประเมินระดับของผลงานด้านนวัตกรรมของ SMEs (Borocki et al., 2019) ประสิทธิภาพของ SMEs ควรได้รับการประเมินจากปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในด้านการเงิน คุณภาพการผลิต การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และสภาพคล่องของบริษัท (Mura & Hajduová, 2021) ทั้งนี้นอกจากการประเมินเชิงปริมาณของบริษัท แล้วด้านคุณภาพก็มีความสำคัญเช่นกัน เช่น การกำหนดและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ศักยภาพความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการและการพัฒนาการตลาด (Pisar & Bilkova, 2019) ส่วนงานวิจัยในประเทศ บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ (2561) ทำวิจัยเรื่องการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยได้สร้างรูปแบบบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรมในอนาคต ผ่านกระบวนการ TOWS Matrix ซึ่งผลการวิจัยเสนอว่าภายใต้วิกฤติการณ์การระบาดของไวรัสโควิด 19



ควรเน้นการบริหารแบบสมดุล ดังนี้ ด้านการเงินควรมีแหล่งเงินทุนจากภายนอกและจัดสรรเงินทุนสำรองในองค์การให้เหมาะสม ด้านลูกค้าควรเพิ่มความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการและเน้นคุณภาพการบริการด้านกระบวนการภายใน ต้องมีการกำหนดหน้าที่การอย่างชัดเจนและลดความซับซ้อนในสายการบริหาร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดและสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ และงานวิจัยของ มุกตาวรณ์ สมจันทร์มะวงศ์ (2561) ซึ่งทำวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิภาพองค์การ โดยใช้เทคนิคการบริหารแบบสมดุล กรณีศึกษา สถานีรถไฟ ท่านาแล้ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยในงานวิจัยได้เสนอว่า เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการของสถานีรถไฟให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจำเป็นต้องใช้การบริหารงานแบบสมดุล จำเป็นต้องพัฒนา 1) มุมมองด้านการเงิน เนื่องจากว่าการใช้จ่ายต่าง ๆ ภายใน ต้องมีแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถตรวจสอบได้ 2) มุมมองด้านลูกค้าควรปรับปรุง บริการให้สอดคล้องความต้องการ ควรจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารต่อผู้ที่ใช้บริการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์การควรส่งเสริมให้มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นทางการมีลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการควบคุม เพราะจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพื่อลดปริมาณความเสียหาย และ 4) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ควรส่งพนักงานฝึกอบรมให้มากขึ้นและทั่วถึง เพื่อพัฒนามุมมองด้านการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดสามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรคือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ในจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ จำนวน 260,504 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์จำนวนตัวแปรที่ศึกษาของ Hair, Black, Babin and Anderson (2010) ซึ่งเสนออัตราส่วนระหว่างตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตได้เพื่อให้มีความเหมาะสมในการวัดควรเป็นอย่างน้อย 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปรสังเกต ในงานวิจัยครั้งนี้มี 26 ตัวแปร ได้ตัวอย่างที่ต้องเก็บข้อมูลจากตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 520 ราย

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก ด้วยแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ราย ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหา เท่ากับ 0.67-1.00 และหาค่าความเที่ยงด้วยค่าอัลฟาครอนบาคจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 ราย โดยแบบสอบถามการบริหารแบบสมดุลมีค่าอัลฟาครอนบาคระหว่าง 0.87-0.90 และประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจมีค่าอัลฟาครอนบาคระหว่าง 0.78 แบบสอบถามแบ่งเป็นสามตอน ได้แก่

1. ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา ประเภทของธุรกิจ ประเภทของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน และจังหวัดที่ตั้งของกิจการ

2. การบริหารแบบสมดุล ประกอบด้วยองค์ประกอบในด้านการเงิน (จำนวน 5 ข้อ) ด้านลูกค้า (จำนวน 6 ข้อ) ด้านกระบวนการภายใน (จำนวน 5 ข้อ) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (จำนวน 4 ข้อ) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวม 20 ข้อ

3. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจมี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับ 1) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งชั้นในการผลิต 2) ความสามารถในการควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย 3) การใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ 4) การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ 5) การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง และ 6) ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผ่านการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ยใช้เกณฑ์ของ Best and Kahn (1998) โดยกำหนดไว้เป็นเกณฑ์ประมาณค่าดังนี้

คะแนน 4.21-5.00 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.41-4.20 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

คะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81-2.60 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ จะใช้เกณฑ์ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) ค่า Normed Fit Index (NFI) ค่า Comparative Fit Index (CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือมาตรฐาน (Standard Root of Mean Square Residual: SRMR) (Jöreskog, & Sörbom, 2012)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.69) อายุระหว่าง 31 - 40 ปี (ร้อยละ 54.23) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.15) ประเภทของธุรกิจคือ ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก (ร้อยละ 57.31) ประเภทกิจการ เจ้าของคนเดียว (ร้อยละ 69.23) ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 5 - 10 ปี (ร้อยละ 40.77) จำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน (ร้อยละ 60.00) และจังหวัดที่ตั้งของกิจการอยู่จังหวัดปทุมธานี (ร้อยละ 35.58)

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

| ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs                  | Mean | SD   | ประเมิน | ลำดับที่ |
|----------------------------------------------------------|------|------|---------|----------|
| ความสามารถในใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิต          | 4.05 | 0.81 | มาก     | 1        |
| ความสามารถในควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย           | 3.70 | 0.93 | มาก     | 2        |
| การใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ         | 3.56 | 0.90 | มาก     | 5        |
| การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ | 3.59 | 0.91 | มาก     | 4        |
| การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง       | 3.48 | 0.96 | มาก     | 6        |
| ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า                    | 3.66 | 0.97 | มาก     | 3        |
| รวม                                                      | 3.67 | 0.62 | มาก     |          |

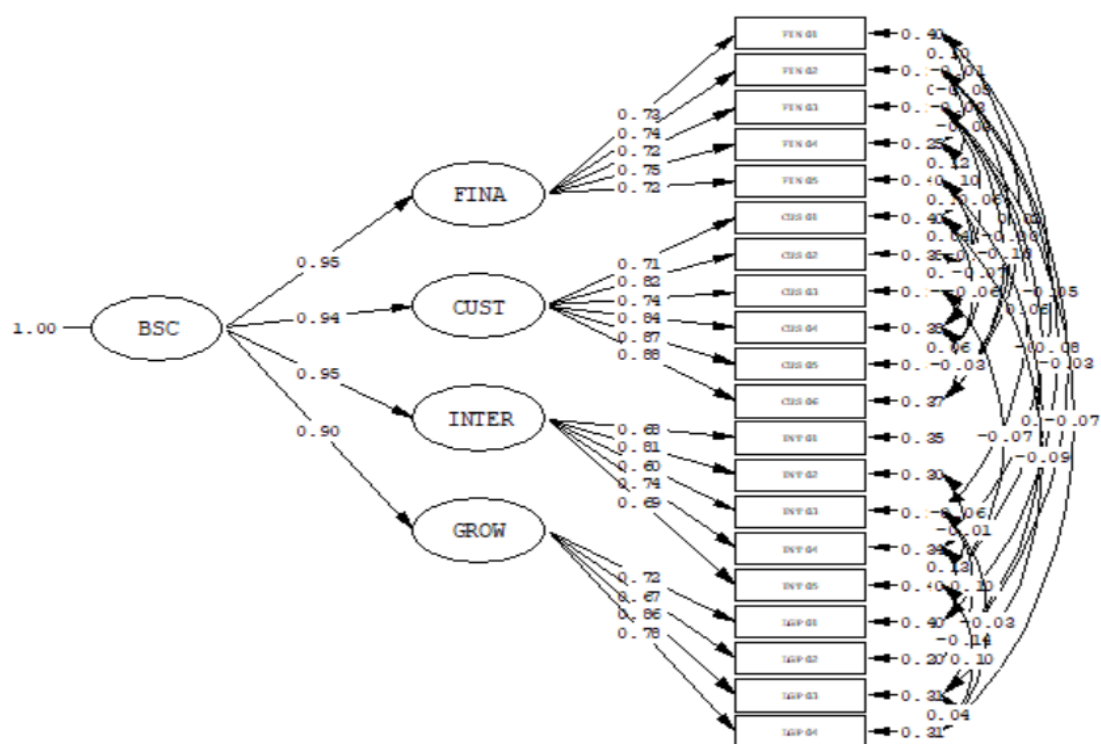
ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจ ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.67) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามลำดับแรกที่ได้รับการประเมินสูงสุดได้แก่ ด้านความสามารถในใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิต (Mean = 4.05) ความสามารถในการควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย (Mean = 3.70) และ ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า (Mean = 3.66) ในขณะที่ด้านที่ได้รับการประเมินน้อยที่สุดในกลุ่มได้แก่ การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง (Mean = 3.48)

**ตารางที่ 3** แสดงค่าเฉลี่ยการบริหารแบบสมดุลของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

| การบริหารแบบสมดุลของธุรกิจ SMEs | Mean | SD   | ประเมิน | ลำดับที่ |
|---------------------------------|------|------|---------|----------|
| ด้านการเงิน                     | 3.72 | 0.69 | มาก     | 3        |
| ด้านลูกค้า                      | 3.70 | 0.71 | มาก     | 4        |
| ด้านกระบวนการภายใน              | 3.73 | 0.66 | มาก     | 2        |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา         | 3.77 | 0.71 | มาก     | 1        |
| รวม                             | 3.73 | 0.69 | มาก     |          |

ผลการวิเคราะห์การบริหารแบบสมดุลของธุรกิจ SMEs กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.73) สามลำดับแรกที่ได้รับการประเมินสูงสุดได้แก่ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Mean = 3.77) ด้านกระบวนการภายใน (Mean = 3.73) และด้านการเงิน (Mean = 3.72) ตามลำดับดังตารางที่นำเสนอ

ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ผู้วิจัยนำเสนอผลดังนี้



Chi-Square=611.99, df=127, P-value=0.05108, RMSEA=0.052

**ภาพที่ 2** การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลวัดการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (ตัวแบบหลังปรับ)

**ตารางที่ 4** การพิสูจน์ความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงประจักษ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

| ค่า         | เกณฑ์        | ค่าก่อนปรับ | ผลการพิจารณา | ค่าหลังปรับ | ผลการพิจารณา |
|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| $\chi^2/df$ | น้อยกว่า 5   | 14.49       | ×            | 4.82        | ✓            |
| RMSEA       | 0.03-0.08    | 0.161       | ×            | 0.052       | ✓            |
| NFI         | 0.9 ขึ้นไป   | 0.92        | ✓            | 0.96        | ✓            |
| CFI         | 0.9 ขึ้นไป   | 0.92        | ✓            | 0.96        | ✓            |
| GFI         | 0.9 ขึ้นไป   | 0.68        | ×            | 0.93        | ✓            |
| SRMR        | น้อยกว่า .05 | 0.063       | ×            | 0.049       | ✓            |

**หมายเหตุ:** ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบพบว่า  $\chi^2 = 611.99$ ,  $df = 127$ ,  $\chi^2/df = 4.82$ ,  $RMSEA = 0.052$ ,  $NFI = 0.96$ ,  $CFI = 0.96$ ,  $GFI = 0.93$ ,  $SRMR = 0.049$  จากดัชนีดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่นั้นมีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ

**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

| Matrix LAMDA - X                                                             | $\lambda$   | t-value      | R <sup>2</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| <b>ด้านการเงิน (Financial Perspective)</b>                                   | <b>0.95</b> | <b>18.48</b> | <b>0.89</b>    |
| 1. การผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับกิจการ               | 0.73        | -            | 0.57           |
| 2. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ารายใหม่ ตลาดใหม่ หรือผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ | 0.74        | 22.36        | 0.66           |
| 3. การใช้สินทรัพย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าในการลงทุน      | 0.72        | 18.46        | 0.65           |
| 4. การลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ     | <u>0.75</u> | 17.98        | 0.69           |
| 5. พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า                         | 0.72        | 17.01        | 0.57           |
| <b>ด้านลูกค้า (Customer Perspective)</b>                                     | <b>0.94</b> | <b>18.69</b> | <b>0.95</b>    |
| 1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า                                        | 0.71        | -            | 0.54           |
| 2. การปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า                                | 0.82        | 19.29        | 0.62           |
| 3. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสม่ำเสมอ                                      | 0.74        | 18.76        | 0.65           |
| 4. การปรับปรุงวิธีการในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่                                | 0.84        | 18.20        | 0.63           |
| 5. การรับประกันคุณภาพสินค้าและบริการเพื่อสร้างความมั่นใจต่อลูกค้า            | 0.87        | 17.69        | 0.67           |
| 6. การให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า                                  | <u>0.88</u> | 18.68        | 0.66           |

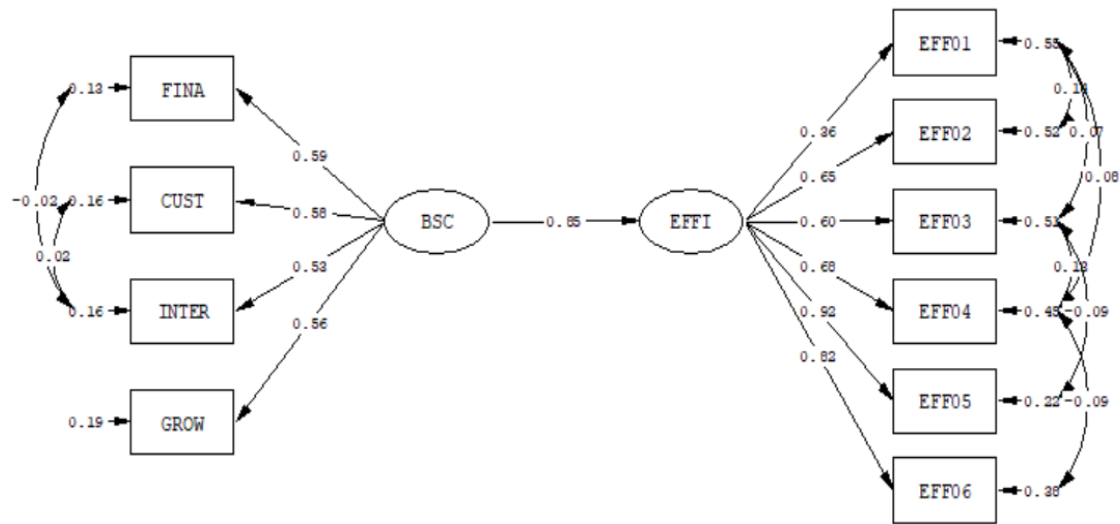
**ตารางที่ 5** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (ต่อ)

| Matrix LAMDA - X                                                                          | $\lambda$   | t-value      | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| <b>ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)</b>                                  | <b>0.95</b> | <b>18.74</b> | <b>0.89</b>    |
| 1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น                              | 0.68        | -            | 0.57           |
| 2. การลดความผิดพลาดในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน<br>อยู่เสมอ                 | <u>0.81</u> | 19.52        | 0.69           |
| 3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของธุรกิจ             | 0.60        | 17.77        | 0.56           |
| 4. กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า และปรับปรุงกระบวนการให้<br>ถูกต้อง                | 0.74        | 18.28        | 0.62           |
| 5. การพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อความรวดเร็วในการให้บริการ                                  | 0.69        | 16.88        | 0.53           |
| <b>ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)</b>                          | <b>0.90</b> | <b>17.87</b> | <b>0.82</b>    |
| 1. การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้ และพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่าง<br>สม่ำเสมอ        | 0.72        | -            | 0.57           |
| 2. การสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ                           | 0.67        | 19.68        | 0.69           |
| 3. การสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน                                                 | <u>0.86</u> | 19.65        | 0.71           |
| 4. การกระตุ้นเตือนพนักงานให้ปรับตัว มีความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงเสมอ | 0.78        | 18.89        | 0.66           |

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 1 ของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล พบว่าเกิดจากด้านกระบวนการภายใน ( $\lambda_{x_3} = 0.95$ ) และด้านการเงิน ( $\lambda_{x_3} = 0.95$ ) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่ 2 ของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเงินที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ ( $\lambda_{x_{14}} = 0.75$ ) องค์ประกอบด้านลูกค้าที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า ( $\lambda_{x_{26}} = 0.88$ ) องค์ประกอบด้านกระบวนการภายในที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การลดความผิดพลาดในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ ( $\lambda_{x_{32}} = 0.81$ ) และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ การสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ( $\lambda_{x_{43}} = 0.86$ )

ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2 อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ผู้วิจัยนำเสนอผลดังนี้



Chi-Square=78.63, df=26, P-value=0.07088, RMSEA=0.076

**ภาพที่ 3** อิทธิพลโมเดลโครงสร้างของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล (ตัวแบบหลังปรับ)

ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.85$ , SE. = 0.095, t-value = 8.94) โดยสมการดังกล่าวมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 86.00

**ตารางที่ 6** การพิสูจน์ความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงประจักษ์ของอิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ

| ค่า         | เกณฑ์        | ค่าก่อนปรับ | ผลการพิจารณา | ค่าหลังปรับ | ผลการพิจารณา |
|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| $\chi^2/df$ | น้อยกว่า 5   | 9.90        | ×            | 3.02        | ✓            |
| RMSEA       | 0.03-0.08    | 0.131       | ×            | 0.076       | ✓            |
| NFI         | 0.9 ขึ้นไป   | 0.94        | ✓            | 0.97        | ✓            |
| CFI         | 0.9 ขึ้นไป   | 0.95        | ✓            | 0.97        | ✓            |
| GFI         | 0.9 ขึ้นไป   | 0.89        | ×            | 0.94        | ✓            |
| SRMR        | น้อยกว่า .05 | 0.058       | ×            | 0.038       | ✓            |

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการประเมินความกลมกลืนของตัวแบบพบว่า  $\chi^2 = 78.63$ ,  $df = 26$ ,  $\chi^2/df = 3.02$ ,  $RMSEA = 0.076$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $SRMR = 0.038$  จากดัชนีดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่นี้มีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ

**ตารางที่ 7** การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงโมเดลโครงสร้างของการบริหารแบบสมดุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล

| Matrix LAMDA - Y                                                                       | $\lambda_y$ | t-value | R <sup>2</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|----------------|
| <b>ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล</b> |             |         |                |
| ความสามารถในใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิต                                        | 0.36        | -       | 0.26           |
| ความสามารถในควบคุมคุณภาพเพื่อลดอัตราการสูญเสีย                                         | 0.65        | 9.46    | 0.40           |
| การใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อการผลิตที่มีประสิทธิภาพ                                       | 0.60        | 8.68    | 0.37           |
| การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ                               | 0.68        | 9.09    | 0.46           |
| การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง                                     | <u>0.92</u> | 9.18    | 0.76           |
| ศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า                                                  | 0.82        | 8.91    | 0.59           |
| Matrix LAMDA - X                                                                       | $\lambda_x$ | t-value | R <sup>2</sup> |
| <b>การบริหารแบบสมดุล</b>                                                               |             |         |                |
| ด้านการเงิน                                                                            | <u>0.59</u> | 23.65   | 0.74           |
| ด้านลูกค้า                                                                             | 0.58        | 22.36   | 0.68           |
| ด้านกระบวนการภายใน                                                                     | 0.53        | 20.74   | 0.64           |
| ด้านการเรียนรู้และพัฒนา                                                                | 0.56        | 20.96   | 0.62           |

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝง พบว่า การบริหารแบบสมดุลทุกด้านต่างส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยที่มีผลมากที่สุดได้แก่ ด้านการเงิน และด้านลูกค้าตามลำดับ ในขณะที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจากน้ำหนักปัจจัยในเรื่อง การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่องมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล พบว่าทุกด้านต่างมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่องค์ประกอบที่สำคัญจะเกิดจากด้านกระบวนการภายในและด้านการเงินมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุรินทร์ ศิริเนตร์ และกันทิมาลย์



จินดาประเสริฐ (2561) ที่ศึกษาการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ตามแนวทางการบริหารแบบสมดุล ควรเน้นปัจจัยด้านการเงินที่ต้องมีแหล่งเงินทุนจากภายนอกและจัดสรรเงินทุนสำรองในองค์การให้เหมาะสม และด้านกระบวนการภายในต้องมีการกำหนดหน้าที่ภาระอย่างชัดเจนและลดความซับซ้อนในสายการบริหาร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาเพื่อการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด และสามารถทำงานได้หลายหน้าที่

2. อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chong, Ong, Abdullah and Choo (2019) ที่ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นสากลและนวัตกรรมบนดัชนีชี้วัดสมดุล ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นสากลในภาพรวม เช่น ความรู้ ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่น และการพัฒนาโอกาสมีบทบาทสำคัญในนวัตกรรมและดัชนีชี้วัดที่สมดุลในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของมาเลเซีย และเพื่อให้องค์การบรรลุนวัตกรรมอย่างรวดเร็วและผลลัพธ์ในการดำเนินการผู้ประกอบการจำเป็นต้องยึดหลักการบริหารแบบสมดุลในการสร้างความสำเร็จดังกล่าว ในขณะที่ Hakim (2021) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก่อนและระหว่างวิกฤตการณ์โลกเนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ค้นพบว่า ท่ามกลางวิกฤตการณ์ระดับโลกอันเนื่องมาจากการระบาดใหญ่ของ โรคโควิด-19 SMEs จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน SMEs ต้องอาศัยแนวทางที่ใช้ในการประเมินจากการบริหารแบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วยผลการปฏิบัติงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินจากมุมมองของลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายใน และการเติบโตและการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ได้ผลการวิจัยที่จะนำเสนอให้ผู้ประกอบการได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการดังกล่าวโดยมุ่งพิจารณาให้รอบในมิติทั้งสี่ด้านโดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการบริหารแบบสมดุลในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการเงินเกิดจากการลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการดำเนินงาน หรือค่าใช้จ่ายหลักของกิจการ ในส่วนด้านลูกค้าเกิดจากการให้บริการเพื่อลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า ด้านกระบวนการภายในเกิดจากการลดความผิดพลาดในการทำงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอยู่เสมอ และองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนาเกิดจากการสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเกิดจากการลดค่าใช้จ่าย และพยายามสร้างความสุขให้กับพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเงินในการลงทุน ประกอบกับการหดตัวของสภาพเศรษฐกิจในภาวะการระบาดของโควิด 19 การควบคุมต้นทุน และ

คำนึงถึงการรักษานักงานให้มีความสุขในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ น่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีสำหรับในสถานการณ์ดังกล่าว

2. อิทธิพลของการบริหารแบบสมดุลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจจะพบว่าส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาตามน้ำหนักปัจจัยของการบริหารแบบสมดุลจะพบว่าค่าน้ำหนักปัจจัยจะค่อนข้างเท่ากัน แม้ว่าปัจจัยทางด้านการเงินจะมีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุด แต่ในแง่ปัจจัยที่ไม่ใช่การเงินก็มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ผู้ประกอบจำเป็นต้องรักษาสัดส่วนของการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

3. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมาณ พบว่าเกิดจากการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะหยุดดำเนินงานได้ การให้คำแนะนำในการดำเนินงานและมุ่งเน้นในศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้ประกอบการต้องรักษาสสมดุลในความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกกิจการ จะช่วยทำให้ดำเนินกิจการในช่วยวิกฤตดังกล่าวได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การบริหารแบบสมดุลเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมาณ ยังมีบางมิติที่ขาดความครอบคลุมซึ่งผู้ที่สนใจอาจจะนำไปพิจารณาทำต่อยอดเพื่อขยายเขตแดนของความรู้ได้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ข้อมูลที่ได้มาจากการแจกแบบสอบถามออนไลน์ การกระจายของข้อมูลที่ได้อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายตัวไปยังจังหวัดปทุมธานี ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีก และประเภทกิจการเจ้าของคนเดียวค่อนข้างมาก ดังนั้นเมื่อเข้าสู่สถานการณ์ปกติการจัดเก็บข้อมูลผู้ประกอบการจากภาคสนามน่าจะได้อีกข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นสูงขึ้น

2. งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะการทำวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ที่สนใจอาจทำการต่อยอดโดยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้นโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหรือทำการสนทนากลุ่ม

3. งานวิจัยดังกล่าวศึกษากับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมาณ ในจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรปราการ เท่านั้น การขยายกลุ่มศึกษาเพื่อทดสอบตัวแบบไปยังกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มจังหวัดอื่น ๆ หรือทำการวิจัยในเชิงเปรียบเทียบน่าจะทำให้งานมีการขยายเขตแดนความรู้มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

บุรินทร์ ศิริเนตร์ และ กันทิมาลย์ จินดาประเสริฐ. (2561). การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี. วารสารสหวิทยาการจัดการ, 5(1), 69-75.

- มุกดาวรรณ สมจันทร์มะวงศ์. (2561). การประเมินประสิทธิภาพองค์การ โดยใช้เทคนิคการบริหารแบบสมดุล  
กรณี ศึกษา สถานีรถไฟ ท่านาแล้ง ส ป ป ลาว. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครปฐม**, 5(1), 79–90.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). **ตารางสถิติ จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม จำแนกตามจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ปี 2560 – ปี 2561** . สืบค้นจาก  
[https://www.sme.go.th/upload/mod\\_download/download-20190913045916.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20190913045916.pdf)
- Ahmad, F., Hamid, N. A., Ahmad, A. N. A., Nawli, M. N. M., Rahman, N. A. A. A., & Hamid, N. A.  
A. (2022). The impact of TQM on business performances based on balanced  
scorecard approach in Malaysia SMEs. **International Journal for Quality Research**,  
16(1), 231-242.
- Best, J., & Kahn, J. (1998). **Research in education** (8th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. (2021). Scoping review of balanced  
scorecards for use in healthcare settings: development and implementation. **BMJ  
Open Quality**, 10(3), e001293.
- Borocki, J., Radisic, M., Sroka, W., Greblikaite, J., & Androniceanu, A. (2019). Methodology for  
strategic posture determination of SMEs- the case from a developing country.  
**InžinerinĖ Ekonomika-Engineering Economics**, 30(3), 265-277.
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalization and innovation on  
balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs).  
**Management Science Letters**, 9(10), 1617-1632.
- Drucker, P. F. (2001). **Management Challenges for the 21th Century**. New York: Harper Be sine.
- Hair, J. F., Jr. Black, W. C, Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis:  
Global Edition**, (7th Ed.). NY: Pearson Prentice Hall.
- Hakim, C. (2021). SME performance before and during the global crisis due to Covid-19  
Pandemic. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education  
(TURCOMAT)**, 12(11), 4938-4944.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., (2012). **LISREL 9.1: LISREL syntax guide**. Chicago: Scientific  
Software International, Inc.,.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2012). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard  
Companies Thrive in the New Business Environment**. Boston: Harvard Business  
School Press.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard  
commentaries. **Journal of Accounting & Organizational Change**, 8(4), 539-545.

Madsen, D. Ø. (2015). The balanced scorecard in the context of SMEs: A literature review.

**Review of Business Research, 15(3), 75-86.**

Mura, L., & Hajduová, Z. (2021). Measuring efficiency by using selected determinants in regional SMEs. **Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 487-503.**

Pisar, P., & Bilkova, D. (2019). Controlling as a tool for SME management with an emphasis on innovations in the context of Industry 4.0. **Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 14(4), 763-785.**

Sarigül, S. S., & Coşkun, A. (2021). Balanced scorecard (bsc) as a strategic performance management tool: application in a multinational bank. **R&S-Research Studies Anatolia Journal, 4(2), 115-129.**

## มุมมองของผู้บริหารองค์การต่อทิศทางการสังคมที่จำเป็นของ ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าในบริษัทที่ทำเรือแหลมฉบัง

กนกวรรณ สกุลทรงเดช<sup>1\*</sup>

วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ<sup>2</sup>

ปรีชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา<sup>3</sup>

Received 19 April 2022

Revised 24 June 2022

Accepted 4 July 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสังเคราะห์ทิศทางการสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์กรในท่าเรือแหลมฉบัง และ 2) เพื่อนำเสนอผลการศึกษาลำดับความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองของผู้บริหารองค์การในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ความเที่ยงตรงทางเนื้อหาเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 10 คน คือ ผู้บริหารองค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบการสร้างสรุบนโยบายและการเข้าถึงเชิงทฤษฎี จากนั้นนำผลการลงความเห็นทิศทางและความเร่งด่วนของความสามารถทางสังคมที่บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังควรพัฒนาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไปวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยเพื่อจัดลำดับประเด็นความสามารถทางสังคมเร่งด่วน ผลการสังเคราะห์พบว่ามี 10 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ 3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ 9) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ และ 10) ทักษะความรับผิดชอบ ผลการศึกษานำไปใช้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประโยชน์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์ในธุรกิจท่าเรือ

**คำสำคัญ:** ความสามารถทางสังคม โลจิสติกส์ คลังสินค้า ท่าเรือแหลมฉบัง

<sup>1 2 3</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

Email: <sup>2</sup> Suwannaset@hotmail.com, <sup>3</sup> Paratchanunc@gmail.com

\*Corresponding author email: Kanokwan.sksd@gmail.com

## MANAGEMENT TEAMS' PERSPECTIVES TOWARD THE DIRECTION OF LOGISTICS OPERATORS' SOFT SKILLS NEEDED FOR WORKING IN WAREHOUSES IN COMPANIES AT LAEM CHABANG PORT

Kanokwan Sakunsongdej<sup>1\*</sup>

Watunyoo Suwannaset<sup>2</sup>

Paratchanun Charoenarpornwattana<sup>3</sup>

### Abstract

The objectives of this qualitative research were 1) to synthesize the direction of necessary social competences and 2) To present the results of a study of the necessary social competence. The researchers synthesized relevant literature. To create a structured interview form and have it analyzed by experts for content fidelity. Before being interviewed informants in Laem Chabang Port with a manager, Human Resource Managers, and Logistics Managers. In 10 companies and some documents concerning their operations were also reviewed to gain deep understanding. The steps of Grounded-theory data analysis called “the constant comparative method” were used to analyze data in this study. Then, the results of the opinions, direction and urgency of social competence that companies in Laem Chabang Port should develop for operators were analyzed for average scores. To prioritize urgent social competence issues the results of the synthesis of 10 areas: 1) Communication Skills 2) Leadership skills 3) Collaborative skills 4) Problem Solving Skills at Work 5) Ethical behavior 6) Ability to prioritize tasks 7) Relationships Skills 8) Creative Thinking Skills 9) Ambition and 10) Responsibility skills. The results of the study can be used to design a human resource training courses to benefit HR's in the logistics service industry at port businesses.

**Keywords:** Social Skills, Logistics, Warehouse, Laem Chabang Port

---

<sup>1 2 3</sup> Faculty of Education, Burapha University, 169 Longhaad Bangsaen Road, Saensuk, Mueang, ChonBuri 20131

Email: <sup>2</sup> Suwannaset@hotmail.com, <sup>3</sup> Paratchanunc@gmail.com

\*Corresponding author email: Kanokwan.sksd@gmail.com

## บทนำ

อุตสาหกรรมด้านโลจิสติกส์ถือเป็นอุตสาหกรรมที่เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งการดำเนินธุรกิจหลักด้านการขนส่ง และธุรกิจอื่น ๆ ที่สนับสนุนในโซ่อุปทาน ความเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการจ้างงาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว การพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยี และเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป้าหมายของประเทศไทยจะสอดรับในมิติการผลิตและบริการที่ไทยจะเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาคยกระดับผลิตภาพของภาคการผลิตและบริการ ลดต้นทุนการผลิตและบริการที่แข่งขันได้ในระดับสากล สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคและภูมิภาคอย่างเป็นระบบ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) จากสถานการณ์โควิด-19 ทำให้โลจิสติกส์ทางการบินเกิดการชะลอตัว แต่โลจิสติกส์ทางทะเลยังคงมีสินค้านำเข้าส่งออกอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าการขนส่งทางทะเลจะมีปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่ลดลง แต่ก็ยังถือว่าปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมากที่สุดเมื่อเทียบกับการขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ โดยภาครัฐก็เร่งพัฒนาพื้นที่เขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหลักในภาคตะวันออกทั้งจังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยองเป็นหลัก เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ของท่าเรือแหลมฉบัง ทั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ศูนย์พักตู้สินค้าในท่าเรือ และผลักดันให้เป็นท่าเรือศูนย์กลางสำหรับการเปลี่ยนถ่ายสินค้า ที่สามารถรองรับกิจกรรมการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบได้และเชื่อมโยงระบบโลจิสติกส์ของไทยกับเส้นทางการค้าของภูมิภาคและโลกได้อย่างไร้รอยต่อ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ (กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์, 2564)

จากเป้าหมายข้างต้นทำให้ประเทศไทยเร่งพัฒนาหลายด้าน แต่ประเทศไทยมีข้อจำกัด เช่น แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะ และคุณภาพคนไทยยังต่ำ เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) โดยเฉพาะความสามารถทางสังคมยังคงเป็นช่องว่าง ที่เห็นได้อย่างชัดเจน โดยผู้จ้างงานจำนวนมากให้ข้อมูลว่าผู้สมัครงานส่วนใหญ่ขาดความสามารถทางสังคมที่จำเป็น เพื่อเติมเต็มในส่วนของตำแหน่งงานที่มีอยู่ (DHL Supply Chain, 2017) และพบว่านักศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาขาดความสามารถทางสังคมในการทำงาน (Schneider & Newman, 2015) ซึ่งความต้องการในทักษะเหล่านี้ ทุกองค์กรเริ่มให้ความสำคัญมากกว่าทักษะความรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการสำรวจผู้จ้างงาน 2,000 คน ได้ระบุว่าความสามารถทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานถึงร้อยละ 57 (Bowen & Shume, 2020) โดยความสำเร็จของบุคคลในการทำงานขึ้นอยู่กับความรู้ทางวิชาชีพ เพียงร้อยละ 15 แต่ความสามารถทางสังคมทำให้บุคคลประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 85 (John, 2009) เพราะบุคคลที่มีความสามารถทางสังคมจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีกว่า แม้ว่าในปัจจุบันองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่เทคโนโลยีก็ไม่สามารถเข้ามาแทนที่บุคคลได้ทั้งหมด ความสามารถทางสังคมจึงมีความสำคัญในตลาดแรงงานและมีความจำเป็นในปัจจุบัน (รวีศหาญอุตสาหกรรม, 2562)

ดังนั้นการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถตรงความต้องการขององค์กรจะช่วยสร้างความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมาย และรักษาให้พนักงานมีความสามารถสูงอยู่ร่วมงานกับองค์กร รวมถึงสถาบันการศึกษาหากนำผลการศึกษานี้ไปวางแผนหลักสูตรการพัฒนาความสามารถทางสังคมได้ ก็จะแข่งขันในตลาดแรงงานได้ (Alsafadi & Abunafesa, 2012) ถือว่าเป็นประเด็นที่ท้าทายในการสร้างบัณฑิตให้มีความสามารถทางสังคมมากกว่าทักษะทางวิชาการเพียงอย่างเดียว (Singh, 2008)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์ทิศทางการพัฒนาความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์กรในท่าเรือแหลมฉบัง
2. เพื่อนำเสนอผลการศึกษาลำดับความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองของผู้บริหารองค์กรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกประเด็นได้ดังนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถทางสังคม (Soft Skills)

รัตนวัชร เพ็ญรัตนศิริ และก่องทรัพย์ ทองคำ (2564) สืบค้นและสังเคราะห์ความสามารถทางสังคมที่จำเป็นขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ของบัณฑิตยุคใหม่ พบว่าทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา จริยธรรม การบริหารเวลา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นข้อมูลที่ได้สะท้อนถึงคุณลักษณะที่คาดหวังจากสถาบันศึกษา

ภาณุมาศ เนียมพลับ และสุรมงคล นิมจิตต์ (2562) ได้สำรวจสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานด้านคลังสินค้าในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 11 คน พบว่า สภาพปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ขาดความอดทน ขาดความรับผิดชอบ ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความกระตือรือร้น และสมรรถนะของเจ้าหน้าที่จัดการคลังสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน คือ ความสามารถแก้ปัญหา แม่นยำ รอบคอบ ความอดทน ความใฝ่รู้ ความมีวินัย ทำงานเป็นทีม มีคุณธรรม กระตือรือร้น และมีทักษะการสื่อสาร

ภักดิ์ วีระเสถียร และกมลชนก สุทธิวาหนฤพุด (2563) ศึกษาความต้องการสมรรถนะแรงงานด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก พบว่าผู้จ้างงานมีความคาดหวังด้านทักษะการสื่อสาร ความรับผิดชอบ ทักษะการบริหารจัดการ ความตรงต่อเวลา ความอดทน ความมีระเบียบวินัย และซื่อสัตย์ สุจริต

Thai, Cahoon, and Tran (2011), Carvalho (2021) and Adecco (2021) กล่าวว่านักโลจิสติกส์ควรมีความสามารถทางสังคม คือ การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ความสามารถแก้ปัญหา การควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่าย ความสามารถวางแผน ทักษะการสื่อสาร แรงจูงใจในตนเอง การจัดการการเงิน ความมีคุณธรรมและ



จริยธรรม ใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ได้ ปรับตัวได้ ทำงานเป็นทีม รองรับความกดดันได้ มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อเนื่อง และมีความคิดสร้างสรรค์

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพด้านโลจิสติกส์ (2564) ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอคุณวุฒิวิชาชีพทางด้านโลจิสติกส์ 2 ส่วนงาน ประกอบด้วย คุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 4-6 และคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์ สาขาจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้าอาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 1-2 ความสามารถในการทำงานโลจิสติกส์ ได้กล่าวถึงทักษะการประสานงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการตรวจสอบและควบคุม ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ทักษะการตีความและเข้าใจ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการลำดับความสำคัญ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการเป็นผู้นำ และทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

Wall Street Journal (2016) จากการสำรวจผู้บริหาร 900 คน พบว่า ร้อยละ 92 ให้ความสำคัญของความสามารถทางสังคม และร้อยละ 89 ให้ความสำคัญด้านเทคนิค ซึ่งผู้บริหารได้กล่าวว่ามี ความยากและท้าทายที่จะค้นหาผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งสรุปว่า 8 ทักษะที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องการ (Charney, 2016) คือ 1) ทักษะการสื่อสารที่ดี 2) มีจรรยาบรรณในการทำงานที่ดี 3) ทักษะองค์กร 4) ทักษะการใช้โซเชียล 5) ความสามารถจัดการเวลา 6) การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ 7) มีความเป็นทีม และ 8) ยืดหยุ่น จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทุกองค์กรให้ความสำคัญกับความสามารถทางสังคมที่มองว่าจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จากการพิจารณาจากดัชนีการพัฒนามนุษย์ (Human Development Index: HDI) (10 UNDP, 2020) ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) กล่าวว่ามิติด้านคุณภาพของทุนมนุษย์ยังคงเป็นช่องว่างของปัญหาในการพัฒนาของไทย โดยเฉพาะปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการขาดแคลนทักษะแรงงาน โดยย้ำว่าทักษะความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม จะเป็นที่ต้องการในอนาคต

ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน เรื่อง มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาอาชีพผู้ปฏิบัติการคลังสินค้า (2557) กล่าวว่า สาขาอาชีพผู้ปฏิบัติการคลังสินค้า หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารงานและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติการคลังสินค้า ทั้งในส่วนอุปกรณ์ กำลังพลในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับพื้นที่คลังสินค้า โดยคำนึงถึงความปลอดภัย รวมถึงการตรวจรับ จัดเก็บเบิกจ่าย จัดเรียง และบรรจุสินค้า ตลอดจนประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ โดยมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ได้แบ่งระดับไว้ 4 ระดับซึ่งสรุปได้ว่าทั้ง 4 ระดับจำเป็นต้องมีทักษะ การสื่อสาร ทักษะความเป็นผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีมได้ สามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และสามารถรับผิดชอบในงานได้ดี

จากวรรณกรรมข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสังคม (Soft Skills) ด้านโลจิสติกส์ทั้งหมดพบว่า ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก โดยผู้วิจัยได้นำมารวบรวมและสรุปดังตารางนี้

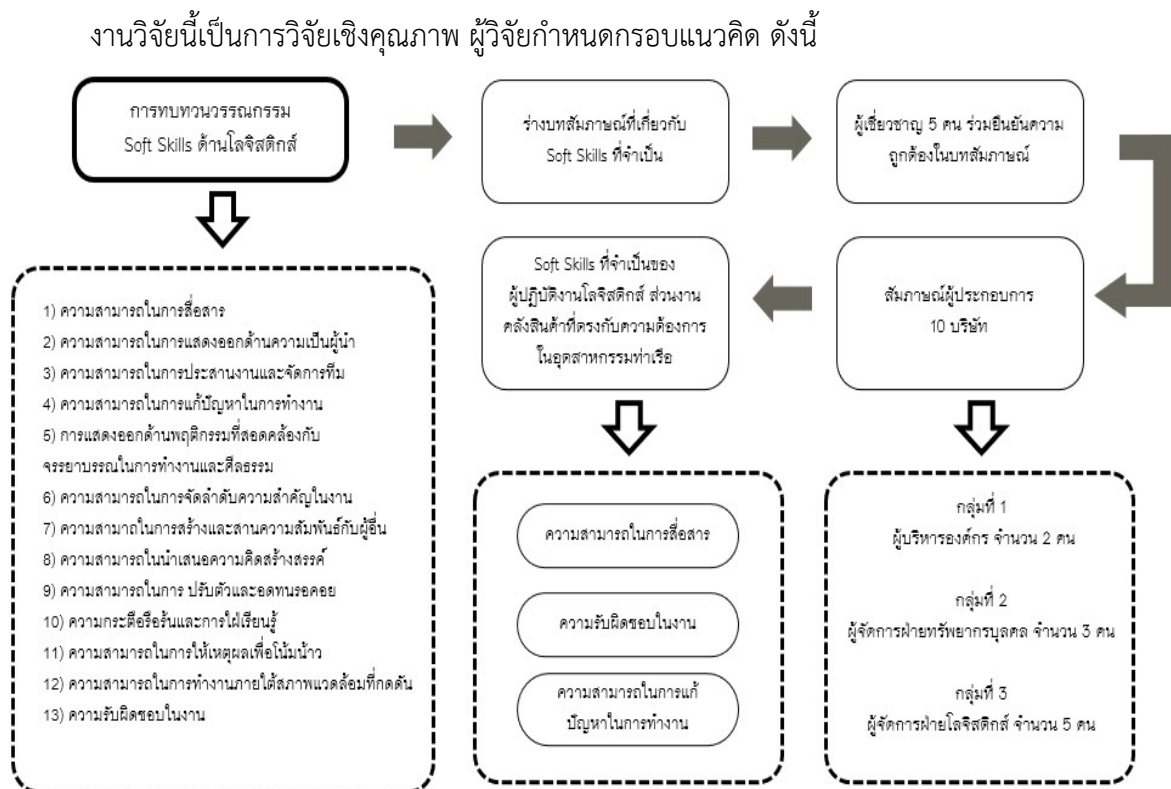
# ตารางที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีความสามารถทางสังคม (Soft Skills) ในด้านโลจิสติกส์

| แนวคิดและทฤษฎี                                                                                                           | กรอบแนวคิดการสังเคราะห์ความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                          | ส่วนงานคลังสินค้า                                                            |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
|                                                                                                                          | 1. การสื่อสาร                                                                | 2. ความเป็นผู้นำ | 3. ทำงานเป็นทีม | 4. ทักษะแก้ปัญหา | 5. คุณธรรมจริยธรรม | 6. ลำดับความสำคัญ | 7. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ | 8. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ | 9. ปรับตัวและอดทนรอคอย | 10. กระตือรือร้นใฝ่รู้ | 11. โน้มน้าวได้ | 12. รับผิดชอบต่อตนเอง | 13. รับผิดชอบต่อสังคม |
| 1. Thai, Cahoon, and Tran (2011)                                                                                         | ✓                                                                            |                  |                 | ✓                | ✓                  |                   |                           |                           |                        | ✓                      |                 |                       |                       |
| 2. Statistics (2018)                                                                                                     |                                                                              |                  |                 | ✓                | ✓                  |                   |                           |                           |                        |                        |                 | ✓                     |                       |
| 3. ภาณุมาศ เนียมพลับ และคณะ (2562)                                                                                       | ✓                                                                            |                  | ✓               | ✓                |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 4. สุภลักษณ์ จารุปาลี และคณะ (2562)                                                                                      | ✓                                                                            | ✓                | ✓               | ✓                |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       | ✓                     |
| 5. ภัค วีระเสถียร และคณะ (2563)                                                                                          | ✓                                                                            |                  |                 |                  | ✓                  |                   |                           |                           |                        | ✓                      |                 |                       | ✓                     |
| 6. แผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2563)                                                                                    | ✓                                                                            |                  | ✓               |                  |                    |                   |                           | ✓                         |                        |                        |                 |                       |                       |
| 7. Wiki Job (2020)                                                                                                       | ✓                                                                            | ✓                | ✓               | ✓                |                    | ✓                 |                           |                           | ✓                      |                        |                 |                       |                       |
| 8. Carvalho (2021)                                                                                                       | ✓                                                                            | ✓                | ✓               | ✓                |                    |                   | ✓                         |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 9. Adecco (2021)                                                                                                         |                                                                              |                  | ✓               | ✓                |                    |                   | ✓                         | ✓                         |                        | ✓                      |                 |                       | ✓                     |
| 10. รัตนวัชร เพ็ญรัตนศิริ และคณะ (2564)                                                                                  | ✓                                                                            | ✓                | ✓               | ✓                | ✓                  | ✓                 | ✓                         | ✓                         |                        |                        |                 |                       |                       |
| 11. คุณวุฒิวชิพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์                                                                                     | ✓                                                                            |                  |                 | ✓                | ✓                  | ✓                 | ✓                         |                           |                        |                        |                 |                       | ✓                     |
| สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 4                                                                           |                                                                              |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 12. คุณวุฒิวชิพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์                                                                                     | ✓                                                                            | ✓                |                 | ✓                | ✓                  |                   | ✓                         | ✓                         |                        |                        |                 |                       |                       |
| สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 5                                                                           |                                                                              |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 13. คุณวุฒิวชิพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์                                                                                     | ✓                                                                            | ✓                |                 | ✓                | ✓                  | ✓                 |                           | ✓                         |                        |                        | ✓               |                       |                       |
| สาขาจัดการโลจิสติกส์ อาชีพนักโลจิสติกส์ ชั้น 6                                                                           |                                                                              |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 14. คุณวุฒิวชิพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์                                                                                     | ✓                                                                            |                  | ✓               | ✓                | ✓                  |                   |                           |                           | ✓                      | ✓                      |                 |                       | ✓                     |
| สาขาจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลังและกระจายสินค้าอาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 1                                      |                                                                              |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 15. คุณวุฒิวชิพสาขาวิชาชีพโลจิสติกส์                                                                                     | ✓                                                                            |                  | ✓               | ✓                | ✓                  |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       | ✓                     |
| สาขาจัดการคลังสินค้า สินค้าคงคลังและกระจายสินค้าอาชีพผู้ปฏิบัติงานคลังสินค้า ชั้น 2                                      |                                                                              |                  |                 |                  |                    |                   |                           |                           |                        |                        |                 |                       |                       |
| 16. ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน เรื่องมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาอาชีพผู้ปฏิบัติการคลังสินค้า (2557) | ✓                                                                            | ✓                | ✓               | ✓                | ✓                  |                   | ✓                         | ✓                         |                        |                        |                 |                       | ✓                     |
| สรุป                                                                                                                     | 14                                                                           | 7                | 10              | 14               | 10                 | 4                 | 6                         | 6                         | 2                      | 4                      | 1               | 1                     | 7                     |

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าการระบุคุณลักษณะความสามารถทางสังคม จำนวน 16 แห่ง โดยมีความถี่ที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้ระดมสมองและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญถึงการคัดเลือกคุณลักษณะที่ควรนำมาพิจารณา ผลสรุปของการคัดเลือกควรเลือกลักษณะที่ระบุซ้ำกันจำนวน 3 แห่งขึ้นไป ซึ่งมีความสามารถทางสังคม 10 คุณลักษณะ คือ 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ 3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ 9) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ และ 10) ทักษะความรับผิดชอบ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีการวิจัยน้อยมากที่กล่าวถึงความสามารถทางสังคมของบุคลากรในอุตสาหกรรมนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาเรื่องนี้ เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Person) พื้นที่วิจัยคืออุตสาหกรรมท่าเรือ ณ ท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) ขั้นตอนการศึกษาครั้งนี้ : แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบร่างคำถาม (Interview Schedule) ประกอบกับการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Joungtrakul, 2010) คือ กลุ่มผู้บริหารองค์กร (อายุงาน 10 ปีขึ้นไป) 2 คน กลุ่มผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (อายุงาน 5 ปีขึ้นไป) 3 คน และ กลุ่มผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์ (อายุงาน 5 ปีขึ้นไป) 5 คน โดย 3 กลุ่มต้องเป็นบุคลากรในกรณีศึกษา 6 เดือนขึ้นไป รวม 10 บริษัท 10 คน โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ และจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Data situation) (Creswell & Inquiry, 1998)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ (3.1) ร่างแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Interview Schedule) ที่ผ่านการตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยจะใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) คือการกำหนดโครงสร้างคำถาม 26 คำถาม คำถามละ 2 ข้อ โดยผู้ให้ข้อมูลถูกถามเหมือนกันทุกคน และไม่ข้ามข้อตั้งแต่ต้นจนจบ (3.2) การสัมภาษณ์รายบุคคล (3.3) เครื่องมือ ได้แก่ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Zoom Online, MS-team, Google Meet) และบันทึกวิดีโอ พร้อมสมุดจดบันทึก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น หนังสือ ตำรา บทความ วารสาร และอื่น ๆ ทั้งในอินเทอร์เน็ตและหนังสือของห้องสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา มาเสริมในประเด็นที่เชื่อมโยงกับการศึกษา 2) การเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ (2.1) การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งได้กำหนดกรอบคำถามไว้ล่วงหน้าโดยแบบร่างสัมภาษณ์ ที่ผ่านการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงทางเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ (2.2) นัดหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์ชี้แจงรายละเอียดและเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อคน (2.3) เข้าพบผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยแนะนำตัว อธิบายภาพรวมของงานวิจัย โดยแจ้งผู้ให้ข้อมูลว่าข้อมูลจะเป็นความลับ ไม่ระบุชื่อ หรือที่อยู่ พร้อมให้เซ็นใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจ และแจ้งว่าหากต้องการออกจากการวิจัย สามารถทำได้ตลอด โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ และข้อมูลจะถูกทำลายใน 2 ปี หลังจากเปิดเผยแพร่ และทำการสัมภาษณ์พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกวิดีโอ (2.4) การถอดเทปบันทึกเสียงคำให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลพร้อมจัดพิมพ์คำสัมภาษณ์ ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้คำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสำนักงานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยผู้วิจัยได้ทำการขอรับรองจริยธรรมจากคณะกรรมการ และผ่านการรับรองวันที่ 24 ธันวาคม 2564

5. การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบสร้างสรรค์นิยม (Charmaz, 2006) เพื่อค้นหาทฤษฎีใหม่ เริ่มจากถอดเสียงจากการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์มาในรูปข้อความโดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ 4 ขั้นตอนคือ 1) การทำรหัสบรรทัดต่อบรรทัด 2) การทำรหัสแบบเจาะลึกแยกข้อมูลออกเป็นองค์ประกอบหรือคุณสมบัติ 3) การทำรหัสแบบย่อยที่เชื่อมโยงกับประเภทหลักทั้งในรูปแบบประเภทย่อยและรูปแบบองค์ประกอบ และ 4) การทำรหัสเชิงทฤษฎี โดยเชื่อมโยงรหัสที่มีความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างทฤษฎีภายหลัง ด้วยโปรแกรม Atlas.ti (5.2) วิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยรายงานให้ผู้ให้ข้อมูลทราบและตรวจสอบ

6. การนำเสนอผลการศึกษาวิจัยนำเสนอด้วยการจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกเป็นระบบโดยไม่มี การข้ามประโยคบางประโยคที่ผู้วิจัยตัดสินเองว่า “ไม่มีความสำคัญ” เพราะทุกประเด็นสามารถอธิบาย คำถามวิจัยได้ โดยเป็นการนำเสนอในลักษณะการพรรณนาความ

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ผลสังเคราะห์ทิศทางความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์กรในท่าเรือแหลมฉบัง จากการทบทวนวรรณกรรม 15 แหล่งข้อมูล ดังตารางที่ 1 ข้างต้น สรุปได้ว่าความสามารถทางสังคมที่จำเป็นในปัจจุบันประกอบด้วย 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ 3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิด สร้างสรรค์ 9) ทักษะปรับตัว และ 10) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ โดยผู้วิจัยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการ ระบุซ้ำกันตั้งจำนวน 3 คนขึ้นไป มาเป็นกรอบการสัมภาษณ์

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการนำเสนอการศึกษาลำดับความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน โลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองของผู้บริหารองค์กรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง

**ตารางที่ 2** ผลการนำเสนอการศึกษาลำดับความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์

| ผู้ให้ข้อมูล<br>ขององค์กร<br>ในท่าเรือ<br>แหลมฉบัง | ความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์กรในท่าเรือแหลมฉบัง |                  |                    |                     |            |                      |                           |                           |                                   |                       |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|---------------------|------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
|                                                    | 1. การสื่อสาร                                                                                              | 2. ความเป็นผู้นำ | 3. การทำงานเป็นทีม | 4. ทักษะการแก้ปัญหา | 5. ศีลธรรม | 6. จัดลำดับความสำคัญ | 7. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ | 8. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ | 9. ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ | 10. รับผิดชอบในงานได้ |
| บริษัท 1                                           | ✓                                                                                                          |                  | ✓                  | ✓                   |            |                      |                           | ✓                         | ✓                                 | ✓                     |
| บริษัท 2                                           | ✓                                                                                                          | ✓                |                    |                     | ✓          |                      | ✓                         |                           | ✓                                 | ✓                     |
| บริษัท 3                                           | ✓                                                                                                          |                  | ✓                  | ✓                   |            | ✓                    |                           | ✓                         |                                   | ✓                     |
| บริษัท 4                                           | ✓                                                                                                          |                  | ✓                  | ✓                   |            | ✓                    | ✓                         | ✓                         | ✓                                 |                       |
| บริษัท 5                                           | ✓                                                                                                          | ✓                |                    | ✓                   | ✓          |                      | ✓                         | ✓                         |                                   | ✓                     |
| บริษัท 6                                           | ✓                                                                                                          |                  | ✓                  | ✓                   | ✓          | ✓                    |                           | ✓                         | ✓                                 | ✓                     |
| บริษัท 7                                           | ✓                                                                                                          | ✓                | ✓                  | ✓                   | ✓          | ✓                    | ✓                         | ✓                         |                                   | ✓                     |
| บริษัท 8                                           | ✓                                                                                                          |                  |                    |                     |            |                      | ✓                         |                           | ✓                                 | ✓                     |
| บริษัท 9                                           | ✓                                                                                                          |                  | ✓                  | ✓                   |            | ✓                    |                           |                           | ✓                                 | ✓                     |
| บริษัท 10                                          | ✓                                                                                                          | ✓                |                    | ✓                   | ✓          |                      |                           | ✓                         | ✓                                 | ✓                     |
| รวม                                                | 10                                                                                                         | 4                | 6                  | 8                   | 5          | 5                    | 5                         | 7                         | 7                                 | 9                     |
| จัดอันดับ                                          | 1                                                                                                          | 10               | 6                  | 3                   | 7          | 7                    | 7                         | 4                         | 4                                 | 2                     |

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงาน คลังสินค้าตามมุมมองของผู้บริหารองค์กรในบริษัทในท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน 10 คุณลักษณะ จากนั้นนำผล การลงความเห็นทิศทางและความเร่งด่วนของความสามารถทางสังคมควรพัฒนาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไปวิเคราะห์ คะแนนเฉลี่ย เพื่อจัดลำดับประเด็นความเร่งด่วน สรุปทักษะ 3 อันดับแรกดังนี้

1. ทักษะการสื่อสาร จากการศึกษาพบว่าพนักงานบางแผนกไม่ถูกปลูกฝังให้รู้จักการรายงานผลของงาน ซึ่งเป็นจุดอ่อน ดังนั้นเมื่อหัวหน้าได้พบเห็น ต้องฝึกให้พนักงานกล้าที่จะรายงานผล กล้าที่จะพูดนำเสนอ เช่น ฝึกให้พนักงานเล่าเรื่อง หรือบอกเล่าปัญหาในตอนเช้า รวมถึงจัดกิจกรรมเพื่อสังคม ฝึกให้มีการพูดคุยประสานงานร่วมกันกับคนอื่น นอกจากจะฝึกทักษะการสื่อสารแล้ว หัวหน้างานก็จะสังเกตพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน รวมถึงทีมก็จะมีความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน นอกจากนี้ฝ่ายฝึกอบรมควรจัดอบรมหรือจัดหาโค้ชในองค์กรที่เก่งด้านการนำเสนอ เพื่อสนับสนุนพนักงานที่ต้องการพัฒนาในการใช้วาจา ศิลป์ น้ำเสียง ประโยคการสื่อสารให้เข้าใจและเป็นมิตร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรเริ่มวางแผนให้พนักงาน เพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ยกตัวอย่างดังนี้

“...ก่อนรับเข้าทำงานให้พนักงานเข้ามาลองสั่งงานทีมขนย้ายสินค้า ลองดูทักษะการสื่อสาร ดูวาจา ศิลป์ต่าง ๆ น้ำเสียงเป็นอย่างไร เพราะเราจะเห็นเลยว่าใครมีทักษะด้านนี้ และจะเติบโตในตำแหน่งนี้ได้หรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 : ผู้จัดการฝ่ายโลจิสติกส์)

2. รับผิดชอบในงาน งานคลังสินค้าในธุรกิจขนส่งสินค้าทางทะเล เป็นงานที่มีกระบวนการทำงานหลายขั้นตอน เช่น ตรวจสอบสินค้าและเตรียมพื้นที่จัดเก็บสินค้าตามขั้นตอน การปฏิบัติการเคลื่อนย้ายสินค้าขึ้นลงจากการขนส่ง ดังนั้นการรับผิดชอบให้งานไม่ผิดพลาดและตรงเวลาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าพนักงานขาดส่วนนี้ ก็จะทำให้งานไม่สำเร็จ และลูกค้าประเมินไม่ดี ยกตัวอย่างดังนี้

“...พนักงานทราบว่าควรทำอะไร แต่บางคนไม่ทำ ไม่รับผิดชอบงานตัวเอง ขาด มาสายบ่อย ดังนั้นหากเก่งแค่ไหน แต่ถ้าขาดความรับผิดชอบ องค์กรก็คงต้องพิจารณา เพราะสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรไม่สำเร็จ พนักงานก็ยากที่จะเติบโต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 : ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

3. ทักษะการแก้ปัญหา เนื่องจากการจัดการสินค้าท่าเรือเป็นงานที่แข่งขันกับเวลา และมีสายเรือจำนวนมากที่จะนำเข้ามาและส่งออก ซึ่งท่าเรือต้องสามารถจัดการกับปัญหาที่หลากหลายได้ เพราะถ้าทำผิดพลาดสินค้าเสียหายหรือทำงานล่าช้า ส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจและองค์กรเสียหายได้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องมีไหวพริบทันสถานการณ์ มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ยกตัวอย่างดังนี้

“...ปัญหามากมายเป็นเรื่องปกติ เพราะสินค้าในคลังท่าเรือเราเยอะ ดังนั้นพนักงานต้องเข้าใจว่างานที่ทำนอกจากหน้าที่รับ จัดเก็บ ส่งออก หน้าที่อีกอย่างคือนักแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าทุกคนเข้าใจและมองปัญหาคือประสบการณ์ก็จะทำให้พนักงานคนนั้นเติบโตในอนาคต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 : ผู้บริหาร)

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์ทิศทางการศึกษาทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์กรในท่าเรือแหลมฉบัง พบว่าการทบทวนวรรณกรรมหลายแหล่ง ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถทางสังคมจำนวน 13 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ

3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ 9) ทักษะปรับตัว 10) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ 11) ทักษะให้เหตุผลเพื่อโน้มน้าว 12) ทักษะทำงานในสภาพแวดล้อมที่กดดัน และ 13) ความรับผิดชอบ ฉะนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นตัวสะท้อนถึงคุณลักษณะความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้า ในอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางทะเล ที่มีความคาดหวังและต้องการคุณลักษณะดังกล่าวจากสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตด้านโลจิสติกส์ ซึ่งแนวโน้มและทิศทางของความต้องการผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์มีการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก เนื่องด้านสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นที่เข้ามากดดันทำให้บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังต้องเร่งปรับตัวเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทาง ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะที่จำเป็นมากขึ้น การจ้างงานในปัจจุบันจึงต้องคัดเลือกและจ้างงานบุคคลที่มีความสามารถทั้งด้านวิชาชีพและความสามารถทางสังคม เพื่อเข้ามาช่วยผลักดันและสนับสนุนให้องค์กรนั้นเกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีหลายงานวิจัยพบว่า องค์กรต้องการความสามารถทางสังคมที่จำเป็นต่อองค์กรเพราะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จในการทำงาน (Glenn, 2008; Mitchell et al., 2010; Perreault, 2004) ทั้งนี้ความสามารถทางสังคมยังส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ (Dana, Hancock & Phillips, 2011; Seetha, 2014) ช่วยให้บุคคลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการตัดสินใจที่เหมาะสม สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความประทับใจที่ดีแก่ผู้อื่น และส่งผลดีต่อการพัฒนาวิชาชีพ (Anju, 2009; Jungsun et al., 2011)

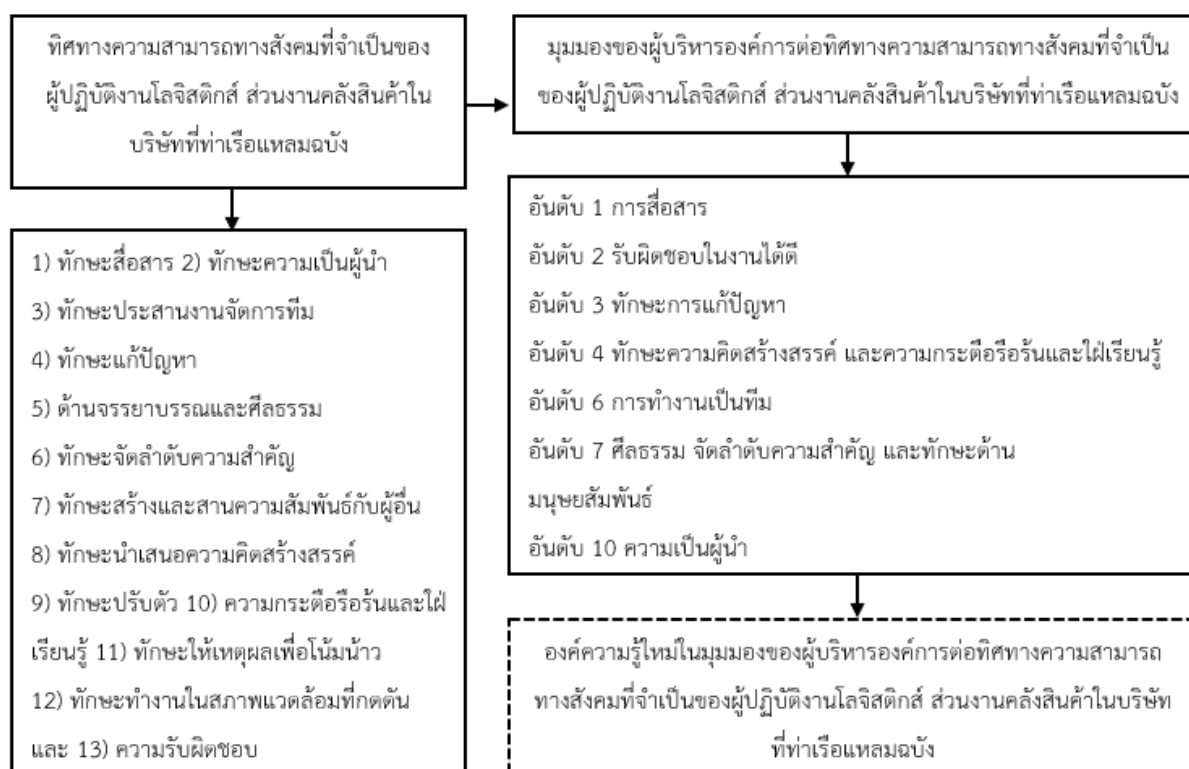
2. ผลของการศึกษาลำดับความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ จากการสังเคราะห์ในข้อ 1 การระบุซ้ำกันจำนวน 3 แหล่งขึ้นไป ผู้วิจัยจะนำมาสร้างกรอบการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่ามีความสามารถทางสังคม 10 อันดับ ได้แก่ 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ 3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ 9) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ และ 10) ทักษะความรับผิดชอบ จากผลการจัดลำดับเห็นได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรต้องการพนักงานที่มีทักษะในด้านการสื่อสารอย่างมาก เนื่องด้วยการสื่อสารนับเป็นทักษะพื้นฐานอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารผ่านการพูด การรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น หรือการส่งข้อความผ่านตัวอักษร ดังนั้นการสื่อสารให้เข้าใจ มีศิลปะในการพูด หรือเจรจาต่อรองจึงสำคัญ หากมีทักษะในการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ได้งานตามต้องการ ทำงานได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับ JobsDB (2016) จากการสำรวจทักษะที่นายจ้างพิจารณาได้แก่จบใหม่เข้าทำงาน คือ ทักษะการสื่อสารที่ดี มากถึงร้อยละ 62 เนื่องจากการทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานกันเป็นหลัก และสอดคล้องกับ แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์ (2559) ได้กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากความไม่รู้ ความเข้าใจในงานที่ไม่เท่ากัน การเกียจเฉย ไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจต่อกัน ไม่รู้สึกถึงความร่วมมือและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร ควรจัดให้มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างพนักงานในหน่วยงาน อย่างไรก็ตามทักษะที่จำเป็นรองลงมาอันดับ 2 คือ รับผิดชอบในงานได้ดี แม้ว่าความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการทำงาน เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องมี แต่องค์กรส่วนใหญ่ต่างก็ต้องการพนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง มอบหมายงานอะไรให้

ก็ทำงานได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เมื่อมีอุปสรรคปัญหาในการทำงาน พนักงานจะไม่ล้มเลิก และพยายามหาวิธีการแก้ไข ปัญหาจนงานสำเร็จได้ และทักษะที่จำเป็นในอันดับ 3 คือ ทักษะการแก้ปัญหา ในการทำงานใด ๆ ต้องพบกับ ปัญหาและต้องมีการตัดสินใจ ดังนั้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องกล้าเผชิญกับปัญหาและพยายามหา หนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างไม่ย่อท้อและเด็ดขาด ดังนั้นการแก้ปัญหา เป็นทักษะที่ทุกคนจำเป็นต้องใช้ใน ทุกสถานการณ์

นอกจากนี้ทักษะด้านอื่น ๆ ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสื่อสาร ความรับผิดชอบ และทักษะการ แก้ปัญหา โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจ้างงานนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการ สื่อสาร และทักษะการทำงานเป็นทีม โดยทักษะภาวะผู้นำสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Abullah, Muhammad & Md Naris, 2019) อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าการจ้างงานขึ้นอยู่กับความสามารถ ทางสังคม ดังนั้นการผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถทางสังคมตรงตามความต้องการตลาดแรงงาน จึงเป็นสิ่งที่ ทำหายสำหรับสถาบันศึกษา (Credé & Kuncel, 2008) ควรที่จะมีการจัดกิจกรรมที่สอดแทรกความสามารถ ทางสังคมในการเรียนการสอน พร้อมทั้งส่งเสริมและจัดฝึกอบรมความสามารถทางสังคมให้นักศึกษา ให้มี ความสามารถทางสังคมที่ดีเมื่อสำเร็จการศึกษา (Vasanthakumari, 2019) เช่นเดียวกันองค์กรก็ต้องมีการ วางแผนหลักสูตรหรือจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสามารถทางสังคมในองค์กรอยู่เสมอ

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ผลการวิจัยนี้สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



## สรุป

ในภาพรวมของมุมมองของผู้บริหารองค์การต่อทิศทางการพัฒนาความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าในบริษัทที่ทำเรือแหลมฉบัง จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีการกล่าวถึงความสามารถทางสังคมมากที่สุด มี 10 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ 3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ 9) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ และ 10) ทักษะความรับผิดชอบ จากนั้นผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน วิเคราะห์ความเที่ยงตรงทางเนื้อหา ก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบสร้างสรุคนิยม (Charmaz, 2006) เพื่อค้นหาทฤษฎีใหม่ เริ่มจากถอดเสียงจากการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์มาในรูปข้อความโดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ 4 ขั้นตอนคือ 1. การทำรหัสบรรทัดต่อบรรทัด 2. การทำรหัสแบบเจาะลึกแยกข้อมูลออกเป็นองค์ประกอบหรือคุณสมบัติ 3. การทำรหัสแบบย่อยที่เชื่อมโยงกับประเภทหลักทั้งในรูปแบบประเภทย่อยและรูปแบบองค์ประกอบ และ 4. การทำรหัสเชิงทฤษฎี โดยเชื่อมโยงรหัสที่มีความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างทฤษฎีภายหลัง ด้วยโปรแกรม Atlas.ti เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยรายงานให้ผู้ให้ข้อมูลทราบและตรวจสอบอีกครั้ง โดยผลลัพธ์พบว่าผลการลงความเห็นทิศทางการพัฒนาและความเร่งด่วนของความสามารถทางสังคมที่บริษัทในท่าเรือแหลมฉบังควรพัฒนาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานไปวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ย เพื่อจัดลำดับประเด็นความสามารถทางสังคมเร่งด่วน 3 อันดับ ได้แก่ ทักษะสื่อสาร ความรับผิดชอบ และทักษะแก้ปัญหา

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ทิศทางการพัฒนาความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์การในท่าเรือแหลมฉบัง พบว่าการทบทวนวรรณกรรมหลายแหล่ง ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถทางสังคมจำนวน 13 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ทักษะสื่อสาร 2) ทักษะความเป็นผู้นำ 3) ทักษะประสานงานจัดการทีม 4) ทักษะแก้ปัญหา 5) ด้านจรรยาบรรณและศีลธรรม 6) ทักษะจัดลำดับความสำคัญ 7) ทักษะสร้างและสานความสัมพันธ์กับผู้อื่น 8) ทักษะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ 9) ทักษะปรับตัว 10) ความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ 11) ทักษะให้เหตุผลเพื่อโน้มน้าว 12) ทักษะทำงานในสภาพแวดล้อมที่กดดัน และ 13) ความรับผิดชอบ ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมและสถาบันอุดมศึกษาที่มีสาขาการจัดการโลจิสติกส์ควรนำความสามารถทางสังคมที่จำเป็นข้างต้น มาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเพื่อออกแบบกิจกรรมหรือหาแนวทางในการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เกิดความสามารถทางสังคมที่จำเป็น ตลอดจนทำให้บัณฑิตที่จบไปนั้นมีความโดดเด่นและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลการศึกษาลำดับความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองของผู้บริหารองค์การในบริษัทในท่าเรือ แหลมฉบัง โดยสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน พบว่า มีความสามารถทางสังคมที่จำเป็น 3 อันดับ คือ 1) การสื่อสาร 2) รับผิดชอบ

ในงานได้ดี และ 3) ทักษะการแก้ปัญหา ดังนั้นสถาบันศึกษาและองค์กรควรที่จะมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถทางสังคมที่จำเป็นในด้านการสื่อสารให้มากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยสะท้อนเห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรส่วนใหญ่ในท่าเรือให้ความสำคัญกับการสื่อสารในการทำงานเป็นอันดับแรก

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ที่สำคัญ คือ ทิศทางความสามารถทางสังคมที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ส่วนงานคลังสินค้าตามมุมมองขององค์กรในท่าเรือแหลมฉบัง สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ ผู้ปฏิบัติงานโลจิสติกส์ส่วนงานคลังสินค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงหรือเกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญกับทักษะการสื่อสาร ทักษะความรับผิดชอบในงาน และทักษะในการแก้ไขปัญหา สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ 1) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถทางสังคมเพื่อพิจารณาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสามารถทางสังคมและนำมาสู่การหาแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยนั้น 2) ศึกษาความสามารถทางสังคมโดยขยายขอบเขตมุมมองของสถานประกอบการที่กว้างขวางมากขึ้น 3) ควรมีการศึกษาในแต่ละหลักสูตรที่ผลิตบัณฑิตว่าหลักสูตรนั้นได้มีการสอน การจัดกิจกรรม หรือมีเนื้อหาที่สะท้อนถึงการพัฒนาความสามารถทางสังคมให้นักศึกษาในด้านใดบ้าง และนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับความต้องการความสามารถทางสังคมของสถานประกอบการเพื่อตรวจสอบว่าบัณฑิตที่ผลิตมีคุณลักษณะความสามารถทางสังคมตรงกับความต้องการของผู้จ้างงานมากน้อยเพียงใด และ 4) องค์กรจัดกิจกรรมหรือออกแบบหลักสูตรพัฒนานุเคราะห์ความสามารถทางสังคมที่จำเป็นอย่างมีแบบแผนและขั้นตอน

### เอกสารอ้างอิง

กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์. (2564). รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทย ประจำปี 2563.

สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=11803](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=11803)

ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน เรื่อง มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ สาขาอาชีพผู้ปฏิบัติการคลังสินค้า. (2557, 16 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 131 ตอนพิเศษ 131 ง. หน้า 201-211.

แพมลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูไนเต็สดาต้า เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

ภาคี วีระเสถียร และกมลชนก สุทธิวัฒนฤพจน์. (2563). ความต้องการสมรรถนะแรงงานด้านโลจิสติกส์ภาคอุตสาหกรรมเป้าหมายในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC). วารสารมนุษยศาสตร์ ฉบับบัณฑิตศึกษา, 9(2), 110-124.

ภาณุมาศ เนียมพลับ และสุรมงคล นิยมจิตต์. (2562). สมรรถนะของเจ้าหน้าที่จัดการคลังสินค้าที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ, 6(2), 1-8.

- รวีศ หาญอุตสาหะ. (2562). **ทักษะที่ควรมี ถ้ายากรอดจากการแทนที่ของ AI**. สืบค้นจาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/rawit-hanutsaha-on-the-future-of-work-and-skills-that-arent-about-to-be-automated>
- รัตน์วัชร เพ็ญรัตนศิริ และก่องทรัพย์ ทองคำ. (2564). การสำรวจ Soft Skills ที่จำเป็นของสถานประกอบการในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิจัยรำไพพรรณี**, 15(1), 59-69.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. (2562). สืบค้นจาก <https://datagov.mot.go.th/organization/mot-ict>
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ. (2564). **กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพโลจิสติกส์**. สืบค้นจาก <https://tpqi-net.tpqi.go.th/home/occ/industrialInfo/LOG>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564**. สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)
- 10 UNDP (2020). **Human development reports 2020: The next frontier, human development and the anthropocene**. Retrieved from <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf>
- Abullah, A. R., Muhammad, M. Z., & Md Naris, N. A. (2019). The role of soft skills within business students towards graduate employability. **Journal of Entrepreneurship and Business**, 7(2), 1-14.
- Adecco, I. (2021). **Top 10 skills needed to work in logistics**. Retrieved from <https://www.adecco.co.uk/blog/top-10-skills-needed-to-work-in-logistics>
- Alsafadi, L., & Abunafesa, R. (2012). **ICT Skills gap analysis of the Saudi Market**. Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science Vol I, WCECS 2012, San Francisco, USA.
- Anju A. (2009). A holistic approach to soft skills training. **IUP Journal of Soft Skills**, 3(1), 7-11.
- Bowen, B., & Shume, T. (2020). Developing workforce skills in K-12 classrooms: How teacher externships increase awareness of the critical role of effective communication. **Journal of STEM Education: Innovations and Research**, 21(1), 35-43.
- Carvalho, D. (2021). **Skills & training: Skills required for logistics & transport**. Retrieved from <https://www.insidecareers.co.uk/career-advice/skills-required-for-logistics-transport/>
- Charmaz, K. (2006). **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. UK.: Sage.

- Charney, D. (2016). **Wanted: Workers with soft skills**. Retrieved from [https://www.mhlnews.com/ labor-management/article/22052552/wanted-workers-with-soft-skills](https://www.mhlnews.com/labor-management/article/22052552/wanted-workers-with-soft-skills)
- Credé, M., & Kuncel, N. R. (2008). Study habits, skills, and attitudes: The third pillar supporting collegiate academic performance. **Perspectives on Psychological Science**, 3(6), 425-453.
- Creswell, J. W., & Inquiry, Q. (1998). **Research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dana, H., Hancock, C., & Phillips, J. (2011). A research proposal to evaluate the merits of writing across the curriculum. **American Journal of Business Education**, 4, 15-20.
- DHL Supply Chain. (2017). **The supply chain talent shortage: From gap to crisis**. Retrieved from <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/dhl-supply-chain/documents/info-graphics/glo-dsc-talent-gap-survey-infographic.pdf>
- Glenn, J. L. (2008). The “new” customer service model: Customer advocate, company ambassador. **Business Education Forum**, 62(4), 7-13.
- JobsDB. (2016). **เด็กจบใหม่ที่ ไม่อยากว่างงาน ฟังทางนี้**. Retrieved from <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/ทำไมเด็กจบใหม่ว่างงาน>
- John, J. (2009). Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students. **Pacific Business Review**, 7(12), 925-929.
- Joungtrakul, J. (2010). **Qualitative research: A tool for knowledge creation for national development**. Bangkok: Business Law Center International Company Limited.
- Jungsun, K., Mehmet, E., JeoungWoo, B., & Hwayoung, J. (2011). Training soft skills via e-learning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23(6), 739-763.
- Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2010). Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. **Delta Pi Epsilon Journal**, 52, 43-53.
- Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. **Business Education Forum**, 59, 23-24.
- Schneider, W. J., & Newman, D. A. (2015). Intelligence is multidimensional: Theoretical review and implications of specific cognitive abilities. **Human Resource Management Review**, 25(1), 12-27.

- Seetha, N. (2014). Are soft skills important in the workplace? - A preliminary investigation in Malaysia. **International Journal of Academic Research in Business and Social Science**, 4(4), 44-56.
- Singh, R. (2008). Relational embeddedness, tertius iungens orientation and relationship quality in emerging markets. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 20(4), 479-492.
- Thai, V. V., Cahoon, S., & Tran, H. T. (2011). Skill requirements for logistics professionals: Findings and implications. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 23(4), 553-574.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, 3(2), 66-72.
- Wall Street Journal. (2016). **What is the difference between management and leadership?** Retrieved from <https://zhort.link/IOV>
- Wiki Job. (2020). **SoftSkills**. Retrieved from <https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/competencies/soft-skills>

## ผลกระทบจากการลงทุนโดยต่างชาติต่อระบบนิเวศและทัศนคติผู้ประกอบการ ในท้องถิ่นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

อัจจิมา ศุภจริยาวัตร<sup>1\*</sup>

สิทธิ จิตติชานนท์<sup>2</sup>

Received 8 March 2022

Revised 30 June 2022

Accepted 28 August 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการ 2) ศึกษาการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติผู้ประกอบการ และ 3) ศึกษากระบวนการนิเวศผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติผู้ประกอบการในท้องถิ่นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด ใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา จากผู้ประกอบการธุรกิจรายเล็กและรายย่อยภายในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 3 จังหวัด คือ ระยอง ชลบุรี และฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) การลงทุนโดยต่างชาติส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการในเชิงบวก ได้แก่ ด้านการเพิ่มพูนองค์ความรู้ภายในประเทศ ความสามารถในการเกื้อหนุนทางธุรกิจต่อผู้ประกอบการ การเป็นแรงจูงใจทางธุรกิจของนักลงทุนต่างชาติ และผลกระทบต่อพัฒนาการด้านกฎหมายหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ทางธุรกิจ 2) การลงทุนโดยต่างชาติส่งผลกระทบโดยตรงเชิงบวกต่อทัศนคติผู้ประกอบการ ได้แก่ ด้านการมุ่งสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการในพื้นที่ได้รับผลกระทบในอันดับแรก ทัศนคติด้านการสร้างหรือการนำนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ และการควบคุมผลลัพธ์ทางธุรกิจด้วยตนเอง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบนิเวศผู้ประกอบการและทัศนคติของผู้ประกอบการมีผลกระทบในเชิงบวก กล่าวคือระบบนิเวศผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านสิ่งสนับสนุน ภาคการเงิน ด้านทุนมนุษย์ ภาคการตลาด และด้านวัฒนธรรม ไม่สามารถรอดพ้นจากผลกระทบจากการที่ทุนขนาดใหญ่จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนทำธุรกิจไปได้

**คำสำคัญ :** การลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ ทัศนคติ ระบบนิเวศ ผู้ประกอบการ

<sup>1 2</sup> คณะพาณิชยศาสตร์และการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

Email: sitti.jitc@gmail.com

\* Corresponding author email: atchima.buu@gmail.com

## THE IMPACT OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT ON ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM AND ATTITUDES IN THE EASTERN ECONOMIC CORRIDOR AREA

Atchima Supachariyawat<sup>1\*</sup>

Sitti Jittichanon<sup>2</sup>

### Abstract

The objectives of the research were to study the impacts of foreign direct investment on 1) entrepreneurial ecosystems 2) entrepreneurial attitudes and 3) the impacts of entrepreneurial ecosystems on entrepreneurial attitudes in the Eastern Economic Corridor Area. The study used a closed-ended questionnaire and was quantitative in nature. The Eastern Economic Corridor Area's small business entrepreneurs were chosen from Rayong, Chonburi, and Chachoengsao provinces using the quota randomization approach. The results of the research revealed that: 1) foreign investment had a direct positive impact on the entrepreneurial ecosystem, such as the improvement of domestic knowledge; the capacity to support entrepreneurs' businesses; serving as a business incentive for foreign investors; and having an impact on business regulations or legal developments. 2) Direct foreign investment had an effect on entrepreneurial attitudes, with the success of local businesspeople ranking first. The attitude to initiating or leading innovation, acquiring new knowledge for use in business development, and exercising self-control over business outcomes was also impacted. 3) There was a favorable correlation between the entrepreneurial environment and attitudes. In other words, the entrepreneurial ecosystem that was impacted by foreign direct investment was unable to avoid the effects of significant inflows of foreign capital into the economy in terms of policy, support, the financial sector, human capital, marketing sectors, and cultures.

**Keywords:** Foreign Direct Investment, Attitudes, Ecosystem, Entrepreneurs

---

<sup>1 2</sup> Faculty of Commerce and Business Administration, Burapha University, 169 Longhad-bangsaen Road, Saensuk, Muang, Chonburi 20131  
Email: sitti.jitc@gmail.com

\* Corresponding author email: atchima.buu@gmail.com

## บทนำ

จากการที่ภาครัฐให้การส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ (Foreign Direct Investment) เป็นนโยบายหลักในการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศ ผลกระทบจากการลงทุนดังกล่าวย่อมส่งผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบกับเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงชุมชน อันเป็นพื้นที่เป้าหมายของการพัฒนา เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) อันประกอบด้วยพื้นที่ 3 จังหวัด คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง เป็นพื้นที่หลักของการส่งเสริมการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง 12 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่ถูกวางให้เป็นอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศสู่ประเทศเศรษฐกิจใหม่ ทั้งนี้ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่พุ่งเป้าโดยตรงสู่ท้องถิ่นย่อมสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อพื้นที่ โดยจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาผลกระทบจากการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติต่อทัศนคติของผู้ประกอบการรายเล็กและรายย่อยภายในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก อันแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มในการประกอบธุรกิจของภาคเศรษฐกิจหน่วยย่อยที่บ่งบอกถึงความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในภาพรวมระดับประเทศต่อไป

หากกล่าวถึงผลกระทบจากการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติแล้วนั้น ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบในแง่ของการศึกษาในระดับผู้ประกอบการสามารถพิจารณาได้ในหลากหลายแง่มุม ทั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพิจารณาผลกระทบเชิงสังคมและเชิงเศรษฐกิจโดยเฉพาะ ซึ่งเมื่อพิจารณาการไหลเข้าของการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติไม่เพียงแต่จะส่งผลทำให้เกิดใหม่ของผู้ประกอบการในท้องถิ่นลดลงเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดทางเลือกที่หลากหลายขึ้นสำหรับบุคคลที่ต้องการจะปรับตัวเป็นผู้ประกอบการในอนาคต (Backer & Sleuwaegen, 2003) ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการทั้งเชิงบวกและเชิงลบในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นได้มีการพัฒนาและปรับตัวทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการในท้องถิ่นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษาการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติผู้ประกอบการในท้องถิ่นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
3. เพื่อศึกษาระบบนิเวศผู้ประกอบการที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติผู้ประกอบการในท้องถิ่นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก

## สมมติฐานการวิจัย

เพื่อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยที่เป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด จึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

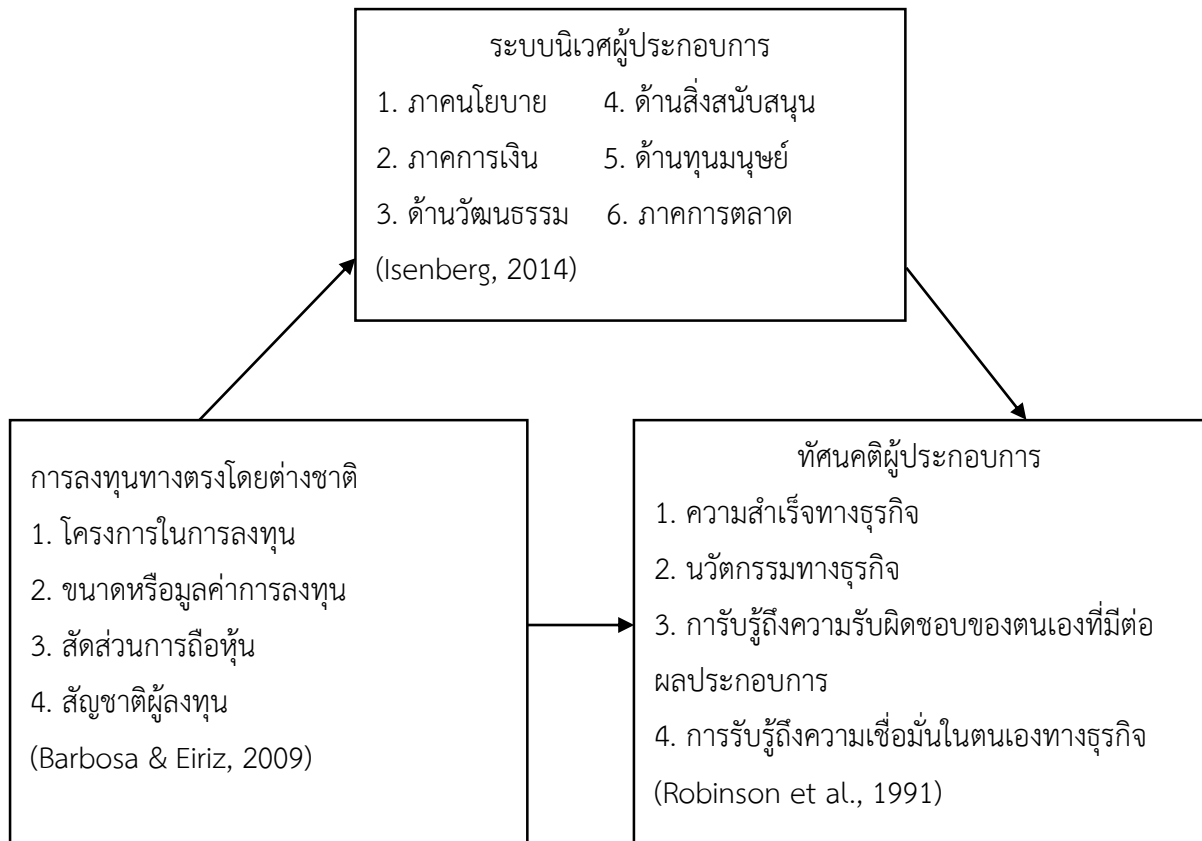
H1: การลงทุนทางตรงโดยต่างชาติส่งผลกระทบโดยตรงต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการในท้องถิ่น

H2: การลงทุนทางตรงโดยต่างชาติส่งผลกระทบโดยตรงต่อทัศนคติของผู้ประกอบการในท้องถิ่น

H3: ระบบนิเวศผู้ประกอบการส่งผลกระทบโดยตรงต่อทัศนคติของผู้ประกอบการในท้องถิ่น



## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## การทบทวนวรรณกรรม

### การลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ (Foreign direct investment)

จากเอกสารเผยแพร่ขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ในปี 2545 ระบุว่า การลงทุนทางตรงสามารถส่งผลกระทบต่อประเทศปลายทางการลงทุนได้ในหลากหลายมิติ เช่น สามารถสร้างตำแหน่งงานซึ่งเกิดจากการที่บริษัทถูกเข้าไปดำเนินการเปิดสาขาแล้วทำการจ้างบุคลากรท้องถิ่นและยังสามารถเพิ่มตำแหน่งงานในบริษัทผู้สร้างอุปทานได้อีกด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามนั้นประเทศปลายทางการลงทุนอาจสูญเสียตำแหน่งการจ้างงานในประเทศได้เพราะหลายครั้งบริษัทที่เข้าไปลงทุนนั้นได้ดำเนินการจ้างงานบุคลากรจากประเทศต้นทางเพื่อไปบริหารหรือดูแลกิจการที่ประเทศปลายทางแทนการจ้างในท้องถิ่น อีกด้านหนึ่งการลงทุนจากต่างชาติยังเป็นการช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้นอันส่งผลถึงการพัฒนาผลิตภาพการผลิตของประเทศปลายทางโดยรวมได้อีกทางหนึ่ง ในด้านลบการลงทุนทางตรงจากต่างชาตินั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาการล่มสลายของสินค้าและบริการในประเทศปลายทางการลงทุนและอาจก่อให้เกิดปัญหาการต่อต้านจากประชาชนในท้องถิ่นหรือธุรกิจในประเทศที่เข้าไปลงทุนได้ ทั้งนี้ การลงทุนทางตรงจากต่างชาติยังช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านการใช้ทรัพยากรโดยรวมภายในประเทศอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาคุณภาพการผลิตและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพมากที่สุดอันส่งผลให้การบริหารจัดการต้นทุนได้รับการปรับปรุง (Mason & Brown, 2014) ผลกระทบในระดับองค์กรและต่ออุตสาหกรรมจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาตินั้นได้รับความสนใจศึกษามากมายอย่างต่อเนื่อง

หากพิจารณาถึงภาวะการแข่งขันของประเทศที่ได้รับผลกระทบจากการลงทุนดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลในเชิงบวกที่เกิดกับประเทศกำลังพัฒนา (Lam, 2007) การเพิ่มการเจริญเติบโตของประเทศ การกระตุ้นการลงทุนในประเทศ เพิ่มการจ้างงานภายในประเทศและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ ปลายทางที่ลงทุน (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2557) แต่ผลกระทบของการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติในมุมมองของผู้ประกอบการหรือในระดับบุคคลโดยเฉพาะผู้ประกอบการท้องถิ่นนั้นยังขาดการศึกษาอย่างเพียงพอเพื่อใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดนโยบายหรือวางแผนในระดับธุรกิจเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นหรือองค์กร การไหลเข้าของการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ (Inflow FDI) ไม่เพียงแต่ส่งผลทำให้เกิดใหม่ของผู้ประกอบการในท้องถิ่นลดลงเท่านั้นแต่ยังส่งผลให้เกิดการทางเลือกที่หลากหลายขึ้นสำหรับบุคคลที่ต้องการจะปรับตัวเป็นผู้ประกอบการในอนาคต (Backer & Sleuwaegen, 2003)

#### **ทัศนคติผู้ประกอบการ (Entrepreneurial attitude)**

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการนั้น ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการนำทฤษฎีสำหรับการวัดผลเชิงบุคลิกภาพและการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทางประชากรศาสตร์มาใช้ในการศึกษา ทั้งนี้ถือเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้อย่างยิ่งสำหรับการทดสอบคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของบุคคล (Robinson et al., 1991) โดยรูปแบบการวัดผลดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกันในวงจำกัดถึงประสิทธิภาพของเครื่องมือ ทั้งนี้การทดสอบด้วยทฤษฎีด้านบุคลิกภาพยังเป็นเพียงการศึกษาที่มุ่งเน้นแต่กรอบทฤษฎีการวัดบุคลิกภาพโดยทั่วไป ที่เป็นการค้นคว้าภายใต้ขอบเขตการศึกษาที่ไม่ครอบคลุมประเด็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากนักมากนัก เช่น การศึกษาถึงแรงจูงใจอันนำไปสู่ความสำเร็จ รูปแบบการควบคุมดูแล การยอมรับความเสี่ยง ลักษณะการแก้ไขปัญหาของบุคคล การเป็นผู้มีนวัตกรรมและคุณค่าในตนเองของผู้ประกอบการ เป็นต้น โดย Fayolle and Gailly (2015) ได้ดำเนินการศึกษาถึงอิทธิพลของระบบการศึกษาเฉพาะทางสำหรับผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education Programs: EEPs) ต่อทัศนคติและความมุ่งมั่นในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจได้ผลสรุปว่าตัวแปรทั้งสองส่งผลต่อกันในเชิงบวก ทั้งนี้ Harris and Gibson (2014) ยังได้นำเสนอปัจจัยที่สำคัญด้านประสบการณ์ความเป็นผู้ประกอบการธุรกิจหรือประสบการณ์จากพื้นฐานครอบครัวที่ทำธุรกิจ ยังมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติความเป็นผู้ประกอบการของบุคคลอีกด้วย ทั้งนี้จากการศึกษาเดียวกันยังได้นำเสนอถึงปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อทัศนคติผู้ประกอบการอย่างยิ่ง เช่น ความมั่นใจในตนเองในความสามารถของตนเองและความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ประกอบการ

ทั้งนี้ Strobl, Kronenberg and Peters (2012) ได้นำเสนอรูปแบบการวัดบุคลิกภาพความเป็นผู้ประกอบการไว้ว่า ตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อทัศนคติความเป็นผู้ประกอบการนั้นประกอบไปด้วยตัวแปรทัศนคติที่วัดในระดับบุคคลโดยปกติกับตัวแปรเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการวัดความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการนั้นควรมีองค์ประกอบของทัศนคติดังนี้ 1) ความเป็นผู้มีนวัตกรรม 2) มีความไม่หวาดหวั่นต่อความเสี่ยง 3) มุ่งมั่นความรู้และใฝ่เรียนรู้ 4) มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ 5) ประารถนาที่จะเป็นอิสระ

6) มีความสามารถในการวางแผนและเตรียมการ 7) รับรู้ถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 8) รับรู้ถึงการช่วยเหลือเกื้อกูล และ 9) รับรู้ถึงอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการที่เป็นการพัฒนาจาก Robinson et al. (1991) ซึ่งได้นำเสนอเครื่องมือการวัดทัศนคติผู้ประกอบการที่ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือดังกล่าว อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับสำหรับนักวิจัยในการใช้ทดสอบทัศนคติของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Attitude Oriented: EAO) ที่มีความแตกต่างด้านวัตถุประสงค์ของการวัดจากทัศนคติจากบุคคลทั่วไป ทั้งนี้ ประกอบด้วยมาตรวัดย่อย 4 มาตรวัด คือ

1. ความสำเร็จทางธุรกิจ หมายถึง ทัศนคติของผู้ประกอบการที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจและการเจริญเติบโตทางธุรกิจของผู้ประกอบการ
2. นวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นทัศนคติที่มีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการเปิดรับกิจกรรมทางธุรกิจรูปแบบใหม่และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีรูปแบบเฉพาะ
3. ทัศนคติในการรับรู้ถึงการควบคุมผลลัพธ์ทางธุรกิจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นมุมมองส่วนบุคคลในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อธุรกิจของตนเอง
4. ทัศนคติในการเห็นคุณค่าในตนเองทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเองและการยอมรับในความสามารถของบุคคลในด้านธุรกิจด้วย โดยงานวิจัยนี้ได้นำเครื่องมือข้างต้นของ Robinson et al. (1991) เป็นต้นแบบในการปรับปรุงมาตรวัดเพื่อประเมินทัศนคติผู้ประกอบการเป้าหมาย

#### **ระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Entrepreneurial ecosystem)**

ระบบนิเวศผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneurial Ecosystem นั้นมีการรับรู้กันอย่างไม่เป็นที่แพร่หลายมากนักและยังเป็นการนิยามที่ค่อนข้างใหม่สำหรับการใช้งานโดยทั่วไป (Carvalho, 2018) โดยระบุว่า การทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบของระบบนิเวศผู้ประกอบการเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในประเด็นด้านความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างกันของสมาชิกในระบบนิเวศและหมายถึงกระบวนการที่สร้างให้ระบบนิเวศนั้นแข็งแกร่งขึ้นมาได้ ทั้งนี้ได้มีนักวิจัยจำนวนหนึ่งนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่าระบบนิเวศผู้ประกอบการไว้ โดย Cohen (2006) กล่าวว่าระบบนิเวศผู้ประกอบการที่มีความยั่งยืนนั้น คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มของบุคคลในพื้นที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกันในการที่จะมีข้อตกลงเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนผ่านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่วิสาหกิจรายใหม่ ๆ องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ยังได้ระบุว่าระบบนิเวศผู้ประกอบการมีลักษณะทั่วไปที่เป็นการเชื่อมโยงต่อกันและมีความสมบูรณ์ในตัว ดังนั้นด้วยแนวคิดนี้จึงหมายถึง กลุ่ม พื้นที่อุตสาหกรรม ระบบนวัตกรรมในพื้นที่และภาคระบบการศึกษาที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ ซึ่งด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้พบว่าผลลัพธ์ของการประกอบธุรกิจนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงการเชื่อมโยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของกิจการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรอีกด้วย (Mason & Brown, 2014) ระบบนิเวศผู้ประกอบการมีพลวัตและเป็นเครือข่ายของบุคคลประเภทต่าง ๆ ที่บริหารจัดการตนเองอย่างอิสระ ซึ่งในทุกๆ ความเชื่อมโยงของผู้ประกอบการนั้นมักมีผู้เชื่อมโยงเครือข่ายหลักและผู้มีอิทธิพลต่อระบบนิเวศซึ่งอาจไม่ใช่ผู้ประกอบการก็ได้

เป็นได้ (Isenberg, 2014) ตามแบบจำลองระบบนิเวศผู้ประกอบการได้กล่าวถึง องค์ประกอบ 6 ประการของระบบนิเวศผู้ประกอบการ คือ

1. ภาคนโยบาย ประกอบด้วย 2 ประเด็นย่อยคือภาวะผู้นำและภาครัฐ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การสนับสนุนอย่างเปิดเผยชัดเจน การมีสิทธิในสังคม การเปิดรับการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ การกำหนดกลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการและการจัดการในภาวะเร่งด่วนฉุกเฉินและการบริหารความท้าทายต่าง ๆ ในภาวะแวดล้อม

ภาครัฐ หมายถึงรวมถึง องค์กรที่ให้การสนับสนุน ให้เงินลงทุน ผู้สนับสนุนทางการเงินต่าง ๆ การกำหนดข้อกฎหมายที่ให้สิทธิประโยชน์พิเศษ องค์กรด้านการวิจัยพัฒนา การออกกฎหมายที่เอื้อต่อวิสาหกิจ เช่น กฎหมายล้มละลาย กฎหมายกรรมสิทธิ์ในสินทรัพย์และกฎหมายแรงงาน

2. ภาครการเงิน คือ การสนับสนุนทางการเงินต่าง ๆ เช่น การให้กู้ยืมเงินขนาดเล็ก (Micro loans) นักลงทุนใจดี (Angel Investor) การร่วมลงทุนในกิจการเริ่มต้น กองทุนร่วมลงทุนต่าง ๆ การระดมทุนในตลาด และการกู้เงิน เป็นต้น

3. ด้านวัฒนธรรม แบ่งเป็นสองประเด็นคือ เรื่องราวแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการและบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งในประเด็นแรกนั้น เช่น การประสบความสำเร็จของกิจการที่สามารถพบเห็นได้ในสังคม การประสบความสำเร็จด้านการเงินของผู้ก่อตั้งกิจการต่าง ๆ และความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติของผู้ประกอบการ ในประเด็นถัดมาเรื่องบรรทัดฐานทางสังคมนี้หมายถึง ความอดทนต่อความผิดพลาด ความเสี่ยงและความล้มเหลวของผู้ประกอบการ การสร้างนวัตกรรม การมีความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ฐานะทางสังคมของผู้ประกอบการ การสร้างความมั่งคั่งและความทะเยอทะยานแรงผลักดันหรือความกระหายต่อความสำเร็จของคนในสังคม

4. สิ่งสนับสนุนต่าง ประกอบด้วย สาธารณูปโภค เช่น สาธารณูปโภคการสื่อสาร การคมนาคม การขนส่งโลจิสติกส์ สาธารณูปโภคด้านพลังงาน ศูนย์การบ่มเพาะผู้ประกอบการ เขตหรือพื้นที่เฉพาะสำหรับผู้ประกอบการ

การสนับสนุนเฉพาะด้าน เช่น การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย การให้บริการด้านบัญชีผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุน ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคและผู้ให้คำปรึกษาต่าง ๆ

การสนับสนุนต่าง ๆ ที่ไม่ได้ถูกกำหนดโดยภาครัฐ เช่น การสนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการที่มาแสวงหากำไร การจัดการประกวดแผนธุรกิจ การจัดสัมมนาและสมาคมต่าง ๆ ที่เกื้อหนุนต่อความเป็นผู้ประกอบการ

5. ด้านทุนมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นย่อยคือ ภาคแรงงานและสถาบันการศึกษา โดยภาคแรงงานนั้น เช่น แรงงานทักษะและแรงงานไม่อาศัยทักษะ ผู้ประกอบการธุรกิจต่อเนื่อง (Serial Entrepreneur) และผู้สืบทอดกิจการรุ่นต่อไป สำหรับสถาบันการศึกษาคือ ระบบอุดมศึกษา การฝึกอบรมความเป็นผู้ประกอบการโดยเฉพาะ เป็นต้น

6. ภาครตลาด มุ่งพิจารณาใน 2 ประเด็นย่อย คือ

ก่อนการนำออกสู่ตลาด เช่น ผู้ทดลองใช้เพื่อพิจารณาแนวคิดสินค้าหรือธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต ลูกค้าอ้างอิง ผู้ให้คำแนะนำเบื้องต้น และช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ

เครือข่ายสนับสนุน หมายถึง เครือข่ายผู้ประกอบการ เครือข่ายนักธุรกิจต่างชาติและความร่วมมือระหว่างประเทศต่าง ๆ

ทั้งนี้ห้องค์ประกอบตามแบบจำลองระบบนิเวศผู้ประกอบการของ Isenberg (2011) นี้ยังสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ ซึ่งงานวิจัยนี้จะดำเนินการศึกษาถึงผลการดำเนินโครงการพัฒนาขนาดใหญ่อันอาจส่งผลสัมพันธ์ต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่เปลี่ยนภาวะการณ์ทางธุรกิจไปโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจรายเล็กและรายย่อยภายในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ที่ประกอบธุรกิจอยู่ใน 3 จังหวัด คือ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการที่จดทะเบียนการค้าและผู้ประกอบการที่ไม่ได้จดทะเบียนการค้ากับกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้นประชากรของงานวิจัยนี้จึงไม่สามารถทราบจำนวนได้และมีขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสำรวจทั้งสิ้นจำนวน 400 ตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549) โดยกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนการลงทุนของต่างชาติแยกรายจังหวัด ปี พ.ศ.2561 พบว่าระยองมีการลงทุนสูงสุด 383,655 ล้านบาท รองลงมาเป็นชลบุรี 242,137 ล้านบาท และฉะเชิงเทรา 69,558 ล้านบาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการรายเล็กและรายย่อยตามสัดส่วนดังกล่าว ได้แก่ ระยองและชลบุรี จำนวน 135 ตัวอย่าง ส่วนฉะเชิงเทรา จำนวน 130 ตัวอย่าง ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มีการกำหนดล่วงหน้าไว้อย่างชัดเจนตามขนาดเศรษฐกิจของแต่ละจังหวัด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม แบบปลายปิด (Closed – ended Question) ซึ่งกระบวนการในการสร้างแบบสอบถามนั้น ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ ข้อมูลประชากรศาสตร์ ข้อมูลด้านผลกระทบจากการลงทุน ข้อมูลสำรวจด้านระบบนิเวศผู้ประกอบการ และข้อมูลสำรวจด้านทัศนคติผู้ประกอบการ ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการส่งแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญทำการประเมิน หลังจากนั้นจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งก่อนที่จะดำเนินการทดลองแจกแบบสอบถามเพื่อนำมาทดสอบความเชื่อมั่น ทั้งนี้ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจะต้องมีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 จึงจะถือว่าผ่านตามเกณฑ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) โดยผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวม 4 ตอน มีค่าเท่ากับ 0.80 ซึ่งวิธีเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างดำเนินการโดยมีการให้ผู้ช่วยนักวิจัยกระจายลงพื้นที่ชุมชน ประชุมหมู่บ้าน และมีการจัดกิจกรรมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งผู้ประกอบการในท้องถิ่น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรที่กำหนด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แบบ PLS-SEM (Partial Least Square SEM) ซึ่งเป็นการประเมินโมเดลการวัด (Outer Model Evaluation) และการประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (Inner Model Evaluation) การประเมินโมเดลการวัดดำเนินการเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite Reliability) ในขณะที่การประเมินโมเดลเชิงโครงสร้างจะดำเนินการหลังจากขั้นตอนการประเมินโมเดลการวัดเสร็จสิ้นแล้ว

### ผลการวิจัย

การวิเคราะห์โมเดลสำหรับการวิจัยนี้ดำเนินการโดยใช้เทคนิค Partial Least Square SEM (PLS-SEM) ทั้งนี้สรุปผลข้อมูลเบื้องต้นสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ สามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ

| ข้อมูลผู้ประกอบการ              | (n=400) |
|---------------------------------|---------|
| เพศ                             |         |
| ชาย                             | 43%     |
| หญิง                            | 57%     |
| การอบรมความเป็นผู้ประกอบการ     |         |
| เคย                             | 76%     |
| ไม่เคย                          | 24%     |
| พื้นฐานครอบครัวเป็นผู้ประกอบการ |         |
| เคย                             | 39%     |
| ไม่เคย                          | 61%     |
| อายุของกิจการเฉลี่ย (ปี)        | 2.3     |

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ตามลำดับ โดยผลการวิเคราะห์โมเดลวัดผลนี้ได้มีการคำนวณค่าความเชื่อมั่นและค่าความเที่ยงของข้อมูล ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ 1) ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด (Item Reliability) 2) ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) 3) ความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) และ 4) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (n = 400)

| องค์ประกอบ/ปัจจัย                            | Cronbach's<br>alpha | Composite<br>reliability | AVE  | Factor<br>loadings | Mean (SD)   |
|----------------------------------------------|---------------------|--------------------------|------|--------------------|-------------|
| ผลกระทบจากการลงทุนทางตรง<br>โดยต่างชาติ (IM) | 0.87                | 0.89                     | 0.78 |                    |             |
| IM1                                          |                     |                          |      | 0.82               | 3.10 (0.72) |
| IM2                                          |                     |                          |      | 0.88               | 2.81 (0.91) |
| IM3                                          |                     |                          |      | 0.81               | 2.99 (0.89) |
| IM4                                          |                     |                          |      | 0.81               | 2.93 (0.92) |
| ระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Ent Eco)              | 0.91                | 0.93                     | 0.81 |                    |             |
| Ent Eco1                                     |                     |                          |      | 0.90               | 2.89 (1.01) |
| Ent Eco2                                     |                     |                          |      | 0.91               | 2.98 (1.13) |
| Ent Eco3                                     |                     |                          |      | 0.89               | 2.85 (1.15) |
| Ent Eco4                                     |                     |                          |      | 0.93               | 2.97 (1.01) |
| Ent Eco5                                     |                     |                          |      | 0.92               | 2.99 (1.08) |
| Ent Eco6                                     |                     |                          |      | 0.91               | 2.87 (0.97) |
| ทัศนคติผู้ประกอบการ (Ent Att)                | 0.95                | 0.96                     | 0.84 |                    |             |
| Ent Att1                                     |                     |                          |      | 0.91               | 3.21 (1.08) |
| Ent Att2                                     |                     |                          |      | 0.95               | 3.09 (1.03) |
| Ent Att3                                     |                     |                          |      | 0.98               | 3.11 (1.12) |
| Ent Att4                                     |                     |                          |      | 0.92               | 3.15 (1.09) |

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบและปัจจัยของผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ (IM) ระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Ent Eco) และทัศนคติผู้ประกอบการ (Ent Att) มีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่ค่าระหว่าง 0.87 - 0.95 มีค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบระหว่าง 0.89 - 0.96 มีค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ระหว่าง 0.78 - 0.84 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบและปัจจัยระหว่าง 0.81 - 0.98 (Nunnally, 1978; Hair Jr et al., 2016) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งหมดนั้นสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับถัดไปได้

**ตารางที่ 4** ค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก: Discriminant Validity (n = 400)

| องค์ประกอบ | IM   | Ent Eco | Ent Att |
|------------|------|---------|---------|
| IM         | 0.84 |         |         |
| Ent Eco    | 0.33 | 0.87    |         |
| Ent Att    | 0.41 | 0.42    | 0.91    |

จากตารางที่ 4 พบว่า องค์ประกอบและปัจจัยของผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ (IM) ระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Ent Eco) และทัศนคติผู้ประกอบการ (Ent Att) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่สูงเกินไปแสดงให้ว่าข้อมูลมีค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก และสามารถนำเอาไปวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับถัดไปได้

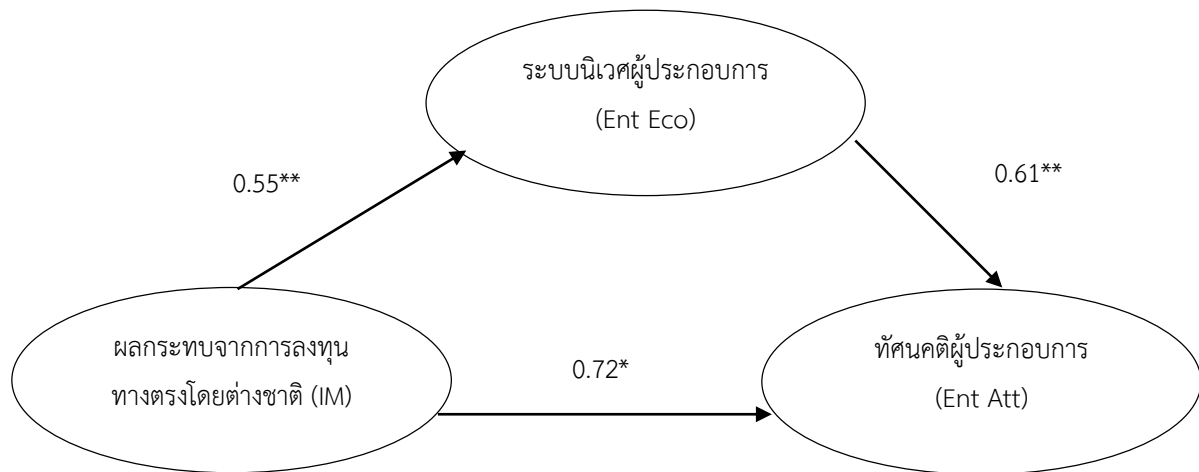
**ตารางที่ 5** ค่าการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยของโมเดล: Cross-loading analysis (n = 400)

| องค์ประกอบ/ปัจจัย                               | IM   | Ent Eco | Ent Att |
|-------------------------------------------------|------|---------|---------|
| <b>ผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ (IM)</b> |      |         |         |
| IM 1                                            | 0.82 | 0.36    | 0.35    |
| IM 2                                            | 0.88 | 0.33    | 0.34    |
| IM 3                                            | 0.81 | 0.37    | 0.34    |
| IM 4                                            | 0.81 | 0.36    | 0.32    |
| <b>ระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Ent Eco)</b>          |      |         |         |
| Ent Eco 1                                       | 0.44 | 0.90    | 0.44    |
| Ent Eco 2                                       | 0.44 | 0.91    | 0.48    |
| Ent Eco 3                                       | 0.47 | 0.89    | 0.48    |
| Ent Eco 4                                       | 0.41 | 0.93    | 0.49    |
| Ent Eco 5                                       | 0.46 | 0.92    | 0.47    |
| Ent Eco 6                                       | 0.45 | 0.91    | 0.46    |
| <b>ทัศนคติผู้ประกอบการ (Ent Att)</b>            |      |         |         |
| Ent Att 1                                       | 0.33 | 0.46    | 0.91    |
| Ent Att 2                                       | 0.35 | 0.48    | 0.95    |
| Ent Att 3                                       | 0.37 | 0.48    | 0.98    |
| Ent Att 4                                       | 0.37 | 0.45    | 0.92    |

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยของโมเดลซึ่งประกอบไปด้วย ผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติ (IM) ระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Ent Eco) และทัศนคติผู้ประกอบการ (Ent Att) มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบตรงกันและเหมาะสม โดยมีค่าระหว่าง 0.32 – 0.9898 (Chin, Marcolin et al. 2003) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่มีนั้นสามารถนำเอาไปวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับถัดไปได้



เมื่อทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นลำดับถัดมาโดยมีการพิจารณาความเหมาะสมของโมเดลเชิงประจักษ์ประกอบ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ดัชนีความเหมาะสมของโมเดลเชิงประจักษ์ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด (Nunnally, 1978; Hair Jr et al., 2016) จึงได้ผลการวิเคราะห์โมเดลตามภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้วย SEM ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างได้รับการประเมินโดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) และค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่ใช้ในการวัดความสามารถในการอธิบายของสมการตัวแปร (Explanatory Power) แสดงให้เห็นผลลัพธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้างสำหรับงานวิจัยนี้ โดยการวิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Bootstrap นั้นเป็นการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับโมเดลเชิงโครงสร้าง ซึ่งค่าดังกล่าวที่ได้จากการวิเคราะห์โดยเครื่องมือ PLS-SEM นั้นเป็นค่าที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการสุ่มนัยฐานการกระจายตัวของข้อมูล ดังนั้นระดับนัยสำคัญของการทดสอบจึงไม่เหมาะสมกับวิธีการทดสอบในรูปแบบพารามตริก (Hair Jr, Hult et al. 2016)

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

|    | สมมติฐาน          | Path coefficients | การตัดสินใจ |
|----|-------------------|-------------------|-------------|
| H1 | IM → Ent Eco      | 0.55**            | ยอมรับ      |
| H2 | IM → Ent Att      | 0.72*             | ยอมรับ      |
| H3 | Ent Eco → Ent Att | 0.61**            | ยอมรับ      |

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นถึงผลการทดสอบสมมติฐานตัวแปรทั้งสามของการวิจัยอันประกอบด้วยผลกระทบทางตรงจากการลงทุนโดยต่างชาติ ระบบนิเวศผู้ประกอบการและทัศนคติผู้ประกอบการ ทั้งนี้จากตารางจะเห็นว่าสมมติฐานทั้งสามข้อได้ผลของการทดสอบยอมรับทั้งหมด ซึ่งสามารถแปรผลได้ว่าตัวแปรต้นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อตัวแปรตาม การใช้ PLS-SEM ในการอธิบายถึงค่าความแปรปรวนของตัวแปรภายในได้รับ

การพิจารณาในแง่ของการเป็นหลักเกณฑ์เบื้องต้นสำหรับการประเมินคุณภาพของโมเดลการทดสอบ (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำวิธีการของ Cohen (2013) ดังที่แสดงผลในภาพที่ 2 ค่า  $R^2$  ของทัศนคติผู้ประกอบการมีค่าอยู่ที่ 0.58 ซึ่งหมายถึงตัวแปรทั้งหมดมีความสามารถมากเพียงพอในการอธิบายโมเดลการศึกษานี้ ในส่วนของความสามารถในการพยากรณ์ผลลัพธ์ตามที่โมเดลได้คาดหมายไว้ผลลัพธ์แสดงออกมาเป็นที่ยอมรับได้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่า การลงทุนโดยต่างชาติส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการในเชิงบวก โดยผลกระทบด้านการเพิ่มพูนองค์ความรู้ภายในประเทศ ความสามารถต่อการเกื้อหนุนธุรกิจต่อผู้ประกอบการ แรงจูงใจทางธุรกิจของนักลงทุนต่างชาติ และผลกระทบต่อพัฒนาการด้านกฎหมายหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ทางธุรกิจส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการของธุรกิจภายในท้องถิ่น โดยแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติที่ดูห่างไกลจากความรู้สึกของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเฉพาะผู้ประกอบการในท้องถิ่นซึ่งได้รับผลกระทบอย่างไม่ทันรู้ตัวและความสามารถในการตระหนักถึงผลดีหรือผลเสียอันเกิดกับชุมชนและท้องถิ่นของตน การตระหนักในผลกระทบดังกล่าวแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในทัศนคติของผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่เปลี่ยนแปลงจากผลกระทบจากการลงทุน สอดคล้องกับแนวคิดของ Muldoon, Bauman and Lucy (2018) ที่กล่าวว่า การลงทุนทางตรงจากต่างชาติในพื้นที่ของผู้ประกอบการกระตุ้นทัศนคติด้านการสร้างความสำเร็จต่อกิจการของผู้ประกอบการเป็นอย่างยิ่ง การลงทุนทางตรงจากต่างชาติอาจช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรธุรกิจ อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรกันได้ ทั้งนี้ระบบนิเวศดังกล่าว ทั้งการผสมผสานกันของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม องค์กรการศึกษาและกลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมเข้าด้วยกันอาจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Adner & Kapoor, 2016) ที่ว่า ระบบนิเวศผู้ประกอบการคือ การขยายความและสนับสนุนพัฒนาการของความเป็นผู้ประกอบการที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถของผู้ประกอบการนั้นซึ่งผลกระทบจากการลงทุนโดยต่างชาติอาจช่วยในการขยายผลพัฒนาการดังกล่าวให้เด่นชัดยิ่งขึ้นก็เป็นได้

จากสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่า การลงทุนทางตรงโดยต่างชาติส่งผลกระทบต่อทัศนคติผู้ประกอบการในท้องถิ่น จากการทดสอบโดยใช้เทคนิค PLS สมมติฐานได้รับการสนับสนุน โดยการลงทุนโดยต่างชาติส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศผู้ประกอบการ ดังนี้ ด้านการมุ่งสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการในพื้นที่ได้รับผลกระทบในอันดับแรก สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผลกระทบด้านพัฒนาการองค์ความรู้การประกอบธุรกิจด้านการสร้างแรงจูงใจทางธุรกิจ ด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย กฎเกณฑ์การประกอบธุรกิจและด้านการเป็นที่พึ่งพาทางธุรกิจของนักลงทุนต่างชาตินั้น ทำให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นมีแม่แบบที่ดีในการดำเนินหรือพัฒนาธุรกิจของตน รองลงมาคือ การสร้างหรือการนำนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนาธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งการลงทุนทางตรงจากต่างชาติอาจเป็นแรงผลักดันหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ประกอบการภายในท้องถิ่นเห็นถึงพัฒนาการหรือรูปแบบการทำธุรกิจที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

อันเนื่องมาจากการนำองค์ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ส่งผลโดยตรงต่อการเป็นต้นแบบหรือผู้นำในการใช้เทคโนโลยีหรือระบบการบริหารจัดการธุรกิจทำให้ผู้ประกอบการเห็นตัวอย่างแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับกิจการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Strobl, Kronenberg and Peters (2012) ในประเด็นที่ว่าผู้ประกอบการควรมีองค์ประกอบของทัศนคติทั้งด้านความเป็นผู้มีนวัตกรรม มีองค์ความรู้และไฟเรีนรู้ และยังคงเป็นผู้ที่รับรู้ถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผลกระทบจากการลงทุนดังกล่าวยังมีผลต่อปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติผู้ประกอบการทั้งด้านความมั่นใจในตนเอง ในความสามารถของตนเองและความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Van Wyk and Boshoff (2004) ที่กล่าวว่า ผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติเป็นผลกระทบด้านมหภาคซึ่งส่งผลโดยรวมต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศแต่เพียงอย่างเดียว อาจเป็นการศึกษาที่ขาดความรอบคอบ ทั้งนี้การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติที่เป็น การวิเคราะห์ระดับบุคคลนี้อาจสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเชื่อมโยงผลกระทบดังกล่าวให้แสดงภาพให้เห็น อย่างเด่นชัดมากยิ่งขึ้น ทัศนคติในการรับรู้ถึงการควบคุมผลลัพธ์ทางธุรกิจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นมุมมองส่วนบุคคล ในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อธุรกิจของตนเองและทัศนคติในการเห็นคุณค่าในตนเองทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเองและการยอมรับในความสามารถของบุคคลในด้านธุรกิจด้วย ทัศนคติทั้งสองด้านนี้นั้นเน้นการวิเคราะห์ในระดับบุคคลเป็นอย่างดีซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลกระทบในระดับมหภาคยังสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในด้านนี้ได้เด่นชัด

จากสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระบบนิเวศผู้ประกอบการและทัศนคติของผู้ประกอบการมีผลกระทบในเชิงบวก กล่าวคือระบบนิเวศผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากการลงทุนทางตรงโดยต่างชาติไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านสิ่งสนับสนุน ภาครัฐการเงิน ด้านทุนมนุษย์ ภาครัฐการตลาด และด้านวัฒนธรรม ไม่สามารถที่จะรอดพ้นจากผลกระทบจากการที่ทุนขนาดใหญ่จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนทำธุรกิจไปได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทัศนคติของผู้ประกอบการในพื้นที่โดยตรงอย่างแน่นอน สอดคล้องกับแนวคิดของ Gauthier, Penzel and Marmer (2017) ที่กล่าวว่า เมื่อมีบริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนภายในประเทศอันหมายถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถูกแบ่งออกไปใช้ในกิจการดังกล่าวมากยิ่งขึ้น และเป็นผลทำให้ทัศนคติของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในทิศทางตรงกันข้าม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen (2006) ที่ว่า เมื่อมีบริษัทต่างชาติเข้ามามีส่วนกับระบบนิเวศนั้น อาจทำให้ระบบนิเวศดังกล่าวพัฒนามากยิ่งขึ้นในอันจะเอื้อต่อการเกิดใหม่ของผู้ประกอบการหรือพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การส่งผลในเชิงบวกนี้ทำให้ทัศนคติของผู้ประกอบการในพื้นที่ที่มีต่อการลงทุนอาจมีส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างทุนขนาดใหญ่กับผู้ประกอบการรายย่อยได้อีกด้วย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ปัจจัยด้านทัศนคติเป็นตัวแปรด้านจิตวิทยาจึงถือเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่ง ในการวิจัยในครั้งต่อไป อาจนำเทคนิคอื่นที่เหมาะสมแก่การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนานยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลการวิจัยในอนาคตแสดงผลออกมาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). **ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล 2561**. สืบค้นจาก

[https://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2561/H26/H26\\_2018.pdf](https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2561/H26/H26_2018.pdf)

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). **สถิติสำหรับงานวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). **การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) ในประเทศไทย**. Academic focus เอกสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์, พฤษภาคม 2557.

Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Innovation Ecosystems and the Pace of Substitution: Re-Examining Technology S-Curves. **Strategic Management Journal**, 37(4), 625-648.

Backer, D. K., & Sleuwaegen, L. (2003). Does Foreign Direct Investment crowd out domestic entrepreneurship?. **Review of Industrial Organization**, 22, 67-84.

Barbosa, N., & Eiriz, V. (2009). Linking corporate productivity to foreign direct investment: An empirical assessment. **International Business Review**, 18(1), 1-13.

Carvalho, L. C. (2018). Entrepreneurial Ecosystems: Lisbon as a smart start-up city. In **E-Planning and collaboration: Concepts, methodologies, tools, and applications** (pp. 1120-1138). Hershey, PA: IGI Global.

Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. **Business Strategy and the Environment**, 15, 1-14.

Cohen, J. (2013). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Routledge Academic.

Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. **Journal of small business management**, 53(1), 75-93.

Gauthier, J. F., Penzel, M., & Marmer, M. (2017). **Global startup ecosystem report 2017**. San Francisco: Startup Genome.

Hair Jr, J. F., Hult G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, Sage publications.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory & Practice**, 19(2), 139-152.

- Harris, M. L., & Gibson, S. G. (2014). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. **Education and Training**, 50(7), 568-581.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). **The use of partial least squares path modeling in international marketing**. New challenges to international marketing. Emerald Group Publishing Limited.
- Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. **The Babson entrepreneurship ecosystem project**. Babson College, Massachusetts, 1-13.
- Isenberg, D. (2014). **What an entrepreneurship ecosystem actually is**. Retrieved from <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>
- Lam, T.D. (2007). Foreign Direct Investment in Vietnam. **Asia Pacific Business Review**, 1-24. Retrieved from <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. **Final report to OECD, Paris**, 30(1), 77-102.
- Muldoon, J., Bauman, A. & Lucy, C., (2018). Entrepreneurial ecosystem: do you trust or distrust?. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 12(2), 158-177.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. **Clinical Diagnosis of Mental Disorders**, 97-146.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 15(4), 13-32.
- Strobl, A., Kronenberg, C., & Peters, M. (2012). Entrepreneurial attitudes and intentions: assessing gender specific differences. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 15(4), 452-468.
- Van Wyk, R., & Boshoff, A. B. (2004). Entrepreneurial attitudes: A distinction between two professional groups. **South African Journal of Business Management**, 35(2), 33-38.

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่

อนุสรณ์ นามประดิษฐ์<sup>1\*</sup>

วรศนันท์ เดชปานประสงค์<sup>2</sup>

ธีรพนธ์ คงนางวัง<sup>3</sup>

Received 16 June 2022

Revised 8 August 2022

Accepted 28 August 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตารางการวิเคราะห์เนื้อหา แบบบันทึกการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามครู แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล 2) การเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว 3) ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ 4) ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร และ 5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด ผลการสร้างรูปแบบพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มี 5 ส่วน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามองค์ประกอบ 4) แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่สร้างขึ้นโดยภาพรวมมีความถูกต้อง สอดคล้อง เหมาะสม เป็นไปได้และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

<sup>1 2 3</sup> คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ เลขที่ 55/56 หมู่ 7 ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540

Email: <sup>2</sup> warisanan.deg@svit.ac.th, <sup>3</sup> teerapon.kog@svit.ac.th

\*Corresponding author email: anusorn.coachgolf@gmail.com

## DIGITAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF SARASAS AFFILIATED SCHOOLS ADMINISTRATORS IN CHIANG MAI PROVINCE

Anusorn Nampradit<sup>1\*</sup>

Warisanan Dechpanprasong<sup>2</sup>

Teerapon Kongnawang<sup>3</sup>

### Abstract

This research aims to 1) study the elements of digital leadership of Sarasas affiliated school administrators in Chiang Mai province; 2) study the state of digital leadership of Sarasas affiliated school administrators in Chiang Mai province; and 3) create, examine, and evaluate a digital leadership development model for Sarasas affiliated school administrators in Chiang Mai province. The research instruments are the content analysis tables, connoisseurship record forms, teacher questionnaires, and administrator interview forms. The statistics used in data analysis are mean and standard deviation. Findings reveal that digital leadership consists of five elements: 1) visionary leadership, 2) professional practice, 3) data driven, 4) talent management, and 5) learning culture for the digital age. The study results of digital leadership states of Sarasas affiliated school administrators in Chiang Mai province show a high level from a holistic view. The mean value of talent management is at the lowest level. The results of model creation indicate that the elements of the model consist of five parts: 1) the principles of model, 2) the objectives of model, 3) innovative leadership development process based on elements, 4) model success assessment guidelines, and 5) success conditions. The results of the examination and evaluation by experts found that, in a holistic view, established digital leadership development model was accurate, consistent, appropriate, feasible and useful at the highest level.

**Keywords:** Development Model, Digital Leadership, Sarasas Affiliated Schools Administrators

---

<sup>1 2 3</sup> Faculty of Education and Arts, Suvarnabhumi Institute of Technology, 55/56 Moo 7 Soi Samitr, namgdang-bangphli, Bangphliyai, Bangphli, Samut Prakan 10540

Email: <sup>2</sup> warisanan.deg@svit.ac.th, <sup>3</sup> teerapon.kog@svit.ac.th

\*Corresponding author email: anusorn.coachgolf@gmail.com

## บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวดที่ 9 ว่าด้วยเรื่องเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 65 กล่าวว่า ให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้ความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้กล่าวถึงการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้จัดได้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญในการเรียนการสอน และเชื่อว่าเทคโนโลยี ดิจิทัลจะกลายมาเป็นส่วนประกอบ ที่มีความท้าทายที่สุด และรูปแบบการเรียนการสอนจะมี การเปลี่ยนแปลงเพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสบการณ์การเรียนการสอนรูปแบบใหม่เพิ่มขึ้น ดังนั้นสถาบันการศึกษาทุกแห่งจะต้องวางแผน การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล (แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2559)

ประกอบกับการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการด้านยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา มุ่งเพิ่มและขยายช่องทางการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าในการเรียนการสอน การสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนให้ ผู้เรียนใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ และการสร้างอาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการผลิตสื่อการเรียนการสอน หนังสือ และตำราเรียนในระบบดิจิทัล จัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data) และระบบรายงานผลการใช้ฐานข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนทันสมัยและสามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีมาตรฐานแก่สถานศึกษา เพื่อให้สามารถรองรับการจัดการเรียนการสอนทางไกล และส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้เชิงลึกผ่านบทเรียนที่หลากหลาย รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับค้นหาช่องทางในการสร้างอาชีพ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

ในการนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพราะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายองค์กร กลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2014) ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสูง ก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง (จันทนา แสนสุข, 2559)



กล่าวโดยสรุปได้ว่าลักษณะของผู้นำในปัจจุบันควรมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ โดยมุ่งเน้นการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อวงการการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่

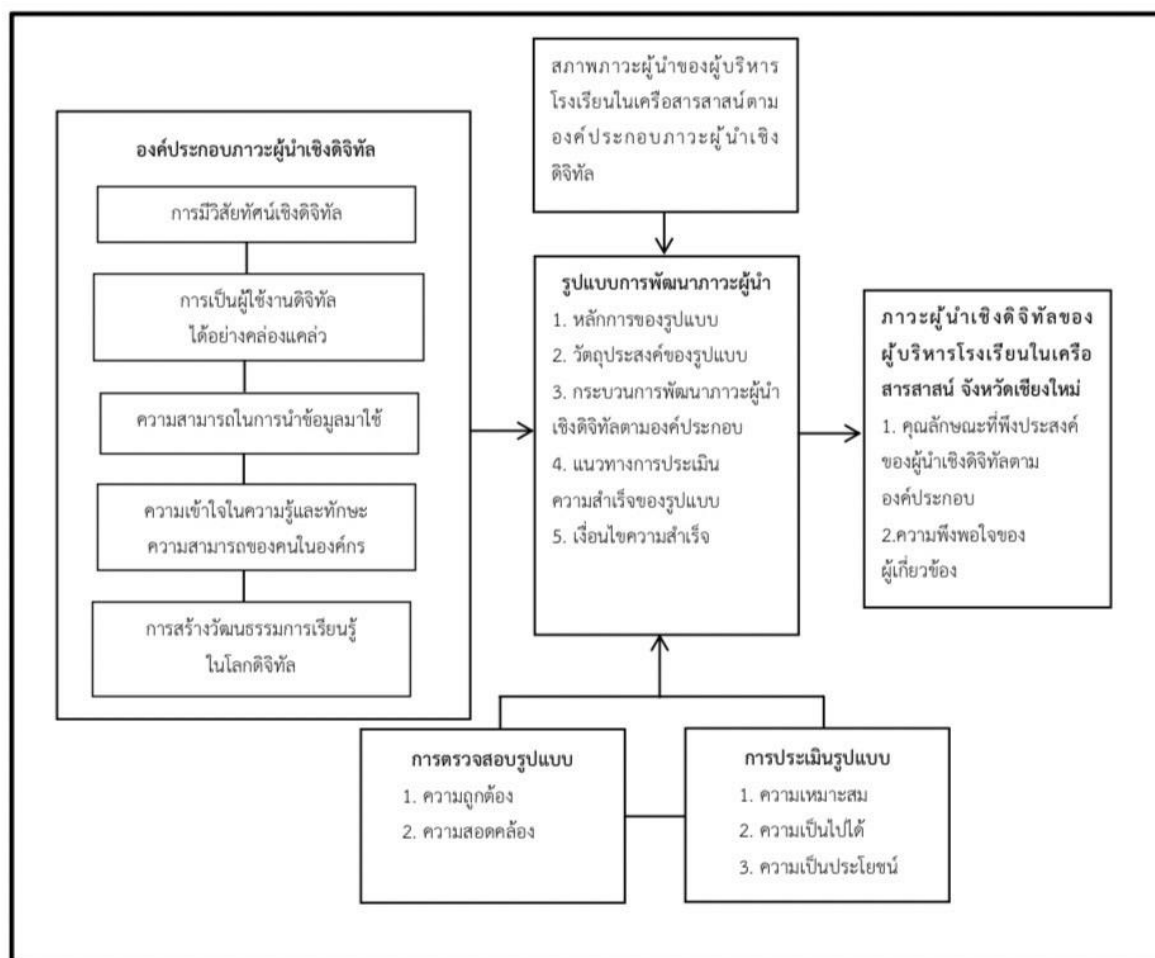
### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
  - 1.1 ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ จากเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงทฤษฎีและตรวจสอบยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ
  - 1.2 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ตามองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์เชิงทฤษฎีและการตรวจสอบยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ
  - 1.3 การสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ขอบเขตเนื้อหาประกอบด้วยองค์ประกอบของรูปแบบ 5 ส่วน คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามองค์ประกอบ 4) แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ ส่วนขอบเขตเนื้อหาที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบ คือ ความถูกต้อง ความสอดคล้อง สำหรับการประเมินรูปแบบ ขอบเขตเนื้อหาที่ใช้ในการประเมินรูปแบบ คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
2. ขอบเขตด้านประชากร
  - 2.1 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนสารสนเทศวิเทศเชียงใหม่ โรงเรียนสารสนเทศล้านนาและโรงเรียนสารสนเทศอุบลรัตน์ โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และครูผู้สอนในโรงเรียนเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 283 คน
  - 2.2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เอกชน จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จำนวน 2 คน ตัวแทนครู จำนวน 3 คน ตัวแทนผู้ปกครอง จำนวน 3 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 15 คน

2.3 การประเมินรูปแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน คือ 1) เป็นผู้มีความรอบรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล จำนวน 2 คน และ 3) ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จังหวัดเชียงใหม่

จากภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบ เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ใช้หลักทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร

โรงเรียนโดยยึดหลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานที่ทำงานจริง

ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ คือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในโรงเรียนในเครือสารสาสน์ จังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเชิงดิจิทัลของผู้บริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามแต่ละองค์ประกอบ ประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 2) เนื้อหาสาระ และ 3) เทคนิคและวิธีการพัฒนาตามแต่ละองค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ ประกอบไปด้วย 1) การประเมินผลตามสภาพจริงจากการวัดระดับความรู้ความเข้าใจและผลจากการนำเสนอผลงานของผู้บริหาร หลังจากการฝึกอบรม 2) การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารตามองค์ประกอบจากการนำไปปฏิบัติในโรงเรียน และ 3) การประเมินจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยต้องผ่านเกณฑ์ในระดับมากขึ้นไป

ส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารและนโยบายของโรงเรียน (Structure and Policy) ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่การเป็นโรงเรียนดิจิทัล สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา ปรับโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานให้คล่องตัว เพื่อที่จะสามารถออกแบบสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ความพร้อมในการให้บริการและผลผลิตที่มีคุณภาพ (Services and Products) ที่ต้องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่แท้จริง โดยยึดหลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ผ่านผู้อื่น เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานที่จริง 3) ความร่วมมือของบุคลากร (Man) ต้องให้เกิดความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับ ร่วมกับครูผู้สอนบุคลากรในโรงเรียน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4) งบประมาณ (Money) โรงเรียนต้องมีการจัดสรรที่ชัดเจนและเป็นธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาตามองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและสนับสนุนงบประมาณรายรับ รายจ่าย และความคล่องตัวในการจัดกิจกรรม หรือโครงการที่สอดคล้องกับการก้าวเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 5) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ต้องมีความพร้อมของอาคารสถานที่ สื่อเทคโนโลยี ส่งเสริมและสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และ 6) การบริหารจัดการงาน (Management) ต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพ เช่น ความสามารถในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การสร้างทีมงานคุณภาพ และความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน

## การทบทวนวรรณกรรม

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรงเพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ หรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิด ไว้ดังนี้

Yukl and Mahsud (2010) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ปรับตัวได้ไม่เพียงแต่ทำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่พวกเขาตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่าง รอบคอบ สิ่งแวดล้อม และพิจารณาเส้นทางที่ดีที่สุดที่จะส่งผลดีต่อองค์กร และภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น และปรับตัวได้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีที่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ได้อย่างกระตือรือร้น และเป็น การผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

การดี อนันต์นาวิ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### **ความหมายของผู้นำในยุคดิจิทัล**

ปอ ไกรวิญญู (2560) กล่าวไว้ว่า เหตุใดจึงต้องการภาวะผู้นำดิจิทัล เนื่องจากพวกเราทั้งหมดต้องเข้าไปอยู่ในโลกดิจิทัลมากขึ้น ไม่ใช่เพียงใช้งานดิจิทัลแต่ต้องเป็นดิจิทัล และนั่นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคคลและธุรกิจ ดังนั้นความพยายามของคนคนเดียวจึงไม่สามารถประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปต่าง ๆ ไม่มีอะไรที่ลุล่วงโดยปราศจากการสนับสนุนอย่างเต็มที่

ชัยศักดิ์ ศุภระกาญจน์ (2562) กล่าวว่า ผู้นำแบบดิจิทัล เป็นกลุ่มผู้นำที่พร้อมสำหรับการทำงานด้วยระบบดิจิทัล มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยง พร้อมสร้างนวัตกรรมและศักยภาพ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานในระบบดิจิทัล

Ross (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลนั้นไม่ใช่เรื่องของคนเดียว แต่เป็นการรวมพลังทักษะ และวิสัยทัศน์ ซึ่งจะสร้างคลื่นลูกแรกของการเปลี่ยนแปลงได้

Tiger (2020) ปัจจุบันเทคโนโลยีส่งผลต่อการแข่งขันของธุรกิจกันมากขึ้น ต้องยอมรับว่าองค์กรที่สามารถปรับตัวให้รอดอยู่ได้ในยุคดิจิทัล ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจาก Digital Transformation ที่ส่งผลกับองค์กรต่าง ๆ ไม่มากนักน้อย ผู้นำมีความสำคัญในการนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างไรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ

#### **ความหมายของรูปแบบ**

Carter (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบหรือแบบจำลองไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่นตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวอย่างประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้

Bardo and Hartman (1982) กล่าวถึง รูปแบบว่าเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้น จะทำให้แบบจำลองนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบใด ๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียด มากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และแบบจำลองนั้น ๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างแบบจำลองนั้นว่าต้องการ จะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

Willer (1986) อธิบายว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบ ความแม่นยำตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

### การพัฒนาารูปแบบ

มาณี ฉัตรชัยวงศ์ (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพและปัญหา การบริหาร 2) พัฒนารูปแบบการบริหาร และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหาร

สมศรี สุ่มมาตย์ (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์เขต 3 กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ ต้องการในการจัดการศึกษา 2) สร้างรูปแบบ การจัดการศึกษา 3) ประเมินรูปแบบการจัดการศึกษา และ 4) ประเมินตรวจสอบยืนยันรูปแบบ

ฐิติวัจน์ พัฒน์เจริญ (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของทหารกองประจำการ สังกัด กองทัพบก แบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนารูปแบบ และ 3) การประเมินรูปแบบ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศจังหวัดเชียงใหม่ แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1) การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยของ Elliott (2017), McREL International, (2010), (STE, 2009 อ้างใน สุภิญญา แซ่มซ้อย, 2558), ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) และ ปกรณ์ ลีสกุล (2561) โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการทำตารางวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบ

2) การยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ เชิงประจักษ์ โดยการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบบันทึกการสัมมนาอิงกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาฉันทามติ (Consensus)

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูลสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนจากครูผู้สอน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่

ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาดำเนินการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญ (Workshop) โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้ 1) การยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) การตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาค้นหามติ (Consensus) และนำเสนอด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่

ขั้นตอนนี้เป็นการนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่ผ่านการยกร่าง ตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาประเมินอีกครั้งโดยใช้วิธีการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งภาพรวมรายด้าน และรายข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์ เครื่องมือวิจัย และเป้าหมายการวิจัย

| วัตถุประสงค์                                                                                             | เครื่องมือวิจัย                                                     | เป้าหมายการวิจัย                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ | - ตารางการสังเคราะห์เนื้อหา<br>- แบบบันทึกการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ | เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่โดยใช้เกณฑ์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป |

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์ เครื่องมือวิจัย และเป้าหมายการวิจัย (ต่อ)

| วัตถุประสงค์                                                                                                              | เครื่องมือวิจัย                                                  | เป้าหมายการวิจัย                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่                             | - แบบสอบถามครูผู้สอนโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ | เพื่อสอบถามสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ตามแต่ละองค์ประกอบ                      |
| 2.1 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร                                                                             |                                                                  |                                                                                                                          |
| 2.2 ศึกษาปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร                                                | - แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร                                           | เพื่อสอบถามปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ |
| 3. เพื่อสร้าง ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ | - ประเด็นการประชุมและแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) | เพื่อยกร่างและตรวจสอบความถูกต้อง ความสอดคล้องของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล                                   |
| 3.1 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร                                                         |                                                                  |                                                                                                                          |
| 3.2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร                                                                 | - แบบสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)                    | เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล                              |

## ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ที่ได้จากการทำตารางวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสาร แนวคิดเชิงทฤษฎี และงานวิจัยของ Elliott (2017), McREL International, (2010), (STE, 2009 อ้างใน สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2558), ณัฐฉา พงศ์ศิริ (2560) และ ปกรณ์ ลีสกุล (2561) และสรุปยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่ามีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร และ องค์ประกอบที่ 5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล

2. สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ แสดงดังตาราง ดังนี้

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนใน  
เครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่

| สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ | $\bar{X}$ | S.D. | การแปล<br>ผล |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล                               | 3.72      | 0.85 | มาก          |
| 2. ด้านการเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว                | 3.67      | 0.86 | มาก          |
| 3. ด้านความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้                             | 3.66      | 0.87 | มาก          |
| 4. ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร       | 3.61      | 0.87 | มาก          |
| 5. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล                  | 3.70      | 0.86 | มาก          |
| โดยรวม                                                          | 3.67      | 0.86 | มาก          |

จากตารางที่ 2 สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่า สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ส่วนสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร

3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการของรูปแบบ ใช้หลักทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนโดยยึดหลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถานที่ทำงานจริง ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ คือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนเชิงดิจิทัลของผู้บริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลตามองค์ประกอบ ประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ของการพัฒนา 2) เนื้อหาสาระ และ 3) เทคนิคและวิธีการพัฒนาตามองค์ประกอบ ส่วนที่ 4 แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ ประกอบไปด้วย 1) การประเมินผลตามสภาพจริงจากการวัดระดับความรู้ความเข้าใจและผลจากการนำเสนอผลงานของผู้บริหารหลังจากการฝึกอบรม 2) การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารตามองค์ประกอบจากการนำไปปฏิบัติในโรงเรียน และ 3) การประเมินจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยต้องผ่านเกณฑ์ในระดับมากขึ้นไปส่วนที่ 5 เงื่อนไขความสำเร็จ ได้แก่ 1) โครงสร้างการบริหารและนโยบายของโรงเรียน (Structure and Policy) ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย สู่การเป็นสถานศึกษายุคดิจิทัล สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษา ปรับโครงสร้างรูปแบบการบริหารงานให้คล่องตัว เพื่อที่จะสามารถออกแบบ



สถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ความพร้อมในการให้บริการและผลผลิตที่มีคุณภาพ (Services and Products) ที่ต้องส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่แท้จริง โดยยึดหลักการเรียนรู้แบบผสมผสาน ทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ผ่านผู้อื่น เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสถานที่จริง 3) ความร่วมมือของบุคลากร (Man) ต้องให้เกิดความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับ ร่วมกับครูผู้สอน บุคลากรในโรงเรียน ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4) งบประมาณ (Money) โรงเรียนต้องมีการจัดสรรที่ชัดเจนและเป็นธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษาตามองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและสนับสนุนงบประมาณรายรับ รายจ่าย และความคล่องตัวในการจัดกิจกรรม หรือโครงการที่สอดคล้องกับการก้าวเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 5) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ต้องมีความพร้อมของอาคารสถานที่ สื่อเทคโนโลยี ส่งเสริมและสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่การเป็นสถานศึกษาในยุคดิจิทัล และ 6) การบริหารจัดการ (Management) ต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพ เช่น ความสามารถในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การกำกับติดตามประเมินผล การสร้างทีมงานคุณภาพ และความสามารถในการติดต่อประสานงานกับเครือข่ายภายในและภายนอกโรงเรียน

4. ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่าโดยภาพรวมผู้เชี่ยวชาญที่มาประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อร่างรูปแบบเห็นว่า มีความถูกต้องและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย จังหัดเชียงใหม่

5. ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย จังหัดเชียงใหม่ จากผลการสัมมนาอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า โดยภาพรวมของรูปแบบด้านมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลการประเมินคุณภาพรูปแบบ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

| องค์ประกอบของรูปแบบ                     | ระดับความเหมาะสม |      |           | ระดับความเป็นไปได้ |      |           | ระดับความเป็นประโยชน์ |      |           |
|-----------------------------------------|------------------|------|-----------|--------------------|------|-----------|-----------------------|------|-----------|
|                                         | $\bar{x}$        | S.D. | การแปลผล  | $\bar{x}$          | S.D. | การแปลผล  | $\bar{x}$             | S.D. | การแปลผล  |
| 1. หลักการของรูปแบบ                     | 4.62             | 0.49 | มากที่สุด | 4.50               | 0.42 | มากที่สุด | 4.78                  | 0.45 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ                | 4.58             | 0.89 | มากที่สุด | 4.60               | 0.45 | มากที่สุด | 4.60                  | 0.55 | มากที่สุด |
| 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามองค์ประกอบ | 4.50             | 0.35 | มากที่สุด | 4.25               | 0.32 | มาก       | 4.55                  | 0.28 | มากที่สุด |
| 4.แนวทางการประเมินความสำเร็จของรูปแบบ   | 4.60             | 0.52 | มากที่สุด | 4.50               | 0.57 | มากที่สุด | 4.50                  | 0.52 | มากที่สุด |
| 5. เจื่อนไขความสำเร็จ                   | 4.82             | 0.23 | มากที่สุด | 4.82               | 0.23 | มากที่สุด | 4.82                  | 0.23 | มากที่สุด |
| โดยรวม                                  | 4.62             | 0.50 | มากที่สุด | 4.53               | 0.40 | มากที่สุด | 4.65                  | 0.41 | มากที่สุด |

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้ใช้งานดิจิทัลได้อย่างคล่องแคล่ว องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร และองค์ประกอบที่ 5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล สอดคล้องกับ Sheninger (2014) ได้นำเสนอเสาหลักของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ซึ่งก็คือแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในสถานศึกษายุคดิจิทัลที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับนักบริหารการศึกษา ดังนี้ 1) การสื่อสาร 2) การประชาสัมพันธ์ 3) การสร้างภาพลักษณ์ 4) การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 5) การปรับตัววิสัยทัศน์เกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้ และสภาพแวดล้อม อีกทั้ง Narbona (2016) โดยได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสื่อสารที่เหมาะสม 2) ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค 3) ความสัมพันธ์ และ 4) การตรงต่อเวลา

2. สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโลกดิจิทัล ส่วนสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่รวดเร็วเกินกว่าจะก้าวตามได้ทัน ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถและใช้ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัลแตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของ Elliott (2017) และ McREL International (2010) ที่พบว่า การเปลี่ยนของเทคโนโลยีดิจิทัลมีผลกระทบในภาพรวมขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร เข้าใจขีดความสามารถของคนในองค์กร จัดการและสร้างสมดุลของทักษะความสามารถของคนในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจัดการกับปัญหาในการทำงานที่มีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นรูปแบบที่มีการยืนยันภาพรวมโดยผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากได้นำแนวคิดและหลักการการสร้างรูปแบบ หลักทฤษฎีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการพัฒนาเชิงปฏิบัติการด้วยเทคนิคและวิธีการหลากหลาย มีการติดตามประเมินผลอย่างสร้างสรรค์มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างของรูปแบบและการใช้รูปแบบล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ดังที่ Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร และมีความสอดคล้องกับ Madaus et al. (1983) และ Bertalanffy (1968) ที่กล่าวว่าสร้างรูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

### ข้อเสนอแนะในการนำการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย พบว่า สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านทักษะทางดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการหรือกิจกรรมแบบกลุ่มย่อย ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อยกระดับและส่งเสริมความสามารถในเชิงเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลไปประยุกต์ใช้ในการจัดการบริหารโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาบุคลากร นักเรียนและโรงเรียนให้มีคุณภาพ เพื่อยกระดับการศึกษาที่สูงขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็ว และตอบโจทย์การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในงานสำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียนแบบเฉพาะเจาะจง เช่น งานด้านการบริหารทั่วไป งานด้านการบริหารบุคคล งานด้านการบริหารวิชาการ งานด้านการบริหารงบประมาณ เป็นต้น เพื่อให้ระบบการบริหารงานของโรงเรียนเชิงเทคโนโลยีดิจิทัลดำเนินไปพร้อมกันทั้งระบบ
2. จากการศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลที่มีการปฏิบัติในระดับต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กร ดังนั้น ควรมีการวิจัยเพื่อจัดทำโครงการเสริมสร้างทักษะความสามารถด้านดิจิทัล ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำ ความรู้ในด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศในเขตภาค หรือจังหวัดอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัย

### เอกสารอ้างอิง

- กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน. (2555). รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- จันทนา แสนสุข. (2559). ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป.
- ชัยศักดิ์ สุกระกาญจน์. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในยุค Thailand 4.0. สืบค้นจาก <https://spark.adobe.com/page/YLGxuPO3qkdtE/>
- ฐิติวัฒน์ พัฒน์เจริญ. (2558). รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของทหารกองประจำการสังกัดกองทัพบก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). **ผู้นำในยุคดิจิทัล**. สืบค้นจาก <http://www.dharmniti.co.th/ผู้นำในยุค-digital-economy>

ปกรณ ลีสกุล. (2561). **Leadership in Digital Era: ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล**. สืบค้นจาก <http://today.line.me/th/pc/article/leadership+in+Digital+Era>

ปอ ไกรวิญญู. (2560). **กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดความเป็นพลเมืองดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2559). **กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม**. สืบค้นจาก <http://www.mict.go.th>

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2545). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 119 ตอน 123 ก หน้า 16-21 (19 ธันวาคม 2545).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 127 ตอน 45 ก หน้า 1-3 (22 กรกฎาคม 2553).

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116 ตอน 74 ก หน้า 1-19 (19 สิงหาคม 2542).

ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: มนตรี.

มาณี ฉัตรชัยวงศ์. (2557). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในจังหวัดชายแดนภาคใต้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

สมศรี สุ่มมาตย์. (2557). **รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม).

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). **แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2558). ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีสู่ห้องเรียนและโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**, 16(4), 216-224.

Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). **Urban sociology: A systematic introduction**. New York: F.E. Peacock.

Bertalanffy, L. V. (1968). **General system theory: Foundations, development, application**. New York: George Braziller.

Carter, V. G. (1973). **Dictionary of education** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Elliott, T. (2017). **Digital leadership: A six-step framework for transformation**. Retrieved from <http://www.digitalistmag.com/author/telliott>

- Keeves, P. J. (1988) **Education Research, methodology and measurement: an international handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Madaus, G. F., Scriven, M., & Stufflebean, D. L. (1983). **Evaluation models**. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- McREL International. (2010). **National Educational Technology Standards for Administrators (NETS- A)**. Retrieved from <https://www.mcrel.org/educational-technology-standards-foradministrators-netsa/>
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, Twitter and Pope Francis. **Church, Communication and Culture**, 1(1), 109-90.
- Ross, M. (2014). **Digital Leardership? Or Leadership in a Digital World?**. Retrieved from <http://www.business2community.com>
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership. **International Center for Leadership in Education**, 1(4).
- Tiger. (2020). **ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลคืออะไร (Digital Leadership)**. Retrieved from <https://thaiwinner.com/digital-leadership/>
- Willer, D. (1986). **Scientific sociology: Theory and method**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. **Consulting Psychology Journal: Research and Practice**, 62(2), 81-93.

## ศักยภาพการจัดการและกลยุทธ์ทางธุรกิจสู่ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา

รุจิกาญจน์ สานนท์<sup>1\*</sup>

สุภัทริภา ชันทจร<sup>2</sup>

กรัยสรณ์ ชันทจร<sup>3</sup>

Received 6 November 2021

Revised 25 April 2022

Accepted 1 July 2022

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส และความสามารถในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจ และ 3) ศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 15 คน และวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหา ได้แก่ ความไม่พร้อมการรวมตัวของสมาชิก สภาพเศรษฐกิจและการลงทุน ความรู้เรื่องสมุนไพร ตลาดออนไลน์ และขาดเทคโนโลยี โอกาส ได้แก่ มีผู้สนใจดูแลสุขภาพด้วยสมุนไพรมากขึ้น มีโรงงานผลิตสินค้าสมุนไพรมากขึ้น และวิสาหกิจชุมชนสร้างเครือข่ายมากขึ้น ความต้องการ ได้แก่ การสืบทอดการปลูกสมุนไพรพื้นบ้านแก่คนรุ่นหลัง การสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ และการขายผ่านออนไลน์ 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน คือ การบริหารจัดการวิสาหกิจแบบเครือข่าย ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการ มีหลักเกณฑ์มาตรฐานเพื่อรักษาคุณภาพ และ 3) ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนด้านการจัดการ ได้แก่ (1) การเงิน (2) การผลิต (3) คน (4) บริหารโอกาส (5) บริหารความเสี่ยง วิสาหกิจมีความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพของความร่วมมือในชุมชนที่เหนือกว่า (2) คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า และ (3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ชุมชน และสังคม

**คำสำคัญ:** ศักยภาพการจัดการ กลยุทธ์ทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขันวิสาหกิจชุมชน ผลิตภัณฑ์สมุนไพร

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 39 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110

<sup>2 3</sup> คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 744 ถนนนารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

Email: s.kantajorn@hotmail.com, kraisorn.ku@muti.ac.th

\* Corresponding author email: rujikarn\_s@mutt.ac.th

## BUSINESS MANAGEMENT POTENTIAL AND BUSINESS STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS OF HERBAL PRODUCT COMMUNITY ENTERPRISES IN PAK CHONG AND SIKHIO DISTRICT, NAKORN RATCHASIMA PROVINCE

Rujikarn Sanont<sup>1\*</sup>

Supatripa Kantajorn<sup>2</sup>

Kraisorn Kantajorn<sup>3</sup>

### Abstract

The objectives of this research were to study 1) problem conditions, needs, opportunities, competitiveness 2) business strategies and 3) management potential of herbal community enterprises in Pak Chong and Sikhio District in Nakhon Ratchasima Province. This is qualitative research from community enterprise members, totally 15 people by in-depth interview.

The results of the research found that 1) problem conditions, such as the inadequacy of the group, economics and investment, herbal knowledge, online market, and technology shortages. Opportunities conditions: more people paying attention to herbal health care, more factories producing herbal products, and more network building of community enterprises. Needs conditions, include inheriting the cultivation of local herbs to the next generation. Support from various organizations and online selling 2) The business strategy of community enterprises is the internal management of the enterprise network, products, processes, and services with standard criteria to maintain quality. And 3) community enterprises potential found that (1) Financial Management (2) Production Management (3) People Management (4) Opportunity Management (5) Risk Management. Enterprise has competitive such as (1) superior community cooperation efficiency, (2) superior herbal quality, and (3) customers, community, and society responsibility.

**Keywords:** Management Potential, Business Strategy, Competitiveness, Community Enterprises, Herb Product

---

<sup>1</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1 Khlong Hok, Khlong Luang, Pathum Thani 12110

<sup>2 3</sup> Faculty of Science and Liberal Arts Rajamangala University of Technology Isan, 744 Suranarai Road, Nai Mueang, Mueang, Nakhon Ratchasima 30000

Email: s.kantajorn@hotmail.com, kraisorn.ku@muti.ac.th

\* Corresponding author email: rujikarn\_s@mutt.ac.th

## บทนำ

สมุนไพรไทยเป็นพืชที่มีประโยชน์และมีความสำคัญต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนไทยมาช้านาน ธุรกิจสมุนไพรนับเป็นโอกาสแห่งความเติบโตที่น่าสนใจอีกทั้งพืชสมุนไพรเป็นพืชท้องถิ่นที่สามารถปลูก ผลิต และแปรรูปได้ในประเทศ จากข้อมูลของศูนย์วิจัยกสิกรไทย พบว่า กระแสนิยมดูแลสุขภาพพลีกส์และการใช้สารเคมีของผู้บริโภคส่งผลให้สมุนไพรกลายเป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติที่ธุรกิจ Health and Wellness ทั่วโลกกำลังต้องการ ปี 2563 เครื่องสำอาง ยา และอาหารเสริม มีมูลค่าตลาดรวมราว 91 พันล้านบาทสำหรับสหรัฐอเมริกา และคาดว่าจะไปที่ 166 พันล้านบาทสำหรับสหรัฐอเมริกาในปี 2573 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2563) ประเทศไทยมีจุดแข็งทางด้านสมุนไพรและผลิตภัณฑ์สมุนไพรอย่างมากเนื่องจากอยู่ในเขตร้อน เหมาะกับการเติบโตของสมุนไพรสำคัญชนิดต่าง ๆ มี Product Champion สามารถแข่งขันกับประเทศผู้นำด้านสมุนไพร อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคและตลาดโลกเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีการผลิต การตลาดและการลงทุน (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562) ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าสมุนไพรไทยจะสามารถก้าวไปสู่พืชเศรษฐกิจหลักที่มีความสำคัญของประเทศ เนื่องจากปัจจุบันโลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ นอกจากนี้ยังมีกระแสการรักสุขภาพ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลต่อความต้องการสมุนไพรอย่างกว้างขวาง ปัจจุบันพบว่าส่วนของอุตสาหกรรมยาและเครื่องสำอางได้รับความสนใจและมีผู้ประกอบการที่สนใจนำสารสกัดจากสมุนไพรมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมากขึ้นกว่าเดิม 200-300 แห่ง โดยสมุนไพรที่ได้รับความนิยมได้แก่ ไพล กระชายดำ ขมิ้นชัน และใบบัวบก นอกจากนี้ยังมีสารสกัดจากรำข้าว ทับทิม หอมแดง และมะขามป้อม อีกด้วย (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) ดังนั้นหากสามารถพัฒนาศักยภาพการจัดการ ทั้งในเรื่องของการผลิต การทำงานตลาด ก็มีความเป็นไปได้ที่กลุ่มเกษตรกร ชุมชน วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยจะสามารถสร้างงานสร้างรายได้จากพืชสมุนไพรที่ตนเพาะปลูก

จังหวัดนครราชสีมามีศักยภาพสูงเชิงภูมิศาสตร์เหมาะสมต่อการเพาะปลูกพืชสมุนไพร โดยเฉพาะในพื้นที่อำเภอสีคิ้วและปากช่อง จากแผนการพัฒนาจังหวัดระยะ 4 ปี (2561-2564) คณะกรรมการอำนวยการและคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนครราชสีมา (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดนครราชสีมา, 2560) ได้วิเคราะห์ความต้องการและศักยภาพของประชาชนในท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมาเป็นกลุ่มอำเภอในรูปแบบของการบูรณาการตามหลักเกณฑ์ เขตพื้นที่ ศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนา อำเภอสีคิ้วและอำเภอปากช่องเป็นกลุ่มที่ 1 ร่วมกับอำเภอเมืองนครราชสีมา อำเภอสูงเนิน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ และอำเภอขามทะเลสอ เป็นกลุ่มที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและพัฒนาสมุนไพรเรื่อยมา เช่น โครงการสนับสนุนเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) กิจกรรมคลัสเตอร์สมุนไพร ปี 2561 จังหวัดนครราชสีมา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563) ขณะที่ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนที่ปลูกพืชสมุนไพรเหล่านี้คือ ช่องทางในการจำหน่ายแบบออนไลน์และการขาดแคลนเทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ ทำให้เกิดความเสียเปรียบในด้านการแข่งขัน

จากความสำคัญของผลิตภัณฑ์สมุนไพร และปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส ความสามารถในการแข่งขัน ศักยภาพการจัดการ และกลยุทธ์

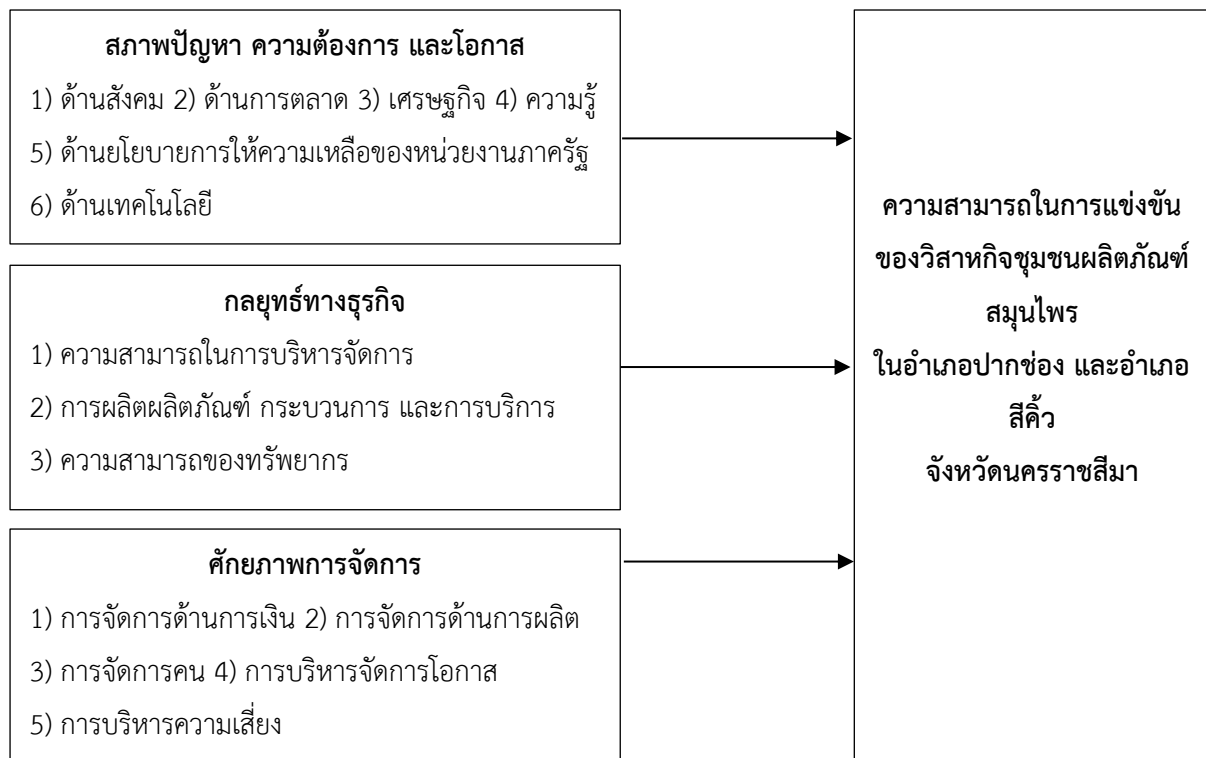


ทางธุรกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส และความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### การทบทวนวรรณกรรม

#### ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)

จากการศึกษาของ Lestari, Leon, Widyastuti, Brabo and Putra (2020) พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 หลัก คือ 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency: SE) 2) คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality: SQ) และ 3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer

Responsibility: CR) Courtney (1998) กล่าวว่า แหล่งที่มาของความได้เปรียบของความสามารถในการแข่งขัน คือโครงสร้าง การปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นด้านหน้า และการคาดการณ์หรือการมองการณ์ไกลของผู้บริหาร โดยโครงสร้างนั้นสามารถป้องกันคู่แข่งลอกเลียนแบบกลยุทธ์ของคุณได้ การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สมุนไพรนั้นต้องมีความสามารถนอกเหนือจากความสามารถในการเพาะปลูก การแปรรูป และการทำผลิตภัณฑ์ การศึกษาของ จีรพร จารุกรสกุล (2561) พบว่า มี 8 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย คือ 1) การศึกษาขั้นสูงและการฝึกอบรม 2) นวัตกรรม 3) โครงสร้างพื้นฐาน 4) ระดับการพัฒนาของธุรกิจ 5) สถาบัน 6) ประสิทธิภาพของตลาด 7) ประสิทธิภาพของตลาดแรงงาน และ 8) การพัฒนาตลาดเงิน ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ทางด้านการจัดการจะพบว่า แบ่งออกเป็น การจัดการด้านการผลิต การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการต้นทุน

#### **การวิเคราะห์สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค**

Kamath, Brijesh, and Mallya (2018) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT สำหรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรในตลาดออนไลน์ และพบว่า การตลาดออนไลน์เป็นแหล่งส่งมอบผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพโดยเฉพาะสมุนไพรยา. ผู้คนใช้ข้อมูลออนไลน์เกี่ยวกับยาสมุนไพรอย่างไรโดยไม่ต้องกังวล ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญการส่งมอบการดูแลสุขภาพขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์สามเส้าระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้าและการตลาดออนไลน์ของผลิตภัณฑ์สมุนไพร

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคสำหรับผลิตภัณฑ์สมุนไพรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ SWOT มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด เมื่ออยู่ในรูปแบบของการตรวจสอบการจัดการโดยรวมทุกระดับขององค์กร และการประเมินผลควบคู่กันไประหว่างภาพรวมของตลาดและการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ปัจจัยภายนอกนั้นอาจจะประเมินได้ยากกว่าปัจจัยภายใน นอกจากความเข้าใจปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรยังต้องคำนึงถึงภัยคุกคามหรืออุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้น (Kourdi, 2018) หรือกล่าวได้ว่า เป็นเครื่องมือที่ค้นหาความสามารถภายในองค์กรที่สามารถสัมพันธ์กับภายนอก องค์กรจะสามารถได้เปรียบในการแข่งขันและรับรองความสำเร็จได้อย่างไร โดยนำเอาโอกาสมาแก้ไขภัยคุกคามและบรรเทาจุดอ่อนขององค์กร (Pereira, Pinto, Costa, Dias & Gonçalves, 2021)

#### **กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)**

จากการศึกษาของ Lestari et al. (2020) พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย หลักใหญ่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Managerial Capability: MC) 2) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ (Products, Processes and Services: PPS) และ 3) ความสามารถของทรัพยากร (Resource Capability: RC) ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการนำมาศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเชิงธุรกิจของผลิตภัณฑ์สมุนไพรไทย

กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการในการส่งเสริมความสามารถและการแข่งขันในตลาด คือการสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้ได้ตลาดซึ่งเป็นเสาหลักสำคัญของการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์ตลาดโดยการรวบรวมข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับคู่แข่งในตลาด การสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ดี

ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหลัก หรือกลุ่มลูกค้า มุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์และบริการสู่สาธารณะ ที่แสดงออกถึงเอกลักษณ์และคุณภาพของสินค้า และบริการที่นำเสนอเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพขณะเดียวกันต้องมีแผนสำรองพร้อมเผชิญทุกสถานการณ์กลยุทธ์ทางธุรกิจยังรวมถึงการผลิตหรือการจัดการนโยบายที่ส่งเสริมการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการแข่งขันนี้อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (Abdulwase, Ahmed & Nasr, 2020)

### **ศักยภาพการจัดการ**

ศักยภาพในการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจประกอบด้วย 1) การบริหารด้านการเงิน (Financial Management) เป็นการหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน 2) การจัดการด้านการผลิต (Production Management) เป็นการวิเคราะห์วางแผนการจัดการด้านการผลิต เช่น ฤดูที่ควรปลูก พันธุ์ที่ใช้ สภาพดิน ปุ๋ยที่ควรใช้ เทคโนโลยีการให้น้ำ และการเก็บเกี่ยว วิธีป้องกัน กำจัดวัชพืชและศัตรูพืช (อภิชาติ ศรีสะอาด และอัมพา คำวงษา, 2555) 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด (พิชิต เทพวรรณ, 2554) และ 4) การจัดการด้านการตลาด (Marketing Management) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมภายในองค์กรธุรกิจที่มีกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานทางด้านการตลาดที่ใช้ส่วนประสมการตลาดเป็นกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วยการบริหารแนวความคิดของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการตลาดหรือการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ รวมถึงแนวความคิดด้านต่าง ๆ เพื่อทำการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (พัฒนา ศิริโชติบัณฑิต, 2553)

สำหรับการวิจัยเรื่องนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจศักยภาพการจัดการในภาพรวมของธุรกิจ เนื่องจากจะสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจที่เป็นฐานการผลิตและวัตถุดิบที่สำคัญของโลกได้อย่างยั่งยืน

### **วิธีการดำเนินการวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กำหนดข้อคำถามสำหรับสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับข้อมูลสำคัญ โดยไม่มีการกำหนดจำนวนในเบื้องต้นเมื่อข้อมูลมีการอิ่มตัวจึงหยุดการเก็บข้อมูล

#### **ขอบเขตในการศึกษา**

ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา 4 ตำบล ใน 2 อำเภอ คือ อำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา 2 ตำบล ในอำเภอปากช่อง คือ ตำบลหมูสี และตำบลโป่งตาลอง อำเภอสีคิ้ว 2 ตำบล คือ ตำบลหนองน้ำใส และตำบลมิตรภาพ

#### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพร ที่อนุมัติการจดทะเบียนแล้ว พื้นที่อำเภอสีคิ้ว และกลุ่มผลิตภัณฑ์สมุนไพรพื้นที่อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา (กองส่งเสริมวิสาหกิจ

ชุมชน, 2564) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มาจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอสีคิ้ว จากตำบลหนองน้ำใส และตำบลมิตรภาพ จำนวน 5 กลุ่ม ส่วนอำเภอปากช่อง ตำบลหมูสี และตำบลโป่งตาลอง จำนวน 8 กลุ่ม โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive) มีหลักเกณฑ์ในการเลือกคือ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน และมีความรู้ความเข้าใจในสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส กลยุทธ์ทางธุรกิจ และศักยภาพในการจัดการของกลุ่ม รวมจำนวน 15 คน โดยไม่ทำการเปิดเผยรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักตามหลักจริยธรรมของการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อทำการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ทั่วไปจากสมาชิกของกลุ่มวิสาหกิจ เพื่อค้นหาบุคคลที่ได้รับการอ้างอิงต่อ เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ 2 ช่วงเวลาคือ ช่วงที่ 1 กรกฎาคม - สิงหาคม 2563 เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ายังขาดข้อมูลในหลายประเด็น จึงลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลในช่วงที่ 2 คือ ตุลาคม - พฤศจิกายน 2563 จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้าจากการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีบทบาทแตกต่างกันในวิสาหกิจชุมชน

### ผลการศึกษา

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ โอกาส และความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา**

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร มีด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการรวมตัวทางสังคม ผู้ที่เป็นสมาชิกวิสาหกิจ ในกรณีนี้เกิดขึ้นในบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งไม่มีความพร้อมในการรวมตัวและมองไม่เห็นศักยภาพของตนเอง เกิดจากสภาพสังคมเป็นแบบเกษตรกรรมที่ยอมจำนนต่อการเป็นเกษตรกรที่ทำการเพาะปลูกตามแบบดั้งเดิม และไม่เปลี่ยนแปลงความคิด และคิดว่าตนเองไม่สามารถปลูกสมุนไพรได้เนื่องจากไม่มีความรู้ 2) ด้านเศรษฐกิจและการลงทุน การเพาะปลูกพืชชนิดอื่นนอกเหนือจากชนิดที่เคยปลูกมาแล้ว เป็นไปได้ยาก เพราะต้องเตรียมทุกอย่างใหม่และต้องลงทุนมากในด้านการเตรียมดินเนื่องจากต้องเป็นการปลูกแบบไม่ใช้สารเคมีเพื่อให้สรรพคุณของสมุนไพรสามารถใช้ได้อย่างเต็มที่ และสภาพเศรษฐกิจทำให้คนในหมู่บ้านหันไปทำงานที่อื่นที่ได้รายได้ดีกว่า หรือมีความคุ้มค่ากับการทำงาน ให้ผลตอบแทนมากกว่าการปลูกสมุนไพร 3) ด้านความรู้ด้านสมุนไพร สมาชิกบางกลุ่มผู้อยู่ในชุมชนไม่เข้าใจว่าสมุนไพรนั้นขายได้ ทั้งที่เป็นรูปแบบสด รูปแบบกึ่งแปรรูป และแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมทาน มุ่งเน้นเฉพาะการขายสมุนไพรสดรวมถึง การดูแลรักษา และเก็บเกี่ยวในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบางชนิดต้องเก็บก่อนดอกจะออก บางชนิดเก็บได้ก่อนรุ่งเช้าแต่สมาชิกต้องการส่งผลิตตามออเดอร์หรือบางครั้งนายทุนเข้ามาในพื้นที่และต้องการซื้อจึงเก็บเกี่ยวทันที ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจและการลงทุน นั่นคือสมาชิกต้องการได้รับผลตอบแทนทันทีเพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน บางครั้งส่งผลต่อการผลิตที่มากเกินไปเกินความต้องการ ขณะที่การใช้เวลาในการแปรรูปจะทำให้ได้ผลตอบแทนที่มากกว่า ดังนั้นจึงเป็นปัญหาสำคัญ 4) ด้านการตลาด ปลูกแล้วจะไปขายที่ไหนไม่เข้าใจว่าจะสามารถเชื่อมโยงตลาดกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่เราได้อย่างไร โดยเฉพาะช่องทางการขายแบบออนไลน์ มีสมาชิกจำนวนน้อยที่สามารถขายผ่านทางช่องทางออนไลน์ได้ 5) การให้ความ

ช่วยเหลือสนับสนุนจากจากหน่วยงานต่างๆไม่มีความยั่งยืน คือ บางหน่วยงานเข้ามาแล้วบอกว่าจะช่วยก็หายไปแล้ว ไม่ต่อเนื่องพอเริ่มมาใหม่ก็ต้องเริ่มนับหนึ่งกันใหม่แบบนี้ เกิดจากความไม่ต่อเนื่องในนโยบายของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ทำให้กลุ่มวิสาหกิจขาดความมั่นใจ และ 6) การขาดแคลนทางด้านเทคโนโลยี

โอกาส ของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สมุนไพร ประกอบด้วย 1) ปัจจุบันเริ่มมีผู้ให้ความสนใจกับการดูแลร่างกายด้วยสมุนไพรเป็นจำนวนมากจึงทำให้เป็นโอกาสที่ดีต่อการขายผลิตภัณฑ์ 2) กลุ่มโรงงานที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสมุนไพรมีจำนวนมากขึ้นอย่างมาก ทั้งที่ต้องการสมุนไพรสด สมุนไพรกิ่งแปรรูป และสมุนไพรที่ทำการสกัดและแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว ทั้งโรงงานยา โรงงานเครื่องสำอาง โรงงานของใช้ทั่วไป เช่น สบู่ หรือแชมพู รวมถึงโรงงานเครื่องแกงต่างให้ความสำคัญกับการหาแหล่งวัตถุดิบเอง และ 3) การสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มระหว่างวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครราชสีมาเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ได้รับการสนับสนุนด้านการจัดการดิน เพราะเป็นพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ดินและน้ำถึง

ความต้องการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเห็นพ้องกันว่า 1) ต้องการให้คนรุ่นหลังรู้จักพืชสมุนไพรพื้นบ้านที่สามารถรักษาตัวเอง ครอบครัว และสามารถนำมาสร้างงานสร้างรายได้ได้อย่างยั่งยืนจริง ๆ 2) ต้องการให้เกิดการสนับสนุนและผลักดันจากทุกส่วนอย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำแต่ละอย่างแต่ละองค์กรรมมาคนละที มาพร้อม ๆ กัน ให้มันไปได้ด้วยแรงขับเคลื่อนของทุกฝ่ายพร้อมกัน และ 3) ต้องการให้มีการพัฒนาตลาดทั้งในส่วนที่เป็นออฟไลน์และออนไลน์ อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อผลิตภัณฑ์ของชุมชนสามารถเข้าไปอยู่ในบ้านเป็นหนึ่งในยาหรือสมุนไพรรักษา แก้อาการ หรือบรรเทาได้ เบื้องต้นก่อนการเข้าพบแพทย์ เพื่อความปลอดภัยของประชาชน

ความสามารถในการแข่งขัน กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ พบว่า 1) ประสิทธิภาพของความร่วมมือและมีแน่วแน่ที่เหนือกว่าเมื่อสามารถรวมกลุ่มกันได้แล้ว ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นคนในพื้นที่เดียวกัน เลยทำให้คุยกันง่าย เข้าใจกันได้เป็นอย่างดี เริ่มจากบางครั้งเกิดการผลิตเพื่อใช้ทดลองในตนเองก่อน เมื่อได้ผลก็พัฒนาสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการผลิตและจำหน่ายได้ ดังนั้นความร่วมมือของคนในกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะเห็นว่าหลายตัวที่ทำออกมาขายแล้วไม่ได้ผล ขายไม่ออก แต่ก็ยังได้รับความเข้าใจและความร่วมมือจากกลุ่มคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาต่อเนื่อง 2) คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า ในแง่ของสารสกัดที่ได้จากสมุนไพรจากกลุ่ม เมื่อทำการทดลองจากหน่วยงานเพื่อทำการตรวจสอบความเข้มข้นของสารสำคัญพบว่ามีปริมาณที่มาก เป็นที่รู้กันว่าสมุนไพรนั้นหาความคงที่ของปริมาณสารสำคัญที่จะทำให้ออกฤทธิ์นั้นยาก แต่เนื่องจากคนในชุมชนร่วมกัน เข้าใจวิธีการ ขั้นตอนการปลูก และดูแลรักษา รดน้ำ เติบโตส่วนที่ไม่จำเป็นออกตัดแต่งให้อยู่ในรูปแบบที่รักษาคุณสมบัติไว้อย่างดี และการเก็บเกี่ยวทำให้คุณภาพของสมุนไพรของพื้นที่เหนือกว่าจนทำให้มีบริษัทผลิตยา เครื่องสำอาง และผลิตเครื่องแกงชั้นนำของประเทศมาใช้เป็นแหล่งวัตถุดิบในการผลิต เช่น พริก มะเขือพวง ใบหม่อน กระชายดำ ขิง มะตูม และอื่น ๆ และ 3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้าต่อชุมชน และต่อสังคม เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรก่อนการนำเสนอผลิตภัณฑ์นั้นให้ลูกค้าได้ทำการทดลองผลิตตามหลักของตำรับยาแผนโบราณและนำมาใช้กับตนเองก่อน แล้วจึงให้เพื่อน ๆ ในพื้นที่ใช้ และต่อยอดบอกต่อปากต่อปากไปทำให้เป็นสินค้าที่เป็นสมุนไพรแก้ปวดเมื่อยเช่น น้ำมันครอบจักรวาล หรือน้ำมัน

เขียว น้ำมันเหลือง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความรับผิดชอบต่อชุมชนในการปลูกพืชสมุนไพรที่เป็นไปตามกฎหมายบังคับที่ให้อาสาสมัครสามารถทำได้ ซึ่งล่าสุดที่ผ่านมาคือกัญชา เราจะปลูกเฉพาะที่กฎหมายให้อาสาสมัครปลูกเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อชุมชนที่เราอยู่ และเพื่อสังคมคือ สมุนไพรทุกตัวที่ทำการปลูกในพื้นที่เป็นอเนกนิจทั้งหมด ไม่ใส่สารเคมีหรือยาปราบศัตรูพืชเพื่อไม่ให้เกิดการปนเปื้อนทั้งในสมุนไพรในดิน และน้ำใต้ดินเพื่อความยั่งยืนของสังคมและพื้นที่

### **วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร ในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา**

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ คือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ คือการจัดการโครงสร้างของกลุ่มเป็นโครงสร้างแบบพึ่งพาอาศัยกัน เพราะทุกคนในกลุ่มเป็นเพื่อน เป็นพี่ เป็นน้อง เป็นคนในพื้นที่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การบริหารจัดการแบบเครือข่ายภายในวิสาหกิจ โดยอาศัยความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการในการบริหารงานร่วมกัน การจัดการในหลายส่วนงานจึงเป็นแนวทางของการทำงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เพื่อให้กลุ่มไปได้ทั้งกลุ่ม ไม่ใช่เพียงคนใดคนหนึ่งที่สามารถขายผลิตภัณฑ์สมุนไพรของตนเองได้ 2) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการ ต้องมีหลักเกณฑ์ มาตรฐานทั้งทางด้านคุณภาพ ความขึ้น การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การดูแลรักษา และการแปรรูป รวมไปถึงความสะอาดปลอดภัยตั้งแต่การเตรียมดินที่ปลอดสารเคมี การดูแลรักษาด้วยน้ำสะอาด เป็นต้น และ 3) ความสามารถของทรัพยากร พื้นที่ตรงนี้เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการเพาะปลูกสมุนไพรอย่างมากดังนั้นเมื่อเรามีทรัพยากรดินที่ดี ก็สามารถสร้างผลผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีตามมา ทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างคือคน คนที่มีจิตใจเดียวกันต้องการให้สมุนไพรของกลุ่มและชุมชนไปถึงมือผู้บริโภคและมีคุณภาพ คนในกลุ่มมีการให้ความรู้ร่วมกัน มีกลยุทธ์หลักคือการสร้างความร่วมมือด้วยการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ติดตาม สอบถาม ปัญหาศัตรูพืช ปัญหาหน้าเช่นช่วงที่ผ่านมาน้ำท่วมก็ต้องไปช่วยกันขนขึ้นโกดังหรือที่เก็บที่แห้ง เป็นต้น จึงบอกว่าคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้กลุ่มก้าวต่อไป

### **วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสี่คิ้ว จังหวัดนครราชสีมา**

ศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) การจัดการด้านการเงิน คือการใช้เงินจาก 2 ส่วนสำคัญ คือส่วนที่เป็นของตนเองรวมกลุ่มกันมาเป็นกองกลางและมีหัวหน้าทำการบริหารจัดการ และแจกแจงรายละเอียดตัวเลขการรับและจ่ายอย่างละเอียด และชี้แจงกับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง และส่วนที่สองคือส่วนที่ได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ อันนี้แล้วแต่กรณีว่าได้เงินทุนจากแหล่งใด เมื่อก่อนมีการให้เงินสนับสนุน แต่ปัจจุบันรูปแบบของการสนับสนุนที่ได้รับมาเป็นการให้ความรู้ ให้อุปกรณ์เครือข่าย และให้เป็นชิ้นงานออกมาเลย เช่น มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ โลโก้ ก็จะออกมาเป็นจำนวนที่เราได้รับการสนับสนุน 2) การจัดการด้านการผลิต ทางกลุ่มได้มีการบริหารจัดการกันภายใน โดยใครมีหน้าที่ทำอะไร ปลูกพืชชนิดใด รับผิดชอบแบบนั้นตามความถนัด โดยเริ่มตั้งแต่รับพันธุ์พืช เพราะปลูก ดูแล รักษา เก็บเกี่ยว และแปรรูป เช่น ตากแห้ง การหมัก การหั่น การบด การสับ และอื่น ๆ และจัดส่งผลผลิตให้ตรงตามที่ได้กำหนดไว้ สำหรับพันธุ์ที่ใช้ในการเพาะปลูกนั้นบางครั้งก็ได้รับการสนับสนุนพันธุ์จากโรงงานที่ต้องการให้เราปลูกส่งต้นสด หรือตากแห้งไปเพื่อและจะกำหนดอายุการเก็บเกี่ยวอย่างเข้มงวด บางครั้งมีการมาตรวจพื้นที่เพื่อตรวจสอบคุณภาพดิน

และการดูแลว่าตรงตามมาตรฐานที่เราได้กำหนดไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าพร้อมจำหน่ายนั้นการผลิตนั้นขึ้นอยู่กับตลาดและความพร้อมของเหล่าสมาชิก 3) การจัดการคน เรื่องนี้เป็นเรื่องที่กลุ่มให้ความสำคัญมาก โดยส่วนใหญ่ผู้ที่เข้าร่วมกลุ่มกับเราเป็นคนที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง และทำให้สมุนไพรของกลุ่มเกิดขึ้นในตลาดให้ได้ จึงทำให้การคัดคนเข้าร่วมไม่ยาก แต่หลายครั้งที่เมื่อคนเป็นจำนวนมากมาอยู่ร่วมกันก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งเรื่องสัดส่วนความรับผิดชอบงานมากกว่า แต่ในท้ายที่สุดด้วยความที่เราเป็นกลุ่มเพื่อนบ้าน เป็นคนในพื้นที่เดียวกันตรงนี้คุยกันได้ง่าย 4) การบริหารโอกาส เมื่อมีหลาย ๆ งานเข้ามาหมายถึงทางหน่วยงานใดที่ต้องการเข้ามาให้ความสนับสนุนหรือให้ข้อมูลกับกลุ่มก็จะมาคุยกันว่าเหมาะสมหรือไม่ไปร่วมด้วยดีหรือไม่ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วหากสมาชิกคนใดว่างก็จะเข้าไปร่วมเกือบทุกงานแล้วนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาแชร์ให้คนในกลุ่มฟังเพื่อเป็นประโยชน์ และ 5) การบริหารความเสี่ยง คือปัจจุบันมีกลุ่มที่ทำเรื่องสมุนไพรเป็นจำนวนมาก ความเสี่ยงหลักที่เกิดขึ้นจากการที่เราไม่รักษามาตรฐานของสมุนไพรออกแฉก และการคัดสรรสิ่งที่ดีที่สุดคือการดูแลรักษาที่ถูกวิธีตามแบบแผนโบราณ และเก็บเกี่ยวในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้สารสำคัญยังคงสภาพอยู่ได้นานอันนี้จึงทำหลายกลุ่มที่ทำเรื่องสมุนไพรเหมือนกันเกิดความเสี่ยงในการทำให้ผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งตรงนี้ได้มีการกำชับอย่างเข้มงวด นอกจากนี้ยังมีการบริหารความเสี่ยงด้วยการกระจายพื้นที่เพาะปลูกในพืชเดียวกันในหลายส่วนของพื้นที่เพื่อไม่ให้เกิดการกระจุกตัวของผลิตภัณฑ์และเมื่อเกิดน้ำแล้ง น้ำท่วม และการขนส่งที่ถูกปิดกั้นเส้นทางก็จะไม่ทำให้ผลผลิตเกิดความเสียหายและยังสามารถนำผลผลิตจากสวนอื่นไปทดแทนได้

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สภาพปัญหา โอกาส ความต้องการและความสามารถในการแข่งขัน ของวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรในอำเภอปากช่อง และอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา สภาพปัญหา คือ ความไม่พร้อมในการรวมตัวและมองไม่เห็นศักยภาพของตนเอง เกิดจากสภาพสังคมแบบเกษตรกรรม ต่อมาคือเศรษฐกิจและการลงทุน นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านความรู้ในเรื่องสมุนไพร ปัญหาความไม่ต่อเนื่องของหน่วยงานที่สนับสนุน สอดคล้องกับการศึกษาของ จรีพร จาตุรัสกล (2561) ซึ่งพบว่า เกิดจากนโยบายที่ไม่ต่อเนื่องทั้งยังไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันของผู้ประกอบการ ต่อมา คือ ด้านการตลาด โดยเฉพาะช่องทางการขายแบบออนไลน์ มีสมาชิกจำนวนน้อยที่สามารถขายผ่านทางช่องทางออนไลน์ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ อภิสร่า ชุ่มจิตร, นิศา ชัชกุล และ เครือวัลย์ ชัชกุล (2557) และปัญหาสุดท้ายคือ การขาดแคลนทางด้านเทคโนโลยี ขณะที่ความต้องการของกลุ่มวิสาหกิจ คือ ต้องการให้คนรุ่นหลังสืบทอดความรู้ทางด้านสมุนไพรพื้นบ้านไว้ อยากให้มีหน่วยงานเข้ามาสนับสนุนให้ความช่วยเหลืออย่างจริงจัง และต้องการขยายการตลาดโดยเฉพาะช่องทางออนไลน์ เช่นเดียวกับการศึกษาของ อภิสร่า ชุ่มจิตร, นิศา ชัชกุล และ เครือวัลย์ ชัชกุล (2557) เนื่องจาก กลุ่มวิสาหกิจอยู่ห่างไกลจากเมือง การมีช่องทางการตลาดแบบออนไลน์จึงสะดวกมากกว่า

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ คือ 1) ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) ผลลัพธ์ กระบวนการ และบริการ ซึ่งมีการควบคุมมาตรฐานในทุกด้าน 3) ความสามารถทางทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ใช้กลยุทธ์สร้างความร่วมมือระหว่างกัน คนในกลุ่มมีการให้ความรู้ร่วมกัน

สำหรับ ศักยภาพการจัดการของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) การจัดการด้านการเงิน 2) การจัดการด้านการผลิต 3) การจัดการคน 4) การบริหารโอกาส และ 5) การบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับการศึกษาของ อาทิจ แซ่ลี และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2558) พบว่า การบริหารความเสี่ยง และการจัดการด้านการเงินส่งผลต่อผลสำเร็จของธุรกิจ ขณะที่การจัดการคนหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของธุรกิจ เช่นเดียวกับการศึกษาของ วสนันท์ ศิริเลิศสกุล (2013) พบว่า การจัดการด้านการเงิน ส่งผลต่อความสำเร็จของเกษตรกรชาวนา

ส่วนความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของความร่วมมือในชุมชนที่เหนือกว่า 2) คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า และ 3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้าต่อชุมชนและต่อสังคม

### ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรตั้งศักยภาพของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนการจัดการทั้งเรื่องการเงิน การผลิต คน โอกาส และความเสี่ยง ผนวกกับกลยุทธ์ทางการบริหารธุรกิจในเรื่อง ความสามารถในการบริหารจัดการ การผลิตผลลัพธ์ กระบวนการ การบริการ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของสมุนไพรที่เหนือกว่า และความรับผิดชอบต่อลูกค้ามาสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2. หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องควรทำงานร่วมกันในการส่งเสริม สนับสนุน วิสาหกิจชุมชนอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม เพื่อทำให้เกิดการเติบโตทั้งในแง่ของผลิตภาพ คุณภาพ และเข้ามาช่วยในการพัฒนาตลาดของสมุนไพรในวิสาหกิจชุมชนทั้งในแง่ของออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนผลลัพธ์สมุนไพรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2562). **สมุนไพรและผลิตภัณฑ์สมุนไพร**, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. สืบค้นจาก [https://www.ditp.go.th/contents\\_attach/560109/560109.pdf](https://www.ditp.go.th/contents_attach/560109/560109.pdf)
- กรุงเทพธุรกิจ. (2563). **“ตลาดสมุนไพร” เศรษฐกิจหลักของไทย**. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/914569>
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดนครราชสีมา. (2560). **แผนพัฒนาจังหวัดนครราชสีมา พ.ศ.2561-2565 ฉบับบททวน ปิงบประมาณ พ.ศ.2565**. สืบค้นจาก [https://www2.nakhonratchasima.go.th/files/com\\_ebook\\_strategy/2021-01\\_19b94a737301757.pdf](https://www2.nakhonratchasima.go.th/files/com_ebook_strategy/2021-01_19b94a737301757.pdf)



- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2564). รายงานสรุปประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน **จำแนกตามพื้นที่**. ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. สืบค้นจาก [http://smce.doae.go.th/smce1/report/select\\_report\\_smce.php?report\\_id=17](http://smce.doae.go.th/smce1/report/select_report_smce.php?report_id=17)
- จริพร จารุกรสกล. (2561). การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยตามนโยบาย ประเทศไทย **ไทย 4.0**. สืบค้นจาก [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/8356e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/8356e/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1.pdf)
- พัฒนา ศิริโชติบัณฑิต. (2553). การศึกษาการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมที่มีความเหมาะสม **กับองค์กรธุรกิจไทย** (รายงานการวิจัย). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วสนันท์ ศิริเลิศสกุล. (2556). ศักยภาพการจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จของเกษตรกรชาวนาในเขตอำเภอบางเลน **จังหวัดนครปฐม**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2563). **สมุนไพรไทย โอกาสธุรกิจ...ที่ต้องคว้าไว้**. สืบค้นจาก <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Herb-FB-25-11-20.aspx>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). **กิจกรรมพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีเพื่อการเกษตร ภายใต้โครงการสนับสนุนเครือข่าย SME ปี 2563**. สืบค้นจาก <http://www.sme-cluster.rmutt.ac.th/sme-2563/>
- อภิชาติ ศรีสอาด และ อัมพา คำวงษา. (2555). **คู่มือการปลูกมันสำปะหลังยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: นาคาอินเตอร์มีเดีย.
- อภิสร่า ชุ่มจิตร, นิสา ชัชกุล และ เครือวัลย์ ชัชกุล (2557). การพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนกรณีศึกษา: ตำบลคลองเคียน อำเภอดงหลวง จังหวัดพิจิตร. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต**, 10(2), 94-134.
- อาทิจ แซ่ลี และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์. (2558). ศักยภาพการจัดการธุรกิจและคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ ผู้ประกอบการไร่สำปะหลัง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง**, 4(2), 1-12.
- Abdulwase, R., Ahmed, F., & Nasr, F. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. **Open Access Journal of Science**, 4(4), 135-138.
- Courtney, H. (1998). What is business strategy?. **World Economic Affairs**: Spring.
- Kamath, M., Brijesh, K., & Mallya, S. V. (2018). Online marketing of herbal medicines issues and concerns: A SWOT analysis. **Research Journal of Pharmacy and Technology**, 11(11), 5058-5060.

Kourdi, J. (2018). **Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making**. Public Affairs

Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7(6), 365-378.

Pereira, L., Pinto, M., Costa, R. L. D., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2021). The new SWOT for a sustainable world. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 18

## การแก้ไขไวยากรณ์มีส่วนช่วยพัฒนางานเขียนในวิชาการเขียนของนักศึกษาที่เรียน ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สองหรือไม่

รัชศักดิ์ จิรวัดน์<sup>1\*</sup>

Received 27 May 2022

Revised 13 August 2022

Accepted 30 August 2022

### บทคัดย่อ

อาจารย์และนักวิจัยหลายคนเชื่อว่าการแก้ไขไวยากรณ์ในงานเขียนของนักศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะการเขียน อย่างไรก็ตาม ยังมีอาจารย์และนักวิจัยจำนวนหนึ่งที่เชื่อว่าการแก้ไขไวยากรณ์นั้นไร้ประสิทธิภาพและยังเป็นภัยต่อการพัฒนาทักษะการเขียนในภาพรวม บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวความคิดเรื่องการแก้ไขไวยากรณ์ในงานเขียนทั้งสองแนวทางนี้และกลยุทธ์รูปแบบต่าง ๆ ของการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไข นอกจากนี้ยังนำเสนอการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขในบริบทของการสอนการเขียนในประเทศไทยด้วย เนื่องจากนักศึกษาหลายคนยังมีความรู้ที่จำกัดเรื่องโครงสร้างภาษาอังกฤษและองค์ประกอบกริยาเขียนเรียงความ ทำให้ต้องพึ่งพาคำแนะนำจากผู้สอนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ผู้สอนควรคำนึงถึงระดับความสามารถทางภาษาของผู้เรียนเมื่อต้องเลือกใช้กลยุทธ์การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไขรูปแบบต่าง ๆ และกลวิธีการสอนรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสอนไวยากรณ์เพิ่มเติม ก็ควรนำมาใช้ร่วมด้วยเพื่อช่วยให้ผู้เรียนใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและเพื่อช่วยพัฒนาทักษะการเขียนอีกด้วย

**คำสำคัญ:** ข้อมูลย้อนกลับเพื่อแก้ไข การแก้ไขไวยากรณ์ การเขียนภาษาที่สอง

<sup>1</sup> คณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เลขที่ 9/1 หมู่ 5 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120

\* Corresponding author email: rachasak.j@bu.ac.th

## CORRECTIVE FEEDBACK: DOES IT HELP IMPROVE STUDENTS' WRITING IN L2 WRITING CLASSES?

Rachasak Jirawat<sup>1\*</sup>

### Abstract

Correcting grammatical errors in students' writings is commonly believed to be indispensable for improving students' writing skills. On the contrary, some teachers/researchers believe that providing grammar correction is ineffective and harmful to the overall development of writing skills. This article mainly focuses on these two contradictory notions of corrective feedback approaches and examines various types of corrective feedback strategies. Moreover, the provision of corrective feedback in a Thai context is also examined since it is widely considered that many Thai students heavily rely on their teachers' suggestions due to their limited knowledge of English structures and essay components. However, it should be noted that various types of corrective feedback should be employed based on students' English proficiency levels. Other approaches, such as additional grammar instruction, should be used to increase students' linguistic accuracy and overall improvement of writing skills.

**Keywords:** Corrective Feedback, Grammar Correction, L2 Writing

---

<sup>1</sup> School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, 9/1 Moo 5 Phaholyothin Road, Klong Nueng, Klong Luang, Pathumthani 12120

\* Corresponding author email: rachasak.j@bu.ac.th

## Introduction

If you are a teacher teaching writing to second language or EFL/ESL students, you might be pondering, at some moment, these questions: is correcting grammatical errors in students' writings effective?; does corrective feedback help improve the quality of their work?; or what kind of feedback strategies should we employ? These are some of the questions that have been constantly considered and mulled over by a number of EFL/ESL writing teachers. It is commonly believed that students can substantially improve their writing skills if teachers correct their grammatical errors. Consequently, students will learn from the mistakes, be able to avoid repeating them, and write more accurately in the future (Gray, 2004). Thus, providing grammar correction or corrective feedback in L2 writing classes seems to be the norm that every writing teacher must follow in order to help students make significant progress in writing essays.

Furthermore, writing teachers may also encounter a difficult decision-making task regarding the various grammar correction strategies they should use. Should teachers correct all grammatical mistakes in students' texts or just indicate the types of error and let students correct the texts themselves? Should teachers highlight or underline the mistakes without offering any explanation? Should teachers select and correct only the specific type of error without mentioning other errors unrelated to the focused type of error? It can be easily seen that writing teachers face an uphill task in providing students with the most effective grammar correction strategy so that students' essays can be significantly improved.

While error correction feedback given to students is widely considered essential to improve the quality and accuracy of their writing (Chandler, 2003; Ferris, 2004), some strongly believe that it is ineffective and detrimental to their overall development of writing skills, and that this form of feedback should be avoided (Gray, 2004; Truscott, 1996). It is still debatable whether providing error correction feedback can help students write grammatically correct sentences and enhance the overall quality of their essays. Therefore, this paper mainly examines these two grammar correction approaches and the arguments stemming from these contradictory views of giving grammar correction in L2 writing classes as well as looking into the use of grammar correction in a Thai context.

## Corrective Feedback

When writing teachers read and evaluate their students' essays, they usually provide responses to students' writing on various aspects such as content, organization, ideas and

arguments, grammar and sentence structure, etc. Regarding grammatical errors, it is widely believed that teachers should ‘correct’ those errors and tell them what is right. Hence, students will not repeat their mistakes and will write more accurately. In students’ view, making errors is a crucial part of language learning and they need teachers’ feedback to lead them to the right path. Besides, several students are annoyed when there is no feedback on grammatical errors (Lee, 2004). Moreover, some students are likely to lose confidence and complain if error feedback is not provided (Ferris, 2004). Thus, it seems obligatory for teachers to offer corrective feedback which is believed to play a pivotal role in helping students correct their linguistic errors and enhance their development of writing skills.

Technically speaking, several ways to provide corrective feedback can involve one correction strategy or more. First, the strategy called explicit correction or direct feedback is used to point out the mistakes directly and these mistakes will be replaced by the correct form offered by the teacher. Second, indirect feedback is another way where the teacher indicates the errors without providing the proper form or explanation. Mistakes can be underlined or marked with a highlighter to show the specific location. Third, correction codes are used to indicate the kind of errors. They can be abbreviations or a short grammatical explanation. Next, the number of mistakes is given in the margin of each line and students have to find the mistakes and correct them. Furthermore, selective or focused corrective feedback occurs when the teacher focuses on specific types of errors, whereas comprehensive or unfocused corrective feedback is used when all errors are concentrated (Gray, 2004; Herlinawati, Saukah, Mukminatien, Isnawati, & Bastian, 2020).

Types of corrective feedback can be briefly summarized as follows:

**Table 1** Types of Corrective Feedback (adapted from Gray, 2004; Herlinawati et al., 2020)

| Type of corrective feedback      | Description                                                                  |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Direct feedback                  | Indicating an error and the correct form is provided.                        |
| Indirect feedback                | An error is highlighted or underlined, but the correct form is not provided. |
| Correction codes                 | Indicating an error with codes or abbreviations.                             |
| Indicating the number of errors  | Providing the number of errors in the margin of each line.                   |
| Selective/focused feedback       | Indicating particular types of errors without correcting other errors.       |
| Comprehensive/unfocused feedback | All types of errors are corrected.                                           |

The problem has immediately arisen when selecting correction strategies to employ. Writing teachers might find it challenging to decide which strategy is most suitable for their students' writing. Ferris and Roberts (2001) point out that indirect feedback gives students a better opportunity to improve their writing performance than direct feedback does. This is because students must pay more attention to the form and problems implicitly indicated by the teacher. On the contrary, Lee (1997) argues that the most effective correction strategy is the direct feedback which explicitly provides students with the correct form of grammar and sentence structure. With the direct feedback given by the teacher, students can see their errors and learn how these errors should be corrected. Like Lee (1997), Chandler (2003) asserts that direct corrective feedback is the easiest way to achieve accuracy in correcting students' writing. Students also prefer this approach since they can quickly know the errors and correct them. Furthermore, according to Ferris et al.'s (2000 cited in Chandler, 2003) research, students who received direct feedback from the teacher had more correct revisions than those who received indirect corrective feedback.

It should be noted that students' English proficiency levels should be considered when choosing whether to use direct or indirect feedback. For students with a lower proficiency level, giving them direct feedback might be more suitable since their language skills might not be sufficient to cope with indirect feedback. Providing the correct form and explaining the type of error clearly should be the most effective way to help improve their writing skills while indirect feedback, such as underlining, indicating errors without explanations, etc., might be given to more advanced students who have a higher proficiency level (Moser, 2020). In short, teachers need to assess students' language levels before selecting feedback strategies.

Using codes is another type of corrective feedback that helps students correct their errors. There are many forms of codes; they can be abbreviations or symbols (such as VT = verb tense, Art = article, etc.) and colors indicating types of errors (Moser, 2020). However, many researchers still doubt the effectiveness of using codes. The main problem is that many students do not entirely understand the codes the teacher has been using. In Lee's (2005) study, a number of students said that they did not understand the codes and could not correct the errors in their work accordingly. Some complained that the teacher hadn't explained the codes clearly; therefore, they could not cope with the codes. Moreover, some admitted that the errors in their essays had not been accurately revised because they did not know the grammar rules although they understood the codes. Moser (2020), therefore, points

out that to lessen the difficulty of using codes, teachers should explain the codes clearly to their students and should not use too many codes because it will lead to confusion and misinterpretation.

In addition, among a wide variety of corrective approaches, Herlinawati et al. (2020) experimented with two corrective approaches: selective corrective feedback (or focused corrective feedback) and comprehensive corrective feedback (or unfocused corrective feedback). Selective corrective feedback refers to the approach that mainly focuses on specific linguistic aspects without correcting other errors found in students' texts. In contrast, comprehensive corrective feedback concentrates on all types of errors. Their study reveals no significant difference between both strategies in helping students improve their accuracy in their written texts. Unlike Herlinawati et al. (2020), Sheen's (2007) study points out that employing selective corrective feedback has remarkably improved the accuracy of students' essays. Her study comprised the group that received corrective feedback and correct forms and the control group that received no corrective feedback. Pretests and posttests consisting of a writing test, a dictation, and an error correction test were used to measure the efficacy of these grammar correction approaches. Her focused corrective strategy was primarily concerned with correcting two types of articles: definite and indefinite articles. As a result, the control group performed worse than the group with direct selective corrective feedback. The plausible explanation is that students could quickly identify the particular aspect of error that should be focused on explicitly without worrying too much about other linguistic aspects. She states that the processing capacity of EFL/ESL students is fairly restricted and can be detrimental to the accuracy of their writing if they are asked to pay attention to many different areas of grammatical errors simultaneously. To do so will possibly weaken students' capacity to process the corrective feedback given by the teacher (Sheen, 2007; Sheen, Wright, & Moldawa, 2009).

Several writing teachers, however, may question the effectiveness of Sheen's study. Should corrective feedback pinpoint various aspects of writing rather than one particular aspect? Should corrective feedback focus on a wide range of grammatical errors? According to Lee's (2005) research, 82.9% of the students chose comprehensive or unfocused corrective feedback as their preferential strategy because if all errors were specified and corrected, the students would know what they did wrong and be able to avoid these errors in the future. Similarly, according to Amrhein and Nassaji's (2010 cited in Moser, 2020) study, 93.9% of the students also preferred the unfocused error approach since they wanted to know all their



mistakes. Thus, from students' point of view, comprehensive or unfocused corrective feedback seems to be necessary for language learners who aspire to improve their overall writing performance.

### **Does Grammar Correction Really Help Students Improve Their Essays Effectively?**

Without grammar correction or corrective feedback given by the teacher, many students who learn English as a second language would be at a loss to assess their essays and increase their writing efficiency. Besides, providing no feedback might upset or frustrate students who eagerly want to learn from their mistakes so that they can write more accurately next time (Lee, 2004). In addition, students' revision after receiving feedback from the teacher plays an integral role in gaining grammatical accuracy and improving the subsequent drafts of their essays (Chandler, 2003). There are several studies supporting the effectiveness of corrective feedback (Lee, 1997; Ferris and Roberts, 2001; Chandler, 2003). However, the notion of corrective feedback has been strongly criticized by many researchers and there are many studies pointing out that grammar correction is useless (Truscott, 1996; Gray, 2004).

### **Why Is Grammar Correction Ineffective?**

Even though several researchers have ample evidence to support the effectiveness of giving grammar correction or corrective feedback, a number of teachers/researchers still have some doubts and consider it unnecessary or ineffective.

Truscott (1996), one of the significant researchers who oppose the use of grammar correction strategies, points out that grammar correction is ineffective in helping students improve their writing and should even be scrapped. He shows that a number of studies found that students who received no error feedback performed better in writing tasks than those who received grammar correction. The main reason is that students will perform well with confidence when they are in a pleasant and relaxing condition. Conversely, giving grammar corrections will put pressure on them because nobody wants to be told repeatedly that they are making mistakes. As a result, students will write with anxiety and perform badly at the end. However, it does not mean that students who received no feedback were better writers. They wrote under better conditions with a positive attitude and their writing would improve tremendously in the long run (Truscott, 1996).

Besides, it is still debatable whether teachers should focus on form or content when giving feedback. Can we completely separate form from content? According to Kepner's (1991

cited in Truscott, 1996) experiment, two forms of feedback were used to assess the effectiveness of grammar correction strategies. The first group of participants received error feedback on sentence-level errors while the other group received content-related feedback. After having checked all the written assignments, Kepner finally found no differences in grammatical accuracy. Instead, the participants who were given the content-related comments seemed to perform better. Thus, Truscott (1996) concludes that grammar correction does not affect the quality of students' writing and is unhelpful. Likewise, Sheppard's (1992 cited in Truscott, 1996) experiment also confirms Truscott's argument against grammar correction. Sheppard employed two forms of feedback in a writing class. One group of participants got error feedback containing correction codes while the other group was offered content-oriented feedback. The results showed that the participants who received error feedback had no advantage over the content group regarding grammatical accuracy. However, regarding the complexity of their writing (the frequency of the use of subordinate clauses), the group with error feedback performed worse than the content group. This may have resulted from their uncertainty about writing complex sentences because they feared making grammatical errors. Therefore, Truscott (1996; 1999) asserts that providing grammar correction is ineffective and harmful to the students' learning process.

Gray (2004) claims that when evaluating students' essays, many writing teachers tend to focus excessively on form over content. To be precise, teachers spend most of their time commenting on grammatical errors, but overlook the content of students' work. Gray's (2004) standpoint also seems to correspond to Truscott's. He strongly suggests that teachers should place more emphasis on content and give feedback on the overall texts rather than just grammar. The aspects that should be specifically emphasized are ideas and arguments, thesis statement, use of facts and experience, etc. Besides, students should be encouraged to read authentic reading materials such as novels, comics, etc. This method will enhance their grammar proficiency and improve their overall writing skills.

Personally, the researcher does not think we can completely separate form and content; both of them are supposed to support each other so as to make logically organized essays with grammatically correct sentences. According to Moser (2020), form and content support each other and should not be considered separately. He believes that the focus on form or content depends on the purpose of that writing task. For instance, the form should be emphasized if the purpose is to improve students' linguistic competence. However, if writing well-organized essays is the main aim, it is reasonable to focus on content. He also

states that when providing feedback on students' writing, teachers should decide whether to focus on form or content depending on different writing tasks.

### **The Effectiveness of Grammar Correction**

A number of teachers/researchers strongly believe in the importance of providing grammar correction or corrective feedback and its significance in improving accuracy in student writing.

Lee (1997) conducted an experiment with two groups of EFL college students. One group received error feedback from the teacher, whereas another received no error correction. The results revealed that the group receiving error feedback could correct their errors effectively and outperformed the other group in terms of accuracy. Likewise, Ferris and Roberts' (2001) study shows a similar result. They also conducted their study with EFL students divided into two groups. They found that the group which received no error feedback performed worse in terms of improving the linguistic accuracy in their writing. Fathman and Whalley's (1990 cited in Ferris and Roberts, 2001) study reveals that the students who received grammar correction from the teacher made fewer grammatical mistakes on their subsequent drafts than those who received no error feedback.

Similar to Lee's (1997) and Ferris and Roberts' (2001), Chandler's (2003) study points out that the students progress remarkably when they are given error feedback and try to correct their errors to make a better subsequent draft. She experimented with her EFL/ESL students, divided them into two groups (the control group and the experimental group) and gave them five homework writing assignments. After submitting the first draft of the assignment, the teacher would offer error feedback on both content and grammar of students' writing. The different requirement of these two groups was that the experimental group was assigned to correct all the errors in the first draft of their first homework and, after that, they were allowed to submit the next homework assignment. In contrast, the control group was assigned to write the first drafts of all homework assignments and then correct the errors specified by the teacher at the end of the semester.

Having completed the experiment, Chandler (2003) revealed that the students in the experimental group improved more significantly than those in the control group in terms of grammatical accuracy. The results suggest that if the students revised and corrected the errors according to the teacher's feedback, their subsequent assignments would improve with a decrease in grammatical errors. On the other hand, if the students did not revise their writing,

they would not be able to produce the new writing more accurately. This contradicts Truscott's (1996) claim that error feedback is useless and should be removed from writing courses. It is interesting to note that giving error feedback without requiring revisions from students is no different from providing no feedback at all since the students do not learn from their mistakes and try to revise to write a new draft that is more accurate. All in all, grammar correction should go hand in hand with students' revisions, leading to a significant increase in grammatical accuracy.

Ekanayaka and Ellis's (2020) study also confirms Chandler's (2003) findings that indicate the efficacy of students' revisions after receiving feedback. They experimented with 91 Sri Lankan students which were divided into 3 groups. The first group received feedback from the teachers and had the opportunity to revise their texts. The second group also received corrective feedback without having a chance to revise, whereas the third group did not receive feedback and had no chance to revise. The results showed that the group that was given a chance to revise made more significant progress in a subsequent draft in terms of linguistic accuracy than the other groups that did not revise (Ekanayaka and Ellis, 2020). It can be seen that students' revisions should be a part of grammar correction process and can lead to an increase in grammatical accuracy.

Another study that helps strengthen the belief in the effectiveness of grammar correction is Bitchener's (2008). He conducted his study with EFL students in two private language schools in New Zealand. The study aimed to focus on the use of the referential indefinite article "a" and the referential definite article "the" since, according to Bitchener (2008), many EFL students found it challenging to excel in the use of the English article system. Most of the students were from Asia such as Korea, Japan, Taiwan, Thailand, Vietnam and some were from other parts of the world such as Brazil, Saudi Arabia, Chile, etc. Their level of English proficiency was a low intermediate level. The students were asked to do three tests by describing what was happening in the pictures. The students were randomly divided into four groups. The first three groups were given various types of corrective feedback on their writing, whereas the fourth group, the control group, received no corrective feedback. After the tests and teacher feedback, the results showed that the groups who received corrective feedback performed better in terms of accuracy than the control group with no corrective feedback. Besides, Bitchener (2008) states that many students personally informed him after having done the last piece of writing that they found this focused approach of corrective feedback more helpful than the unfocused one most teachers frequently used. This

information seems to correspond to Sheen's (2007) claim that focused or selective corrective feedback is more effective and should be adopted in writing classes. However, in Bitchener's (2008) point of view, further study is also needed to guarantee the efficacy of certain approaches to corrective feedback.

In addition, Qosayere's (2015) qualitative research also shows the opposite of Truscott's (1996) belief in the ineffectiveness of grammar correction. The research instruments he chose were the interview and focus group. The research population consisted of teachers who taught writing and students majoring in English. The research aimed to determine the teachers' and students' opinions and attitudes towards the use of corrective feedback or grammar correction. The findings showed that both teachers and students had a favorable view of corrective feedback and found it significant for students' writing development. The students mainly considered teachers' feedback a vital part of improving their essays (Qosayere, 2015).

### **Corrective Feedback in a Thai Context**

Writing essays in English seems to be a worrisome burden for many Thai students who learn English as a second language. According to Khumphee and Yodkamlue's (2017) study, one of the critical problems of Thai students' writing is grammatical errors, whether parts of speech, tenses, fragments, punctuation, etc. Apart from grammatical competence, the lack of organization in their essays is another problem among Thai students (Un-udom, 2019). Students do not excel in English grammatical structures and essay components, so they most heavily rely on their teacher's feedback and suggestions (Nguyen, 2019). Thus, providing corrective feedback has become an indispensable duty the teacher cannot avoid.

Tangkiengsirisin and Kalra (2016) claim that providing corrective feedback is essential to improving students' writing skills, especially direct feedback that most students positively perceive. In their study, 63 fourth-year students taking Business Communication in English II courses at an international university in Thailand were divided into two groups. Students in both groups were assigned to write four types of business letters (informative, persuasive, positive, and negative letter writings). One group received direct feedback while the other group received indirect feedback. Then, students needed to revise their writings according to the feedback given by the teachers. For the works with direct feedback, the teachers corrected the errors by providing the correct forms above the incorrect sentences. In contrast, for the group receiving indirect feedback, the teachers only underlined or circled the incorrect words

or sentences without giving them the correct forms. After that, the questionnaire and interview were conducted to evaluate the students' perception of the effectiveness of the corrective feedback. The results revealed that the students who received direct feedback progressed significantly in terms of accuracy in grammar and sentence structures whereas those with indirect feedback slightly improved. Their study seems to contradict Truscott's (1996; 1999) claim that grammar correction is harmful to students' writing.

Furthermore, in terms of the students' perception of the corrective feedback, Tangkiengsirisin and Kalra's (2016) study shows that the students who received direct corrective feedback had a positive attitude towards this grammar correction strategy, and they thought that they had improved tremendously because of the feedback given by the teachers. On the contrary, the students who got indirect feedback were frustrated and did not know what they had to do to improve their papers. Besides, many students seemed to think that the teachers did not put enough effort into marking students' assignments which led to the students having a negative attitude towards the corrective feedback. This study seems to confirm the belief that Thai students rely on their teacher's feedback and need the teacher to tell them directly what they have to do to correct errors (Black & Nanni, 2016; Nguyen, 2019).

In Nguyen's (2019) research on the expectations of the students about teacher corrective feedback strategies, she conducted her study with 65 fourth-year Thai students majoring in English in her essay writing class. These students had taken the paragraph writing and short compositions courses before this essay writing course and the teacher also taught them three courses in a row. Consequently, the teacher thoroughly knew the strengths and weaknesses of her students' writing. Throughout the semester, the students were assigned to write four types of essays (explanation, problem-solution, comparison-contrast, and persuasion). Before submitting each draft to the teacher, the students were required to peer review by asking their classmates to comment on their essays. Then, the teacher would later provide feedback on the students' essays. Furthermore, the students were also asked to survey their expectations and preferences for the teacher's corrective feedback strategies. The results showed that 97% of these students expected their teacher to give comprehensive feedback. That means they preferred the teacher to comment and correct all types of errors found in their essays. In terms of improving their writing skills, this research found that the students progressed in various aspects of writing, such as grammar, organization, and content. Additionally, Nguyen (2019) suggests that, apart from the types of corrective feedback the

teacher chooses, the success of corrective feedback also depends on students' English proficiency levels, classroom environments, and learning experiences. She, moreover, also contributes the students' active response to correcting errors to the deep-rooted culture in Thailand in which students need to be "compliant, obedient and deferring to their teachers." As a result, many students try their best to correct the errors indicated by their teachers since they consider the teacher's feedback as a command and feel they need to obey the teacher's orders.

Regarding teachers' perception of corrective feedback approaches, Black and Nanni's (2016) study points out that many teachers prefer indirect corrective feedback while their students select direct corrective feedback as the most appropriate strategy for grammar correction. Black and Nanni (2016) conducted the research with 21 teachers and 361 students at a Thai university. The students are Thai and their English proficiency was between intermediate and upper-intermediate. They were asked to complete a questionnaire on their preferences and perceptions of corrective feedback strategies. The results revealed that the teachers' point of view differed significantly from that of students. For the teachers, indirect feedback was considered positively the best way to improve students' writing skills since this approach encouraged students to think more and be more engaged in learning activities. On the contrary, the students were more concerned about accuracy. That was why they preferred direct corrective feedback since they could know all the errors and correct them quickly.

According to the researcher's experience as a teacher teaching writing courses to Thai university students, the researcher finds it unsurprising that many Thai students opt for directive corrective feedback when correcting errors in their essays. Many of them want to be told straightforwardly which words or sentences need to be corrected because they are overly concerned about accuracy and final grades while showing no determination to pinpoint the errors and correct them when the teacher has employed an indirect feedback approach. Personally, the combination of direct and indirect corrective feedback strategies seems to be the suitable solution if writing teachers use them appropriately based on students' levels of English proficiency.

## Conclusion

It seems impossible for teachers of L2 writing classes to avoid giving feedback or suggestions to improve students' essays. Moreover, teachers may encounter difficulty in choosing the right type of grammar correction strategies to best suit their students' needs.

Ferris (2004) offers valuable advice on what we should do to provide effective corrective feedback in L2 writing classes. First, she suggests that teachers should equip themselves with the skills necessary for improving students' writing, such as teaching techniques, grammar, etc. Moreover, different approaches to corrective feedback should be employed based on students' levels of English proficiency. For instance, indirect corrective feedback may suit students with a higher level of English proficiency because they can correct errors by themselves without the correct form entirely given by the teacher. After receiving feedback from the teacher, students should revise their essays; feedback without revisions is not different from having no feedback at all. Furthermore, corrective feedback is not the only way to improve students' writing. Other approaches, such as additional grammar instruction, self-editing practice, etc., may help increase linguistic accuracy and overall development of writing skills.

Moreover, when it comes to teaching writing courses in Thai educational institutions, providing corrective feedback seems indispensable because as second language learners, many Thai students do not excel in grammar and English sentence structures. As a result, they expect to receive feedback from teachers in order to improve their essays (Black & Nanni, 2016; Nguyen, 2019). Students' English proficiency levels also play a vital role in the success of corrective feedback. Therefore, writing teachers should choose the appropriate corrective feedback strategies according to their students' levels of English proficiency.

## References

- Bitchener, J. (2008). Evidence in support of written corrective feedback. **Journal of Second Language Writing, 17**, 102-118.
- Black, D., & Nanni, A. (2016). Written corrective feedback: Preferences and justifications of teachers and students in a Thai context. **Journal of Language Studies, 16**(3), 99-114.
- Chandler, J. (2003). The efficacy of various kinds of error feedback for improvement in the accuracy and fluency of L2 student writing. **Journal of Second Language Writing, 12**, 267-296.
- Ekanayaka, W. I., & Ellis, R. (2020). Does asking learners to revise add to the effect of written corrective feedback on L2 acquisition?. **System, 94**, 1-12.
- Ferris, D. (2004). The "Grammar correction" debate in L2 writing: Where are we, and where do we go from here? (and what do we do in the meantime...?). **Journal of Second Language Writing, 13**, 49-62.



- Ferris, D., & Roberts, B. (2001). Error feedback in L2 writing classes: How explicit does it need to be?. **Journal of Second Language Writing**, 10, 161-184.
- Gray, R. (2004). **Grammar correction in ESL/EFL writing classes may not be effective**. Retrieved from <http://iteslj.org/Technique/Gray-WritingCorrection.html>.
- Herlinawati, Saukah, A., Mukminatien, N., Isnawati, U., & Bastian, A. (2020). Do comprehensive and selective corrective feedback really work for L2 writing accuracy? An overview from Indonesian context. **Humanities & Social Sciences Reviews**, 8(1), 69-77.
- Khumphee, S., & Yodkamlue, B. (2017). Grammatical errors in English essays written by Thai EFL undergraduate students. **Journal of Education Mahasarakham University**, 11(4), 139-154.
- Lee, I. (1997). ESL learners' performance in error correction in writing. **System**, 25, 465-477.
- Lee, I. (2004). Error correction in L2 secondary writing classrooms: The case of Hong Kong. **Journal of Second Language Writing**, 13, 285-312.
- Lee, I. (2005). Error correction in the L2 writing classroom: What do students think? **TESL Canada Journal**, 22(2), 1-16.
- Moser, A. (2020). **Written corrective feedback: The role of learner engagement**. Cham: Springer.
- Nguyen, T. T. L. (2019). A case study of teacher feedback on Thai university students' essay writing. **Journal of Language Studies**, 19(2), 121-138.
- Qosayere, I. (2015). The effect of grammar correction on students' writing. **International Interdisciplinary Journal of Education**, 4(1), 257-261.
- Sheen, Y. (2007). The effect of focused written corrective feedback and language aptitude on ESL learners' acquisition of articles. **TESOL Quarterly**, 41(2), 255-283.
- Sheen, Y., Wright, D. & Moldawa, A. (2009). Differential effects of focused and unfocused written correction on the accurate use of grammatical forms by adult ESL learners. **System**, 37, 556-569.
- Tangkiengsirisin, S. & Kalra, R. (2016). Thai students' perceptions on the direct vs. indirect written corrective feedback: A Thai university context. **Arab World English Journal**, 7(3), 161-176.
- Truscott, J. (1996). The case against grammar correction in L2 writing classes. **Language Learning**, 46, 327-369.
- Truscott, J. (1999). The case for "The case against grammar correction in L2 writing classes": A response to Ferris. **Journal of Second Language Writing**, 8(2), 111-122.

Un-udom, S. (2019). The effectiveness of different written corrective feedback on Thai EFL learners' writing. **Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University**, 38(1), 76-85.

## บทปริทัศน์หนังสือ (BOOK REVIEW)



### การจัดการเชิงกลยุทธ์

(Crafting & Executing Strategy Concepts and Readings)

เขียนโดย: A.J. Strickland III, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thomson

แปลและเรียบเรียงโดย: ดร. ทรรศนะ บุญขวัญ

บทวิจารณ์โดย

Yunni Lu และคณะ<sup>1</sup>

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Crafting & Executing Strategy Concepts and Readings) หนังสือเล่มนี้แต่งโดย A.J. Strickland III, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thomson และแปลโดย ดร.ทรรศนะ บุญขวัญ คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์แม็คกรอ - ฮิล และจัดจำหน่ายโดย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หนังสือเล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่าน ทราบถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทางผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 12 บท ดังนี้

บทที่ 1 จะเป็นส่วนของความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแสดงถึงที่มาแนวคิดกลยุทธ์ ที่เริ่มต้นจากการตั้งคำถาม เช่น สถานการณ์ของบริษัทในตอนนี้เป็นอย่างไร บริษัทต้องการพัฒนาไปในทิศทางไหน หรือ เราจะทำอะไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาบริษัทอย่างยั่งยืน

บทที่ 2 จะเป็นเรื่องของ การกำหนดทิศทางของบริษัท โดยเนื้อหา จะเป็นการกล่าวถึง ภาพรวมของกลยุทธ์บริษัททั้งภายในและภายนอกในการดำเนินการ ซึ่งทางผู้เขียนได้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

<sup>1</sup> นลัชนันท์ อัมระนันท์, ธนพล กิจแสงทอง, ธีรวัฒน์ ธีรเสนี, กัญญิตตา เหล่าดี, และปริยานุช ชูจร

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขั้นตอนที่ 2 การตั้งเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 4 การบริหารกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 5 การควบคุมการพัฒนาและประเมินสมรรถนะ

บทที่ 3 การประเมินผลสถานะแวดล้อมภายนอกบริษัท ในส่วนนี้จะเป็นการแสดงถึงแนวคิดและเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยมุ่งความสนใจไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่ควรนำมาพิจารณาในการสร้างตัวเลือกทางกลยุทธ์ ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมมหภาค (macro-environment) เป็นสภาพแวดล้อมโดยรวมของอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ มีองค์ประกอบหลัก 7 ประการได้แก่ 1) ประชากรศาสตร์ 2) ค่านิยมทางสังคมและวิถีชีวิต 3) กฎหมาย 4) การเมืองและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ 6) ปัจจัยทางเทคโนโลยี และ 7) เงื่อนไขทั่วไปทางเศรษฐกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์จำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมมหภาคเพื่อให้การใช้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ได้จริง

บทที่ 4 การประเมินทรัพยากรประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในส่วนนี้จะเป็นการอภิปรายถึงเทคนิคในการประเมิน สถานการณ์ภายในของบริษัทโดยทางผู้เขียนได้ตั้งคำถาม 6 คำถามเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบริษัท ดังนี้ 1) กลยุทธ์ปัจจุบันของบริษัททำงานได้ดีเพียงไร 2) ทรัพยากรและประสิทธิภาพใด ของบริษัทที่สำคัญในการแข่งขัน 3) บริษัทสามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางตลาดและเอาชนะอุปสรรคภายนอกบริษัทได้หรือไม่ 4) ราคาและต้นทุนของบริษัทสามารถแข่งกับคู่แข่งได้หรือไม่ 5) ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งหลัก และ 6) ประเด็นและปัญหาทางกลยุทธ์ใดควรได้รับความสนใจสูงสุดในการจัดการ โดยผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือมากมายไม่ว่าจะเป็น SWOT การวิเคราะห์ด้านห่วงโซ่คุณค่า การใช้เกณฑ์ มาตรฐานและการประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น

บทที่ 5 กลยุทธ์ทางการแข่งขันทั่วไป ส่วนนี้ผู้เขียนจะอธิบายถึงตัวเลือกทางกลยุทธ์ในการแข่งขันทั่วไป 5 ประการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่สำคัญที่สุดของบริษัทในการสร้างกลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างต้นทุนต่ำ 2) กลยุทธ์ความหลากหลายในวงกว้าง เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแตกต่างจากคู่แข่ง 3) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นหรือหาช่องทางการตลาดด้านต้นทุนต่ำ 4) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นหรือหาช่องทางการตลาดด้านความหลากหลาย และ 5) กลยุทธ์การสร้างต้นทุนที่ดีที่สุด เป็นการให้คุณค่าที่มากกว่าเงินกับลูกค้าโดยเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

บทที่ 6 ความแข็งแกร่งของตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัท ผู้เขียนได้อธิบายถึง ช่วงเวลาที่ใช้ กลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท ซึ่งสามารถวิเคราะห์จุดยืนของบริษัทว่าควรยืนอยู่ในจุดใดของตลาดถึงจะเกิดประโยชน์มากกับบริษัทมากที่สุด นอกจากนี้ได้กล่าวถึงประโยชน์ของกลยุทธ์และความเสี่ยงในการขยายขอบเขตในแนวนอนของบริษัทผ่านการควบรวม และการยึดครอง และอธิบายถึงข้อดีและข้อเสียของการขยายขอบเขตในการดำเนินการผ่านการรวมในแนวตั้งของบริษัท การรับรู้เงื่อนไขของการสนับสนุนการใช้กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าบางประการกับคู่แข่ง และกล่าวถึงเหตุผลของผู้สนับสนุนทางกลยุทธ์ว่าสามารถมาแทนการควบรวมและการยึดครองในแนวนอนหรือการรวมในแนวตั้งได้เมื่อไหร่อย่างไร และสามารถทำให้การจัดจ้างคนภายนอกสะดวกขึ้นอย่างไร

บทที่ 7 กลยุทธ์สำหรับการเอาชนะตลาดระหว่างประเทศ ผู้เขียนได้อธิบายถึงเหตุผลที่บริษัทเลือกแข่งขันในตลาดระดับโลก และเรียนรู้วิธีการและเหตุผลที่มีเงื่อนไขที่แตกต่างกันของตลาดระหว่างประเทศและอุตสาหกรรมสร้างความซับซ้อนในกลยุทธ์ระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการเรียนรู้ทางเลือกกลยุทธ์หลักในการเข้าสู่และแข่งขันในตลาดต่างประเทศซึ่งมีทั้งหมด 3 ประการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์หลายประเทศ คือการใช้การคิดแบบท้องถิ่นและแสดงออกแบบท้องถิ่นในการสร้างกลยุทธ์ระหว่างประเทศ 2) กลยุทธ์ระดับโลก กล่าวถึงวิธีการคิดระดับโลกและแสดงออกแบบระดับโลก และ 3) การรวมการคิดระดับโลก และบอกวิธีการที่บริษัทระดับประเทศใช้ในการสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในตลาดต่างประเทศ

บทที่ 8 กลยุทธ์บริษัท บริษัทแบบหลายประเทศและความหลากหลาย ผู้เขียนได้อธิบายถึง วิธีการสร้างความหลากหลายของธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าสำหรับผู้ถือหุ้นได้ และกลยุทธ์ที่หลากหลายสามารถช่วยสร้างกลยุทธ์ข้ามธุรกิจที่เหมาะสมกับความสามารถในการส่งผ่านความได้เปรียบ อธิบายถึงข้อดีและความเสี่ยงของกลยุทธ์บริษัทที่มีเป้าหมายในการกระจายความเสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้อง รวมถึงบอกเครื่องมือวิเคราะห์สำหรับประเมินความหลากหลายของกลยุทธ์ และอธิบายถึง 4 ทางเลือกหลักทางกลยุทธ์ของบริษัทที่หลากหลายสำหรับการรวมกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงและการพัฒนาสมรรถนะของบริษัทเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) ยึดติดกับสายธุรกิจบริษัทที่มีอยู่ 2) ขยายฐานธุรกิจของบริษัทโดยกระจายความหลากหลายไปสู่ธุรกิจหรือตลาดทางภูมิศาสตร์อื่น 3) ลดค่าใช้จ่ายจากการลดฐานความหลากหลายโดยกำจัดธุรกิจบางประการ และ 4) ปรับโครงสร้างสายธุรกิจของบริษัทโดยการรวมการกำจัดและการยึดครองใหม่เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ของบริษัท

บทที่ 9 จริยธรรม ความรับผิดชอบด้านสังคมของบริษัท ความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์ ผู้เขียนได้อธิบายถึงความเกี่ยวข้องของมาตรฐานด้านจริยธรรมในธุรกิจกับมาตรฐานด้านจริยธรรมและปทัสสถานของสังคมที่ใหญ่กว่า และวัฒนธรรมที่แต่ละบริษัทดำเนินการ รวมถึงการรับรู้เงื่อนไขที่สามารถเพิ่มกลยุทธ์และพฤติกรรมทางธุรกิจที่ไม่มีจริยธรรม และเข้าใจถึงต้นทุนของความล้มเหลวทางด้านจริยธรรมของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงความเข้าใจในแนวความคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและวิธีการที่บริษัทสร้างสมดุลในงานเหล่านี้ด้วยความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐศาสตร์ต่อผู้ถือหุ้น

บทที่ 10 การสร้างองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารกลยุทธ์ที่ดี ผู้คน ประสิทธิภาพ และโครงสร้าง ผู้เขียนได้อธิบายถึงความเข้าใจในสิ่งที่ผู้จัดการต้องทำในการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้เหตุผลที่จ้าง ฝึกงาน และรักษาคนที่ถูกต้องในการสร้างส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ และผู้เขียนยังได้อธิบายถึงความเข้าใจว่าการบริหารกลยุทธ์ที่ดีต้องมีการสร้างและพัฒนาทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การได้รับคำสั่งเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องพิจารณาในการสร้างโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนกลยุทธ์และจัดตั้งความพยายามในการทำงาน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการรับรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจรวมอำนาจและกระจายอำนาจที่ใช้จัดเตรียมกลยุทธ์ที่เลือก

บทที่ 11 การจัดการการดำเนินการภายใน การกระทำที่สนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ที่ดี ผู้เขียนได้อธิบายถึงการเรียนรู้เหตุผลที่การกระจายทรัพยากรควรมีพื้นฐานอยู่บนสิทธิพิเศษทางกลยุทธ์ การเข้าใจว่านโยบายและวิธีการที่ออกแบบมาอย่างดีสามารถสร้างความสะดวกให้กับการบริหารกลยุทธ์อย่างที่ดีได้อย่างไร

การเข้าใจว่าวิธีการใช้เครื่องมือการจัดการที่ขับเคลื่อนการพัฒนาที่ต่อเนื่องในสมรรถนะของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุการบริหารกลยุทธ์ที่เหนือกว่าได้อย่างไร รวมถึงการรับรู้หน้าที่ของข้อมูลและระบบการดำเนินการในบุคลากรของบริษัทที่ทำให้หน้าที่ทางกลยุทธ์อย่างชำนาญได้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งการชื่นชมกับวิธีการและเหตุผลที่การใช้แรงดึงดูดและรางวัลที่มีการออกแบบอย่างดีสามารถกลายเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจมากที่สุดอันหนึ่งของการจัดการสำหรับการสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์อย่างเชี่ยวชาญและการดำเนินการที่ดีเยี่ยม

บทที่ 12 วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำของบริษัทหลักของการบริหารกลยุทธ์ที่ดี ผู้เขียนได้อธิบายถึงความสามารถในการแยกแยะลักษณะเด่นของวัฒนธรรมบริษัทและชื่นชมหน้าที่ของคุณค่าหลักของบริษัทและมาตรฐานทางศีลธรรมในการสร้างวัฒนธรรมบริษัท และการรับความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและเหตุผลที่วัฒนธรรมบริษัทสามารถช่วยขับเคลื่อนการบริหารกลยุทธ์และการดำเนินการที่ยอดเยี่ยม รวมถึงการเรียนรู้การกระทำที่ผู้จัดการสามารถใช้เปลี่ยนปัญหาของวัฒนธรรมบริษัท อีกทั้งความเข้าใจสิ่งที่ทำให้เกิดผู้นำในการจัดการที่มีประสิทธิผลเพื่อบรรลุการบริหารกลยุทธ์ที่เหนือกว่า

จากการได้อ่านหนังสือนี้แล้ว จะค้นพบว่าหนังสือเล่มนี้มีลักษณะเป็นสารานุกรมเฉพาะวิชา โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้อ่านทราบถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ การเลือกสรรคำล้วนเป็นภาษาทางวิชาการ มีการอ้างอิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบเนื้อหาในแต่ละบททำให้สามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้อย่างสะดวก เหมาะสมสำหรับ นักศึกษา อาจารย์และผู้ที่ต้องการศึกษา

ผู้เขียนหนังสือ สามารถเรียบเรียงเนื้อหาบทเรียนได้ตามลำดับขั้นตอนของเนื้อหา มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาและสรุปท้ายบท ทำให้มีความต่อเนื่องในการเรียนรู้ มีการศึกษาซึ่งช่วยให้ผู้อ่านสามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างเห็นภาพ ยกตัวอย่างในบทที่ 4 ในส่วนของ การประเมินความสามารถบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งทางการตลาดอย่างประสบความสำเร็จนั้น ทฤษฎีการและประสิทธิภาพของบริษัทมีอำนาจด้านการแข่งขันที่เหมาะสมที่จะให้ประโยชน์ที่ยั่งยืนเหนือคู่แข่งนั้น ผู้วิจารณ์มองว่าสิ่งที่ผู้แปลได้กล่าวนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจด้วยคำว่า บริษัทจะมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบเหนือคู่แข่งในตลาดถ้าทรัพยากรและประสิทธิภาพของมันเป็นที่ยากที่จะลอกเลียนแบบและไม่สามารถทดแทนกันได้อีกด้วย บริษัทจะสามารถคงความได้เปรียบแม้จะเผชิญหน้ากับความพยายามเชิงรุกของคู่แข่งในการเอาชนะมัน จากข้อความดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจารณ์เห็นว่า เป็นสิ่งที่ไปตามผู้แปลได้อธิบายเพราะบริษัทที่มีสิ่งที่ดี ที่ยากต่อการเลียนแบบนั้นก็ย่อมเอาชนะคู่แข่งได้ไปโดยปริยาย อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้มีจุดที่ควรปรับปรุงอยู่บ้าง โดยเริ่มจาก การพิมพ์ตกและการเว้นวรรคในบางจุดไม่เหมาะสม ไม่มีเลขหน้าแสดงในสารบัญมีเพียงในหน้าเนื้อหาหนังสือ ส่งผลให้เกิดความสับสนในการอ่าน ไม่มีแบบฝึกหัดให้ผู้อ่านได้ทดสอบความเข้าใจในแต่ละบทเรียน และควรเพิ่มภาพประกอบที่ใช้ในการอธิบายโครงสร้างเนื้อหาให้มากขึ้น

หนังสือเล่มนี้ เหมาะสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาและใช้ประโยชน์จากบทเรียนด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถนำเนื้อหาไปพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงประกอบเนื้อหาการเรียนการสอนในสาขาวิชาด้านการจัดการ แต่ผู้วิจารณ์อยากให้ผู้อ่านทุกท่านพิจารณาศึกษาความรู้เพิ่มเติมเนื่องจากแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย