



ที่ ม.ญ. 0569/2565

22 มิถุนายน 2565

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก  
เลขที่ 2250  
วันที่ 05 ก.ค. 2565 เวลา.....

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ประชาสัมพันธ์การเผยแพร่ วารสารหาดใหญ่วิชาการ

เรียน อธิการบดี

ด้วย ฝ่ายเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ สำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ได้จัดทำวารสารหาดใหญ่วิชาการ (HATYAI ACADEMIC JOURNAL) ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai-Journal Citation Index: TCI) กลุ่มที่ 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการรูปแบบต่าง ๆ ของคณาจารย์และนักวิชาการทั่วไป ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

บัดนี้ ฝ่ายเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ สำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ได้จัดทำวารสารหาดใหญ่วิชาการ ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2565) แล้วเสร็จ ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเพื่อประชาสัมพันธ์การเผยแพร่วารสารหาดใหญ่วิชาการ ฉบับดังกล่าวในหน่วยงานของท่านผ่าน <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/issue/archive> ทั้งนี้ หากมีผู้ประสงค์จะส่งบทความเพื่อรับการพิจารณาตีพิมพ์ สามารถศึกษารายละเอียดการส่งบทความได้ที่ <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/index> หรือสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 0-7420-0347

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ทศนีย์ ประธาน)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัย

ปฏิบัติหน้าที่แทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยหาดใหญ่

ฝ่ายเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ สำนักวิจัยและพัฒนา

โทรศัพท์ 0-7420-0347

โทรสาร 0-7442-5467

Hatyai University, the First Private University in Southern Thailand

222 Polpichai Rd. Hatyai Songkhla 90110 Thailand <http://www.hu.ac.th>  
Tel 66 74 200300, 425000 Fax 66 74 425467



# วารสารหาดใหญ่วิชาการ

ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2565

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจและการจัดการ นิติศาสตร์ และสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการด้านการวิจัย และบทความวิชาการรูปแบบต่าง ๆ ของอาจารย์ และนักวิชาการทั่วไป
3. เพื่อเป็นสื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการวิจัย ค้นคว้า อย่างต่อเนื่อง

## กำหนดเผยแพร่

ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน

ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม

เจ้าของ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

## คณะที่ปรึกษา

อาจารย์ประณีต ดิษยะศริน  
ศ.ดร.ไพศาล เหล่าสุวรรณ  
ผศ.ดร.วิทวัส ดิษยะศริน สัตยารักษ์  
ดร.ธารพรรษ สัตยารักษ์

## บรรณาธิการ

ผศ.ดร.กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง

## รองบรรณาธิการ

ผศ.ดร.ปกรณ์ ลิ่มโยธิน

## กองบรรณาธิการ

ศ.ดร.ธีระ เอกสมทราเมษฐ์	ม.สงขลานครินทร์
ศ.ดร.ศากุน บุญอิต	ม.ธรรมศาสตร์
รศ.ดร.ขวัญกมล ดอนขวา	ม.เทคโนโลยีสุรนารี
รศ.ดร.สมบูรณ์ เจริญจิระตระกูล	จ.ชุมพร (เกษียณ)
รศ.ดร.อาภรณ์ ตีนาน	จ.ชลบุรี (เกษียณ)
รศ.ดร.ชมพูนุท โกสลากร เพิ่มพูนวิวัฒน์	ม.ศรีนครินทรวิโรฒ
รศ.ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์	ม.วลัยลักษณ์
รศ.ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี	ม.มหิดล
รศ.ดร.อนุ เจริญวงศ์ระยับ	ม.ราชภัฏพิบูลสงคราม
รศ.ดร.บุษอริ ยี่หมาะ	ม.ราชภัฏสงขลา
รศ.ดร.นิคม นาคอ้าย	ม.ราชภัฏพิบูลสงคราม
ผศ.ดร.กฤษฎา กุณฑล	ม.ราชภัฏยะลา
ผศ.ดร.อนิวัช แก้วจันทน์	ม.ทักษิณ
ดร.กิตติพร เนาว์สุวรรณ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	
รศ.ทัศนีย์ ประธาน	ม.หาดใหญ่
ผศ.ดร.เอียรชัย พันธุ์คง	ม.หาดใหญ่
ดร.สิริลักษณ์ ทองพูน	ม.หาดใหญ่
ดร.เจตน์สฤกษ์ สังกข์พันธ์	ม.หาดใหญ่

## ฝ่ายตรวจสอบด้านภาษา

อาจารย์เอरिक แกร์อัลลีน  
อาจารย์ฮากิม สุদিনปรีดา

## ฝ่ายบริหารจัดการ

อาจารย์สุชาดา สุวรรณคำ  
นางสาวอริศรา พฤกษ์ภูากรณ์  
นางสาวจิรวรรณ จันทร์วงศ์ฤทธิ์

ติดต่อสอบถาม ส่งบทความเพื่อลงตีพิมพ์ บรรณาธิการวารสารหาดใหญ่วิชาการ ฝ่ายเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110 E-mail : hu\_apc@hu.ac.th

Ⓛ บทความทุกเรื่องได้รับการตรวจความถูกต้องทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ Ⓛ ข้อความและบทความในวารสารหาดใหญ่วิชาการเป็นแนวคิดของผู้เขียน มิใช่เป็นความคิดเห็นของคณะผู้จัดทำ และมิใช่ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ Ⓛ กองบรรณาธิการไม่สงวนสิทธิ์การคัดลอกแต่ให้อ้างอิงแสดงที่มา

---

# วารสารหาดใหญ่วิชาการ

ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2565

---

## สารบัญ

### บทความวิจัย

ความท้าทายด้านระเบียบวิธีในการใช้เทคนิคการคิดออกเสียงเพื่อสำรวจกลวิธีความเข้าใจของผู้อ่าน  
ภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ

วันเพ็ญ ภูมรินทร์, มงคลไชย เทียนสุดินนท์, สุพรรณณี อาศัยราช, และ เบญจพร มีพร้อม....1

ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้ปกครอง ทักษะคิดในการเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียนในจังหวัดรัตนคีรีประเทศกัมพูชา

Leakhena Khon, นพดล นิมสุวรรณ, และ เก็ดฉวา บุญปรากฏ.....19

แนวโน้มและอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษา  
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต

วันวิสาข์ น้อยเฉลิม.....37

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน  
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ชุตติกาญจน์ จำลองกุล, เพชรน้อย สิ่งช่างชัย, และ กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร.....57

บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

อาดัม นีละไพจิตร และ วรางคณา รัชตะวรรณ.....75

ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

ธเนศ ยุคันตวนิชชัย.....93

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการทางการเงิน

ภรณ์ หลาวทอง, กมลทิพย์ ใหม่ชุ่ม, สุรเกียรติ์ ปริชาตินนท์, ขวัญเรือน ภูเขาบุญ,  
และ นัชชนลิน อินทนูพัฒน์.....111

ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดน  
ภาคใต้

กฤษฎี พ่วงรอด และ สุวนาถ ทองสองยอด.....131

## สารบัญ (ต่อ)

ผลกระทบของข้อเรียกร้องจากผู้เสียภาษี ธรรมมาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีต่อ  
ประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

อัครวิชัย รอบคอบ และ เกลินี หมื่นไธสง.....149

อิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน: หลักฐานของบริษัท  
ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นันทิกานต์ ประสพสุข, มัทนชัย สุทธิพันธุ์, และ จิตติมา วิเชียรรักษ์.....167

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของ  
มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์, สุรีย์ กาญจนวงศ์, และ ไพศาล จันทรงษ์.....183

### บทความวิชาการ

ความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ในประเทศไทยในยุค 4.0

ฐานิตย์ จันทวิเศษ, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล, และ เกียรติชัย วีระญาณนทร์.....201

---

# HATYAI ACADEMIC JOURNAL

Vol.20 No.1 January - June 2022

---

## CONTENTS

### Research Article

Methodological Challenges in Implementing Think-Alouds to Investigate EFL Readers' Comprehension Strategies

*Wanpen Poomarin, Mongkolchai Tiansoodeenon, Suphanee Arsairach, and Benjaporn Meeprom.....1*

The Relationship among Parental Support, Study Attitudes, and Academic Achievement of Students in Ratanakiri Province, Cambodia

*Leakhena Khon, Nopadol Nimsuwan, and Kettawa Boonprakarn.....19*

Trends and Influences on Phuket Diploma Students in Choosing a University

*Wanwisa Noichaleam.....37*

The Relationship Model among Transformational Leadership, Work Engagement, and Job Performance of Head Nurses

*Chutikarn Jamlongkun, Phechnoy Singchungchai, and Kannikar Chatdokmaiprai.....57*

Roles and Functions of Families in Caring for Children with Multiple Disabilities and the Government Support

*Adam Neelapajjit and Warangkana Ratchatawan.....75*

Women's Leadership in Songkhla Province

*Tanate Yukuntawanitchai.....93*

The Development of Competitive Strategy for Business Organization in Financial Services

*Poranee Loatong, Kamonthip Maichum, Surakiat Parichatnon, Kwanruan Pusaboon, and Naknalin Intanupat.....111*

Marketing Communication Factors Affecting Tourists' Perception of Service of Hotel Industries in Southern Border Provinces

*Kritsadee Phuangrod and Suwanat Thongsongyod.....131*

## CONTENTS (cont.)

The Effects of Taxpayer Requirements, Good Governance, and Technology Innovation on the Service Performance of the Revenue Department, Ministry of Finance <i>Aukkarawit Robkob and Kesinee Muenthaisong</i> .....	149
Influence of Integrated Reporting on Financial Performance: Evidence from Companies Listed on the Stock Exchange of Thailand <i>Nantikarn Prasopsook, Muttanachai Suttipun, and Jittima Wichianrak</i> .....	167
The Relationship Model among Strategic Leadership, Innovation Management, and Organizational Performance of Private Universities in Thailand <i>Anuthida Prasertsak, Suree Kanjanawong, and Phaisarn Jantarungsri</i> .....	183

### Academic Article

The Production Capability of the Mold Industry of Small and Medium Enterprises in Thailand 4.0 <i>Thanit Janthawiset, Sanit Sirivisitkul, and Kietchai Veerayannon</i> .....	201
---	-----

## ความท้าทายด้านระเบียบวิธีในการใช้เทคนิคการคิดออกเสียงเพื่อสำรวจกลวิธี ความเข้าใจของผู้อ่านภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ

### Methodological Challenges in Implementing Think-Alouds to Investigate EFL Readers' Comprehension Strategies

วันเพ็ญ ภูมรินทร์<sup>1\*</sup>, มงคลไชย เทียนสุตินนท์<sup>1</sup>, สุพรรณณี อาศัยราช<sup>1</sup>, และ เบนจพร มีพร้อม<sup>1</sup>  
Wanpen Poomarin<sup>1\*</sup>, Mongkolchai Tiansoodeenon<sup>1</sup>, Suphannee Arsairach<sup>1</sup>, and  
Benjaporn Meeprom<sup>1</sup>

#### Abstract

This study aimed to investigate methodological challenges in using the think-aloud method to assess EFL students' employment of reading strategies. The participants in this study consisted of 16 Thai EFL university students. Think-aloud and videotaped observations were used to collect the data. The data were analyzed by content analysis. The results of the study revealed that levels of text difficulty and topics of interest, familiarity with the think-aloud method and the observer, ability to verbalize thoughts, and cultural differences were major methodological challenges in the maximum utilization of the think-aloud method for collecting qualitative data. Based on the findings, some pedagogical implications

<sup>1</sup>สาขาภาษาตะวันตก คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12110

<sup>1</sup>Department of Western Languages, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Klong 6 Sub-district, Klong Luang District, Pathum Thani Province 12110

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: wanpen\_p@mutt.ac.th)

รับบทความวันที่ 10 กรกฎาคม 2563 แก้ไขวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564 รับลงตีพิมพ์วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564

were suggested for utilizing the think-aloud method in the English reading classroom.

**Keywords:** *Think-Aloud, Reading Strategy, Methodological Challenges*

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจความท้าทายในการใช้ระเบียบวิธีการคิดออกเสียงที่จะประเมินกลวิธีการอ่านของผู้เรียนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ ผู้เข้าร่วมงานวิจัยนี้ประกอบด้วย นักศึกษาไทยระดับอุดมศึกษาที่เรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาต่างประเทศ จำนวน 16 คน เก็บข้อมูลด้วยเทคนิคการคิดออกเสียงและการสังเกตด้วยการบันทึกวิดีโอ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลของงานวิจัยนี้พบว่า ระดับความยากง่ายของบทอ่านและหัวข้อเรื่อง ความคุ้นชินกับเทคนิคการคิดออกเสียงและผู้สังเกต ความสามารถในการคิดออกเสียง และความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นความท้าทายด้านระเบียบวิธีการใช้เทคนิคการคิดออกเสียงให้ได้ ประโยชน์สูงสุดในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผลการศึกษาครั้งนี้ ได้นำไปสู่คำแนะนำการใช้ประโยชน์จากเทคนิคการคิดออกเสียงในด้านการสอนการอ่านภาษาอังกฤษ

**คำสำคัญ:** *เทคนิคการคิดออกเสียง กลวิธีการอ่าน ความท้าทายด้านระเบียบวิธี*

## Introduction

Reading in a foreign language is considered a complex process as there are many factors (e.g. different ranges of language proficiencies, different linguistic knowledge, and unfamiliarity with the content of text) affecting readers' performance of the reading comprehension (Kasper, 1993; Grabe & Stoller, 2011). Reading strategies can be used to construct meaning from text during a reading process (Block, 1992). The readers can benefit from a number of strategies in order to understand what they read (Smith, 1994). The reading strategies (e.g. note-taking, using context clues, re-reading, and monitoring comprehension) can help them understand the text.

Using strategies which is a part of a reading process may be not observed because it is a mental process (Chamot, 2007). In other words, the process of reading is processed by readers in which the readers think of how they construct meaning from text in their mind. It is difficult to prove whether there is valid relationship between what they actually think and what they act. Their mental behavior cannot be observed directly. A collection of data that obtains information from thinking or mental processes seems complicated. However, one reading assessment activating metacognition and capturing their internal cognitive processes during reading comprehension is a think-aloud method.



However, the think-aloud method plays less of a role in assessment of comprehension (Leslie & Caldwell, 2009). The think-aloud method used to assess reading strategies has some limitations in terms of implementation. One difficulty of verbal reports is articulation of thoughts (Walker, 2005). This means that nonverbal behavior may be difficult to be verbalized and explained in spoken words. Some people think faster than they can speak out, so some thoughts of mental activities may not be shown verbally (Bainbridge & Sanderson, 2005; Walker, 2005; Noyes, 2006). Moreover, this method may interfere with reading performance and time for task completion (Green, 1998). It may thwart automatic processing (Robinson, 2001) in which it may lose some information because of the length of the verbalization. Care and attention are required for analysis and interpretation of the protocol because some mental processes cannot be verbalized properly (Van Someren, Barnard, & Sandberg, 1994; Green, 1998; Noyes, 2006).

There is a need to understand the reading process and to learn more about what is happening in readers' mind and how readers regulate their reading behavior while they are reading. In order to understand the internal process, think-alouds have been used as a means of investigation. Methodological concerns about utilizing think-alouds to maximize the utilization of the think-aloud method should be addressed so that it will provide the most detailed and valid data on how EFL students employ reading strategies, and respond to the text.

### **Research Objective**

This study aimed to investigate methodological challenges in utilizing the think-aloud method to assess how EFL readers used reading strategies while they were reading expository text.

### **Scope of the Study**

This study focused on the utilization of the concurrent think-aloud method for assessing how EFL college students employed reading strategies. Students identified as native English speakers were not included in the study.

## **Conceptual Framework**

The think-aloud method can provide the data on a valid relationship between the actual action and the mental behavior for researchers because individuals' mental cognitive processes during task completion are verbalized rather than answered (Nisbett & Wilson, 1977; Green, 1998; Bainbridge & Sanderson, 2005). Researchers can benefit from the features of the think-aloud method (Ericsson & Simon, 1993; Afflerbach, 2002). For example, it is used to examine the use of reading comprehension strategies and cognitive processes that may be mental activities. It also provides variance in each

reader's focus on reading, use of strategies, emotional expressions, and responses to text and social context in the same study. The think-aloud method can provide the data on the interaction between readers and text that yields readers' constructively responsive reading comprehension strategies (Afflerbach & Cho, 2009). Therefore, researchers can obtain detailed data on how students employ language learning strategies, and gain insight into readers' cognition and response.

A think-aloud method is used in educational research regarding richness and validity of data gained (Branch, 2000; Leighton, 2004; Johnstone, Bottsford-Miller, & Thompson, 2006). There is a number of studies about utilizing a think-aloud method to investigate reading strategies. For instance, the California Department of Education's Strategic Teaching and Learning report (Pritchard & Breneman, 2000) identified reading strategies employed by L2 learners who were strategic readers. It was found that the key strategies included examination of the text as a whole, use of cognate vocabulary, identification of the important details, and involvement in extensive versus reflexive responses. Similarly, Kamhi-Stein (2003) used a think-aloud method to collect the data on what reading strategies four L2 college students employed when they read L2 passages. It was found that two of them translated the text from L2 into L1. Other students understood the meaning of words from pronunciation. Subsequently, Meeampol (2008) reviewed the theoretical and previous research studies about the think-aloud for assessing reading strategies and illustrated the data analysis of think-aloud method. The results imply that both types of the think-aloud method, concurrent and retrospective, have some limitations but they can generate valid and reliable data through training. The examples of the data analysis were provided with the coding of reading strategies gained from the think-aloud method.

In addition to the utilization of the think-aloud method to investigate reading strategies, the think-aloud method was evaluated and used by different groups of cultures. Kim (2002) studied how individuals' thoughts were related to cultural differences through counting the number of spoken words and the frequency of silence. Asian American participants and European American participants thought aloud to work on and solve the metrics problems, reflecting analytical skills. The results showed that think-alouds made Asian Americans' performance less effective, but European Americans could think aloud more effectively. To replicate the comparison of cultures, Albers (2015) investigated and compared how each participant of Dutch and Vietnamese thought aloud about entrepreneurial processes, analyzed by the number of words, the number of interruptions and the number of occurrences. The results indicated that people from Vietnam used fewer words and kept silence than those from the Netherlands. Vietnamese participants also used many words, indicating that they had

more difficulties in understanding questions during think-alouds. From these studies, it is indicated that Westerners produced more verbal manners and showed the closer relation between thinking and talking than Asians did. Regarding the comparison between the number of words thought by Asians and that by Europeans, it may be assumed that talking may interrupt thinking protocol in Asian cultures.

From the mentioned research studies in the past, the think-aloud method was used to examine the internal processes of employing reading strategies and was utilized by different cultural backgrounds of the participants. Reading was considered a process of meaning construction and a process of linguistic decoding. These studies indicated that the think-aloud method was used to assess the readers' cognitive processes of reading comprehension strategies.

In a think-aloud method, readers are required to reflect and report their thinking processes verbally while completing a reading task. This type of think-aloud method is called a concurrent verbal report. It is current description of the content of working memory generated by individuals in which the individuals report the thoughts and mental activities that occur in their mind during task completion (Green, 1998; Afflerbach 2002; Leighton, 2004; Sasaki, 2008). Readers describe verbally what they think as they are reading text or dealing with problems. Ericsson and Simon (1993) explain that the think-aloud method depends on short-term and long-term memories, but a short-term memory can be kept in a limited amount and time. The information that occurred in the short-term memory can be exposed to an observer through their verbalization of reading processes, so this method is a useful instrument of data collection in which an individual can verbalize or report his/her thought during task completion (Ericsson & Simon, 1993).

Metacognitive awareness of the strategies found among readers is beneficial data on how they really used the strategies so that educators can use these data on instructional development. However, a few research studies investigate the methodological concerns about the implementation of the think-aloud method used by EFL students. To fill the gap, this study investigated how the think-aloud method was utilized in order to maximize its assessment of EFL reading strategies among Thai college students.

## Methodology

The implementation of the think-aloud method in this study examined what reading strategies the second-year EFL students at the university level used when they read expository text. The sample consisted of 16 voluntary undergraduate students who were second-year English majors at a university. There were male and the rest of

them were female. They were between 20-21 years old. They completed English foundation courses required by a university. In terms of grades on the English reading course and GPA required by a university, proficient readers and less proficient readers were determined. Nine of them had GPA and the grade of the course over 3.00 whereas other students had GPA and the grade of the course less than 3.00.

Before the think-aloud session, instructions, selection of text, and practice for the think-aloud method were prepared for participants. First, the participants were informed about the purposes of this study and instructions of the task. They were required to complete the task of the reading comprehension while they were verbalizing everything passing through their mind, for example, strategies for dealing with the text and difficulties with reading comprehension. The selection of the expository text, *A key to good health*, was based on an appropriate level of reading difficulty for them, a well-organized reading text, and a topic of daily life. The Flesch-Kincaid grade level (Flesch, 1979) indicated that the text in this study equaled 7<sup>th</sup> grade. The participants were required to give a short answer to each question. The questions were developed and categorized into explicit and implicit questions that required them to either locate information explicitly stated in the text or make inferences based on the text. Finally, the practice for the think-aloud method was given to individuals in order to know how to do during think-alouds and familiarize them with the procedures of the think-aloud used in the task completion.

During the think-aloud session, they were permitted to ask the researchers if they had questions about the verbalization. The think-aloud session was conducted in their native language in order to facilitate them to verbalize their thoughts and respond to the task. The researchers observed the participants' reading behavior and stimulated them to verbalize their thoughts when they fell silent for more than 8 seconds (Wu, 2016). A video was used to record their entire reading behavior and performance. The video files for each think-aloud session were reviewed to check the accuracy of transcription of the file in the same day with each participant. The data gained from the think-aloud session including participants' reading behavior was analyzed to identify the significant difficulties in utilizing the think-alouds when the participants read and responded to the text through observation.

The data for analysis in the think-aloud were taken from the observation and the video recordings. Then, all data were analyzed and grouped into categories of difficulties, and methodological concerns about utilizing the think-alouds through content analysis. Lastly, the inference of the think-aloud implementation was assessed in order to explain how individuals utilized this method. All categories of difficulties, concerns, interpretation and inference were presented.

## Results and Discussion

Every research instrument has some limitations when it is used to collect the data. Although the think-aloud method provided invaluable data on how each of the students used reading strategies differently from the same text, this study found some concerns about implementing the think-aloud. It included the four major methodological challenges: 1) levels of text difficulty and topics of interest, 2) familiarity with the think-aloud method and an observer, 3) ability to verbalize thoughts, and 4) different cultures. Also, this study discussed how the methodological challenges should be addressed to maximize the valid data gained from this method.

### Levels of text difficulty and topics of interest

The task used to elicit the verbal reports was especially difficult for less proficient readers although the text difficulty in this study was based on the difficulty of text level of resources in the English foundation courses required by the university. The reading task was about a key to good health which was close to their daily lives. However, they had trouble reporting their cognitive processes of the reading comprehension task verbally. Prompts were often used to stimulate them to verbalize their thoughts, but they sometimes replied that they were thinking or kept silent for more than 8 seconds. When they faced difficult words such as *phytochemicals* and *nutrients* in the text, they were quiet many times and could not report on how they solved problems. One of them rushed to answer the questions by guessing and stopping the task. After finishing the think-aloud method, she said that she did not know the meaning of many words, so she could not answer some questions. Although the topic of the text was beneficial for some participants, they thought that they were not interested in the topic or good at English. They were not confident of their English reading ability to complete the reading comprehension questions. Therefore, both difficulty of text level and topic interests for readers were found and considered important concerns that affected the quality of the think-aloud method in this study.

Appropriate text means to make readers become a part of controlled cognitive processing in which the readers can use knowledge and strategies intuitively and really solve problems of reading (Leighton, 2004). The text should be moderately difficult for the data collection of verbal reports within a range of topic interests for the readers (Ericsson & Simon, 1993). The reading task should be challenging but not too challenging for the readers. A too difficult task thwarts the automatic processes of reading, causing the readers to have difficulties in verbalizing their thoughts (Leighton, Rogers, & Maguire, 1999). The text may make them get into trouble and abandon their reading completion. If the text is too easy for readers, the researcher will not elicit much data on how the readers employ reading strategies to deal with their reading comprehension. Too easy

tasks are not good for data collection since these tasks do not need controlled processing for their solution to the tasks in which the readers may be unaware of how the reading problem is solved (Kurtz, Gentner, & Gunn, 1999). The appropriate text tends to support them to express their working memory and verbalize the things while they are completing the task in the think-aloud method well (Pressley & Afflerbach, 1995). The text encourages them to use their knowledge and strategies constructively and responsively in controlled cognitive processing, so it can be traceable that readers learn to employ reading strategies for reading comprehension. For example, readers tend to explore the overall meaning of the appropriate text for identifying a main idea, be eager to respond to text, and use their background knowledge to predict their understanding and responses to the text constructively and responsively (Pressley & Afflerbach, 1995). Researchers can elicit what reading strategies the readers employed during the think-aloud. Likewise, readers' topic interests influence their engagement, perseverance, and use of reading comprehension strategies when they complete a reading task (Renninger, 2000; Schraw & Lehman, 2001; Ainley, Hidi, & Berndorff, 2002). The researchers should consider using reading tasks that possess qualities of topic interests (e.g. fashion, technology, and cartoon) to increase their interests in reading during the think-aloud method. Alternatively, a selection of topics should be provided for them.

In order to prepare appropriate text for readers, a questionnaire should be used to ask about readers' interest in reading (e.g. topics, text types, and duration of reading). The information gained from the questionnaire will help a researcher select text in order to serve the readers' interest in reading. Choices of different text should be provided for them in which they can choose to read and verbalize their thoughts during the think-aloud. Additionally, the text difficulty is an important factor influencing the quality of the think-aloud procedures. The text difficulty in this study determined by the grade of the English foundation course is not enough. To determine readers' English ability, the readers should also take an English proficiency test or a reading test (e.g. Nelson-Denny Reading Test, TOEIC, IELTS, TOEFL, CU-TEP, and TU-GET) before doing the think-aloud so that the difficulty level of the reading text will be provided for readers appropriately (Adunyarittigun, 2012). The researchers can also select reading text for each group of the readers who have different English reading abilities. Therefore, the selection of text is an important material used to assess readers' reading comprehension strategies in the think-aloud method.

#### **Familiarity with the think-aloud method and an observer**

The second challenge was readers' familiarity with the think-aloud method. The readers were required to have a better understanding of the procedures of the

think-aloud method. Sometimes a reader followed the instructions more seriously than usual. The following excerpt showed how a reader tried to verbalize her thought all the time. The time of pause in seconds in the reader's verbalization was also presented.

Fon: Each of us should eat five to nine servings of fruits and vegetables a day [0.10]..*rao gin gao ponlamai lae puk*..In fact, one-third of all the things we eat should be fruits and vegetables [0.3]. ..um.. *nueng tungmod rao gin kuan ja ponlamai lae puk*.. This may seem like a lot [omitted]. [0.10] However, if you can do it, your body will thank you..[0.4]..*Kun tum dai rang-gai ja khob kun*..

She tended to be worried about their verbal reports in which she translated it into Thai all the time. Some segments of the text were omitted or translated into ambiguous meanings. She tried to keep talking about what the text was meant in Thai, but from her verbal report, it might be difficult to trace what reading strategies she really used except translation. Such readers who translate almost every sentence and use ambiguous words (e.g. *um* and meaningless words of translation) may not be traceable to assess reading strategies.

On the contrary, some readers frequently kept silent for more than 8 seconds. The researchers stimulated the readers with prompts (e.g. *what are you thinking?* and *please keep talking*) to verbalize their thoughts, but they replied '*thinking or yes*' and kept silence. Less proficient readers spent especially a longer period of time processing the text, and hardly reported what they did through the think-aloud session.

Apart from the data gained in the think-aloud session, the data gained from the observation and the session of the transcription checked by the researchers and the participants showed interesting points. All of them said that they normally read and understood text quietly. When they faced the difficulties, they forgot to verbalize their thoughts because they were thinking in mind. Additionally, some participants said that they felt uncomfortable when reporting how they read because they were not familiar with the researchers who observed them. They were afraid of mispronouncing some English words through the verbalization of thought.

The concern here involves understanding the think-aloud method and the observer. Some readers may be familiar with the nature of quiet reading completion. They are not familiar with the method that requires them to think out loud during the completion. Additionally, the relationship between a reader and an observer affects the quality of the verbalization. If the reader does not become familiar with the presence of the researcher, he/she does not verbalize his/her thought as much as he/she can. Regarding emotional factors (e.g. uncomfortable, embarrassed, and nervous), he/she is afraid of articulating his/her thought because of wrong answers. It is very

important to make readers familiar with the method and the observer because they will verbalize the valid and useful data on reading strategies.

In order to make the students more confident of verbalizing their thoughts, a set of purposes and instructions of the think-aloud method should be explained to readers clearly. A purpose of the task should be emphasized in order to reduce their anxiety about task completion. For example, the purpose is to assess the readers' strategies used to read text in which the readers are required to read text with their own strategies. The task has no effect on their grades, and their results of the task will be kept in confidence. Then, the instructions should be explained orderly by the procedures for completing the task and verbalizing their thoughts. The purposes and the instructions are important to make the readers clear and relaxed with the requirement of the task. Also, training has to be provided for them to make them familiar with the method and the observer. Training will be explained in the next section.

#### **Ability to verbalize thoughts**

Although it is possible to observe readers' response and reading strategies used in a reading comprehension task, a researcher cannot obtain all data that the readers thought during the think-aloud method. Sometimes some readers could not verbally report everything occurred in their mind while they were completing the task. They had to think first when dealing with some difficulties. They could verbalize what happened in their mind later, but their thoughts might be not presented completely. Thinking may be faster than verbalization and some mental activities may not be reported verbally (Bainbridge & Sanderson, 2005; Walker, 2005; Noyes, 2006), so the quality of verbalization may influence the validity of reading strategy assessment. In think-aloud protocols, the researchers found that some reading strategies could not be known and assessed directly from verbalization and nonverbal behavior. The difference between the cognitive processes and the articulation of thoughts was found in the following excerpt. The time of pause in seconds in the participant's verbalization was also presented.

Nan: Smoothies can provide important nutrients....*what does it mean?* [0.5].. *Maybe* [0.6] *no, it is not.*[0.4].. *yes I got it.* and taste delicious.

Nan was questioning an unknown word which she read and stopped by uttering 'What does it mean?', 'may be', 'no, it is not', and 'yes'. She did not show a further possible way to understand the text or deal with the problem. She used ambiguous words (e.g. *maybe*, *yes*, and *no*) that did not show anything about reading strategies. In a session of transcription checked by the readers and the researchers, some readers said that they could not verbalize 100 percent of what passed in their mind. They



could not verbalize their thoughts completely while they were thinking. On the contrary, some proficient readers were successful in completing the reading task through their articulation of thoughts. They employed more reading strategies (e.g. guessing meaning from the context, underlining important information, and finding a topic sentence from text) in order to solve problems in the reading task. They had less frequent long pauses than the less proficient readers did.

The training is required to make readers familiar with and understand the process of the think-aloud method before the method is implemented (Taylor & Dionne, 2000; Afflerbach, 2002; Noyes, 2006). A demonstration of the method is given to them so that they can figure out how they should perform during the think-aloud session. When they know how to do in the think-aloud method, they should have an opportunity to practice verbalizing their thoughts on how they employ reading strategies or how they comprehend the text. They practice verbalizing their thoughts on a reading task which is similar to the task in the actual think-aloud session so that they can be familiar with the particular context and how procedures are supposed to be during the think-aloud session (Van Someren, Barnard, & Sandberg, 1994). It is important to give them enough time to practice until they feel ready for the method. After the practice, a researcher should discuss results, feedback, or any points occurred in the think-aloud session with each reader so that some problems (e.g. ambiguous words and long pause) can be prevented in the actual task. Moreover, the training session helps both the observer and the reader feel more relaxed and comfortable when he/she performs with the presence of the observer in the actual think-aloud. This study did not provide the discussion for the participants, so they did not have any opportunities to share their opinions or questions with the researcher.

The training including a demonstration and a practice can help readers clearly understand the process of the think-aloud method. The researcher demonstrates how the readers are supposed to do in the actual think-aloud in which both of them spend time on practice together. Training in the think-aloud method is very important to encourage the readers to verbalize their reading comprehension processes as much as possible (Taylor & Dionne, 2000; Noyes, 2006) and the training can compensate for many of the think-aloud problems. In this study, some statements such as “I am thinking” and “I can’t understand” suggest that the researcher had to stop prompting since they were not ready to report their thoughts, and they needed to stop their task in that time. Frequent prompts used to urge readers’ verbalization of their thoughts are sometimes not effective because the data obtained are meaningless. The training can improve their degree of verbalization, resulting in the reduction of prompting during the think-aloud method. Moreover, some readers who have characteristics (e.g. self-

presentation and taciturnity) influence the ability to verbalize their thoughts. The training can improve their performance of the verbalization if the appropriate training is provided for them.

The findings supported that proficient readers' ability to verbalize their thoughts tends to be better than less proficient readers' (Pressley & Afflerbach, 1995; Bainbridge & Sanderson, 2005). It means that less proficient readers may not provide much beneficial data for a researcher because their degree of ability to verbalize their thoughts was limited. The ability to verbalize thoughts may be also caused by characteristics of individual readers (Bainbridge & Sanderson, 2005). For instance, some who are cooperative tend to say what an observer wants to hear. Some readers who are taciturn are not likely to verbalize their thoughts much. Ability to verbalize thoughts tends to affect the data gained in which the cognitive processes and the articulation of thoughts are not consistent, and individual characteristics affect articulation of thoughts. Although the degree of verbalization can be caused by readers' proficiency and characteristics, training and practice will help them improve their implementation of the think-aloud method.

### **Cultural differences**

The last challenge considered in this study is the aspect of different cultures that is a factor in the ability of verbalizing internal working processes. Most East Asians think that high thinking is resulted from silent states and introspection. The belief and the way of life are influenced by religions like Buddhist and Taoist through meditation in which the practices of silence, concentration, and management of breathing are taught to find truths and a solution to a problem (Odier, 2003). Evidence indicated by Kim's (2002) and Albers's (2015) previous studies that the think-aloud method tends to hinder Asian participants' performance of think-alouds, but Western participants can think aloud more actively. Implicitly, silence is likely to reflect that most Asians have the negative relation between talking and thinking in which they remain quiet when they do not know how to respond to questions. Asians have some difficulties when verbalizing their internal higher-level thinking that is a barrier to understanding internal processes and truths (Markus, Kitayama, & Heiman, 1996). However, Europeans tend to start talking what they are making something clearer, showing the positive relation between talking and thinking. Typically, Asians remain more indirect and non-verbal communication, as well as producing less verbal languages than Westerners do (Kim & Markus, 1999; Kim, 2002). Consequently, some people who are not familiar with verbal thinking are likely to limit the relation between talking and thinking. Other people who are familiar with the expression of thoughts by talking are likely to be beneficial for thinking aloud. In the present study, it is assumed that Thai students need to think

and do not tend to verbalize their thoughts when he/she finds something difficult during the think-aloud method. It is also reflected that talking interrupts thinking in which the typical Asian nature influences the level of the relation between talking and thinking. This concern could affect an ability to verbalize thoughts and the familiarity of the think-aloud method. The obvious evidence from one participant in this study shows that she was not likely to verbalize their thoughts because she often kept silence to think a question and find an answer.

The methodological challenges about implementing the think-aloud method found in this study should be considered in terms of the effects on the usefulness of the think-aloud method in future research. These concerns can be addressed to maximize the valid amount of data gained from the procedures for the think-aloud method through text selection, familiarity with an observation, demonstration, training, and readiness of participants with care.

## Conclusion

The think-aloud method is a useful instrument of the data collection used to assess reading strategies for constructing meaning from text that is happened in readers' mental cognitive processes. Think-aloud protocols present different aspects of the reading process related to the development of self-awareness and metacognition (Kucan & Beck, 1997). Readers' articulation enables researchers to understand their thoughts on how each reader really works with the task.

This study found the major methodological challenges - text, readers' familiarity with the method and an observer, ability to verbalize thoughts, and different cultures. These concerns can be addressed to plan on conducting appropriate procedures including clear explanation of purposes and instructions, training, demonstration, practice, readiness of participants, and provision of appropriate text. Regarding these concerns, researchers can use this method with careful attention to gain the useful and valid data in future studies. This study focuses on the qualitative instrument; however, it is the best way to collect data from multiple instruments to reach the triangulation of data sources such as questionnaires and interviews.

## Implications of the Study and Recommendations for Further Research

The findings from this study will be useful for teachers to assess how individual readers employed EFL reading strategies and deal with reading problems through a think-aloud method. Teachers can benefit from the information gained from this method to adjust and organize the instruction for each group of students. Teachers may need to revise grouping techniques in class. Group revision is needed because students can

share different reading strategies with other students in their groups. Teachers should ask proficient readers to demonstrate their reading performance through the think-aloud method in their groups. This method provides direct access to the readers' mind allowing other students to observe how the readers' understanding of texts happens. The think-aloud method is a valuable way of making the readers' thinking visible to others (Keene & Zimmerman, 2007). Other students within groups can learn how to deal with the reading texts through their peer modeling. This social comparison increases their confidence of the reading ability as well as improving their reading skills. Additionally, the recommendation is made for further research on the utilization of the think-aloud method for measuring EFL students' learning. The think-aloud method can be used to measure students' other skills. The method can be used to understand how successful and less successful students use their techniques for developing their writing. Educators or teachers can use this information to improve the students' writing skills.

## Acknowledgement

We would like to thank for the financial support and give us the opportunity for this study to the Institute of Research and Department, Rajamangala University of Technology Thanyaburi (RMUTT). We are grateful for their support and suggestions about the study completion. This study would not have been possible without great support from the organization. We also wish to thank all students who participated in this study for their willingness and time. Without their participation, our work would not have been possible. Special thanks to our friends for their kind support, assistance throughout our study.

## References

- Adunyarittigun, D. (2012). *Reading assessment (Unpublished manuscript)*. Thammasat University, Bangkok.
- Afflerbach, P. (2002). Verbal reports and protocol analysis. In M. L. Kamil, P. B. Mosenthal, P. D. Pearson, & R. Barr (Eds.), *Methods of literacy research: The methodology chapters from the Handbook of Reading Research* (Vol 3, pp. 87-103). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Afflerbach, P., & Cho, B. (2009). Identifying and describing constructively responsive comprehension strategies in new and traditional forms of reading. In S. E. Israel & G. G. Duffy (Eds.), *Handbook of research on reading comprehension* (pp. 403-427). New York: Routledge.

- Ainley, M. D., Hidi, S., & Berndorff, D. (2002). Interest, learning and the psychological processes that mediate their relationship. *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 545-561.
- Albers, E. (2015). *Usability of the think aloud method: Link between verbalizing and a second language*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Usability-of-the-Think-Aloud-Method%3A-link-between-a-Albers/decf5c375c8b35f364a77670996eefae9c06aeeb>
- Bainbridge, L., & Sanderson, P. (2005). Verbal protocol analysis. In J. R. Wilson & E. N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work* (pp. 159-184). Boca Raton, FL: Taylor and Francis.
- Block, E. L. (1992). See how they read: Comprehension monitoring of L1 and L2 readers. *TESOL Quarterly*, 26(2), 319-343.
- Branch, J. L. (2000). Investigating the information-seeking processes of adolescents: The value of using think alouds and think after. *Library and Information Science Research*, 22(4), 371-392.
- Chamot, A. U. (2007). Instruction and good language learners. In C. Griffiths (Ed.), *The good language learner: Lessons from research* (pp. 71-79). Cambridge, UK: Cambridge University.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data* (2nd ed.). Cambridge, MA: MIT.
- Flesch, R. (1979). *How to write plain English: Let's start with the formula*. Retrieved from <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/Writing/Flesch.htm>
- Grabe, W., & Stoller, F. L. (2011). *Teaching and researching: Reading*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Green, A. (1998). *Verbal protocol analysis in language testing research: A handbook*. Cambridge, UK: University of Cambridge Local Examinations Syndicate.
- Johnstone, C. J., Bottsford-Miller, N. A., & Thompson, S. J. (2006). *Using the think aloud method (cognitive labs) to evaluate test design for students with disabilities and English language learners* (Technical Report 44). Retrieved from <http://education.umn.edu/NCEO/OnlinePubs/Tech44/>
- Kamhi-Stein, L. D. (2003). Reading in two languages: How attitudes toward home language and beliefs about reading affect the behaviors of “underprepared” L2 college readers. *TESOL Quarterly*, 37(1), 35-71.
- Kasper, L. F. (1993). The keyword method and foreign language vocabulary learning: A rationale for its use. *Foreign Language Annals*, 26(2), 244-251.
- Keene, E., & Zimmerman, S. (2007). *Mosaic of thought: The power of comprehension strategy instruction* (2nd ed.). Portsmouth, NH: Heinemann.

- Kim, H. S. (2002). We talk, therefore we think?. A cultural analysis of the effect of talking on thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 828-842.
- Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(4), 785-800.
- Kucan, L., & Beck, I. L. (1997). Think aloud and reading comprehension research: Inquiry, instruction, and social interaction. *Review of Educational Research*, 67(3), 271-299.
- Kurtz, K. J., Gentner, D., & Gunn, V. (1999). Reasoning. In B. J. Bly & D. E. Rumelhart (Eds.), *Cognitive science: Handbook of perception and cognition* (2nd ed., pp. 145-200). San Diego, CA: Academic Press.
- Leighton, J. P. (2004). Avoiding misconception, misuse, and missed opportunities: The collection of verbal reports in educational achievement testing. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 23(4), 6-15.
- Leighton, J. P., Rogers, W. T., & Maguire, T. O. (1999). Assessment of student problem solving on ill-defined tasks. *Alberta Journal of Educational Research*, 45(4), 409-427.
- Leslie, L., & Caldwell, J. (2009). Formal and informal measures of reading comprehension. In S. E. Israel & G. G. Duffy (Eds.), *Handbook of research on reading comprehension* (pp. 403-427). New York: Routledge.
- Markus, H. R., Kitayama, S., & Heiman, R. J. (1996). Culture and "basic" psychological principles. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 857-913). New York: Guilford Press.
- Meeampol, S. (2008). What is going on in students' minds as they read?: The use of think-aloud protocol analysis in reading. *BU Academic Review*, 8(1), 52-57.
- Nisbett, R., & Wilson, T. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental process. *Psychological Review*, 84(3), 231-259.
- Noyes, J. M. (2006). Verbal protocol analysis. In W. Karwowski (Ed.), *International encyclopedia of ergonomics and human factors* (2nd ed., pp. 3390-3392). London: Taylor & Francis.
- Odier, D. (2003). *Mediation techniques of the Buddhist and Taoist masters*. Rochester, VT: Inner Traditions.
- Pressley, M., & Afflerbach, P. (1995). *Verbal protocols of reading: The nature of constructively responsive reading*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pritchard, R., & Breneman, B. (2000). *Strategic teaching and learning: Standards-based instruction to promote content literacy in grades four through twelve*. Sacramento, CA: CDE Press.

- Renninger, K. A. (2000). Individual interest and its implications for understanding intrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimum motivation and performance* (pp. 373-404). New York: Academic Press.
- Robinson, K. M. (2001). The validity of verbal reports in children's subtraction. *Journal of Educational Psychology, 93*(1), 211-222.
- Sasaki, T. (2008). Concurrent think-aloud protocol as a socially situated construct. *IRAL, 46*(4), 346-347.
- Schraw, G., & Lehman, S. (2001). Situational interest: A review of the literature and directions for future research. *Educational Psychology Review, 13*(1), 23-52.
- Smith, F. (1994). *Understanding reading*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Taylor, K. L., & Dionne, J. P. (2000). Accessing problem-solving strategy knowledge: The complementary use of concurrent verbal protocols and retrospective debriefing. *Journal of Educational Psychology, 92*(3), 413-425.
- Van Someren, M. W., Barnard, Y. F., & Sandberg, J. A. (1994). *The think-aloud method: A practical guide to modeling cognitive process*. Retrieved from <http://hcs.science.uva.nl/usr/maarten/Think-aloud-method.pdf>
- Walker, G. (2005). Verbal protocol analysis. In N. Stanton, A. Hedge, K. Brookhuis, E. Salas, & H. Hendrick (Eds.), *Handbook of human factors and ergonomics methods* (pp. 301-309). New York: CRC Press.
- Wu, S. (2016). *The use of L1 cognitive resources in L2 reading by Chinese EFL learners*. New York: Routledge.

ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้ปกครอง ทักษะคิดในการเรียน และ  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในจังหวัดรัตนคีรีประเทศกัมพูชา

The Relationship among Parental Support, Study Attitudes, and  
Academic Achievement of Students in Ratanakiri Province,  
Cambodia

Leakhena Khon<sup>1\*</sup>, นพดล นิมส์สุวรรณ<sup>1</sup>, และ เก็ดถวา บุญปรากฏ<sup>2</sup>

Leakhena Khon<sup>1\*</sup>, Nopadol Nimsuwan<sup>1</sup>, and Kettawa Boonprakarn<sup>2</sup>

### Abstract

This research aimed to study the relationship between parental support, their attitudes towards education, and academic achievements at the secondary level of indigenous and Khmer students in Rattanakiri Province, Cambodia. Multiple questionnaires were used as a data collection tool. A sample of the research was 231 indigenous and Khmer students, aged between 15 and 20 years old. These groups of students were selected with a two-step sampling technique: group sampling and student sampling for data translation. Group sampling was intended to select two high schools located in Cambodia's Rattanakiri Province. The researcher employed the independent sample tests using a t-test to determine

<sup>1</sup>คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต.คอหงส์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110, <sup>2</sup>คณะศึกษาศาสตร์และ  
ศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ ต.คอหงส์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

<sup>1</sup>Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Hatyai Campus, Khohong Sub-district, Hatyai  
District, Songkhla Province 90110, <sup>2</sup>Faculty of Education Foundation and Liberal Arts, Hatyai University,  
Khohong Sub-district, Hatyai District, Songkhla Province 90110

ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding email: leakkenakh@gmail.com)

รับบทความวันที่ 14 มิถุนายน 2563 แก้ไขวันที่ 4 พฤศจิกายน 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 6 พฤศจิกายน 2563



the differences. The Pearson coefficient analysis was used to measure the relationship between the three factors.

The results showed that the parental support and their attitudes towards academic achievements have no significant differences. There are differences in academic achievement between the two groups of students, however. The Pearson's coercive value showed that parental support has a significantly negative correlation with student achievement. On the other hand, there is no significant correlation between attitudes towards education and academic achievement.

*Keywords: Parental Support, Attitude Towards Education, Academic Achievement*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้ปกครองทัศนคติของพวกเขาที่มีต่อการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาของนักเรียนพื้นเมืองและของนักเรียนเขมร ในจังหวัดรัตนคีรี ประเทศกัมพูชา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ นักเรียนพื้นเมืองและนักเรียนเขมรระดับมัธยมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 15-20 ปี จำนวน 231 คน ซึ่งได้รับการคัดเลือกด้วยเทคนิคการสุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม เพื่อเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 แห่งในจังหวัดรัตนคีรี ประเทศกัมพูชา และการสุ่มตัวอย่างนักเรียนเพื่อเป็นตัวอย่างของการศึกษาสำหรับการแปลผลข้อมูล ผู้วิจัยใช้การทดสอบตัวอย่างอิสระ โดยการหาค่าคะแนนที (t-test) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของการสนับสนุนของผู้ปกครอง ทัศนคติที่มีต่อการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างนักเรียนพื้นเมืองและนักเรียนเขมรและใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้ปกครองและทัศนคติที่มีต่อการศึกษา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการศึกษา พบว่า การสนับสนุนของผู้ปกครองและทัศนคติของพวกเขาที่มีต่อการศึกษาของนักเรียนพื้นเมืองและเขมรนั้น ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างนักเรียนสองกลุ่ม ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันแสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนของผู้ปกครองมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างไรก็ตาม ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างทัศนคติที่มีต่อการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

*คำสำคัญ: การสนับสนุนของผู้ปกครอง ทัศนคติในการเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน*

## Introduction

The right for Education is a fundamental human right that a human being deserves since he was born. Education is commonly a means to an entrance for

development and peaceful societies (UNICEF, 2018a). Investment in education and any form of knowledge provides a long term benefits to economic and social development. There is a common understanding that adolescents who had not got good education are at a higher risk of unemployment and poverty. There are some common problems that could happen when the students' educational achievement is low such as hopelessness, delinquency, drop out, psychological problem, and substance abuse. In contrast, students who can achieve higher academically are more likely to lead well-being lives (Heradstveit, Skogen, Hetland, & Hysing, 2017). After the ending of Khmer Rouge regime almost of hard and soft capitals in Cambodia were ruined. Because of torture, overloaded work, and starvation, nearly 2 million people were killed. Among those victims, educated and/or highly ranged people, who were sources for reconstructing country, were targeted (Marshall, Schell, Elliott, Berthold, & Chun, 2005). The remained survivors, who were extremely exhausted both physical and mentally, were mostly illiterate. Nowadays is the beginning of the fifth decades after the failing of that genocide fields, still Cambodia's development of economics, infrastructures, and education system is behind.

Cambodia is a less developed country and was ranked as having poorest economies in the region. Government hopes to turn Cambodia's economic status from a low-income to a lower-middle-income status shortly in the future and an upper-middle income status by 2030 (United Nations, 2016). Because it is a young country with 48 % of the total population aged 24 and under (Worldometers, 2019) these hopes might be within reach. In fact, Cambodia's future inclusive developments depend upon its young people's competency and commitment but not on the huge amount of the youth. For this reason, education is ranked as a second priority in Cambodian's millennium development goals. Cambodia educational development plan is a ten-point program towards improving education and human capital development. Two of those were to strengthen education towards improving the quantity of human capital for greater competitiveness, improving the quality and effectiveness of education (ASEAN, 2017).

Unfortunately, school dropouts or non-completion rates were high in Cambodia. From 2007 to 2016, the dropout rate at the lower secondary level stays pretty high, and has not showed any significant improvement since then. The numbers of dropout students are even larger when they turn into the upper secondary level, up to 23.8 percent in the last academic year (UNICEF, 2018a). The gross enrolment rate in the upper secondary level was just 24.3 percent in the academic year 2015-2016 (UNICEF, 2018a). 37.82 percent of the upper secondary school students have failed the upper secondary examination (MoEYS, 2017). Recently, the enrollment of the education has

increased, however, Cambodia's education system is still struggling with the high dropout rates and low quality of teachers and poor learning strategies of the students (UNICEF, 2018b). Particularly, the statistics of dropouts of school adolescents in countryside are about twice the number in the urban areas (UNICEF, 2018b). All the above mentioned data indicate problems within the education sector in Cambodia, and especially in Ratanakiri, the remote area.

Ratanakiri itself is known as the most disadvantaged province, located in the remote north-eastern Cambodia. Ratanakiri has worst either enrollment or quality of education among all the 25 provinces in the country. 75% of the total populations are ethnic minorities; most of them are subsistence farmers and rely on gathering forest products for their living. There are four obstacles faced by highlander students in upper secondary level in Ratanakiri including limited financial resources, long distance and lack of transportation connected to schools, individual difficulty, and obstacles from family/community (Svensson, 2018). Moreover, high dropout rates and poor academic achievement are problems identified among upper secondary students in Ratanakiri. As mentioned above, young adolescents' education is one of the main issues that have been concerning the government in Ratanakiri. Meanwhile, academic achievement is the important outcome that parents and society expect from their young adolescents. That is why any matter regarding higher academic achievement should be more seriously taken into action.

The purposes of this study were to find out the differences in parental support, study attitude and academic achievement between indigenous and Khmer students, and to investigate the relationship between determinates and outcome variables.

## Objectives

This study aimed to investigate the following research objectives:

1. To investigate the differences between parental supports and study attitude of indigenous and Khmer students.
2. To investigate the differences in academic achievement between indigenous and Khmer students.
3. To study the relationship among parental support, study attitude, and academic achievement of high school students.

## Literature review

Around 80 percent of Cambodian populations are living in rural area. Cambodian parents struggle with poverty and mostly they live far away from social facilities. With regard to family relations, parents are having difficulties to manage anger and conflicts,

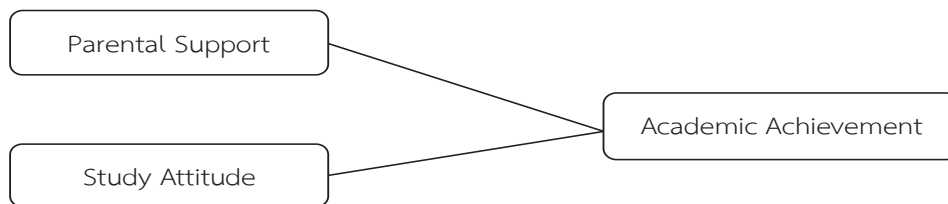
to agree on family rules, and to discipline their children without violence. They face challenging in taking care of the families as well as having difficulties to accepting their own mistakes and making changes in family and in their children. They have strong beliefs on rising up the children for example parenting should not spoil the children, or the belief that little children cannot be educated. Special problems are encountered in communities with a lack of education and these problems are facing twice by the indigenous communities who are generally disadvantage and less education (CIS and RUPP, 2014).

It has been estimated that 65% of the provincial population are from indigenous ethnic minorities including Brao Ombaa, Jarai, Kachoaq, Kavet, Krung, Lun, Tampuan, and some newly arrived Cham. The literacy rate among the indigenous peoples is quite low, only 29% of indigenous peoples can write and read Khmer language compared to the general population with 77.1%. Indigenous peoples completing beyond primary education (after grade 7) rate is only 27.1%, while general Khmer is 52.8% (CIPA, 2019). According to the psychologist, at around the ages of 12 to 18 adolescents are transforming themselves from childhood to adulthood and this is a major stage of development (Erikson, 1963). Thus, family especially parents are the first role model for children and can essentially impact on children's learning, sociability, competency, and behaviors. Supported by the social learning theory of Bandura (1977), adolescents' development and relationship are the results of their interactions with their environment and those who are close to them. Therefore, we might draw a conclusion that parental support is an important factor for children's competency and psychological development. In general, parents are supposed to provide four kinds of support to their children, namely psychological support (trust, love, empathy), instrumental support (money, time), informational support (advice, information, instruction, guideline), and appraisal support (rewards, encouragement, feedback) (Tardy, 1985). These four types of support are important for students' competency development. Many previous studies have found that parental support of and involvement with children play an important role on their academic achievement (Kordi & Baharudin, 2010; Hong, 2012; Khan, 2013; Rafiq, Fatima, Sohail, Saleem, & Khan, 2013). In addition, lack of warmth and communication between parents and children and poor relationship between them impact on students' behavioral outcomes like school misbehavior (Eng, Mulsow, Cleveland, & Hart, 2009).

Attitude is another factor found associated with academic outcomes. Attitude is a set of beliefs, feelings, and behavioral tendencies towards specific objects, groups, events or symbols (Hogg & Vaughan, 2005). It is an important aspect people use to understand human's behaviors. Attitudes can be learnt through experience and or

persuasion. In general, achievement of any learner depends on his/her attitude towards the learning materials. There is a general belief that a positive attitude often leads to successful learning. The findings of many previous studies discovered a positive significant relationship between students' attitude and achievement (Ayodele, 2016; Veresova & Mala, 2016; Dagneu, 2017; Rf, Pm, & Ee, 2018).

## Conceptual Framework



## Methods

### *Participants*

The population of this study consisted of 572 adolescents who were studying in grade 11 in an upper secondary school in academic year 2018 - 2019, in Ratanakiri Province, Cambodia. All of the participants were Khmer students and indigenous students only and they must be ages between 15 to 20 years old. Two public high schools in Banlung, Ratanakiri were selected using cluster random sampling and 231 upper secondary school students were randomly selected to participate in the study by using multi-stage.

### *Data Collection*

A questionnaire translated into Khmer was used to gather the data. Before distributing the questionnaires, the students were clearly introduced that their participation was voluntary and that the information they provided would be kept confidential. The data collection was conducted in the two public high schools in Banlung, Ratanakiri. The participants completed the 19 questionnaire items within 30 minutes.

### *Data Analysis*

Data interpretations were based on two methods. First, we used independent sample t-test to examine the differences in parental support, study attitude, and academic achievement between Indigenous and Khmer students. Second, Pearson's product correlation was employed to examine the relationship among parental support, study attitude and academic achievement. Interpretation of the correlation was based on Cohen's coefficient value, the  $r$  value between 0.10 to 0.29 indicates a small correlation, the medium correlation is between  $r = 0.30$  to 0.49, and the large correlation

is between  $r = 0.50$  to  $1.0$ .

#### *Measurement*

*Parental support:* The parental support scale, which is the sub-construct scale of Child and Adolescent Social Support Scale, was adopted (Malecki & Demaray, 2002). This scale measures adolescent perceptions of supports that they received from parents. The parental support scale consists of 10 items. The students respond to a 7-points Likert scale: strongly disagree (1), disagree (2), somewhat disagree (3), neither agree nor disagree (4), somewhat agree (5), agree (6), and strongly agree (7). This scale has a good reliability and consistency where its Cronbach's alpha was .81.

*Study attitude:* The School Attitude Assessment Survey-Revised scale was established by McCoach and Siegle (2003). It consisted of 9 questions. This instrument was created to use with adolescents in the upper secondary school level. The Cronbach's score of the employed scale was 0.80 which confirmed a good reliability and validity.

*Academic achievement:* The students' mean scores in all first semester subjects in the 2018 - 2019 academic year were used to measure their academic achievement. This score was obtained from the school principals. The upper secondary schools in Cambodia use a 50-point grading scale, with 50 indicating the highest possible achievement (10mk1979, 2018).

## Results

### *Profile of the Participants*

**Table 1:** Descriptive statistics of participants

Participants	Frequencies (F)	Percentages (%)
<b>Gender</b>		
Male	117	50.6
Female	114	49.4
<b>Age</b>		
15-16	38	16.5
17-18	133	57.5
19-20	60	26.0
<b>Ethnicity</b>		
Khmer	166	71.9
Indigenous	65	28.1
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>100</b>

There was a total of 231 participants, 50.6 percent were male and 49.4 percent were female. Their reported ages were between 15-20 years. Adolescents from ages 15-16 constituted 16.5 percent of the participants, 17-18 years old 57.5 percent and 19-20 years old 26.0 percent. The majority of the participants, 71.9 percent, were Khmer, 28.1 percent indigenous. The participants were permanent residents of Ratanakiri Province, Cambodia.

**Table 2:** Descriptive statistics of determinates and outcome variables of indigenous and Khmer students

	Ethnicity	N	Mean	Std. Deviation	S.E. Mean
Parental support	Khmer	166	3.73	0.797	0.061
	Indigenous	65	3.78	0.679	0.084
Study attitude	Khmer	166	5.00	0.718	0.055
	Indigenous	65	5.11	0.620	0.076
Academic achievement	Khmer	166	32.20	4.732	0.367
	Indigenous	65	33.49	3.389	0.420

Table 2 shows that indigenous students received equal parental support equal to Khmer students. The indigenous students' study attitude was in line with Khmer students. From the mean scores we can see that there are differences in academic achievement between these two groups. The data shows that the mean score of academic results of indigenous students is higher than that of Khmer students.

**Table 3:** Statistics of t-test for parental support and study attitude between indigenous and Khmer students

	t-test for equality of Mean						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Equal variances assumed	-0.49	229	0.62	-0.05	0.11	-0.27	0.16
<b>Parental Support</b>							
Equal ariances not assumed	-0.53	136.35	0.59	-0.05	0.10	-0.26	0.15

Table 3: (cont.)

	t-test for equality of Mean						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Equal variances assumed	-1.15	229	0.24	-0.11	0.10	-0.31	0.08
<b>Study attitude</b>							
Equal variances not assumed	-1.23	134.46	0.22	-0.11	0.09	-0.30	0.07

Table 3 shows that the parental support scores for Khmer and indigenous students are not statistically significant as the p-value is higher than 0.05 ( $p = 0.62$ ). Results confirm that there is no significant difference in parental support between these two groups. Results also show that there is no statistically significant difference in study attitude between Khmer and indigenous students with the p-value higher than 0.05 ( $p = 0.24$ ).

Table 4: Statistics of t-test for academic achievement between indigenous and Khmer students

	t-test for equality of Mean						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Equal variances assumed	-2.00	229	0.04	-1.29	0.64	-2.56	-0.02
<b>Academic achievement</b>							
Equal variances not assumed	-2.31	162.33	0.02	-1.29	0.55	-2.39	-0.19

The result in Table 4 indicates a significant difference in academic achievement between indigenous and Khmer students. Academic achievement of indigenous students



is higher than that of Khmer students ( $t = -2.00$ ,  $p = 0.04$ ). Thus, indigenous students have overall higher academic achievement than Khmer students.

**Table 5:** Correlation among parental support, study attitude and academic achievement

Variables	Academic achievement
Parental support	-0.156
Study attitude	-0.019

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)

Correlation coefficient shows a significant and negative relationship between parental support and academic achievement ( $r = -0.156$ ,  $p = <0.05$ ). This correlation indicates that these two variables have a negative direction, which means that academic achievement is lower when the parental support is higher. Correlation analysis also shows a very small negative insignificant relationship between study attitude and academic achievement ( $r = -0.019$ ). Meaning that the students' academic achievement, no matter it is high, medium, or low, is might not related to their study attitude.

## Discussion and Conclusion

The objectives of the study were to find out the ethnic differences in parental support, study attitude, and academic achievement between indigenous and Khmer students and to study the relationship among parental support, study attitude, and academic achievement. It is important to highlight that the current study measures parental support by assessing the students' perceptions of the support they received from their parents which may not reflect the actual parental support behaviors.

Our finding shows that there is no difference in parental support between indigenous and Khmer students meaning that these two groups of students reported receiving support from their parents at the same level. Somehow, the parents of these students in this age, regardless of ethnicity, may have learnt to behave more appropriately toward their children. Our finding contradicts the claim of Wong and Hughes (2019) that parents from different ethnic groups reported their involvement differently. The difference is that their study was conducted with White, Hispanic, Black White, and Black parents who might have very distinct cultures because of the variety of their nationalities. In contrast, the parents in the context of our study have common nationalities. Based on observation, due to lack of written sources, even though indigenous and Khmer parents have different ethnicity, they might have a lot in common in terms of practices and cultures. Moreover, there is also no significant difference in

study attitude between indigenous and Khmer students. Their attitude toward studying was undifferentiated. The way of living of these two ethnic groups are getting very close these days. Sometimes we cannot even differentiate between indigenous and Khmer adolescents, unlike in the past when differences between indigenous and Khmer people were easily observed. Moreover, those adolescents went to the same study institutes which could similarly shape their attitude and understanding of learning.

Our study reveals that there is difference between indigenous and Khmer adolescents in terms of academic achievement. We found that indigenous students had higher academic achievement in general compared to their counterpart, Khmer students. Indigenous students grow up with some different backgrounds from Khmer students. Indigenous students mostly reported living far from the urban and school and were more disadvantaged compared to Khmer students. Furthermore, they faced four obstacles such as limited financial resources for education, long distance from villages to the school, obstacles of individual, and obstacles from family/community (Svensson, 2018). Thus, they may face different difficulty, challenge, and hardship in life, and those barriers they faced could turn out to be factors encouraging them to study harder than Khmer students. Therefore, not all poor and disadvantaged children do poorly in school. For example, a group of black students living in the disadvantaged families in South Africa had high achievement (Dass-Brailsford, 2005). Another study supported that bilingual children may also develop more flexibility in their thinking as a result of processing information through two different languages (Gregerson, 2009). The study demonstrates a negative significant correlation between parental support and academic achievement. This negative correlation indicates that the higher the level of parental support, the lower the achievement scores of the children. Or it can be explained that when parents increase their support the children's academic achievement tends to decrease. This result aligns with a previous study which found a significant and negative correlation between support from parents and students' English test score (By & Laohawiriyanon, 2019). More parental support may be related to more pressure on students' learning performance because more support from parents may make them feel they need to be more gratitude, more obedient, and more obligations. They may be afraid of going unaligned with their parents' desires. These pressures can bring students anxiety and this anxiety, or negative learning experiences can hold back their learning outcomes, as mentioned by Taguchi, Magid and Papi (2009). In addition, parental support can increase anxiety and created negative learning outcomes (Papi, 2010).

This can be explained further by perceived social support theory that parental support should be clearly defined and understood by both parents and children.

Parents should know the children's needs and should respond to those needs. Otherwise, some consequences may happen such as a negative behavior or outcome when there is misunderstanding between parents and children (Shumaker & Brownell, 1984). Moreover, children may prefer little support from their parents when they grow older. Appropriate amount of parental support is good but too much parental involvement can have a negative relationship with children psychological well-being (LeMoyne & Buchanan, 2011).

By connecting these findings with Cambodian context, we may see that parents in Cambodia have low level of communication with their children (García Coll et al., 2002), thus the lower the level that parents communicate with their children the higher the chance of committing misunderstanding between the parents and the children. According to the perceived social support theory a negative behavior or outcome may happen when there is misunderstanding between parents and children (Shumaker & Brownell, 1984). In addition, some parents who were war survivors or second generation of the survivors may be overprotective of their children and over protectiveness disturbs the autonomy development of the children (Bar-On et al., 1998). Those parents may continue living with unsolved psychological problems and might function as ineffective parents. Thus, they might have provided less support to their children or may have provided enough support to their children, but their support may not have aimed directly to higher their children's academic achievement. Cambodian parents consider their limited education and economic hardships as a barrier for involving in their children learning activities such as homework and academic encouragement (Piquemal, 2017). For example, people in rural Cambodia used to argue that education offers low economic value. Some people might not consider education as a key to economic opportunity and education might not lead to higher income jobs (Tan, 2007).

Correlation analysis in this study did not show any significant relationship between study attitude and academic achievement. It means that no matter what level of achievement the students acquired, it does not seem to relate to their study attitude. Our result is congruent with a previous study which found no significant correlation between science attitude and chemistry achievement among 11th grade students (Rathod, 2014). It is also in line with a past study conducted with minority students in West Bengal, India, which did not find any association between the attitude towards education and academic achievement (Das, Halder, Mishra, & Debnath, 2014). In addition, another recent study did not find direct relationship between the students' attitude toward school and academic achievement, but it was under the mediation role of self-concept (Veas, Castejón, Miñano, & Gilar-Corbí, 2019).

According to the consistency theory, people try to balance the state of cognition and behaviors, which indicates the connection between attitudes and behaviors. We usually assume that people behave according to their attitudes. Even though the connection between attitudes and behaviors was mentioned in the consistency model, this model cannot predict the complexity of the relation between attitudes and behaviors (Trepte, 2013). Furthermore, social psychologists agree that attitudes and actual behaviors are not usually absolutely consistent. For example, some students still skip classes even though they know that those classes are important. This example indicates that people are not always behaving according to their attitudes. Another past study claimed that cognitive and affective components of behaviors do not always match with behaviors (LaPiere, 1934). It is more likely that people will behave according to their attitudes as long as their attitudes are the result of their experience; they are an expert on the subject; they expect a favorable outcome; those attitudes are repeatedly expressed; or they stand to win or lose something due to the issue.

In light of the findings of our study, parents should reflect on their own behaviors. In other words, they should consider whether they have provided support which encourage their children academic achievement or failed to do so. Sometimes, parents failed to understand their children's needs; they may focus on non-related things which may not or do little to support their children's academic achievement. Children may instead need another kind of support from parents such as emotional support or appraisal support. Therefore, parents should pay more attention to their children's education and provide needs which support their educational achievement. Parents and children should regularly discuss the needs of the children and parents themselves and how parents can effectively respond to their children's needs. Especially, Cambodian parents should maintain closeness and approachable behaviors with their children and create more and effective communication with them to better the relationship and to decrease misunderstanding between them and their children. Researchers suggest that in order to help their children's competency development, parents should provide four kinds of support to them such as emotional support, instrumental support, informational support, and appraisal support (Tardy, 1985). The current study has a limitation in this respect because it measures parental support by assessing students' perceptions of the received parental support and this may not reflect the actual parental support behaviors.

Researchers hope that the current outcomes may become part of the knowledge for Cambodian parents to evaluate their supporting behavior in order to enhance children's educational success. Researchers would like to make a recommendation to the teachers, school counselors, and educators to form ways or chances to encourage

or motivate adolescents to have more communication and be more open with their parents or guardians. The government should work more on raising awareness of the benefits of having close relationship and regular communication between parents and children in the family and broadcast it more widely on social media. Future research should deeper the investigation on the differences and the effectiveness between the support of indigenous and Khmer parents on their children' learning performance in a mixed method study.

## Acknowledgment

The researcher would like to take this opportunity to express her deep appreciation and gratitude to Her Royal Highness Princess Maha ChakriSirindhorn who provided such a special scholarship to the author as well as to all Cambodian students.

## References

- Association of Southeast Asian Nations (ASEAN). (2017). *ASEAN statistical report on millennium development goals 2017*. Retrieved from [https://asean.org/storage/2012-/05/ASEAN\\_MDG\\_2017.pdf](https://asean.org/storage/2012-/05/ASEAN_MDG_2017.pdf)
- Ayodele, M. O. (2016). Attitude, self-concept and achievement of junior secondary school students in basic science in Ekiti state, Nigeria. *Journal of Educational and Social Research*, 6(1), 167-171. doi: org/10.5901/jesr.2016.v6n1p167
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bar-On, D., Eland, J., Kleber, R. J., Krell, R., Moore, Y., Sagi, A., & vanIjzendoorn, M. H. (1998). Multigenerational perspectives on coping with the Holocaust experience: An attachment perspective for understanding the developmental sequelae of trauma across generations. *International Journal of Behavioral Development*, 22(2), 315-338. doi: org/10.1080/016502598384397
- By, H., & Laohawiriyanon, C. (2019). The L2 motivational self system of low and high achievers in a Cambodian context. *PASAA*, 57, 67-100.
- Cambodia Indigenous Peoples Alliance (CIPA). (2019). *Situation of indigenous peoples in Cambodia submission for the 3rd Cycle of Universal Periodic Review of Cambodia* 32nd session of the human rights council. Retrieved from [https://www.upr-info.org/sites/default/files/document/cambodia/session\\_32\\_-\\_january\\_2019/js1\\_upr32\\_khm\\_e\\_main.pdf](https://www.upr-info.org/sites/default/files/document/cambodia/session_32_-_january_2019/js1_upr32_khm_e_main.pdf)

- CIS & RUPP. (2014). *Seminar report-parenting in Cambodia (Friday 21th of March, Phnom Penh)*. Retrieved from [https://www.ics.nl/public/media-upload/Files/Report%20Parenting%20Seminar\\_March%2021%20Phnom%20Penh\\_ICS%20RUPP.pdf](https://www.ics.nl/public/media-upload/Files/Report%20Parenting%20Seminar_March%2021%20Phnom%20Penh_ICS%20RUPP.pdf)
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science* (2nd ed.). NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Hillside.
- Dagneu, A. (2017). The relationship between students' attitudes towards school, values of education and academic achievement in Gondar secondary schools, Ethiopia. *Research in Pedagogy*, 7(1), 30-42. doi: org/10.17810/2015.46
- Das, S. K., Halder, U. K., Mishra, B., & Debnath, D. (2014). Study on relationship between attitude towards education and academic achievement in secondary level minority students. *Indian Streams Research Journal*, 4(10), 1-6.
- Dass-Brailsford, P. (2005). *Exploring resiliency: Academic achievement among disadvantaged black youth in South Africa*. *South African Journal of Psychology*, 35(3), 574-591. doi:10.1177/008124630503500311
- Eng, S., Mulsow, M., Cleveland, H., & Hart, S. L. (2009). Academic achievement among adolescents in Cambodia: Does caregiver trauma matter?. *Journal of Community Psychology*, 37(6), 754-768. doi: org/10.1002/jcop.20329
- Erikson, E. H. (1963). *Youth: Change and challenge*. New York: Basic Books.
- García Coll, C., Akiba, D., Palacios, N., Bailey, B., Silver, R., Dimartino, L., & Chin, C. (2002). Parental involvement in children's education: Lessons from three immigrant groups. *Parenting: Science and Practice*, 2(3), 303-324. doi: org/10.1207/S15327922 PAR 0203\_05
- Gregerson, M. (2009). Learning to read in Ratanakiri: A case study from northeastern Cambodia. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 12(4), 429-447. doi: 1080/13670050902935789
- Heradstveit, O., Skogen, J. C., Hetland, J., & Hysing, M. (2017). Alcohol and illicit drug use are important factors for school-related problems among adolescents. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-11. doi: org/10.3389/fpsyg.2017.01023
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2005). *Social psychology* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Hong, E. (2012). Impacts of parenting on children's schooling. *Journal of Student Engagement Education Matters*, 2(1), 36-41.
- Khan, A. (2013). Predictors of positive psychological strengths and subjective well-being among north Indian adolescents: Role of mentoring and educational encouragement. *Social Indicators Research*, 114(3), 1285-1293. doi: org/10.1007/s11205-012-0202-x

- Kordi, A., & Baharudin, R. (2010). Parenting attitude and style and its effect on children's school achievements. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 217-222. doi: org/10.5539/ijps.v2n2p217
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. actions. *Social Forces*, 13(2), 230-237.
- LeMoyne, T., & Buchanan, T. (2011). Does "hovering" matter? helicopter parenting and its effect on well-being. *Sociological Spectrum*, 31(4), 399-418. doi: org/10.1080/0273-2173.2011.574038
- Malecki, C. A., & Demaray, M. K. (2002). Measuring perceived social support: Development of the child and adolescent social support scale (CASSS). *Psychology in the Schools*, 39(1), 1-18.
- Marshall, G. N., Schell, T. L., Elliott, M. N., Berthold, S. M., & Chun, C. A. (2005). Mental health of Cambodian refugees two decades after resettlement in the United States. *Journal of the American Medical Association*, 294(5), 571-579.
- Mccoach, D. B., & Siegle, D. (2003). The school attitude assessment survey-revised: A new instrument to identify academically able students who underachieve. *Educational and Psychological Measurement*, 63(3), 414-429. doi: org/10.1177/001316440-3063003005
- Ministry of Education Youth and Spots (MoEYS). (2017). *Public education statistics & indicators 2016 - 2017*. Retrieved from <https://www.moeys.gov.kh/index.php/en/-emis/2461.html#.XmtuzKMzblU>
- Papi, M. (2010). The L2 motivational self system, L2 anxiety, and motivated behavior: A structural equation modeling approach. *System*, 38(3), 467-479.
- Piquemal, N. (2017). Educational experiences and opportunities in rural Cambodia: Families and youth's voices. *Vulnerable Children and Youth Studies*, 12(4), 317-327.
- Rafiq, H. M. W., Fatima, T., Sohail, M. M., Saleem, M., & Khan, M. A. (2013). Parental involvement and academic achievement: A study on secondary school students of Lahore, Pakistan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(8), 209-223.
- Rf, A., Pm, I., & Ee, N. (2018). Effect of students' attitude on academic achievement in English language in senior secondary schools in Calabar metropolis, cross river state, Nigeria. *International Journal of Academic Research and Development*, 3(4), 164-167.
- Rathod, R. (2014). A study of science attitude and academic achievement in chemistry for standard 11th students. *Multi Disciplinary Edu Global Quest (Quarterly)*, 3(2), 84-93.

- Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, 40(4), 11-36. doi: org/10.1111/j.15404560.1984.tb0-1105.x
- Svensson, M. (2018). *Cash equals education? A case study of how a scholarship to highland students in Ratanakiri, Cambodia promotes educational participation* (Doctoral dissertation). Lund University, Sweden.
- Taguchi, T., Magid, M., & Papi, M. (2009). The L2 motivational self system amongst Chinese and Japanese learners of English: A comparative study. In Z. Dornyei & E. Ushioda (Eds.), *Motivation, language identity and the L2 self* (pp. 66-97). Bristol, UK: Multilingual Matters.
- Tan, C. (2007). Education reforms in Cambodia: Issues and concerns. *Educational Research for Policy and Practice*, 6(1), 15-24. doi:10.1007/s10671-007-9020-3
- Tardy, C. (1985). Social support measurement. *American Journal of Community Psychology*, 13(2), 187-202.
- Trepte, S. (2013). Consistency theories. *The international encyclopedia of communication*. doi: 10.1002/9781405186407.wbiecc125.pub2
- UNICEF. (2018a). *Cambodia submission (2018 - 2021), for the education sector programme implementation grant 2018 - 2021 from the global partnership for education*. Retrieved from [https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/-ressources/-cambodia\\_submission\\_gpe\\_2018-2021.pdf](https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/-ressources/-cambodia_submission_gpe_2018-2021.pdf)
- UNICEF. (2018b). *Education - All children in school and learning*. Retrieved from <https://www.unicef.org/education/>
- United Nations. (2016). *The least developed countries report 2016: The path to graduation and beyond-Making the Most of the Process*. Retrieved from [https://unctad.org/en/-PublicationsLibrary/ldc2016\\_en.pdf](https://unctad.org/en/-PublicationsLibrary/ldc2016_en.pdf)
- Veas, A., Castejón, J. L., Miñano, P., & Gilar-Corbí, R. (2019). Early adolescents' attitudes and academic achievement: The mediating role of academic self-concept. *Revista de Psicodidáctica (English Ed.)*, 24(1), 71-77. doi: org/10.1016/j.psicoe.2018.11.002
- Veresova, M., & Mala, D. (2016). Attitude toward school and learning and academic achievement of adolescents. *The European Proceedings of social & Behavioral Sciences*, 7(1), 870-876. doi: org/10.15405/epsbs.2016.11.90
- Wong, S. W., & Hughes, J. N. (2019). Ethnicity and language contributions to dimensions of parent involvement. *Journal of School Psychology Review*, 35(4), 645-662.
- Worldometers. (2019). *Cambodia population*. Retrieved from <https://www.worldometer-s.infor/world-population/cambodia-population/>



10mk1979. (2018). *Academic results for 11<sup>th</sup> grade in December 2017*. Retrieved from <http://share360degree.blogspot.com/2018/-01/2018-11.html>

แนวโน้มและอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับ  
อุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต

## Trends and Influences on Phuket Diploma Students in Choosing a University

วันวิสาข์ น้อยเฉลิม<sup>1\*</sup>

Wanwisa Noichaleam<sup>1\*</sup>

---

### Abstract

This research had three objectives: 1) to study the inclination of diploma students living in Phuket to continue their higher education, 2) to study the factors affecting the students' decisions to choose a tertiary institution, and 3) to suggest a management approach for higher educational institutions located in Phuket. The samples were 222 diploma students. The research tool was questionnaires. The data was analyzed using a T-test, One-Way Analysis of Variance, Pearson's Correlation Coefficient, and Multiple Regression Analysis with the synthesis of content and summary. The results showed that 1) the students with a diploma who desire to continue their higher education are inclined to increase from the current status. This is because higher education institutions have become more interested in offering courses that meet the needs of the global economy. 2) Factors that are affecting the students' decision in choosing a university include

---

<sup>1</sup>คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ศูนย์ภูเก็ต อ.เมือง จ.ภูเก็ต 83000

<sup>1</sup>Bachelor of Business Administration, Rajapruk University, Phuket Campus, Muang District, Phuket Province 83000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: Wanoil@rpu.ac.th)

รับบทความวันที่ 24 มิถุนายน 2563 แก้ไขวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2564 รับลงตีพิมพ์วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2564

courses, fees, and building and location with a statistical level of significance of 0.05. The overall variation can be indicated at 49.4 per cent. 3) Suggestions: Phuket's higher educational institutions should pay attention to courses, especially weekend courses. It should be noted that the courses offered should meet the needs of the labor market. The institutions also should develop teaching methodologies that emphasize actual Practice-Based Learning, and adjust the contents to be up-to-date and by changing situations, be it technology or social.

*Keywords: Decision-Making, Higher Education, Diploma Students*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต 2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต และ 3) เสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษาในจังหวัดภูเก็ต โดยการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษาระดับชั้น ปวส. 2 ในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 222 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ คือ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ โดยวิธีสังเคราะห์เนื้อหาและบรรยายสรุป ผลการศึกษา พบว่า 1) แนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ตในอนาคตมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเริ่มสนใจในการเปิดสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการกับเศรษฐกิจโลกมากขึ้น 2) อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษา คือ ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สามารถอธิบายความผันแปรของการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาโดยรวม ได้ร้อยละ 49.4 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษาในจังหวัดภูเก็ต สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับประเด็นหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรการเรียนรอบเสาร์-อาทิตย์ และการเปิดสอนสาขาวิชาที่ตลาดแรงงานต้องการ รวมถึงการพัฒนาเทคนิคการสอน เน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง และปรับเนื้อหาในรายวิชาให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีและสังคม เป็นต้น

*คำสำคัญ: การตัดสินใจเลือก ระดับอุดมศึกษา นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง*

## บทนำ

ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศและการแข่งขันในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของคน มากกว่าจำนวนคนและทรัพยากรดังเช่นในอดีต การศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคล เพื่อพร้อมสู่การเป็นกำลังสำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ของประเทศ ดังนั้น ทิศทางการศึกษาโลกจึงเป็นการศึกษาที่มุ่งเป้าไปที่เรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ โอกาสการเข้าถึงการศึกษาในทุกช่วงชีวิต ส่วนแนวโน้มการศึกษาไทย พบว่า ทั้งนโยบายของรัฐบาล ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558 - 2564 ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และทิศทาง แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2574) มุ่งไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และลดความเหลื่อมล้ำอย่างทั่วถึง อีกทั้งการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับ ความต้องการและรองรับการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาไทยให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องวางแผนและดำเนินการในเชิงรุก โดยการให้ความสำคัญกับการคาดการณ์แนวโน้มอนาคต ทางด้านการศึกษา เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดการศึกษาได้สอดคล้องและเกิดประโยชน์สูงสุด (Chareonwongsak, 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษาถือเป็นประเด็นที่สังคม คาดหวังในการสร้างบัณฑิตที่จะเป็นผลผลิตของประเทศเป็นอย่างมาก โดยสภาพปัจจุบันวงการการศึกษา ของประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาของจำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษามีอัตราที่ลดลง โดย Matichon Online (2018) ได้เปิดเผยว่าการเลือกเรียนของเด็กในปัจจุบัน พบว่า บางสาขาวิชา มีเด็กเรียนน้อยลง อย่างมาก และบางสาขาไม่มีเด็กเลือกสมัคร และ Chetpayark (2018) ได้กล่าวว่าปัญหาการขาดแคลน เด็กที่เข้าเรียน เป็นผลกระทบมาจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้อัตราการเกิดของเด็กมีจำนวนน้อยลง อันเป็นช่องโหว่ที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลกันระหว่างจำนวนนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยเปิดรับ และจำนวน เด็กที่เข้าเรียน ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบันของอาชีพศึกษา แม้รัฐบาลจะมีนโยบายสนับสนุนให้ เพิ่มสัดส่วนจำนวนผู้เรียนต่อในสายอาชีพศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานผู้เรียน และการยกระดับ มาตรฐานการสอนของครู รวมทั้งความพยายามในการปรับภาพลักษณ์ของอาชีพศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังเผชิญกับปัญหาการลาออกกลางคันของนักเรียน ด้วยสาเหตุปัญหาความยากจน ปัญหาครอบครัว ปัญหาการปรับตัว การอพยพติดตามผู้ปกครอง และการเข้าสู่ภาคแรงงานเพื่อหาเลี้ยง ครอบครัว ด้วยประเด็นดังกล่าวจึงถือเป็นโจทย์สำคัญที่สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น นอกจากแนวโน้มการศึกษาต่อที่สถานศึกษาจะต้องทำความเข้าใจแล้ว การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องนำมาพิจารณา ปรับใช้ เพื่อรองรับความต้องการศึกษาต่อ ที่ผ่านมามีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกศึกษาต่อ เช่น Kalayawong (2017) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันอาชีวศึกษาของนักศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาในเขตจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ ด้าน ความถนัด/ความสนใจ ด้านความคาดหวังของนักศึกษา ด้านสถานศึกษา และด้านความต้องการ

ของนักศึกษา และ Chandaeng (2007) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ สิ่งกระตุ้นทางการตลาด คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจัยส่งเสริมการตลาด ส่วนปัจจัยทางด้านสังคม คือ กลุ่มอ้างอิง/กลุ่มอิทธิพล จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษามีทั้งปัจจัยภายในของตัวนักศึกษา และปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงแนวโน้มในการศึกษาต่อและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษา จึงมีความจำเป็นต่อการบริหารการจัดการศึกษาของประเทศไทย โดยเฉพาะพื้นที่จังหวัดภูเก็ต มีสถาบันระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีนักศึกษาที่กำลังสำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จากสถาบันอาชีวศึกษา จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต วิทยาลัยสารพัดช่างภูเก็ต วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต วิทยาลัยเทคโนโลยีภูเก็ต และวิทยาลัยอาชีวศึกษาบริหารธุรกิจภาคใต้ (Office of the Vocational Education Commission, 2018) ประเด็นดังกล่าว จึงเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาในการรับมือกับท้าทายที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวโน้มและอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต และเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ทั้งนี้ คาดว่าผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาให้ตรงต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ในการรองรับความต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาตรีของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

### การทบทวนวรรณกรรม

จากสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้การดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในสังคมเต็มไปด้วยการแข่งขัน ปัจจัยด้านการศึกษาถือเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญ เพราะการศึกษาเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ให้มนุษย์สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนินชีวิตให้มากยิ่งขึ้น เนื่องด้วยมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการศึกษาในการพัฒนาตน ครอบครัว และสังคมของตนได้เสมอ จึงทำให้มนุษย์พยายามหา

โอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ Inthasang (2009) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันมีแนวโน้มทางการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการนำไปสู่การแข่งขันในช่วงชีวิตวัยทำงาน การเลือกงานอาชีพ ตำแหน่งที่มีความเหมาะสม รายได้ที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนฝูง ชุมชนและสังคม และสอดคล้องกับ Raob (2007) ได้ทำการศึกษาคุ่มเป้าหมายของการศึกษาต่อ เพราะผู้เรียนต้องการจะมีหน้าที่การงาน และอาชีพที่มั่นคงในอนาคต อีกทั้งเพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้ศึกษามาพัฒนาตนเอง และครอบครัว

สรุปได้ว่าการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการนำไปปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และยังส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในงานอาชีพ นอกจากนี้ บุคคลสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมได้อีกด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันในการศึกษาต่อ

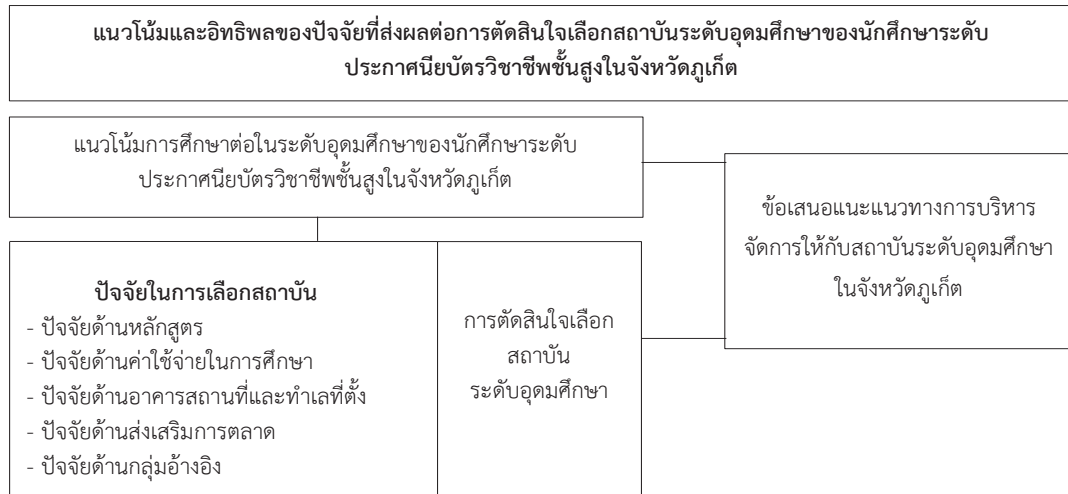
การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยโดยการสังเคราะห์จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับ Chandaeng (2007) อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาโดยสิ่งกระตุ้นทางการตลาด แบ่งได้ 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด และปัจจัยทางด้านสังคม คือ กลุ่มอ้างอิง สอดคล้องกับ Pathumanont, Sanit, Wanset, and Saowakontha (2014) ได้อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสถาบันศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านสถานที่ ปัจจัยด้านสิ่งนำเสนอทางกายภาพ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด นอกจากนี้ Lertpraphaphon (2010) ได้อธิบายปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยทางด้านบุคคล ปัจจัยทางการเงิน ปัจจัยทางด้านครอบครัว ปัจจัยทางด้านสถาบันการศึกษา และปัจจัยทางด้านสังคม

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกสถาบันในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา โดยแบ่งได้เป็น 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเล ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด และปัจจัยด้านกลุ่มอ้างอิง โดยจะเห็นได้ว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน เป็นปัจจัยทางการตลาดและมีความหมายแตกต่างจากปัจจัยในธุรกิจการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในสถาบันระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงปรับตัวแปรดังกล่าวให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปได้ 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษาต่อ ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด และปัจจัยด้านกลุ่มอ้างอิง เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มและอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งในแบบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้บททวนวรรณกรรมทั้งทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัย

สามารถสรุปตัวแปรและประเด็นที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แนวโน้มในการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี และปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด และกลุ่มอ้างอิง รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มและอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต เป็นการใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) โดยมุ่งหาข้อเท็จจริงและข้อสรุป โดยการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาที่กำลังศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ชั้นปีที่ 2 (ปวส.2) อีกทั้งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์มาเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่การสรุปข้อค้นพบ (Chitradab & Kaoian, 2013)

### วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ นักศึกษาที่กำลังศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ชั้นปีที่ 2 (ปวส.2) ปีการศึกษา 2560 ในสถาบันการศึกษาของจังหวัดภูเก็ต จำนวน 6 สถาบัน จำนวนนักศึกษารวม 987 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ (Srisaad, 2011) จากจำนวนประชากรทั้งหมดเป็นหลักร้อยละ ตามสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่าง 15-30% จึงได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 222 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละแห่งด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการใช้สุ่มแบบง่าย

(Simple Random Sampling) เพื่อให้ทุกตัวอย่างมีโอกาสได้รับเลือก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่สร้างขึ้นกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อมีค่าระหว่าง 0.61-1.00 ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ค่า (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.95 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และทำการทดสอบเครื่องมือ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้ (Try-out) กลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Coefficient Alfa) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 แสดงถึงความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในงานวิจัย (Pengsri, Bunwirat, & Khantharos, 2018)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมาน ได้แก่ ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุแบบวิธีการนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาถึงอิทธิพลตัวแปรอิสระทุกตัวร่วมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตามอย่างไรบ้าง

### ตารางที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรการวิเคราะห์การถดถอยพหุ

ตัวแปรอิสระ (X) (Independent Variables)	ตัวแปรตาม (Y) (Dependent Variables)
X1 - ปัจจัยด้านหลักสูตร	Y (Education) - การตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษา
X2 - ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา	
X3 - ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง	
X4 - ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด	
X5 - ปัจจัยด้านกลุ่มอ้างอิง	
X - ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันโดยรวม	

### วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูฝ่ายแนะแนวของสถาบันอาชีวศึกษา จำนวน 3 สถาบัน ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคกลาง วิทยาลัยเทคโนโลยีภูเก็ต และวิทยาลัยสารพัดช่างภูเก็ต รวมจำนวน 3 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเกี่ยวกับประเด็น 3 ด้านที่สำคัญ คือ แนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษา และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบัน



ระดับอุดมศึกษาในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์เนื้อหาใช้วิธีวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analysis Induction) และสรุปแบบบรรยาย (Chantavanich, 2004)

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต

แนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต พบว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากครูฝ่ายแนะแนวของสถาบันอาชีวศึกษา จำนวน 3 สถาบัน โดยได้ข้อค้นพบในแต่ละประเด็น ดังนี้

1.1 ในอนาคตแนวโน้มของนักศึกษาระดับ ปวส. จะมีอัตราที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ในปัจจุบันต้องการแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง จึงเป็นประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับการตอบโจทยยุทธศาสตร์ชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ในการผลิตกำลังคนที่มีทักษะที่สำคัญและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นอกจากนี้การมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม พร้อมเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต และรู้จักการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างความพร้อมในการก้าวสู่ยุค Thailand 4.0 ดังนั้น ความต้องการของตลาดแรงงานจึงเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้นักศึกษาระดับ ปวส. มีค่านิยมการเรียนในสายวิชาชีพ ประกอบกับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพในตนเอง จึงส่งผลให้มีการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

1.2 ศักยภาพของจังหวัดภูเก็ตที่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน และเป็นจังหวัดที่มีการพัฒนาสู่การเป็น “เมืองอัจฉริยะ” (Smart City) อีกทั้งทางจังหวัดยังมีนโยบายการพัฒนาสู่เมืองเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและบริการมูลค่าสูงระดับนานาชาติ (Value Base Economy and High Value Service) ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ อุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมค้าปลีกค้าส่ง เป็นต้น ทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมุ่งเน้นในการพัฒนากำลังคนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้รองรับกับการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ที่ต้องการแรงงานระดับปริญญาตรี ดังนั้น กลไกการขับเคลื่อนของจังหวัดที่สำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคลของจังหวัดที่จะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมรองรับการเป็นเมืองนานาชาติ ประเด็นข้างต้นจึงส่งผลต่อแนวโน้มทางการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับ ปวส. ที่สูงขึ้น

1.3 สถาบันระดับอุดมศึกษามีนโยบายการเปิดสมัครการศึกษาต่อมากขึ้น เพื่อรองรับกลุ่มตลาดนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี แม้ว่าปัจจุบันสถาบันระดับอุดมศึกษาจะเผชิญกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร อันมีผลทำให้สัดส่วนของการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามีจำนวนลดลง แต่สถานการณ์ดังกล่าวกลับทำให้ผู้บริหารสถาบันเล็งเห็นความสำคัญและศึกษาทางออกด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงและ

พัฒนาหลักสูตรให้ตรงความต้องการและมีความทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรการเทียบโอนหน่วยกิต การเรียน หลักสูตรการเรียนรอบเสาร์-อาทิตย์ หลักสูตรโครงการบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (Work-Integrated Learning: WIL) หรือหลักสูตรการบริหารจัดการแบบระบบธนาคารหน่วยกิต เป็นต้น

## 2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา

ผลการศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาของนักศึกษา ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต ให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาโดยรวม ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.51) อยู่ในระดับมาก และปัจจัยด้านหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.46) เป็นปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.54) แสดงให้เห็นว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ พิจารณาเรื่องหลักสูตร/สาขาวิชาที่เปิดสอน ความรู้ความชำนาญของคณาจารย์ อีกทั้งสภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการเดินทางเป็นหลัก ในการพิจารณาหาสถาบันในการศึกษาต่อ ตามรายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกสถาบันโดยภาพรวม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกสถาบัน	( $\bar{X}$ )	S.D.	การแปลผล	อันดับที่
ปัจจัยด้านหลักสูตร	4.40	0.46	มาก	1
ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา	4.23	0.54	มาก	3
ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง	4.25	0.54	มาก	2
ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด	4.20	0.47	มาก	4
ปัจจัยด้านกลุ่มอ้างอิง	4.11	0.56	มาก	5
รวม	4.24	0.51	มาก	

อิทธิพลของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันที่ส่งผลต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ส่งผลต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig. = 0.000) โดยสามารถเรียงลำดับค่าน้ำหนักของผลกระทบ คือ ปัจจัยด้านหลักสูตร มีผลทางบวกต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษามากที่สุด ( $Beta_{x_1} = 0.360$ ) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา ( $Beta_{x_2} = 0.262$ ) และปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ( $Beta_{x_3} = 0.168$ ) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ ( $Adj R^2 = 0.494$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์การถดถอยพหุของปัจจัยการตัดสินใจเลือกสถาบันที่ส่งผลต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา

ตัวแปร	B	Beta	t	p-value
(Constant)	0.828		3.072	0.002*
ปัจจัยด้านหลักสูตร (X1)	0.308	0.360	5.572	0.000*
ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา (X2)	0.265	0.262	4.080	0.000*
ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง (X3)	0.143	0.168	2.788	0.006*
ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด (X4)	0.065	0.067	0.965	0.336
ปัจจัยด้านกลุ่มอ้างอิง (X5)	0.057	0.068	1.224	0.222

Adj R<sup>2</sup> = 0.494 ; F=44.211 ; Sig= 0.000\*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สามารถเขียนในรูปแบบของสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.828 + 0.308X_{(X1)} + 0.265_{(X2)} + 0.143_{(X3)}$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.360Z_{(X1)} + 0.262Z_{(X2)} + 0.168_{(X3)}$$

**3. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษา**  
จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับครูฝ่ายแนะแนวทั้ง 3 สถาบัน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 มหาวิทยาลัยควรพัฒนาและส่งเสริมหลักสูตรการเรียนรอบเสาร์-อาทิตย์ โดยการเทียบโอนหน่วยกิตการเรียน เพื่อรองรับนักศึกษาที่ทำงานระหว่างเรียนและเป็นการช่วยลดระยะเวลาการเรียนให้สั้นลง พร้อมทั้งมีการเปิดสอนสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและเหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่โดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต อาทิ สาขาวิชาการตลาดเพื่อการท่องเที่ยว สาขาวิชาการตลาดดิจิทัล สาขาวิชาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม สาขาวิชาธุรกิจการบิน และสาขาวิชาธุรกิจเรือสำราญ เป็นต้น

3.2 การมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจริงโดยเฉพาะการฝึกงาน โดยเป็นการทำ MOU กับสถานประกอบการ และมีอาจารย์เป็นที่ปรึกษาในการทำงาน หรือการจัดสหกิจศึกษา (Co-Operative Education) ด้วยหลักสูตรโครงการบูรณาการเรียนรู้งาน (Work-Integrated Learning: WIL) เพื่อเป็นการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเชื่อมโยงสาระความรู้ในชั้นเรียนกับประสบการณ์การทำงานในแหล่งเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามสภาพจริง นอกจากนี้ควรส่งเสริมในด้านการใช้ความรู้ด้านภาษา

ต่างประเทศให้สอดคล้องกับการทำงาน โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษาขึ้นไป

3.3 พัฒนาเทคนิคการสอนของอาจารย์ผู้สอน ด้านการเรียนในภาคทฤษฎีควรปรับเนื้อหาในรายวิชาให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีหรือสังคม เป็นต้น ประกอบกับภาคปฏิบัติที่ผู้สอนจะต้องมีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูงในการผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความรู้ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติผ่านการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า ทั้งนี้ จะทำให้ผู้เรียนจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และมีทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างชาญฉลาด

## อภิปรายผล

1. แนวโน้มการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ปัจจุบันมีนักศึกษาระดับ ปวช. และ ปวส. ลดลงอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา สาเหตุอาจเนื่องจากนักศึกษาระดับ ปวช. ได้รับการแนะนำจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่แนะนำให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี รวมถึงการสนับสนุนจากผู้ปกครอง แต่สำหรับในอนาคตการศึกษาต่อของนักศึกษาในระดับ ปวส. น่าจะมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะจังหวัดภูเก็ต เนื่องจากในปัจจุบันสถาบันการศึกษาในจังหวัดภูเก็ตมีการเปิดสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและเศรษฐกิจโลก อาทิ สาขาวิชาการตลาดเพื่อการท่องเที่ยว สาขาวิชาการตลาดดิจิทัล สาขาวิชาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้หลักสูตรด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยวแล้ว อาจมีหลักสูตรอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจเรือสำราญ เป็นต้น สอดคล้องกับ Matichon Online (2018) ที่กล่าวว่าสถานการณ์การศึกษาต่อของผู้เรียนในปัจจุบันนั้น การเลือกเรียนสาขาวิชาที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจโลก จะเป็นตัวสำคัญในการกำหนดอาชีพและกำลังแรงงานมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยว อีกทั้งยังมีการส่งเสริมของภาครัฐที่มุ่งผลิตนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานตามยุทธศาสตร์ชาติให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

2. อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในจังหวัดภูเก็ต ระดับปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักศึกษาพิจารณาเลือกสถาบันการศึกษาต่อจากปัจจัยด้านหลักสูตรมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chuaytukpuan (2015) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเรียนในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการเลือกเรียนในระดับอุดมศึกษา คือ ปัจจัยด้านหลักสูตร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญในการศึกษาต่อโดยตรง เนื่องจากหลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดและเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ส่วนอิทธิพลของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันที่ส่งผลต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และปัจจัยด้านอาคาร

สถานที่และทำเลที่ตั้ง ตามลำดับ โดยสมการสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันสามารถพยากรณ์ความผันแปรของการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ได้ร้อยละ 49.4 ได้แก่ ปัจจัยด้านหลักสูตร พบว่า คณาจารย์มีความรู้ความชำนาญตรงกับสาขาวิชาที่ทำการสอนเป็นปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด สอดคล้องกับ Thamvihakun and Prasertwong (2009) ได้ศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกเรียนสาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกเรียน เพราะครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี ย่อมเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์กับสถาบัน ในขณะที่เดียวกันผู้ที่สนใจศึกษาต่อก็จะเกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ดังกล่าวจนกลายเป็นความคิดและความเชื่อที่ดีต่อสถาบันเหล่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ (Kotler, 2000 cited in Wanitdamrongsak, 2012) ปรมาจารย์ด้านการตลาด อธิบายถึงคำว่า ภาพลักษณ์ (Image) ว่าเป็นองค์รวมของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทัศนคติและการกระทำใด ๆ ที่คนเรามีต่อสิ่งนั้น จะมีความเกี่ยวพันอย่างสูงกับภาพลักษณ์ของสิ่งนั้น ๆ ส่วนปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา พบว่า มีบริการกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด สอดคล้องกับ Chuaytukpuan (2015) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกเรียนในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คือ ปัจจัยด้านสวัสดิการและการบริการ โดยเห็นว่ามีแหล่งเงินทุนสนับสนุนการศึกษา เช่น กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)/ทุนเฉพาะกิจอื่น ๆ เป็นความสำคัญอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัญหาเศรษฐกิจของแต่ละครอบครัวที่ไม่เหมือนกัน สวัสดิการดังกล่าวจึงเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญในการลดความเสี่ยงจากผลกระทบของค่าใช้จ่ายที่นักศึกษาจะต้องเผชิญ และประเด็นสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง พบว่า ทำเลที่ตั้งอยู่ในเมืองใกล้แหล่งชุมชนเป็นปัจจัยย่อยที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด สอดคล้องกับ Songmuang (2011) ได้ศึกษาปัจจัยทางการตลาดบริการของการเลือกสถาบันเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของคณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยราชพลักษ์ พบว่า นักศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องของสถานที่ตั้งของสถาบันอยู่ใกล้บ้านหรือที่อยู่อาศัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่นักศึกษาใช้ระยะทางที่สั้นในการเดินทางมายังสถาบันจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางมากยิ่งขึ้น

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่รับผิดชอบในงานแนะแนวของสถาบันการศึกษาในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.2) ในจังหวัดภูเก็ต สามารถสรุปได้ 3 ประเด็น โดยประเด็นแรกคือ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้อาจเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการก่อตั้งมานานย่อมทำให้ผู้ปกครองเกิดความเชื่อถือจึงยอมส่งบุตรหลานมาศึกษาต่อ โดยมีความคาดหวังที่จะได้สำเร็จการศึกษาและมีงานทำ ประกอบกับการที่นักศึกษาได้เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อมั่นต่อสถาบันมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กร (Reputation) ดังที่ Aydin, Ozer, and Arasil (2005) กล่าวว่า ชื่อเสียงของผู้ให้บริการ คือ ความประทับใจที่เกิดขึ้นในจิตใจของลูกค้า และสอดคล้องกับ Saikham and Padgate (2017) ที่กล่าวว่าสาเหตุที่กลุ่มตัวอย่าง

ตัดสินใจเลือกศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา คือ ปัจจัยด้านคุณภาพและภาพลักษณ์ของสถาบัน โดยมีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญได้แก่ ชื่อเสียงหรือการเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบันนั้น ๆ ประเด็นที่สอง คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกสถาบันในการศึกษาต่อ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบิดามารดา รุ่นพี่ เพื่อน ๆ และครูบาอาจารย์ ถือเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติ ความคิด หรือพฤติกรรมของนักศึกษา จนทำให้เกิดแรงกระตุ้นต่อการตัดสินใจ สอดคล้องกับ Suwanwong (2017) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี พบว่า รุ่นพี่มีความสำคัญในการเป็นแหล่งกระจายข้อมูลเบื้องต้นหรือเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อ นอกจากนี้ ยังมีเพื่อน ๆ ที่มีความนิยมเดียวกัน รวมถึงผู้ปกครองและครูที่ปรึกษาที่เป็นผู้แนะนำให้ทางเลือกในการศึกษาต่ออีกด้วย ส่วนประเด็นสุดท้ายเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง คือ ความสะดวกในการเดินทางระหว่างที่เรียนและที่ทำงาน สอดคล้องกับ Pratcharacharoenpong (2011) กล่าวว่า นักศึกษาชาวต่างชาติให้ความสำคัญกับด้านทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกใกล้มหาวิทยาลัย และการคมนาคมสะดวกสบาย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะนักศึกษาส่วนใหญ่ทำงานพิเศษระหว่างเรียน ความสะดวกในการเดินทางระหว่างที่เรียนและที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาหาสถาบันในการศึกษาต่อ โดยในประเด็นสุดท้ายผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอแนะเพิ่มเติมเรื่องค่านิยมของนักศึกษาที่มีต่อสาขาวิชาที่เกิดความสนใจเป็นพิเศษ หรือ “สาขาวิชาในฝัน” ที่จะสามารถต่อยอดโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ ให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมของ Frankel (1977) ได้ให้ความเห็นว่า ค่านิยมเป็นความคิด (Idea) หรือความคิดรวบยอด (Concept) เมื่อบุคคลมีค่านิยมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แสดงว่าเขาเห็นคุณค่าของสิ่งนั้น และสอดคล้องกับ Yanphoch (2002) ศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พบว่า นักศึกษาให้ความสำคัญกับสาขาที่สมัครเข้าศึกษาตรงกับความสามารถและความถนัด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะนักศึกษามีค่านิยมว่า หากได้เรียนในสาขาวิชาในฝันจะทำให้ตนเองรักในงานที่ทำและส่งผลให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษา จากการศึกษาแนวโน้มและปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันในการศึกษาต่อ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการให้กับสถาบันระดับอุดมศึกษาได้ อีกทั้งประกอบกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการช่วยเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการ จึงทำให้สามารถสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมหลักสูตรการเรียน เสาร์-อาทิตย์ เพื่อรองรับนักศึกษาที่ทำงานระหว่างเรียน สอดคล้องกับ Niramon, Chomraksa, and Saetae (2015) ได้ศึกษาความต้องการศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ พบว่า นักศึกษามีความต้องการรูปแบบการจัดช่วงเวลาการเรียนภาคพิเศษวันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหลักสูตรการเรียนดังกล่าวเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ทำงานหารายได้พิเศษระหว่างเรียน ในวันจันทร์-วันศุกร์ นอกจากนี้หลักสูตรควรมีการเทียบโอนหน่วยกิตการเรียน เพื่อช่วยให้ระยะเวลาในการเรียนสั้นลง ทั้งนี้ เป็นเพราะระบบการจัดการศึกษาในปัจจุบันในระดับประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษานั้น ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรมากที่สุด เนื่องจากหลักสูตรจะเป็นตัวกำหนด

และเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน โดยเห็นได้จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (Office of the Higher Education Commission, 2014) ในด้านสาขาวิชานั้นควรมีการเปิดสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานหรือเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจริงโดยเฉพาะการฝึกงาน โดยเป็นการทำ MOU กับสถานประกอบการ และมีอาจารย์เป็นที่ปรึกษาในการทำงาน หรือการจัดสหกิจศึกษา (Co-Operative Education) ด้วยหลักสูตรโครงการบูรณาการเรียนรู้ออกไปกับการทำงาน (WIL) นอกจากนี้ผู้สอนควรมีการปรับเทคนิคการสอน โดยการปรับเนื้อหาในรายวิชาให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป หรือการใช้เทคนิคการสอนโดยวิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เพื่อปรับบทบาทของผู้เรียนจากผู้รับความรู้สู่การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ สอดคล้องกับ Samrit (2016) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการนำความรู้ไปใช้ได้จริง เช่น มีการฝึกปฏิบัติ และการฝึกงานกับภาคธุรกิจ อีกทั้งควรปรับเนื้อหาและเทคนิคการสอนให้มีความทันสมัยอยู่เสมอกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป และสอดคล้องกับ Thailand Future Foundation (2019) กล่าวว่า อนาคตของมหาวิทยาลัยไทยในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องปฏิวัติทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาศัยแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อจัดการเรียนการสอนทางไกลและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบใหม่ได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีความจริงเสริม (AR) และเทคโนโลยีโลกเสมือนจริง (VR) จะยิ่งเปิดโอกาสให้การเรียนทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากข้อค้นพบข้างต้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในตัวของบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถนำไปสู่การแข่งขันในชีวิตการทำงาน รวมถึงการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข กระแสดังกล่าวจึงทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการพยายามหาทางศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงสามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตทางการศึกษาของนักศึกษาในระดับ ปวส. ว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากบริบทของจังหวัดภูเก็ตซึ่งเป็นจังหวัดที่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งการวางยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่มุ่งเน้นในการพัฒนากำลังคนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้รองรับกับการผลิตทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ในขณะเดียวกันสถาบันการศึกษาในจังหวัดภูเก็ตทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนต่างมีการแข่งขันสูงในการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยจะเห็นได้ว่าอิทธิพลของปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันที่ส่งผลต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาของนักศึกษาในระดับ ปวส. มุ่งประเด็นให้ความสำคัญในปัจจัยด้านหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรเป็นตัวกำหนดและเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ประเด็นถัดมา คือ ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัญหาเศรษฐกิจของแต่ละครอบครัวที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น การที่สถาบันระดับอุดมศึกษามีบริการระบบการผ่อนชำระค่าเทอม กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา หรือทุนเฉพาะกิจอื่น ๆ ย่อมเป็นส่วนสนับสนุนสำคัญในการลด

ความเสี่ยงจากผลกระทบของค่าใช้จ่ายที่นักศึกษาจะต้องเผชิญอยู่ และประเด็นสุดท้าย คือ ด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง ทั้งนี้เป็นเพราะการที่นักศึกษาใช้ระยะทางที่สั้นในการเดินทางมายังสถาบันจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางมากยิ่งขึ้น เนื่องจากนักศึกษาในระดับ ปวส. มีค่านิยมในการศึกษาต่อควบคู่กับการทำงานหารายได้พิเศษระหว่างเรียน ดังนั้น องค์ประกอบในเรื่องความสะดวกในการเดินทางจึงเป็นสิ่งที่ผู้เรียนจะพิจารณาาร่วมด้วย นอกจากนี้ทั้ง 3 ประเด็นสำคัญข้างต้นแล้ว สถาบันระดับอุดมศึกษาควรพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยที่มีการก่อตั้งมานาน ประกอบกับการมีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ทันสมัย เหมาะสมกับผู้เรียนในการประกอบอาชีพในอนาคต ย่อมทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและมีความน่าเชื่อถือต่อสังคม หากสามารถทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในวงกว้างได้ ย่อมทำให้บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักศึกษาเกิดการรับรู้และมีการแนะนำทางเลือกในการศึกษาต่อให้นักศึกษาในลำดับต่อไป นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสะดวกในการเดินทางระหว่างสถานที่เรียนและที่ทำงาน ทั้งนี้ สถาบันระดับอุดมศึกษาควรเล็งเห็นและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมทางเลือกศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีของนักศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและตรงตามความต้องการของผู้เรียนในยุค Thailand 4.0 โดยประเด็นที่ควรพัฒนาอันดับแรก คือ เรื่องหลักสูตร ซึ่งสถาบันระดับอุดมศึกษาควรปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและทันสมัยกับสถานการณ์ปัจจุบัน อาทิ หลักสูตรการเรียนรอบเสาร์อาทิตย์ เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาสามารถทำงานควบคู่กับการเรียน การเทียบโอนหน่วยกิตการเรียน เพื่อช่วยให้อายุในการเรียนสั้นลง อีกทั้งควรมีการเปิดสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานหรือเศรษฐกิจโลก ประเด็นต่อมา คือ สถาบันควรมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ภาคทฤษฎีในห้องเรียนและประสบการณ์จากการทำงานในแหล่งเรียนรู้ตามสภาพจริง เช่น การฝึกงาน การจัดสหกิจศึกษา โครงการบูรณาการเรียนรู้ออกไปทำงาน (WIL) และประเด็นสุดท้าย คือ การพัฒนาเทคนิคการสอนของอาจารย์ ซึ่งควรปรับเนื้อหาในรายวิชาให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและสังคม

ดังนั้น จึงสามารถสรุปข้อค้นพบได้ว่า หากอนาคตแนวโน้มการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ผู้บริหารสถาบันควรเน้นการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการศึกษาต่อทั้ง 3 ประเด็น ทั้งปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และปัจจัยด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง อาจทำได้โดยการเปิดการจัดการศึกษาในระบบธนาคารหน่วยกิตที่ให้ผู้เรียนสามารถนำผลการเรียนที่ได้จากการศึกษาในระบบ และผลการเรียนที่ได้จากการศึกษานอกระบบมาเก็บสะสมไว้ในธนาคารหน่วยกิตของสถาบันระดับอุดมศึกษา โดยวิธีการจัดการดังกล่าวครอบคลุมข้อค้นพบทั้ง 3 ด้าน คือ เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนในยุคปัจจุบัน สามารถลดต้นทุน รวมถึงความสะดวกในการเข้าถึง และสามารถทำงานได้ระหว่างเรียน นอกจากนี้ แนวทางการบริหารจัดการที่สถาบันระดับอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญ คือ การพัฒนาหลักสูตรการเรียน การมุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติจริง และการพัฒนาเทคนิคการสอนของอาจารย์ โดยอาจจะใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการ



เรียนชั้นสูงและปรับบทบาทให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาของนักศึกษาในจังหวัดภูเก็ตนั้น สถาบันระดับอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญโดยเฉพาะปัจจัยด้านหลักสูตร โดยเฉพาะการเปิดสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานหรือเศรษฐกิจโลก รวมถึงการมีชื่อเสียงของสถาบัน และหลักสูตรที่ตรงต่อความต้องการของผู้เรียน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ให้เหมาะกับยุคแห่งเทคโนโลยี เช่น รูปแบบการเรียนรู้สมัยใหม่ที่รองรับความสามารถที่แตกต่างของผู้เรียน เพื่อพัฒนาจุดแข็งในตัวบุคคลให้เกิดศักยภาพ หรือแม้กระทั่งการนำแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในการออกแบบการเรียนการสอนทางไกลและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบใหม่ให้มากยิ่งขึ้น

1.2 สถาบันการศึกษาควรพัฒนาการสอนให้ประยุกต์เข้ากับการทำงานหรือการประกอบอาชีพในอนาคต รวมถึงการเรียนรู้ความเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้ผู้เรียนนำความรู้ในการศึกษาต่อไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้จริง เช่น หลักสูตรการจัดการศึกษาด้วยกระบวนการสะสมศึกษา โดยบูรณาการความรู้ใน 4 สาขาวิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เป็นต้น

1.3 คณาจารย์ผู้สอนและสถาบันควรมีการพัฒนาหลักสูตรแนวทางการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดทำรายละเอียดหลักสูตร (มคอ.2) โดยสถาบันจะต้องระบุเนื้อหาวิชาเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการหรือเอกลักษณ์ของสถาบัน อีกทั้งคณาจารย์ผู้สอนจะต้องร่วมมือกันวางแผนและจัดทำรายละเอียดของหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีการสอน วิธีการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผล ทั้งนี้ จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนในหลักสูตรที่เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้และความต้องการของตนเองได้

1.4 จากการศึกษาปัจจัยในการตัดสินใจเลือกสถาบันที่ส่งผลต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา และด้านอาคารสถานที่และทำเลที่ตั้ง สถาบันการศึกษาสมัยใหม่ควรปรับกระบวนการจัดการศึกษาด้วยวิธีการใหม่ โดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญ เช่น การบริหารจัดการแบบธนาคารหน่วยกิต เนื่องจากเป็นหลักสูตรใหม่ที่สามารถลดต้นทุนของผู้เรียน เพิ่มการเข้าถึง และการเรียนรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยเกี่ยวกับศึกษาการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนตามศตวรรษที่ 21

2.2 การวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

## เอกสารอ้างอิง

- Aydin, S., Ozer, G., & Arasil, O. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 89-103.
- Chandaeng, K. (2007). Motivation factors to study in the faculty of business administration, The Far Eastern University. *FEU Academic Review*, 1(1), 50-55. [in Thai]
- Chantavanich, S. (2004). *Qualitative research methods* (12th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Chareonwongsak, K. (2007). *Trends of Thai education in the next half of the decade*. Retrieved from <http://kriengsak.com/node/77> [in Thai]
- Chetpayark, K. (2018). *Solutions and the future of education on the day the university is going to not survive?*. Retrieved from <https://thematter.co/social/future-of-university/43895> [in Thai]
- Chitradab, S., & Kaoian, S. (2013). *System competency development program for the child council and youth in Thailand* (Research report). Bangkok: Ministry of Social Development and Human Security. [in Thai]
- Chuaytukpuan, T. (2015). The study of factors affecting decision to study in higher education level at Dhurakij Pundit University of undergraduate students. *Suthiparithat Journal*, 29(90), 256-271. [in Thai]
- Frankel, J. R. (1977). *How to teach about value: An analytic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Inthasang, C. (2009). *Further study needs and factors influencing graduate study decision master of business administration program for students Nakhon Ratchasima* (Research report). Nakhon Ratchasima: Rajamangala University of Technology Isan. [in Thai]
- Kalayawong, N. (2017). Factors affecting vocational students' decision making on choosing vocational institutions under the office of Sakon Nakhon vocational commission for furthering their vocational education. *Sakon Nakhon Graduate Studies Journal*, 14(65), 153-161. [in Thai]
- Lertpraphaphon, C. (2010). *Factors affecting the decision to study at the master's degree level in accounting* (Research report). Bangkok: Thammasat University. [in Thai]
- Matchon Online. (2018). *Scholars reveal the university closed gradually, year 2020 there are no more than 120 university students, closed 36 courses due to lack of students*. Retrieved from [https://matchon.co.th/education/news\\_790800](https://matchon.co.th/education/news_790800) [in Thai]

- Niramon, K., Chomraksa, C., & Saetae, K. (2015). *Need of pursuing doctoral degree in education technology and communication faculty of education, Thaksin University* (Research report). Songkhla: Thaksin University. **[in Thai]**
- Office of the Higher Education Commission. (2014). *Thai qualifications framework for higher education*. Retrieved from <http://www.mua.go.th/users/tqf-hed/> **[in Thai]**
- Office of the Vocational Education Commission. (2018). *Educational institutions affiliated with VEC*. Retrieved from <https://www.vec.go.th/Default.aspx?tabid=154> **[in Thai]**
- Pathumanont, P., Sanit, C., Wanset, S., & Saowakontha, S. (2014). Factors relating to the selection of educational institution of applied Thai traditional medicine students. *Burapha Journal of Medicine*, 3(1), 17-25. **[in Thai]**
- Pengsri, N., Bunwirat, N., & Khantharos, K. (2018). The satisfaction of the corporations towards the practicum of business english students: A case study of a private university in Chiang Mai. *FEU Academic Review*, 12(4), 146-159. **[in Thai]**
- Pratcharachoenpong, T. (2011). *Factors affecting overseas students' decisions on advanced study in the international undergraduate program, in Bangkok* (Research report). Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. **[in Thai]**
- Raob, M. (2007). *Factors affecting the expectation for further study of secondary education 6 students in islamic private school Pattani province* (Doctoral dissertation). Prince of Songkla University, Songkhla. **[in Thai]**
- Saikham, R., & Padgate, W. (2017, July 20-21). Factors affecting decision-making to further study at a higher education level of high school students in the lower northern region of Thailand. In *The 13<sup>th</sup> Naresum research conference*. Naresum University, Phitsanulok. **[in Thai]**
- Samrit, W. (2016). Factors that influenced the decision making of public high school students in Bangkok to study in bachelor's degree, international program. *Journal of Humanities and Social Sciences Rajapruk University*, 2(3), 61-72. **[in Thai]**
- Songmuang, S. (2011). *Service marketing factors in selecting to study at university of student's faculty of business administration of Ratchaphruek College* (Research report). Nonthaburi: Ratchaphruek College. **[in Thai]**
- Srisaad, B. (2011). *Preliminary research* (9th ed.). Bangkok: Suweeriyassrup. **[in Thai]**
- Suwanwong, N. (2017). *Factors influencing the decision of undergraduate admission in Rajamangala University of Technology Isan Nakhon Ratchasima (quota system)* (Research report). Nakhon Ratchasima: Rajamangala University of Technology Isan. **[in Thai]**

- 
- Thailand Future Foundation. (2019). *The future of Thai universities in the 21<sup>st</sup> century*. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/647633> [in Thai]
- Thamvihankhun, P., & Prasertwong, P. (2009). Factors for deciding to study in accounting, business administration program faculty of management Chanthakasem Rajabhat University. *Journal of industrial education*, 3(1), 129-132. [in Thai]
- Wanitdamrongsak, S. (2012). *The perception of the image and service quality: A case study of Kiatnakin Bank in Bangkok and its vicinity* (Research report). Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi. [in Thai]
- Yanphoch, P. (2002). *Factors influencing decision to study for Master's Degree, Rajabhat Mahasarakham Institute* (Research report). Khon Kaen: Khon Kaen University. [in Thai]

โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

## The Relationship Model among Transformational Leadership, Work Engagement, and Job Performance of Head Nurses

ชุติกัญจน์ จำลองกุล<sup>1\*</sup>, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย<sup>1</sup>, และ กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร<sup>1</sup>

Chutikarn Jamlongkun<sup>1\*</sup>, Phechnoy Singchungchai<sup>1</sup>, and Kannikar Chatdokmaiprai<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this research was to test the structural equation model of transformational leadership, work engagement, and job performance. The samples were 269 head nurses working in general hospitals. A total of 269 head nurses were selected using Stratified Random Sampling. The research instruments were questionnaires. The questionnaires' confidence value was evaluated using Cronbach's Alpha and construct validity through element analysis. The background information of the respondents was analyzed using descriptive statistics. The structural equation model was employed to analyze the causal relationships. The verification of the model's consistency was conducted relying on hypothesis and empirical data.

<sup>1</sup>คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ต.ดอนยายหอม อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

<sup>1</sup>Multidisciplinary College, Christian University of Thailand, Don Yai Hom Sub-district, Mueang District, Nakhon Pathom Province 73000

ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: mariachutikarn.moo@gmail.com)

รับบทความวันที่ 28 มิถุนายน 2563 แก้ไขวันที่ 24 กันยายน 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 30 กันยายน 2563

The study revealed that both transformational leadership and work engagement of head nurses have a positive direct impact on job performance. On the other hand, change leadership along with job engagement have a statistically significant indirect impact on job performance. The structural equation model of change leadership, job engagement, and job performance is congruent with the empirical data. (P-value = 0.069, CMIN/DF = 1.49, GFI = 0.97, AGFI = 0.95, CFI= 1.00, SRMR= 0.023, RMSEA = 0.043). Seventy-eight per cent of all the variables ( $R^2 = 0.78$ ) can predict the job performance of head nurses. These findings suggest that administrators should adhere to developing head nurses to fulfil their roles and promote change leadership and work engagement to achieve the requirements.

*Keywords: Job Performance, Transformational Leadership, Work Engagement, Head Nurses*

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 269 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา หาระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (p-value = 0.069, CMIN/DF = 1.49, GFI = 0.97, AGFI = 0.95, CFI= 1.00, SRMR= 0.023, RMSEA = 0.043) โดยตัวแปรทั้งหมด สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 78 ( $R^2 = 0.78$ ) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรมุ่งพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยในการปฏิบัติตามบทบาท และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

*คำสำคัญ: ผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย*

## บทนำ

ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญในด้านคุณภาพการบริการพยาบาลตามเป้าหมายขององค์กรพยาบาล เพราะเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากภาวะผู้นำ ที่ทำให้องค์กรพยาบาลบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ (Marquis & Huston, 2017) ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลจึงเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทในการบริหารจัดการทางการพยาบาลให้เกิดประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้พยาบาลเกิดความผูกพันในงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาคุณภาพงานให้ผลการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสูงขึ้น (Wongcharoen, Singchungchai, Wongkhomthong & Meehanpong, 2018) ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่องค์กรพยาบาลควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นวิธีการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่มาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bakker & Albrecht, 2018) เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน มีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้บุคลากรมีความผูกพันในงาน เพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากร รวมถึงการจัดการให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Abbott, 2012)

โรงพยาบาลทั่วไประดับ S เป็นโรงพยาบาลที่กระจายอยู่ทั่วประเทศมีทั้งหมด 48 แห่ง มีขีดความสามารถรองรับผู้ป่วยที่ต้องการการรักษาที่ยุ่ยากซับซ้อนระดับเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีจำนวนอย่างน้อย 1 แห่งต่อจังหวัด โดยแบ่งพื้นที่รับผิดชอบเป็น 12 เขตสุขภาพ มีหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรพยาบาล และมีหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้วางแผนการดำเนินงานในหอผู้ป่วยให้สอดคล้องกับนโยบาย เพื่อให้ผลการดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Bureau of Nursing, Office of Permanent Secretary, 2018) แต่ผลการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป ในปี 2558 - 2560 พบว่า ยังมีตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักการพยาบาล เช่น อัตราการมารักษาซ้ำของผู้ป่วยภายใน 28 วัน อัตราการเกิดแผลกดทับ อัตราการเกิดความผิดพลาดในการบริหารยาและสารน้ำที่มีความรุนแรงระดับปานกลางถึงระดับความรุนแรงสูง อัตราการพลัดตกหกล้ม ตกเตียง อัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาล อัตราการติดเชื้อทางเดินปัสสาวะจากการคาสายสวนปัสสาวะ อัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ ยังพบว่าการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริการพยาบาลระดับประเทศ พ.ศ. 2556 - 2560 ยังไม่บรรลุเป้าหมาย และต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระยะต่อไป คือ ด้านการพัฒนาระบบและกลไก การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจให้บุคลากรทางการพยาบาลคงอยู่ในระบบอย่างมีความสุขและมีความผูกพันต่อองค์กร (Bureau of Nursing, Office of Permanent Secretary, 2017)

ปัจจุบันสถานบริการด้านสุขภาพ โดยเฉพาะโรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้การดูแลรักษาผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ แม้ว่าจะมีการตรวจสอบคุณภาพการพยาบาล การติดตามคุณภาพการพยาบาลโดยสม่ำเสมอแล้ว แต่ท้ายที่สุดแล้วยังพบว่า มีตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด (Bureau of

Nursing, Office of Permanent Secretary, 2017) เนื่องจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับของบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันไป ทั้งปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย (Bakker & Albrecht, 2018) ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมทั้งในและต่างประเทศ (Buchakun, Singchungchai, & Chatdokmaiprai, 2020) และถูกนำมาใช้แพร่หลายในการอธิบายทำความเข้าใจ และทำนายผลการปฏิบัติงาน ทั้งผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และผลการปฏิบัติงานตามบริบท (Motyka, 2018) ทฤษฎีดังกล่าว ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ล้วนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานเนื่องจากความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นความรู้สึกในเชิงบวกเกี่ยวกับงานโดยประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจในการทำงาน (Schaufeli & Bakker, 2010) ซึ่งงานวิจัยพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณลักษณะดังกล่าวอย่างโดดเด่น จะมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานน้อย (Abdelhadi & Drach-Zahavy, 2012) นอกจากนี้ ยังพบว่าบุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะมีจำนวนลาออกน้อย และตั้งใจที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ในทางกลับกันถ้าบุคลากรไม่มีความยึดมั่นผูกพันในงานก็จะทำงาน เพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนเท่านั้น โดยไม่มีความตั้งใจหรือไม่ใช้ความพยายามในการทำงาน และเพิกเฉยต่องานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรลดลง (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011)

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจขยายองค์ความรู้ใหม่สำหรับบริบทองค์กรพยาบาล ในโรงพยาบาลทั่วไป เนื่องจากผลการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขยังไม่บรรลุเป้าหมาย และจากผลการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการสร้าง ความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ส่วนใหญ่เป็นวิจัยในบริบทของต่างประเทศ (Motyka, 2018) ผลการวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการนำไปวางนโยบายเชิงบริหารการพยาบาลและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรพยาบาลสามารถนำข้อมูลไปใช้วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ และปลอดภัยในการรับบริการด้านสุขภาพ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน ต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย



## การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นทฤษฎีที่ Schaufeli and Bakker (2010) พัฒนาต่อจากแนวคิด Schaufeli, Bakker, and Salanova (2006) และ Kahn (1990) โดยให้ความหมายว่า ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น (Vigor) เป็นพลังในการทำงาน และยึดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะที่ทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญกับอุปสรรค 2) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) เป็นความรู้สึกเต็มใจ ภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) เป็นความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอนตัวออกจากงาน เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

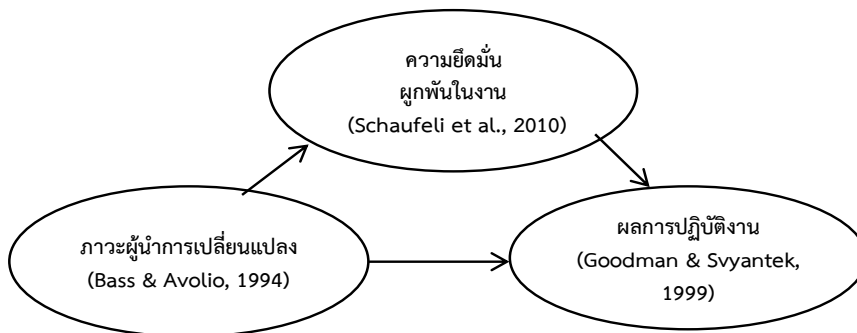
จากแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานเป็น 2 ด้าน คือ 1) ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) เป็นผลการปฏิบัติงานที่เป็นหน้าที่เฉพาะงานโดยตรง และรวมถึงกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของงาน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่งานที่ได้รับมอบหมายตามแบบพรรณานาหน้าที่งาน เป็นกิจกรรมที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ 2) การปฏิบัติงานตามบริบท (Contextual Performance) เป็นผลการปฏิบัติงานอื่นที่นอกเหนือจากหน้าที่เฉพาะที่กำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมในการดำรงรักษาสภาพแวดล้อมทางสังคมและรวมถึงการมีส่วนร่วมช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ (Goodman & Syvante, 1999) ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันในงานของบุคลากรในองค์กร (Josephine, 2014) นอกจากนี้ บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเกิดความรัก ความสามัคคี พร้อมทั้งจะรักษาผลประโยชน์และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งหากบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันในงานจะทำให้มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันในองค์กรสูง จะทำให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีความภาคภูมิใจและศรัทธาในงานของตนเอง ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา เต็มความรู้ ความสามารถ และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานเป็นบวก จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร โดยการรักษาคณในให้อยู่ในองค์กร เกิดผลผลิตที่ดี การทำกำไร และได้รับความภาคภูมิใจจากลูกค้า (Mehmood, Awais, Rahat, Raza & Khalid, 2017) ซึ่งทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Schaufeli & Bakker, 2010) เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานกับวิชาชีพพยาบาลมากที่สุดทั้งในประเทศและต่างประเทศในรอบทศวรรษที่ผ่านมา (Motyka, 2018; Buchakun et al., 2020)

การทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ Jyoti and Bhau (2015); Matula and Uon (2016) และ Wongcharoen et al. (2018) โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน เช่น Lewis and Cunningham (2016); Matula and Uon (2016) และ

Enwereuzor, Ugwu, and Eze (2018) ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น Salanova, Lorente, Chambel, and Marti'Nez (2011); Matula and Uon (2016) และ Wongcharoen et al. (2018) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน เช่น Salanova et al. (2011) และ Wongcharoen et al. (2018) ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้ง 2 ตัวแปรหรือมีเพียงบางตัวแปรเท่านั้นที่สามารถทำนายตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ งานวิจัยฉบับนี้จึงได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ดังนั้น กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้จึงมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน ร่วมกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดตามรูปที่ 1 ดังนี้

### กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research Design) โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลทั่วไป ระดับ S โดยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 996 คน จากจำนวนโรงพยาบาล 48 แห่ง (Bureau of Nursing, Office of Permanent Secretary, 2017)

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 และพิจารณาร่วมกับข้อตกลงเบื้องต้นของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ที่ใช้ในการวิเคราะห์หิเมเดลสมการโครงสร้าง ความมีไม่น้อยกว่า 200 ตัวอย่าง ดังนั้นได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 274 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่างเพื่อป้องกันการสูญหาย (Drop-out Rate) (Gupta, Attri, Singh, Kaur, & Kaur, 2016) ได้จำนวนตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 304 คน สุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ดังนี้ ชั้นตอนที่ 1 จำแนกโรงพยาบาลทั่วไป เป็น 12 กลุ่มตามเครือข่ายสุขภาพ ชั้นตอนที่ 2 สุ่มตัวอย่างจากโรงพยาบาลทั่วไปในแต่ละเขตสุขภาพ จำนวน 48 โรงพยาบาล ด้วยวิธีการแบ่งสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน (Disproportionate Stratified Sampling) โดยคำนวณจากสัดส่วนของประชากรแต่ละชั้น ได้จำนวนตัวอย่าง 20 โรงพยาบาล ชั้นตอนที่ 3 สุ่มตัวอย่างหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละโรงพยาบาลโดยใช้วิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืน (Sampling Without Replacement) ตามสัดส่วนจำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลแต่ละแห่งที่คำนวณได้ จนครบตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป** ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลด้านการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Question) ลักษณะเลือกตอบ (Checklist)

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามฉบับภาษาไทย (Wongcharoen et al., 2018) มีข้อความ 20 ข้อ เป็นแบบมาตรวัดลิเคิร์ต 5 ระดับ

**ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความยืดหยุ่นผูกพันในงาน** ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามฉบับภาษาไทยจาก Kittimanont (2014) และได้รับอนุญาตจากผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ให้ใช้แบบวัด (UWES-9) (Schaufeli et al., 2006) มีข้อความ 9 ข้อ เป็นแบบมาตรวัดลิเคิร์ต 5 ระดับ

**ส่วนที่ 4 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย** ผู้วิจัยได้รับอนุญาตจากผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ (Goodman & Syvanteck, 1999) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาแปลโดยวิธีการแปลย้อนกลับและทดสอบทางเดียว มีจำนวนข้อความ 24 ข้อ เป็นแบบมาตรวัดลิเคิร์ต 5 ระดับ

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ (Validity) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยมีผลการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ ดังนี้

1.1 ผลการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index) ของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้ค่าความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.96 0.91 และ 0.92 ตามลำดับ

1.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือ และการวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในโดยการวิเคราะห์หิเมเดลการวัด (Measurement Model) มีรายละเอียดดังนี้

1) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า 4 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 0.94 0.78 และ 0.86 ไม่มีข้อคำถามถูกตัดออก และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ แสดงว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $p\text{-value} = 1.00$ ,  $CMIN/DF = 0$ ,  $RMSEA = 0.00$ )

2) แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า 3 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 0.91 และ 0.82 โดยไม่มีข้อคำถามถูกตัดออกและผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ แสดงว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $p\text{-value} = 1.00$ ,  $CMIN/DF = 0$ ,  $RMSEA = 0.00$ )

3) แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 0.83 และ 0.43 และมีข้อคำถามถูกตัดออก 1 ข้อ จึงเหลือจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 24 ข้อ และผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ แสดงว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $p\text{-value} = 1.00$ ,  $CMIN/DF = 0$ ,  $RMSEA = 0.00$ )

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผลการประเมินความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.76 0.89 และ 0.83 ตามลำดับ และทั้งหมดพบว่า ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91

### การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน เลขที่รับรอง น.21/2561 ผู้เข้าร่วมวิจัยจะได้รับการชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิ์อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และลงนามให้คำยินยอมในการตอบแบบสอบถาม มีการรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม แบบสอบถามจัดเก็บให้อยู่ในที่ปลอดภัย และทำลายแบบสอบถามที่ได้รับกลับหลังจากที่มีการเผยแพร่ผลการวิจัยเรียบร้อยแล้ว

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 โดยการประสานงานกับหัวหน้าองค์กรพยาบาลและผู้ประสานงานการวิจัยในแต่ละโรงพยาบาล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ จำนวน 304 ฉบับ รับกลับคืน 279 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.78 และผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม ตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูล และสามารถนำมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติได้ทั้งหมด 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.49

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ด้วยสถิติดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ จำนวน ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติอ้างอิง

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพข้อมูลด้วยค่าความเที่ยงของตัวแปรโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.2 การวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับทดสอบสมมติฐาน โมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วย 2 โมเดล ได้แก่ โมเดลการวัด เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน และโมเดลเชิงสาเหตุ โดยใช้สถิติวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) และตรวจสอบความตรงของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้อง ( $p\text{-value} > 0.05$ ,  $CMIN/DF < 3.0$ ,  $GFI > 0.90$ ,  $AGFI > 0.90$ ,  $CFI > 0.90$ ,  $SRMR < 0.08$  และ  $RMSEA < 0.08$ ) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)

### ผลการวิจัย

#### ข้อค้นพบการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน พบว่า เป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 99.26 โดยส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี ร้อยละ 82.17 ค่าเฉลี่ยอายุเท่ากับ 55 ปี สถานภาพสมรส ร้อยละ 59.48 การศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.69 ข้อมูลด้านการปฏิบัติงานของหัวหน้า-หรือผู้ป่วย ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลระหว่าง 30-35 ปี ร้อยละ 61.34 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 33 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ป่วยระหว่าง 6-10 ปี มากที่สุดร้อยละ 27.14 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 14 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า หัวหน้าหรือผู้ป่วยมีความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.57) ความคิดเห็นด้านความยืดหยุ่นผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.63) ความคิดเห็นด้านผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามบริบท อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98, 4.35$ , S.D. = 0.60, 0.64) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยและตัวแปรหลักที่ศึกษา (n = 269)

	LI	LM	LS	LC	V	D	A	TA	TC
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)									
LI	1.00								
LM	0.708**	1.00							
LS	0.589**	0.649**	1.00						
LC	0.643**	0.671**	0.672**	1.00					
ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE)									
V	0.517**	0.464**	0.400**	0.402**	1.00				
D	0.514**	0.506**	0.396**	0.399**	0.749**	1.00			
A	0.545**	0.438**	0.405**	0.395**	0.673**	0.739**	1.00		
ผลการปฏิบัติงาน (JP)									
TA	0.615**	0.579**	0.485**	0.510**	0.440**	0.438**	0.475**	1.00	
TC	0.617**	0.542**	0.549**	0.526**	0.431**	0.474**	0.520**	0.580**	1.00

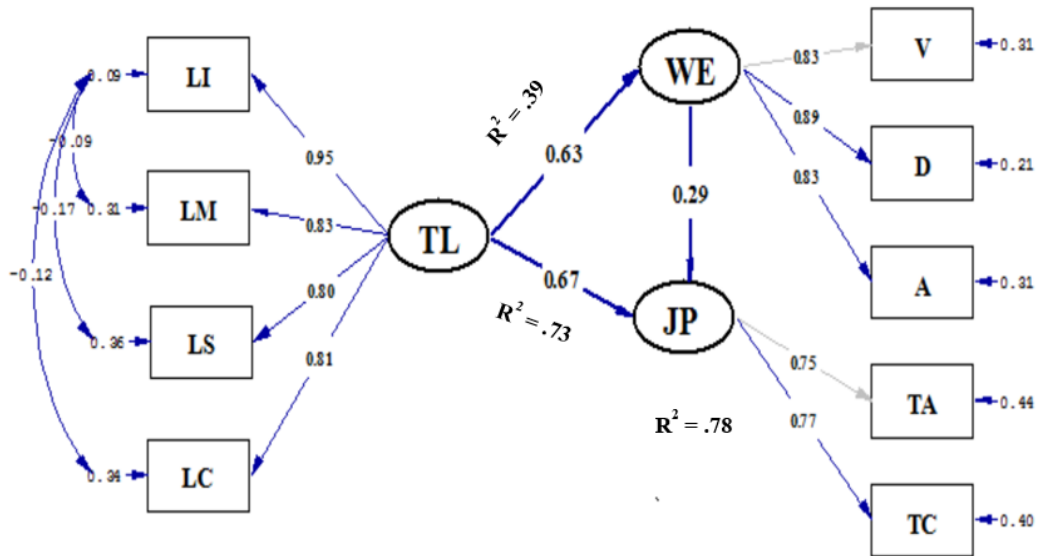
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

หมายเหตุ : สัญลักษณ์ตัวแปร ประกอบด้วย

TL	หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
LI	หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
LM	หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ
LS	หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา
LC	หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
WE	หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันในงาน
V	หมายถึง ความเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังในการทำงาน
D	หมายถึง การอุทิศตนในการทำงาน
A	หมายถึง การให้เวลากับงาน
JP	หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน
TA	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่
TC	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามบทบาท

3. การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ก่อนปรับโมเดล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ( $\beta = 0.66$ ,  $p < 0.01$ ) และมีอิทธิพล

ทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.77, p < 0.01$ ) ส่วนความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.20, p < 0.01$ ) เมื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าสถิติไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก  $p\text{-value} = 0.000$  ค่าสถิติไคสแควร์ เท่ากับ 53.77 ค่า Degree of freedom = 24 ค่าCMIN/DF = 2.24 จึงอธิบายได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าว ยังเป็นโมเดลที่ไม่เหมาะสม จึงได้มีการปรับโมเดล และทดสอบความสอดคล้องด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า หลังปรับโมเดล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ( $\beta = 0.63, p < 0.01$ ) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.67, p < 0.01$ ) ซึ่งค่าอิทธิพลลดลงหลังปรับโมเดล ส่วนความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงกับผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.29, p < 0.01$ ) โดยค่าอิทธิพลเพิ่มขึ้นหลังปรับโมเดล เมื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าสถิติทั้งหมดผ่านเกณฑ์ ( $p\text{-value} = 0.069, \text{CMIN/DF} = 1.49, \text{GFI} = 0.97, \text{AGFI} = 0.95, \text{CFI} = 1.00, \text{SRMR} = 0.023, \text{RMSEA} = 0.043$ ) ซึ่งโมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป หลังการปรับโมเดล ดังรูปที่ 2



Chi-Square=31.30, df=21, P-value=0.06880, RMSEA=0.043

รูปที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน หลังการปรับโมเดล

4. ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม ของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน

เท่ากับ ( $\beta = 0.63$ ,  $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.01$ ) ตามลำดับ ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = 0.29$ ,  $p < 0.01$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน ( $\beta = 0.85$ ,  $p < 0.01$ )

**ตารางที่ 2** ค่าสถิติการวิเคราะห์ห่ออิทธิพลโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (n = 269)

Structure Path Relationship	Standardized Regression Coefficient			(t-Value)	R <sup>2</sup>
	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect		
TL → WE	0.63	-	0.63	9.60	0.39
TL → JP	0.67	-	0.67	8.07	0.73
WE → JP	0.29	-	0.29	3.82	-
TL → WE → JP	0.67	0.18	0.85		0.78

Chi-Square = 31.30, df = 21, P-value = 0.069, RMSEA = 0.043

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างให้กับพยาบาลวิชาชีพโดยแสดงออกถึงความเชื่อและความศรัทธาในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในตนเอง มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน ประกอบกับสภากาชาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารทางการพยาบาล และมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน จึงทำให้ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้อื่นตามมีความสำนึกในคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wongcharoen et al., (2018) ด้านระดับความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย นอกจากมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการบริหารงาน และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานแล้วยังทุ่มเทให้กับงาน โดยการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน จดจ่อใส่ใจกับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่มีอาวุโสมากจึงมีแนวโน้มด้านความยึดมั่นผูกพันในงานสูง ซึ่งบุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเกิดความรัก ความสามัคคี พร้อมที่จะรักษาผลประโยชน์และพัฒนาองค์กร ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น (Bakker & Bal, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Matula &



Uon, 2016; Othman & Ghazali, 2017; Wongcharoen et al., 2018) ส่วนด้านระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความคิดเห็นด้านผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่น้อยกว่า ความคิดเห็นด้านผลการปฏิบัติงานตามบริบท อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหรือผู้ช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรน้อยกว่า การปฏิบัติงานตามบริบท อาจเป็นเพราะด้วยลักษณะงานตามโครงการ รวมถึงงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมีจำนวนมาก ทำให้มีเวลาในการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่น้อยลง จึงส่งผลกระทบต่อเวลาในการติดตาม กำกับดูแลพยาบาลวิชาชีพ ให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เกิดผลกระทบต่อคุณภาพและการดูแลผู้ป่วยตามมา ซึ่งการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นเป็นบทบาทเฉพาะที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากงานตามบริบทที่ทุกคนสามารถทำได้เหมือนกัน (Goodman & Syvanteck, 1999) แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติตามหน้าที่มีความสำคัญมากกว่า

ส่วนการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วย อภิปรายได้ว่า หัวหน้าหรือผู้ช่วยมีหน้าที่ และพฤติกรรมแสดงออกถึงการโน้มน้าวสมาชิกด้วยการใช้แนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานด้วยการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมีพฤติกรรมแสดงออกของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบทบาทด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี การคำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมผู้ตามให้ใช้ความคิดอย่างเป็นอิสระ จึงทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญของความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องจากให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานให้กับผู้ตาม เพราะความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามถือเป็นแบบอย่างจากกระทำของผู้นำ ซึ่งก็คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้ตามนั่นเอง (Manning, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Salanova et al., 2011; Wongcharoen et al., 2018)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ช่วย มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วย อภิปรายได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญ เพราะผู้นำชี้นำทิศทางการบริหารจัดการองค์กร และผลักดันให้บุคคลมีความเต็มใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จขององค์กรเป็นเป้าหมาย (Bass & Avolio, 1994) โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่ทำให้บุคคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน และประสิทธิผลขององค์กร (Salanova et al., 2011) ผู้นำทางการพยาบาลก็เช่นเดียวกัน หากผู้นำมีการกำหนดเป้าหมาย และสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการทางการพยาบาลให้มีประสิทธิผล และเสริมสร้างให้พยาบาลเกิดความผูกพันในวิชาชีพก็จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยสูงขึ้น (Wongcharoen et al., 2018) นอกจากนี้ ความยึดมั่นผูกพันในงานยังมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ซึ่งอภิปรายได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างยั่งยืน (Kim, Kolb, & Kim, 2013) หัวหน้า-

หออผู้ป่วยที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูง จะกระตือรือร้น ทุ่มเทให้กับงาน เสียสละทั้งร่างกาย แรงใจ กำลังสติปัญญา มีความสุขในการทำงาน ย่อมทำให้หัวหน้าหออผู้ป่วย บริหารจัดการหออผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยลดโอกาสเกิดอุบัติเหตุการณที่ไม่พึงประสงค์ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นเพราะบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคลากรที่ไม่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และท้ายที่สุดองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เป็นผลมาจากการการรวมกันของความยืดหยุ่นผูกพันในงานของแต่ละคน และนำมาซึ่งเพิ่มผลลัพธ์การปฏิบัติงานของทีม และองค์กรในที่สุด (Kim et al., 2013) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Salanova et al., 2011; Matula & Uon, 2016; Wongcharoen et al., 2018)

ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหออผู้ป่วย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติของหัวหน้าหออผู้ป่วย โดยผ่านความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ซึ่งพบว่าค่าอิทธิพลสูงกว่างานวิจัยอื่นที่ศึกษาในกลุ่มของวิชาชีพพยาบาล (Matula & Uon, 2016; Bakker & Albrecht, 2018; Wongcharoen et al., 2018) อาจเป็นเพราะหัวหน้าหออผู้ป่วยมีระบบการบริหารจัดการในหออผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้หัวหน้าหออผู้ป่วยมีผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามไปด้วย เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริม และช่วยให้ผู้ตามบรรลุศักยภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่สอดคล้องในเป้าหมายเดียวกัน (Marquis & Huston, 2017) จากการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านความยืดหยุ่นผูกพันในงานของหัวหน้าหออผู้ป่วยในระดับสูงนั้น แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหออผู้ป่วยปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีพลัง ความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงานแม้ว่างานนั้นจะยากแค่ไหนก็ตาม มีการอุทิศตนให้กับงาน ทุ่มเทร่างกายให้กับงานอย่างเต็มที่ มีความรู้สึกเต็มใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน และมีความรู้สึกมุ่งมั่นว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต มีความสุขในการทำงาน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานทั้งในผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามบริบท มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

นอกจากนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหออผู้ป่วยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากผู้วิจัยพัฒนาโมเดลตามทฤษฎีความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ล้วนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้ทฤษฎีความยืดหยุ่นผูกพันในงาน อาทิ การศึกษาของ Wongcharoen et al. (2018) และ Salanova et al. (2011) แสดงว่าทฤษฎีสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวได้ อาจเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากผู้นำตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ ของแต่ละบุคคล ก็จะส่งผลต่อการสร้างความยืดหยุ่นผูกพันในงานกับผู้ตาม ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี นำมาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีความยืดหยุ่นผูกพันในงานสูง จะทำให้มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน

มากขึ้น มีความภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วจะทำให้ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามบริบทสูงขึ้นตามไปด้วย (Demerouti, Xanthopoulou, Tsaousis, & Bakker, 2014)

สรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 78 จากข้อค้นพบนี้ แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นอีกร้อยละ 22 นอกเหนือจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไปได้เช่นกัน แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานกับผู้ตาม ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี นำมาซึ่งความสำเร็จต่อองค์กร

#### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารควรมุ่งพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยการสร้างความตระหนักในการปฏิบัติตามบทบาทเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน เช่น การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการลดงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ เพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมีเวลามากขึ้นในการบริหารจัดการในหน่วยงาน และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันในงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานตามบริบทมีค่ามากกว่า ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ดังนั้น หากต้องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้สูงขึ้น ควรส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติตามภาระหน้าที่ ที่รับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ ตรงกับเป้าหมายตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมสูงขึ้นไปด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความยึดมั่นผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานในระดับทีม หรือระดับองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาวิจัยในรูปแบบผสมวิธีวิทยา (Mixed Methodology) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้อันจะเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพและองค์กรต่อไป

#### เอกสารอ้างอิง

Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. (2012). Promoting patient care: Work engagement as a mediator between ward service climate and patient-centered care. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1276-1287.

- Abbott, A. M. (2012). *Effects of Influence on perceived leadership effectiveness and employee engagement*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/0a4c2b032e1447ae1c6a6db8c49a993d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., Albrecht, S., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publication.
- Buchakun C., Singchungchai P., & Chatdokmaiprai K. (2020). Leadership and work engagement of staff nurses: A systematic review. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 20(2), 453-463. [in Thai]
- Bureau of Nursing, Office of Permanent Secretary. (2017). *Nursing manual for important data collection*. Retrieved from <http://www.nursing.go.th/ITNurse/Report2556-2560.pdf> [in Thai]
- Bureau of Nursing, Office of Permanent Secretary. (2018). *Roles and duties of Registered Nurses*. Nonthaburi: Publishing of Suetawan. [in Thai]
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, A. B. (2014). Disentangling task and contextual performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 59-69
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person–job fit matter?. *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Gupta, K. K., Attri, J. P., Singh, A., Kaur, H., & Kaur, G. (2016). Basic concepts for sample size calculation: Critical step for any clinical trials. *Saudi Journal of Anesthesia*, 10(3), 328-331
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Josephine, B. F. (2014). *A structural model of job satisfaction, work engagement, and burnout on the organizational citizenship behavior of teachers*. Retrieved from <https://www.slideshare.net/JosephineBargayoFabian/fabian-pp-tb-may-19-2014>

- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 1-13.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Kittimanont, H. (2014). *A causal model of health professional personnel performances in the university hospitals in Thailand* (Doctoral dissertation). Christian University, Nakhon Pathom. [in Thai]
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lewis, H. S., & Cunningham, C. J. (2016). Linking nurse leadership and work characteristics to nurse burnout and engagement. *Nursing Research*, 65(1), 13-23.
- Manning, J. (2016). The influence of nurse manager leadership style on staff nurse work engagement. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(9), 438-443.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2017). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (9th ed.). Philadelphia, Lippincott, Williams & Wilkins.
- Matula, P., & Uon, V. (2016). A causal relationship model work engagement affecting organizational citizenship behavior and job performance of professional nursing. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(5), 1600-1605. [in Thai]
- Mehmood, M., Awais, M., Rahat, Q., Raza, S., & Khalid, U. (2017). Achieving organizational effectiveness through employee engagement: A role of leadership style in workplace. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 41-49.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: A systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Othman, N., & Ghazali, Z. (2017). Work engagement in nursing: Do job demands and resources really matter?. *Science International*, 29(2), 411-411.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martí'Nez, I. M. (2011). Linking transformational Leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Wongcharoen W., Singchungchai P., Wongkhomthong P., & Meehanpong P. (2018). The structural equation model of leadership of in-patient unit head nurses as perceived by professional nurses, nurses' work engagement, and job performance of professional nurses in community hospitals. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 19(3), 97-106. [in Thai]

## บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน และการสนับสนุนจากภาครัฐ

### Roles and Functions of Families in Caring for Children with Multiple Disabilities and the Government Support

อาดัม นีละไพจิตร<sup>1\*</sup> และ วรังกนา รัชตะวรรณ<sup>1</sup>

Adam Neelapaijit<sup>1\*</sup> and Warangkana Ratchatawan<sup>1</sup>

#### Abstract

This research focused on 1) the roles and functions of families in caring for children with multiple disabilities and 2) government support for such families. The first sample group was 15 families whose children had both physical and intellectual disabilities aged up to 19 years old. The children cannot help themselves and used to receive services from both public or private educational institutions and communities located in Bangkok and Chonburi provinces. The second sample group was five experts in disability issues policy or service providers for the disabled. Both sample groups were chosen by purposive sampling. A semi-structured interview form and group discussions were used to collect data. Data were analyzed using content analysis.

<sup>1</sup>สาขาวิทยาการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ วิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม 73170

<sup>1</sup>Rehabilitation Science for Persons with Disabilities, Ratchasuda College, Mahidol University, Salaya Sub-district, Phuttamonthon District, Nakhon Pathom Province 73170

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: neelapaijit@yahoo.com)

รับบทความวันที่ 11 มิถุนายน 2563 แก้ไขวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564 รับลงตีพิมพ์วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564

The results of the study showed that the roles and functions of families in the past and present are divided into three areas: 1) caring for family members, 2) promoting the development of children with disabilities according to their ages and 3) management of family crises. Government support for families include five issues: 1) the rights of children with disabilities, 2) guidelines for the development of children with disabilities, 3) creating a career and earning money, 4) integration network, and 5) family expectations.

The results of the study are proposed to guide agencies working with the disabled. By the implementation of this finding, these agencies will be able to adopt a disability policy. Apart from fostering a family network of children with disabilities, they are expected to help each other in various dimensions and empower the disabled to have a better quality of life.

*Keywords: Roles and Functions of Families, Children with Multiple Disabilities, Government Support*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ มุ่งเน้นศึกษา 1) บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน และ 2) การสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรก คือ ครอบครัวเด็กที่มีความพิการซ้อนทางร่างกายและสติปัญญา ในระดับที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ อายุไม่เกิน 19 ปี และเคยได้รับบริการทั้งในหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในสถานศึกษา และชุมชน จำนวน 15 ครอบครัว ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร และจังหวัดชลบุรี และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 คือ ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานด้านคนพิการทางด้านนโยบายหรือการให้บริการคนพิการ จำนวน 5 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง และประเด็นการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อนทั้งในอดีตและปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) การดูแลสมาชิกในครอบครัว 2) การส่งเสริมให้เด็กพิการได้มีพัฒนาการไปตามวัย และ 3) การจัดการปัญหาภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัว การสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน พบ 5 ประเด็น คือ 1) สิทธิสำหรับเด็กพิการ 2) แนวทางการพัฒนาเด็กพิการ 3) การสร้างอาชีพและการมีรายได้ 4) เครือข่ายการรวมกลุ่ม และ 5) ความคาดหวังของครอบครัว

จากผลการศึกษาบทบาทหน้าที่ของครอบครัว และการสนับสนุนจากภาครัฐ สามารถนำมาเป็นข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับคนพิการเข้ามาสนับสนุนในการรวมกลุ่มครอบครัวเด็กพิการ เพื่อเป็นเครือข่ายในการช่วยเหลือและเสริมพลังซึ่งกันและกันในมิติต่าง ๆ โดยใช้นโยบายศูนย์บริการคนพิการเพื่อส่งเสริมให้คนพิการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น



**คำสำคัญ:** บทบาทหน้าที่ของครอบครัว เด็กที่มีความพิการซ้อน การสนับสนุนจากภาครัฐ

## บทนำ

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 - 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมพลังคนพิการ และองค์กรด้านคนพิการให้มีศักยภาพ และความเข้มแข็งโดยเน้นแนวทางการพัฒนาศักยภาพ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่กลุ่มผู้ปกครอง ผู้ดูแลคนพิการ ครอบครัว และเครือข่าย ในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (Department of Empowerment of Persons with Disabilities, 2017) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับครอบครัวซึ่งเป็นสถาบันพื้นฐานในการทำหน้าที่หล่อหลอมเด็กด้วยการอบรมเลี้ยงดูให้การศึกษา ทำให้เด็กมีพัฒนาการรอบด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และบุคลิกภาพที่เหมาะสม โดยบทบาทของครอบครัวเป็นตัวแปรสำคัญ ในกระบวนการพัฒนาเด็กที่มีความพิการ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเด็กมากที่สุด พ่อแม่ส่วนใหญ่ จะค้นหาวิธีการรักษาเพื่อพัฒนาเด็กในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่รู้จบ การใช้ชีวิตร่วมกับเด็กที่มีความพิการ ต้องอาศัยความอดทนทางอารมณ์อย่างสูงและให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือกับทีมผู้ให้การรักษา (Leaf & Mc Eachin, 1999) ซึ่งพ่อแม่จะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากความบกพร่องของเด็กมากที่สุด

เด็กที่มีภาวะความพิการทางด้านร่างกายและการเคลื่อนไหว มักมีความพิการซ้อน และปัญหาต่าง ๆ ที่มักพบร่วมในเด็กพิการ Allen, Vessey, and Schapiro (2009) พบว่า ภาวะความพิการทางการเคลื่อนไหวในลักษณะของเด็กสมองพิการมักมีความพิการซ้อนร่วมด้วย ได้แก่ พบความผิดปกติทางตาและการมองเห็น ประมาณครึ่งหนึ่งของเด็กสมองพิการ มีปัญหาด้านสติปัญญาและการเรียนรู้ ร้อยละ 50-70 ในระดับน้อยถึงรุนแรง และความผิดปกติของการได้ยินการพูดสื่อสาร นอกจากลักษณะของความพิการจะส่งผลกระทบต่อเด็กแล้วก็ยังมีผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครองที่เป็นผู้ดูแลระยะยาว ทั้งในเรื่องการดูแล ภาระทางจิตใจ สังคม และเศรษฐกิจ นำไปสู่ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบทบาทหน้าที่ภายในครอบครัว ดังนั้น ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน จึงมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤต ซึ่งนำไปสู่ความเครียดและโรคซึมเศร้า (Isa et al., 2013)

ด้วยเหตุนี้งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาลักษณะเฉพาะของครอบครัวตามที่กล่าวมา เพื่ออธิบายสถานการณ์แนวทางปฏิบัติของครอบครัวในบทบาทในการเลี้ยงดูเด็กพิการซ้อน รวมถึงการสำรวจความต้องการของครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน ที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน
2. เพื่อศึกษาการสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน

## การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ครอบครัวเป็นแหล่งที่มาของกำลังใจ การสนับสนุนความมั่นใจ และการพัฒนาอารมณ์ให้กับสมาชิกของครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำว่าครอบครัวสำหรับเด็กพิการ เป็นแหล่งของพลังที่สำคัญ

ในการช่วยเพิ่มพลังกายและใจให้กับสมาชิกครอบครัว และความเป็นอยู่ที่ดีของเด็กพิการ ด้วยบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของครอบครัวต่อการดูแลเอาใจใส่เด็กพิการที่ต้องใช้เวลามาก และต้องมีความพยายาม ทำให้สมาชิกในครอบครัวต้องดิ้นรนเพื่อสร้างความสมดุลให้กับตนเอง เนื่องจากยังต้องมีความรับผิดชอบด้านอื่น ๆ อีก เช่น บทบาทการทำงาน บทบาทการดูแลตนเองและครอบครัว อาจนำไปสู่ความเครียด และหากยังไม่สามารถสร้างความสมดุลให้กับตนเองได้ อาจนำไปสู่ “ความเหนื่อยหน่าย” ตามมา (Vijayasamundeeswari, Venkataraman, David, & Ravindran, 2018)

Teeraworrawach (2019) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเกิดความเครียดจะใช้วิธีการจัดการกับความเครียด 3 รูปแบบ คือ 1) การคงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัว 2) การสร้างความเข้มแข็งภายในตนเอง และ 3) การเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์การดูแลสุขภาพ ซึ่งแต่ละบุคคลจะใช้ทั้งสามรูปแบบร่วมกัน เพื่อจัดการกับความเครียดทั้งภายใน และภายนอก ที่เกิดจากสถานการณ์การดูแลเด็กพิการ การใช้การเผชิญปัญหาที่เหมาะสมจะส่งผลต่อพัฒนาการที่ดีของเด็กพิการ ทำให้ผู้ดูแลมีความเครียดลดลง หรือมีความพึงพอใจในครอบครัวมากขึ้น โดย Caldwell (1988) กล่าวว่า ความพึงพอใจในครอบครัวมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างของครอบครัว ด้านการดำเนินบทบาทในครอบครัว และด้านความเปราะบางของครอบครัว ถ้าผู้ดูแลเด็กพิการมีการตระหนักรู้ ทั้ง 3 ด้าน จะส่งผลให้สมาชิกครอบครัวมีความพึงพอใจ และมีความสมดุลในครอบครัวมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของ Epstien, Bishop and Baldwin (1982) พบว่า ภาระหน้าที่ของพ่อแม่ในการที่จะทำให้ครอบครัวสู่ภาวะสมดุล (Homeostasis) ดังที่กล่าวมาข้างต้น แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ภาระหน้าที่พื้นฐาน (Basic Tasks) คือ เป็นการหาปัจจัยสี่มาให้แก่สมาชิกในครอบครัว 2) ภาระหน้าที่การพัฒนา (Development Tasks) คือ การส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวได้มีพัฒนาการตามวัยอย่างเหมาะสมตามขั้นตอนและวงจรของชีวิต และ 3) ภาระหน้าที่เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติ (Crisis Tasks) คือ การจัดการกับภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในครอบครัว เช่น เกิดการเจ็บป่วย การตาย การสูญเสีย การมีปัญหากันของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น

จากทบทวนวรรณกรรม พบว่า ครอบครัวมีบทบาทที่สำคัญสำหรับเด็กพิการ แต่ในขณะเดียวกันความพิการของเด็กก็นำมาซึ่งบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของสมาชิกในครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของพ่อแม่ที่อาจนำมาสู่ความเครียดที่ต้องทำหน้าที่ดูแลลูกที่มีความพิการซ้อน และพบว่าการทำหน้าที่ของพ่อแม่ที่จะทำให้ครอบครัวสู่ภาวะสมดุล ประกอบด้วย 1) ภาระหน้าที่พื้นฐาน 2) ภาระหน้าที่การพัฒนา และ 3) ภาระหน้าที่เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤติ ซึ่งใช้เป็นแนวคิดสำคัญของการศึกษาคั้งนี้

## วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ คือ กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และขั้นตอนการวิจัย

### กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ครอบครัว (แม่ ญาติที่เป็นผู้ดูแล) ของเด็กพิการซ้อนประเภททางร่างกาย หรือทางการ เคลื่อนไหว และความพิการทางสติปัญญาในระดับรุนแรง ที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ อายุไม่เกิน 19 ปี (กำหนดเกณฑ์อายุตามข้อกำหนดของศูนย์การศึกษาพิเศษ) เคยรับบริการเกี่ยวกับเรื่องคนพิการ ทั้งใน หน่วยงานของรัฐและเอกชน ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร และจังหวัดชลบุรี เนื่องจากเป็นพื้นที่ ที่มีการรวมกลุ่มของครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน จำนวน 15 ครอบครัว (แม่เด็กพิการ 12 คน ญาติ 3 คน) โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับครอบครัวที่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)

2. ผู้เชี่ยวชาญ ใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม หลังจากที่ได้ประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้ดูแล คนพิการ โดยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ทำงาน และมีประสบการณ์ด้านนโยบาย หรือการให้บริการคนพิการ จำนวน 5 คน

### เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน เกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้ คือ 1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคนพิการ 2) สภาพที่พบเห็น 3) สภาพแวดล้อมทั่วไป และ 4) แนวคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของครอบครัว ในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน และการสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน ตามการรับรู้ของครอบครัว

2. การสนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้าน นโยบาย และการให้บริการคนพิการ ในประเด็นเรื่อง การสนับสนุนของภาครัฐในการสนับสนุนเด็กที่มีความพิการซ้อน และนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย

### ขั้นตอนการวิจัย

1. ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย และสร้างแบบสัมภาษณ์
2. ติดต่อผู้ประสานงานหลัก (Key Persons) ในชุมชน เพื่อเข้าถึงครอบครัวเด็กพิการซ้อน ในพื้นที่ รวมทั้งหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน สมาคม ชมรม ที่เกี่ยวข้อง
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบข้อมูล เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Creswell, 2007) จากสมาชิก (Member Checking) ที่รับการสัมภาษณ์ไปแล้ว โดยการให้ผู้ปกครองแต่ละคนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือตัดข้อความที่ไม่ต้องการออกได้ และตรวจสอบข้อมูล (Triangulation) จากการสังเกต และการสัมภาษณ์
4. การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

### ผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน จากสภาพการณ์ ที่เกิดขึ้นในอดีตเชื่อมโยงมาสู่ปัจจุบัน และการสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน

## 1. บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน ประกอบด้วย

1.1 อดีต สมาชิกในครอบครัวไม่ได้มีหน้าที่ในการเลี้ยงดูเด็กพิการเท่านั้น แต่ยังต้องทำหน้าที่อื่น ๆ ในชีวิตประจำวันอีกด้วย ได้แก่

- 1) การดูแลช่วยเหลือคนรอบข้างเมื่อเจ็บป่วยในบทบาทสามีภรรยา
- 2) การดูแลพ่อแม่ซึ่งอยู่ในวัยผู้สูงอายุในฐานะลูก
- 3) การเป็นผู้นำครอบครัวที่ต้องหารายได้ให้กับครอบครัว
- 4) การเป็นแม่เลี้ยงเดี่ยวที่ต้องบริหารจัดการทุกอย่างในบ้าน

กรณีมีเด็กพิการในครอบครัว ในอดีตมีการส่งเสริมให้เด็กพิการได้มีพัฒนาการไปตามวัยได้แก่

1) สมาชิกครอบครัว (แม่ ญาติ) เลี้ยงเด็กพิการตามฐานะของครอบครัว “มีแคไหนเลี้ยงแค่นั้น” ขาดความเข้าใจในเรื่องความพิการ และความพร้อมในการดูแลเด็ก

2) สมาชิกครอบครัวดูแลเด็กพิการตามสิ่งที่ได้รับการหยิบยื่นจากคนรอบข้าง เช่น อาสาสมัครซึ่งเป็นคนในหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เป็นต้น และด้วยข้อจำกัดที่เกิดขึ้นกับแต่ละครอบครัว ความพิการเดิมไม่ได้รับการฟื้นฟู รวมทั้งการกระจายตัวของนักวิชาชีพที่เป็นผู้ให้บริการมีจำกัด และมักจะมียุอยู่ในพื้นที่ชุมชนเมือง ทำให้เด็กพิการไม่สามารถเข้าถึงบริการ จึงนำไปสู่การเกิดความพิการซ้อน

3) สมาชิกครอบครัวเรียนรู้รูปแบบในการดูแลเด็กพิการ แบบการพึ่งพิงกับพึ่งพา เนื่องด้วยระบบโครงสร้างสังคมที่เป็นการช่วยเหลือเพื่อการสงเคราะห์ ทำให้ผู้ดูแลขาดความมั่นใจในการดูแลเด็กพิการ และการพัฒนาเด็กพิการ

การจัดการปัญหาภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัวในอดีต ได้แก่

1) สมาชิกครอบครัวรักษาความเจ็บป่วยของเด็กพิการ โดยใช้คำแนะนำจากครอบครัวที่มีลูกพิการที่คล้ายคลึงกัน ทั้งที่ตนเองยังไม่มี ความเข้าใจเกี่ยวกับความพิการ

2) เมื่อมีการทะเลาะกันในครอบครัว พ่อแม่ที่ดูแลเด็กพิการมักเชื่อมโยงประเด็นความขัดแย้งมาสู่การกล่าวโทษกันภายในครอบครัวเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้ลูกมีความบกพร่อง ซึ่งต่างฝ่ายต่างโยนความผิดให้ซึ่งกันและกัน

3) การรวมกลุ่มของครอบครัวเด็กพิการ เพื่อเป็นอำนาจต่อรองให้คนในสังคมมาช่วยเหลือ

4) ครอบครัวของเด็กพิการใช้การพึ่งพาความเชื่อบางอย่าง เพื่อเป็นที่พึ่งทางจิตใจ เช่น “การทรงเจ้า”

1.2 ปัจจุบัน มุมมองของครอบครัวเด็กพิการซ้อน มีประเด็นในการดูแลเด็กพิการซ้อนของสมาชิกในครอบครัวคล้ายกับในอดีต สิ่งที่แตกต่างกัน คือ การฝึกให้เด็กมีความสามารถในการช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด ตามลักษณะของความพิการ

การส่งเสริมให้เด็กพิการมีพัฒนาการไปตามวัย ได้แก่

- 1) สมาชิกครอบครัวใช้ความรู้ที่เป็นประสบการณ์จากภูมิปัญญา วัฒนธรรมในชุมชน เพื่อนำมาพัฒนาเด็กพิการ เช่น อุปกรณ์การฝึกพัฒนาการเด็กพิการ
- 2) พ่อแม่ที่ดูแลเด็กพิการเรียนรู้การดูแลเด็กพิการจากบุคลากรทางการแพทย์ที่ให้การรักษา โดยเข้าร่วมอบรมวิธีการดูแลเด็กพิการ ผ่านการจัดประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับครอบครัวอื่น ๆ ในการเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้องทั้งการศึกษา สุขภาพ เทคนิควิธีการฝึก การปรับพฤติกรรม วิธีการในการแก้ปัญหา จนนำไปสู่การรวมกลุ่มของพ่อแม่เพื่อการช่วยเหลือตนเอง (Self-help Group)
- 3) ครอบครัวของเด็กพิการเข้ามามีส่วนร่วมกับคนในชุมชน เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับความพิการของเด็กร่วมกัน
- 4) รวมกลุ่มสร้างระบบสนับสนุนไม่เป็นทางการ เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลให้ชุมชนในการประสานงานเรียกร้องสิทธิตามกฎหมาย เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ปฏิบัติหน้าที่ หรือมีการจัดบริการที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการรวมกลุ่มเพื่อน นำไปสู่การดูแลตนเอง การจัดสรรเวลา หาสิ่งที่จะช่วยสร้างพลัง กำลังใจให้แก่ตนเอง เพื่อให้มีพลังในการนำไปสู่การดูแลและพัฒนาลูกต่อไป ดังคำกล่าวที่ว่า

“ทุกวันนี้เหนื่อยเหลือเกิน มาทาเล็บแดง ทำผมทอง ทำให้ตัวเองมีความสุขหาสิ่งที่ทำให้เรามีแรง มีพลังมากขึ้น เราคือเสาหลักของลูกเรา ถ้าเราไม่แข็งแรงลูกเราจะพัฒนาต่อไปลำบาก ถ้าวันนี้เรามีกำลัง พลังพัฒนาต่อ ลูกเราจะดีขึ้นไปเรื่อยๆ เด็กถ้ามีการพัฒนาเร็วมากเท่าไรก็จะมีพัฒนาการดีขึ้นกว่าเดิมแน่นอน แต่ถ้าเราหยุดพัฒนาเขาจะหยุดพัฒนาการหรือพัฒนาการลดลง”

(แม่ศรีแม่ของเด็กพิการซ้อน)

การจัดการปัญหาภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัวในปัจจุบัน มีประเด็นที่แตกต่างจากในอดีต ได้แก่ ประเด็นเรื่องการหารายได้ในครอบครัว เนื่องจากครอบครัวมีรายจ่ายคงที่ แต่รายได้ไม่แน่นอน ดังนั้น เมื่อมีรายได้ไม่เพียงพอจึงนำไปสู่การใช้ชีวิตด้วยความกังวล เช่น ในทุกเดือนจะต้องมีรายจ่าย ได้แก่ ค่าสาธารณูปโภค ค่าอาหาร ค่ายาค่าวัสดุสิ้นเปลืองในการดูแลเด็กพิการ เป็นต้น จึงใช้ระบบการกู้ยืมเพื่อเป็นเงินหมุนในการแก้ปัญหา (ชั่วคราว) จนทำให้เกิดหนี้สินในครัวเรือน

2. การสนับสนุนจากภาครัฐให้แกครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน ได้ศึกษาจาก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มครอบครัวที่มีลูกพิการซ้อน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเชิงนโยบาย หรือการให้บริการคนพิการพบ 5 ประเด็น ดังนี้

2.1 สิทธิสำหรับเด็กพิการ จากข้อมูลพบว่า ครอบครัวที่มีลูกพิการต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเมื่อมีความพิการเกิดขึ้นกับคนในครอบครัว หรือเมื่อภาวะที่เจ็บป่วยเร่งด่วนต้องการความช่วยเหลือเพื่อนำไปสู่การฟื้นฟูสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งการสร้างใจซึ่งกันและกันของคนในครอบครัว เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเด็กพิการ ดังคำกล่าวที่ว่า

“เหตุด่วนเหตุร้ายแจ้งแต่ หนึ่งเก้าหนึ่ง แล้วเมื่อรู้ว่าลูกมีความพิการหูบื้อ จะทำอะไร ควรที่จะมีอะไร รู้ว่าตัวเองจะต้องร้องขอความช่วยเหลือหรือหาความช่วยเหลือ จากแหล่งใดแหล่งหนึ่งได้บ้าง”

(แม่พลอยแม่ของเด็กพิการซ้อน)

ข้อมูลดังกล่าวยังรวมไปถึงเรื่องการฝึกเด็กพิการให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ซึ่งพบว่าประเด็นที่ครอบครัวต้องการ ได้แก่ การมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง กระทรวง กรม โรงเรียน ครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการอบรมให้ความรู้ผู้ปกครองเด็กพิการให้สามารถดูแลและพัฒนาเด็กพิการได้ เพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านสังคม และสร้างโอกาสส่งต่อไปยังโรงเรียนเรียนร่วมกับเด็กปกติทั่วไป แต่ผู้ปกครองยังคงมีข้อจำกัดในการส่งลูกไปเข้ารับบริการ ทั้งด้วยเรื่อง ความรุนแรงของอาการพิการ ระยะทางที่ห่างไกล ยานพาหนะที่ไม่สะดวกในการเดินทางรับ-ส่ง รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ดังนั้น การมีข้อมูลจะช่วยให้ผู้ดูแลสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้

การตัดสินใจในการแก้ปัญหาของครอบครัวที่สามารถทำได้ คือ การพึ่งตนเอง ซึ่งการรับรู้ของครอบครัวเด็กพิการซ้อน คือ การพึ่งตนเองจากการรวมกลุ่มกัน ซึ่งเป็นเสมือนหน่วยงานที่ให้บริการช่วยเหลือ เป็นจุดรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์ ในขณะเดียวกันก็เป็นแหล่งข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นพื้นที่ของการรับรู้ความต้องการ และช่วยเหลือที่สอดคล้องกับความต้องการ มีแนวทางเรื่องอาชีพ และการดูแลครอบครัว สามารถให้ความรู้ และทักษะที่เสมือนเป็นเครื่องมือให้ครอบครัวสามารถใช้กับลูกพิการได้ สามารถมีแนวทางในการจัดการ ทั้งลูกที่มีความพิการ ตนเอง และครอบครัว รวมทั้งเป็นแหล่งพัฒนาเตรียมความพร้อมให้กับพ่อแม่ ค้นหาแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่ในตนเอง และเป็นศูนย์กลางการรวมกลุ่มพ่อแม่ที่มีลูกพิการ ดังคำที่กล่าวว่า

“แม่เดี๋ยวนี้ไม่ต้องมานับหนึ่งใหม่เลย มันใช้เวลาสั้นมากเลย เมื่อก่อนนี้ใช้เวลาสิบปีกว่าจะเข้าใจลูก เดี่ยวนี้แค่ปีสองปีก็ปรับตัวเรียบร้อยแล้ว เพราะมีกลุ่มพ่อแม่เก๋านี้แหละคอยเสริมช่วย มันก็เลยทำให้เขาเปลี่ยนแปลงไปได้เร็วขึ้น”

(แม่ปลีแม่ของเด็กพิการซ้อน)

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า แนวทางของการสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการ คือ นโยบายของศูนย์บริการคนพิการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ 3 ส่วน คือ 1) กำหนดเรื่องการให้บริการคนพิการ 2) กำหนดเรื่องผู้รับผิดชอบในการให้บริการ และ 3) คำจนถึงเรื่องคุณภาพของการให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้คนพิการสามารถมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และได้เปิดช่องทางให้คนพิการสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดบริการในศูนย์บริการคนพิการได้ เนื่องจากเชื่อว่าคนพิการมักมีความเข้าใจคนพิการด้วยกันเองมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของครอบครัวเด็กพิการที่ต้องการรวมกลุ่มช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากนโยบายดังกล่าวสามารถทำให้ภาครัฐนำไปใช้หนุนเสริมองค์กรเจ้าของประเด็นปัญหา นำไปสู่การติดต่อประสานที่เชื่อมโยงไปสู่ความต้องการที่แท้จริง

นอกจากนั้น รัฐยังมีการออกระเบียบเพื่อสนับสนุนการรวมกลุ่มเฉพาะความพิการ ในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้เฉพาะความพิการ ทำหน้าที่ให้ความรู้เรื่องการดูแลเด็กพิการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้พ่อแม่ที่มีลูกพิการมีข้อมูลในการพัฒนาเด็กพิการมากขึ้น

2.2 แนวทางการพัฒนาเด็กพิการ จากข้อมูลพบว่า ครอบครัวเด็กพิการซ้อน คาดหวังให้เด็กสามารถอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่นได้ ดูแลตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระของใคร พยายามให้เด็กใช้ชีวิตอย่างมีความสุข คนรอบข้างมีความสุข ไม่เป็นภาระของคนอื่น คาดหวังให้มีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยดูแลพัฒนาการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องและสร้างความมั่นใจในการดูแลของครอบครัวมากขึ้น สามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดสู่คนที่ต้องการ เพื่อเป็นแนวทางการดูแลเสมือนเป็นคู่มือในการดูแลลูก โดยไม่ต้องเริ่มต้นแสวงหาองค์ความรู้ใหม่

โดยทั่วไป ภาครัฐได้จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยดูแลฝึกพัฒนาการ ซึ่งเด็กพิการทุกคนสามารถรับบริการฟรี ไม่มีค่าใช้จ่าย มีการจัดการความรู้ให้กับผู้ดูแลในรูปแบบการฝึกอบรม แต่การดูแลของครอบครัวที่ทำให้เด็กพิการซ้อนมีพัฒนาการดีขึ้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การได้รับการที่ครอบครัวพาไปฟื้นฟูเพียงอย่างเดียว การใส่ใจต่อขั้นตอนวิธีการที่บุคลากรทางการแพทย์ปฏิบัติต่อเด็กพิการในช่วงเวลาอันสั้น ก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถเป็นความรู้ในการนำกลับมาปฏิบัติที่บ้านได้ โดยลักษณะของครอบครัวที่มีความแตกต่างเรื่องฐานะ และรายได้นั้น ส่งผลต่อพัฒนาการเด็กต่างกัน เนื่องจากความพร้อม ความใส่ใจ และข้อจำกัดของครอบครัวมีความต่างกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

“คนมีตังค์พาลูกไปก็ให้เป็นหน้าที่ของโรงพยาบาลจัดการให้กับลูก แต่ถ้าเราพาลูกไปเราเก็บข้อมูลหมด เขาให้ออกเรายังไม่ออกเลย บางทีเราขอเข้าไปเขาไม่ให้อยู่ด้วยนะ เราเก็บหมดเก็บวิธีการหมดในสิ่งที่เขาให้มา เพราะว่าโอกาสที่เราจะได้มาเจอมันได้ความรู้เยอะ แต่ถ้าคนมีตังค์เขาพาไปซั๊อป (รักษา) ที่อื่น ซั๊อปนั่นซั๊อปนี่ หรือจ้างมาฝึกอะไรอย่างนี้ ดังนั้น ลักษณะเด็กดีขึ้นเพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ไม่ได้ดีขึ้นเพราะเรา”

(แม่ป๋มแม่ของเด็กพิการซ้อน)

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาครัฐได้มีการสร้างหลักสูตรการให้ความรู้กับครอบครัวที่มีลูกพิการ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการเรียนรู้เรื่องเด็กพิการ เกี่ยวกับการดูแล และจัดการตนเองในชีวิตประจำวัน การพัฒนาด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ การทำความดีมีคุณธรรม ทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม การส่งเสริมพัฒนาการในรูปแบบการแนะนำตามช่วงพัฒนาการของเด็กพิการให้ได้รับโปรแกรมการส่งเสริมพัฒนาการที่เหมาะสม หลังการตรวจวินิจฉัย และประเมินพัฒนาการของเด็ก ได้แก่ การจัดโปรแกรมการฝึกตามความจำเป็นต่าง ๆ เช่น กายภาพบำบัด กิจกรรมบำบัด การเคลื่อนไหว และฝึกพูด เป็นต้น การส่งต่อเด็กไปยังองค์กรอื่นที่จำเป็น เช่น สถานรับเลี้ยงดูในกรณีต้องการการบำบัดรักษาด้านการแพทย์ แต่บริการดังกล่าว สามารถจัดได้เพียงแค่ช่วงอายุหนึ่งเท่านั้นไม่สามารถสนับสนุนได้ตลอด เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากร และงบประมาณ

2.3 การสร้างอาชีพและการมีรายได้ จากข้อมูลพบว่า ครอบครัวที่มีลูกพิการซ้อน ต้องจัดหาคนที่สามารถดูแลลูกได้ตลอดเวลา ทำให้หลายครอบครัวขาดรายได้เพื่อนำมาใช้จ่ายภายในครอบครัว จากข้อมูลพบว่า ครอบครัวต้องการแนวทางในการสร้างรายได้ เพื่อเลี้ยงดูคนในครอบครัว และสามารถให้เวลากับการดูแลลูกได้ไปพร้อม ๆ กัน รวมทั้งสิ่งที่จะช่วยเอื้อต่อการทำงานมากขึ้น การรับรู้ของครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน คือ ภาครัฐมีนโยบายกองทุนคนพิการในการกู้ยืมเงินเพื่อประกอบอาชีพ มีนโยบายการจ้างงานคนพิการ และผู้ดูแล

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระบบเพื่อช่วยพ่อแม่ดูแลลูกพิการ ในรูปแบบการรับดูแลชั่วคราวในกรณีที่ผู้ปกครองไม่สามารถดูแลลูกในบางช่วงเวลาได้ อาจเนื่องด้วยผลจากความเจ็บป่วย หรือมีภาระต้องไปทำภารกิจหน้าที่บางอย่าง หรือแม้กระทั่งช่วงเวลาที่พ่อแม่รู้สึกไม่พร้อมในการดูแลลูกที่อาจเกิดจากความเครียด ซึ่งอาจส่งผลต่อความเจ็บป่วยของเด็กได้

นอกจากนั้น มีนโยบายจากภาครัฐในการสนับสนุนให้ครอบครัวมีรายได้ โดยออกระเบียบปฏิบัติในการจ้างงาน มาตรา 33 กำหนดว่า สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 100 คน ต้องรับคนพิการเข้าทำงาน 1 คน หรือในมาตรา 35 กำหนดว่า หากสถานประกอบการไม่รับคนพิการเข้าทำงานต้องจัดสัมปทานให้คนพิการมีอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัว เพื่อให้คนพิการมีอาชีพ มีรายได้ สามารถพึ่งตนเองได้ในอาชีพที่นอกเหนือจากการสนับสนุนเงินเป็นเบี้ยเลี้ยงยังชีพ 800 บาท เมื่อครอบครัวมีรายได้มากขึ้นนำไปสู่ทางเลือกในการดูแลเพื่อพัฒนาลูกได้ต่อไป นอกจากนี้ ผู้ที่มีชื่อปรากฏบนบัตรของเด็กพิการสามารถดำเนินการเพื่อกู้ยืมเงินจากกองทุนคนพิการ เพื่อนำไปเป็นทุนในการสร้างอาชีพ สร้างรายได้จากการประกอบอาชีพ ตามเกณฑ์และจำนวนเงินที่กำหนดไว้ตามระเบียบ

2.4 เครือข่ายการรวมกลุ่ม จากข้อมูลพบว่า การรวมกลุ่มของครอบครัวเด็กพิการซ้อน เป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครอบครัวเด็กพิการ ช่วยสร้างแนวทาง หรือกระบวนการให้ลูกพิการสามารถพึ่งตัวเองได้ในระยะยาว โดยไม่ต้องดูแลตลอดเวลา การสร้างระบบเพื่อให้ลูกอยู่ได้ด้วยตัวเอง ครอบครัวทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สนับสนุนให้เด็กเป็นคนที่มีความเข้มแข็งด้านจิตใจมากขึ้น สนับสนุนให้มีทักษะในการจัดการตนเอง ทักษะการอยู่กับคนอื่น แต่ท้ายที่สุดความเป็นห่วงที่มีอยู่ในตัวพ่อแม่ทุกคน อาจทำให้ความเข้มแข็งที่พยายามสร้างให้กับลูกไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางการสร้างความเข้มแข็งให้กับลูกควรเริ่มต้นจากตัวพ่อแม่เอง เพื่อสร้างพลังใจและความมั่นใจ โดยตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ลดบทบาทของพ่อแม่ในการทำหน้าที่แทน เพื่อให้เด็กมีทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิต นอกจากนั้นครอบครัวเด็กพิการซ้อนยังมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ตามประเภทความพิการของเด็ก ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น สมาคม และไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มในหมู่บ้าน และชุมชน

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความเข้มแข็งของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญในการรวมกลุ่มทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนเพื่อทำให้เด็กพิการได้มีพัฒนาการดีขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากมีการเผชิญสถานการณ์ที่คล้ายกัน มีประสบการณ์ที่พร้อมแลกเปลี่ยนให้แก่กัน จากประเด็นดังกล่าว ภาครัฐมีแนวนโยบายสนับสนุนการรวมกลุ่ม โดยมี



งบประมาณสนับสนุน แต่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนดไว้ ซึ่งมีหลากหลายกระบวนการ และหลายขั้นตอน ต้องใช้เวลานานกว่าจะได้รับการสนับสนุนดังกล่าว การรวมกลุ่มเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับคนพิการ ด้วยการใช้ประสบการณ์ของตนเองดูแลซึ่งกันและกัน การบริหารจัดการด้วยความเข้าใจปัญหา ทำให้มีแนวทางการช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกได้มากขึ้น นอกจากนั้นการรวมกลุ่มยังสามารถมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือ ทำให้สามารถเข้าถึงบริการ รวมทั้งเป็นปากเป็นเสียงสามารถต่อรองในการขับเคลื่อน และเสนอสิ่งที่พบเจอไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ และการกลุ่มยังช่วยเหลือครอบครัวที่มีความทุกข์ใจ ให้สามารถรับมือกับสมาชิกครอบครัวที่มีความพิการ รวมทั้งการช่วยเหลือระยะฉุกเฉินด้วยการประสานงานกับทีมสหวิชาชีพ (หมอ ครู นักเทคนิคด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ) เพื่อให้สามารถเข้าถึงสิทธิตามกฎหมาย และทรัพยากรที่สนับสนุนครอบครัวได้

2.5 ความคาดหวังของครอบครัว (ระบบสนับสนุนครอบครัว) จากข้อมูลพบว่า ความหวัง ความกังวลของครอบครัวที่มีลูกพิการซ้อนที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่วัยรุ่นสาว โดยเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสรีระร่างกาย และความรู้สึกทางจิตใจ ซึ่งต้องหาแนวทางดูแลป้องกัน เนื่องจากการรับรู้ของเด็ก ยังไม่สามารถแยกออกได้ว่าสิ่งใดเหมาะสม สิ่งใดไม่เหมาะสม ส่วนใหญ่ปัญหาเกี่ยวกับการถูกล่วงละเมิดทางเพศ มักเกิดจากคนภายในครอบครัวที่มีความใกล้ชิดกัน เช่น เพื่อนบ้าน สามเฒ่าของแม่ หรือสมาชิกใหม่ของครอบครัว ดังนั้น การฝึกเรื่องทักษะชีวิตให้แก่เด็กในการดูแลป้องกันตนเอง จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการป้องกันปัญหาดังกล่าว เช่น การสร้างทักษะชีวิตให้แก่เด็กในการดูแลป้องกันตนเอง เรื่องเพศ การรับรู้ของครอบครัวเด็กพิการซ้อน คือ ยังไม่มีระบบสนับสนุนครอบครัวที่พ่อแม่สามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น พ่อแม่ยังเป็นคนที่ทำหน้าที่ดูแลป้องกันปัญหาที่จะเกิดกับลูก ดังคำที่กล่าวว่า

*“ปกติเคสซีพี (สมองพิการ) รุนแรงเราก็ต้องอุ้มต้องอะไรสัมผัสตัวเนี่ยเป็นเรื่องปกติ แต่เนี่ยเด็กเขาไม่รู้ว่อกันนี่คือสัมผัสแบบพิเศษหรือสัมผัสแบบไหน จนวันนึงมีคนทีไปทำไม่ดีกับเด็ก แต่เด็กก็ไม่ว่อกันนี่คือสิ่งที่ไม่ดี”*

(แม่บีแม่ของเด็กพิการซ้อน)

ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระบบสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ในรูปแบบโครงการ กิจกรรมที่ให้ความรู้ความเข้าใจกับครอบครัวเด็กพิการเกี่ยวกับพัฒนาการทางด้านร่างกาย เพื่อให้เกิดการเติบโตที่เหมาะสมกับวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กที่มีความพิการขั้นรุนแรงที่เป็นเพศหญิง มีโอกาสถูกล่วงละเมิดทางเพศ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ครอบครัวควรสร้างทักษะให้ลูกได้รับรู้ข้อมูล และสามารถป้องกันตัวเมื่อเกิดสถานการณ์การล่วงละเมิดทางเพศ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมา เช่น การตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์ การรับรู้ของครอบครัวเกี่ยวกับประเด็นนี้ คือ ระบบสนับสนุนภาครัฐไม่มีความชัดเจน แต่กลุ่มของภาคเอกชน องค์กรอิสระ มีการเข้าไปสนับสนุนครอบครัวเด็กพิการในเรื่องการป้องกันการถูกล่วงละเมิดทางเพศอย่างเป็นทางการมากขึ้น

## อภิปรายผล

1. บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตเชื่อมโยงมาสู่ปัจจุบัน ผลการศึกษา พบว่า บทบาทหน้าที่ของครอบครัวในการดูแลเด็กที่มีความพิการซ้อน ประกอบด้วย 3 บทบาท ได้แก่ 1) บทบาทการดูแลสมาชิกในครอบครัว 2) บทบาทการส่งเสริมให้เด็กพิการได้มีพัฒนาการไปตามวัย และ 3) บทบาทการจัดการปัญหาภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 บทบาทการดูแลสมาชิกในครอบครัว ในอดีตและปัจจุบัน มีบทบาทที่เหมือนกัน คือ เรื่องการดูแลช่วยเหลือครอบครัวเมื่อเจ็บป่วยในบทบาทสามีภรรยา การดูแลพ่อแม่ซึ่งอยู่ในวัยผู้สูงอายุ การเป็นผู้นำที่ต้องหารายได้ให้กับครอบครัว การเป็นแม่เลี้ยงเดี่ยวที่ต้องจัดการทุกอย่างในบ้าน ซึ่งเป็นบทบาทพื้นฐานที่สามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งในครอบครัวที่สมาชิกมีความพิการและไม่พิการ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Masood, Arshad, and Mazahir (2015) ที่ศึกษาเรื่องการทำหน้าที่ครอบครัวของเด็กสมองพิการ พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับการทำหน้าที่ของครอบครัวของเด็กปกติทั่วไปในบทบาทพื้นฐานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากครอบครัวเป็นการทำหน้าที่ร่วมกันของสมาชิก มีความเชื่อมโยงทางอารมณ์ระหว่างสมาชิกทุกคนในครอบครัว ซึ่งจะต้องบริหารจัดการเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในครอบครัวด้วยความยืดหยุ่นในการทำหน้าที่ แต่ความแตกต่างในบทบาทนี้ ระหว่างอดีตกับปัจจุบัน คือ การให้ความสนใจในความพิการของสมาชิกครอบครัวแตกต่างกัน โดยในปัจจุบันครอบครัวมีการปรับเปลี่ยนมุมมองการให้ความสำคัญกับการฝึกเด็กพิการให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้มากที่สุด ตามลักษณะของความพิการ เนื่องจากช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากขึ้น มีข้อมูลช่วยยืนยันให้ครอบครัวมีความเชื่อมั่น และมีความเข้มแข็งภายในจิตใจในการดูแลเด็กพิการที่มีแนวทางได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม ผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ครอบครัวได้รับการสนับสนุนความเชื่อว่า “เด็กทุกคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้หากได้รับโอกาส” ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองการดูแลเด็กพิการแตกต่างไปจากอดีตที่ดูแลตามการยื่นข้อเสนอการให้ความช่วยเหลือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Whittingham (2014) ที่ศึกษาการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในครอบครัวเด็กพิการด้วยการตระหนักรู้เมื่อครอบครัวเปิดใจในการรับรู้และยอมรับอารมณ์ของตนเองและเข้าใจอารมณ์ของเด็ก ก็จะสามารถสนับสนุนให้เด็กเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจอารมณ์ของตนเองได้ นอกจากนั้น การตระหนักรู้ตนเองของครอบครัวจะช่วยให้มีความยืดหยุ่นในการเลี้ยงดู สามารถเผชิญกับความเครียดในการเลี้ยงดู มีความเอาใจใส่เข้าใจเด็กมากขึ้น และสามารถอยู่กับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Here and Now) ด้วยความเข้าใจ สอดคล้องกับบริบทตามสถานการณ์จริง เมื่อครอบครัวมีการตระหนักรู้จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนมุมมองด้วยความเข้าใจ

1.2 บทบาทการส่งเสริมให้เด็กพิการได้มีพัฒนาการไปตามวัยในปัจจุบัน มีความแตกต่างจากอดีต ดังนี้ ในอดีต มีรูปแบบการรับบริการแบบการพึ่งพิงกับพึ่งพา ขาดความเข้าใจและความพร้อมในการดูแลเด็กพิการ แต่ปัจจุบัน ครอบครัวนำตนเองเข้าไปเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้จากภูมิปัญญา วัฒนธรรมในพื้นที่ชุมชน เช่น อุปรกรณ์ฝึกพัฒนาการ ความรู้จากบุคลากรทางการแพทย์

ที่ให้การรักษาเด็กพิการ โดยการเข้าร่วมอบรมวิธีการดูแลเด็กพิการ ผ่านการจัดประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้จากการมีส่วนร่วมกับคนในชุมชน เพื่อหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน และความรู้จากการรวมกลุ่มที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเด็กพิการ

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้ดูแลเด็กพิการ จากมุมมองความคิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่งผลต่อพัฒนาการของเด็กพิการที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Vijayasamundeeswari et al. (2018) ที่ศึกษาการทำหน้าที่ของครอบครัวเด็กพิการ โดยเน้นศึกษาบทบาทของแม่ พบว่า พัฒนาการของเด็กพิการขึ้นอยู่กับบทบาทของแม่ที่ดูแล หากแม่มีความมั่นคงปลอดภัย ได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือ ช่วยเด็กให้เข้าใจ เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และความท้าทายในชีวิต จะทำให้เด็กมีพัฒนาการที่ดีขึ้น และงานวิจัยของ Pousada et al. (2013) ที่ศึกษาผลกระทบของการดูแลเด็กสมองพิการต่อคุณภาพชีวิตของพ่อแม่ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว ระดับความภาคภูมิใจในตนเอง และความเชี่ยวชาญของพ่อแม่ มีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตที่ดีขึ้นของเด็กพิการ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของเด็ก ซึ่งเป็นตัวทำนายที่สำคัญในการทำหน้าที่ของพ่อแม่

1.3 บทบาทการจัดการปัญหาภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัว ในอดีตและปัจจุบัน พบประเด็นที่มีความแตกต่างกัน คือ ในอดีต จะเกี่ยวข้องกับประเด็นการปรับตัวต่อความพิการของลูก และความเข้าใจเกี่ยวกับความพิการ ในปัจจุบัน พบประเด็นเรื่องการหารายได้ให้เพียงพอกับการใช้จ่ายของคนในครอบครัว ที่นำไปสู่ความวิตกกังวล

จะเห็นได้ว่า ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัวปัจจุบัน เป็นการจัดการแก้ปัญหาเพื่อความอยู่รอดของสมาชิกทุกคนในครอบครัว และต้องการดูแลเด็กพิการให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น จึงส่งผลต่อค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากรายจ่ายเดิมในครอบครัว เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหารเสริมทางสุขภาพ ค่าวัสดุสิ้นเปลืองในการดูแลเด็กพิการ แต่ขณะเดียวกัน เป็นสถานการณ์ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับ และปรับตัวต่อความพิการที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในครอบครัว ซึ่งแตกต่างจากในอดีต คือ การหลีกเลี่ยง การไม่สนใจไม่ใส่ใจ ไม่ยอมรับสิ่งที่มีผลกระทบจากความพิการของของเด็ก ผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Teeraworrawach (2019) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการปัญหา และความผาสุกครอบครัวของผู้ดูแลเด็กสมองพิการ พบว่า ความผาสุกในครอบครัวของผู้ดูแลเด็กสมองพิการสัมพันธ์กับการมีรายได้พอใช้และมีเงินเหลือเก็บ และจำนวนผู้ช่วยดูแลเด็กพิการ ในด้านการดูแลสมาชิกในครอบครัว ความผาสุกสัมพันธ์กับการส่งเสริมให้เด็กพิการได้มีพัฒนาการไปตามวัย การจัดการปัญหาภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในครอบครัว

2. การสนับสนุนจากภาครัฐให้แก่ครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน ที่ได้ศึกษาในกลุ่มผู้ปกครอง (ความต้องการและการรับรู้) และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (นโยบายที่เกี่ยวข้อง) พบ 5 ประเด็น ดังนี้

2.1 สิทธิสำหรับเด็กพิการ จากผลวิจัย พบว่า ครอบครัวเด็กพิการซ้อนต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ เช่น ภาวะที่เจ็บป่วยเรื้อรัง ต้องการความช่วยเหลือเพื่อนำไปสู่การฟื้นฟูทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งการสร้างกำลังใจซึ่งกันและกันให้สมาชิกในครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ เป็นต้น สิ่งที่ครอบครัวเด็กพิการซ้อนรับรู้ คือ การพึ่งตนเองเป็นหลัก แต่ขณะเดียวกัน

ก็รับรู้ว่าจะสามารถได้รับสิทธิต่าง ๆ จากหน่วยงานที่ให้บริการคนพิการ แต่ความคาดหวังมีมากกว่าสิ่งที่ได้รับ และเมื่อสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีหน่วยงานที่ให้บริการคนพิการ ซึ่งมีชื่อเรียกว่า “ศูนย์บริการคนพิการ” มีภารกิจหน้าที่ที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และความต้องการของครอบครัวเด็กพิการซ้อน เช่น เรื่องการให้บริการคนพิการ การส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามความต้องการของคนพิการ เป็นต้น และได้เปิดช่องทางให้คนพิการสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดบริการในศูนย์บริการคนพิการได้

จะเห็นได้ว่า รัฐได้กำหนดสิทธิ และมีหน่วยงานที่มีภารกิจสอดคล้องกับความต้องการของคนพิการและครอบครัว แต่ยังคงมีช่องว่างในการเข้าถึงสิทธิ หรือกลไกที่ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจ ดังนั้น หากครอบครัวได้รับบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ พัฒนาการของเด็กพิการซ้อนที่ดีขึ้น และเกิดความสุขในครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Al-Kandari (2014) พบว่า การที่ผู้ปกครองสามารถรู้ข้อมูลการบริการที่เป็นปัจจุบัน ช่วยให้เด็กมีพัฒนาการที่ดีขึ้นได้ในอนาคต โดยบริการที่เป็นปัจจุบัน ได้แก่ การรู้วิธีสอนเด็ก รู้วิธีจัดการกับพฤติกรรมของเด็ก และมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของเด็ก การได้รับบริการสนับสนุนด้านความรู้ เช่น มีโอกาสได้พูดคุยปรึกษากับนักวิชาชีพ จุดให้บริการในชุมชน การให้บริการสนับสนุนทางจิตใจ เช่น การพูดคุยความกังวลเกี่ยวกับคนในครอบครัว และความพิการของลูกกับที่ปรึกษา และ Teeraworrawach (2019) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการปัญหา และความผาสุกครอบครัวของผู้ดูแลเด็กสมองพิการ พบว่า ครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญในการดูแลเด็กสมองพิการ หากหน่วยงานบริการด้านสุขภาพและสวัสดิการสังคมตระหนักถึงความสำคัญ และสนับสนุนให้ครอบครัวมีความกลมเกลียวมีส่วนร่วมในการดูแลเด็กสมองพิการมากขึ้น จะช่วยให้พัฒนาการของเด็กพิการดีขึ้น

2.2 แนวทางการพัฒนาเด็กพิการซ้อน ผลการวิจัย พบว่า ครอบครัวเด็กพิการซ้อน คาดหวังให้เด็กสามารถอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่นได้ ดูแลตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระของใคร พยายามให้เด็กใช้ชีวิตอย่างมีความสุข คนรอบข้างมีความสุข การรับรู้ของครอบครัวเด็กพิการซ้อน คือ ภาครัฐมีผู้เชี่ยวชาญที่มาช่วยดูแลฝึกพัฒนาการ ซึ่งเด็กพิการทุกคนสามารถได้รับบริการฟรี ไม่มีค่าใช้จ่าย มีการจัดการความรู้ให้กับผู้ดูแลในรูปแบบการฝึกอบรม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมและข้อจำกัดของผู้ดูแล เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การจัดเวลา รายได้และการมีอาชีพ และมีผู้ที่สามารถดูแลเด็กแทนตนเอง ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาครัฐได้มีการสร้างหลักสูตรการให้ความรู้เกี่ยวกับครอบครัวที่มีลูกพิการ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการเรียนรู้เรื่องเด็กพิการ มีการส่งต่อเด็กไปยังองค์กรอื่นที่จำเป็น เช่น สถานรับเลี้ยงดูในกรณีต้องการการบำบัดรักษาด้านการแพทย์ แต่สามารถจัดได้เพียงแค่วัยหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถสนับสนุนได้ตลอด เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากร และงบประมาณ

จะเห็นได้ว่า พัฒนาการของลูกที่ดี ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน เช่น หน่วยงานที่ให้บริการ ความสนใจใส่ใจของพ่อแม่ เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ภาครัฐจัดบริการเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับความคาดหวังของครอบครัวเด็กพิการซ้อนในการได้รับบริการจากหน่วยงาน ประเด็นเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การจัดสรรเวลา รายได้ และการมีคนดูแลเด็กแทนตนเอง คือ ข้อจำกัดที่ครอบครัว

ไม่สามารถเข้าถึงการจัดบริการที่เป็นการสนับสนุนจากภาครัฐ จากการศึกษาของ Miller, Nugent, and Russell (2015) พบว่า การเข้าถึงบริการสุขภาพเป็นกลไกสำคัญในการลดภาระเรื่องเวลาของครอบครัวในการดูแลสุขภาพเด็กพิการ การดูแลที่มีศูนย์กลางการประสานงานให้กับครอบครัวเป็นสิ่งที่จำเป็น เป็นจุดบริการสุขภาพที่สามารถเข้าถึงจากที่พักอาศัย ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาของผู้ดูแล และพบว่าสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของครอบครัวเชื่อมโยงกับการรับรู้ถึงความต้องการของเด็กพิการ และการเข้าถึงบริการสุขภาพ ซึ่งสามารถใช้การเยี่ยมบ้านของพยาบาลและนักบำบัดเป็นแนวทางในการให้ความช่วยเหลือได้

2.3 การสร้างอาชีพและการมีรายได้ ผลการวิจัย พบว่า ครอบครัวเด็กพิการซ้อน ต้องการแนวทางในการสร้างรายได้ เพื่อเลี้ยงดูคนในครอบครัว และสามารถให้เวลากับการดูแลลูกได้ไปพร้อม ๆ กัน รวมทั้งต้องการสิ่งที่จะช่วยเอื้อต่อการทำงานมากขึ้น การรับรู้ของครอบครัวที่มีเด็กพิการซ้อน คือ ภาครัฐมีนโยบายกองทุนคนพิการในการกู้ยืมเงินเพื่อประกอบอาชีพ มีนโยบายการจ้างงานคนพิการและผู้ดูแล ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระบบในรูปแบบการรับดูแลชั่วคราว (Respite Care Service) ในกรณีที่ผู้ปกครองไม่สามารถดูแลลูกในระยะสั้นได้ มีการจ้างงานในสถานประกอบการ หรือการจ้างเหมาทำงานที่บ้านสำหรับคนพิการ และการสนับสนุนเงินเป็นเบี้ยเลี้ยงยังชีพสำหรับคนพิการ

จะเห็นได้ว่า ความต้องการ การรับรู้จากครอบครัวเด็กพิการซ้อน และการสนับสนุนจากภาครัฐ มีประเด็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจต้องสร้างกลไกที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ในรูปแบบหน่วยงานกลาง หรือคนที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกทั้งฝ่ายคนพิการ และสถานประกอบการ เพื่อลดข้อจำกัดส่วนบุคคลซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละครอบครัว จากผลการศึกษาของ Isa et al. (2013) ยืนยันว่า ยิ่งเด็กมีความพิการ “ซับซ้อน (ยุ่งยากซับซ้อน)” มากขึ้น ครอบครัวของเด็กคนนั้นมีความท้าทายมากขึ้น และมีความต้องการการดูแลในระดับที่มากขึ้น ซึ่งทำให้ร่างกายของผู้ดูแลสุขภาพจิต และคุณภาพชีวิตของครอบครัวลดลง อารมณ์ของพ่อแม่เด็กที่มีความพิการซ้อนจะรู้สึกเครียดมากขึ้นเมื่อต้องดูแลเด็ก ดังนั้น โอกาสที่ครอบครัวที่ดูแลเด็กพิการซ้อน จะมีอาชีพและมีรายได้ อาจมีข้อจำกัดมากกว่าความพิการประเภทอื่น ซึ่งเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาให้ความสำคัญกว่านโยบายที่จัดให้กับคนพิการทั่วไป

2.4 เครือข่ายการรวมกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า ครอบครัวเด็กพิการซ้อนต้องการการรวมกลุ่มเพื่อมีแนวทางการดูแลลูกพิการ สร้างพลังใจ และความมั่นใจให้ครอบครัว การรับรู้ของครอบครัวเด็กพิการซ้อน คือ ครอบครัวของเด็กเป็นสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ตามประเภทความพิการของลูก ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น สมาคม และไม่เป็นทางการ เช่น รวมกลุ่มในหมู่บ้าน ชุมชน และผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาครัฐมีแนวนโยบายสนับสนุนการรวมกลุ่ม โดยมีงบประมาณสนับสนุน แต่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่ภาครัฐกำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า การสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นไปในรูปแบบการรวมกลุ่มที่เป็นทางการ โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการและขั้นตอนที่ต้องใช้เวลานานกว่าจะได้รับการสนับสนุนดังกล่าว ซึ่งนำไปสู่มาตรฐานการรวมกลุ่ม เพื่อขอความช่วยเหลือ การเข้าถึงบริการ รวมทั้งเป็นพลังต่อรองตามความต้องการ

ของกลุ่ม รูปแบบของการรวมกลุ่มดังกล่าว สอดคล้องกับหลักการจัดการที่เน้นครอบครัวเป็นศูนย์กลาง (Dunst, 2002) คือ การตระหนักว่าครอบครัวเป็นผู้ที่ดูแลหลักจนตลอดชีวิตของเขา เป็นรูปแบบการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมระหว่างครอบครัว และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้รับข้อมูลที่เป็นจริงของครอบครัวเกี่ยวกับการดูแลรักษา ครอบครัวได้มีโอกาสนำเอาค่านิยม ประเพณีวัฒนธรรม และแนวทางการแก้ไขมาร่วมใช้ในการดูแลเด็ก รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้ครอบครัวได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพสมาชิกครอบครัวอย่างเต็มที่

2.5 ความคาดหวังของครอบครัว (ระบบสนับสนุนครอบครัว) ผลการวิจัย พบว่า ครอบครัวเด็กพิการซ้อน ต้องการระบบสนับสนุนครอบครัว เพื่อลดความห่วงความกังวลเกี่ยวกับความพิการของลูกในอนาคต เช่น การสร้างทักษะชีวิตให้แก่เด็กในการดูแลป้องกันตนเองเรื่องเพศ การรับรู้ของครอบครัวเด็กพิการซ้อน คือ ยังไม่มีระบบสนับสนุนครอบครัวที่พ่อแม่สามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น พ่อแม่อังยังเป็นคนที่ทำหน้าที่ดูแลป้องกันปัญหาที่จะเกิดกับลูก ผลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระบบสนับสนุน และหน่วยงานดำเนินการจัดกิจกรรมที่ให้ความรู้ความเข้าใจกับพ่อแม่เด็กพิการเกี่ยวกับพัฒนาการทางด้านร่างกายตามภารกิจรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น กรมกิจการเด็กและเยาวชน กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว และกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ

จะเห็นได้ว่า มีกิจกรรมที่ให้ความรู้ความเข้าใจกับพ่อแม่เด็กพิการเกี่ยวกับพัฒนาการทางด้านร่างกาย เพื่อให้เกิดการเติบโตที่เหมาะสมกับวัย ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภาครัฐ โอกาสที่ครอบครัวเด็กพิการเข้าถึงและใช้ระบบสนับสนุนดังกล่าว อาจต้องเป็นสมาชิกของเครือข่ายที่รวมกลุ่มเป็นทางการ เช่น สมาคม เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการของหน่วยงานที่รับผิดชอบตามแต่ภารกิจ ดังนั้น หากครอบครัวไม่ได้เป็นสมาชิกของเครือข่ายอาจเป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงระบบสนับสนุน จากการศึกษาของ Pousada et al. (2013) ที่ยืนยันว่า ระบบสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ดูแล ช่วยลดความเครียด ความกังวลในครอบครัว และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของแม่ของเด็กพิการด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนการรับบริการด้านสุขภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้ปกครองปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และปัญหาทางพฤติกรรมในเด็กได้

### ข้อค้นพบที่เกิดจากงานวิจัย

พบรูปแบบของการจัดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มครอบครัวที่มีลูกพิการในปัจจุบัน ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ โดยใช้แนวทางการปรึกษา เพื่อมุ่งทำให้เกิดการทำใจยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้น การมีระบบสนับสนุน หนุนเสริมจากเครือข่าย และกำลังใจจากญาติพี่น้องในครอบครัว
2. การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับความพิการที่สอดคล้องกับลักษณะของเด็กพิการ เช่น ความรู้ด้านการดูแลเด็กพิการ ซึ่งหาข้อมูลได้จากวิธีการที่ได้รับการฟื้นฟูจากโรงพยาบาลแล้วนำมาปรับใช้ที่บ้าน
3. ฝึกปฏิบัติโดยใช้ความรู้ผ่านการบอกเล่า บทเรียนประสบการณ์ การลองผิดลองถูก การฝึกอย่างต่อเนื่องจนเกิดความชำนาญ ผลที่ได้ คือ พัฒนาการเด็กดีขึ้น มีกำลังใจ มีความหวัง ได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม หากมีปัญหาสามารถแนะนำเพื่อนสมาชิกได้

## ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

นำข้อค้นพบจากงานวิจัย ได้แก่ กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของครอบครัวที่มีลูกพิการ พัฒนาเป็นรูปแบบฝึกอบรม โปรแกรมให้ความช่วยเหลือในศูนย์บริการคนพิการ เพื่อป้องกันแก้ไข และพัฒนาผู้ดูแลคนพิการในประเด็นต่าง ๆ เช่น การปรับตัวต่อความพิการ ความวิตกกังวลในการดำเนินชีวิต การอยู่ร่วมกับความพิการ เป็นต้น โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ โดยใช้แนวทางการปรึกษา
2. แสวงหาความรู้ที่สอดคล้องกันมาปรับใช้
3. ฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ และส่งต่อข้อมูล

## กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง พ่อแม่เด็กพิเศษ: การทำหน้าที่ในครอบครัว ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากมหาวิทยาลัยมหิดล ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการวิจัยในมนุษย์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล COA.No.2014/226.1808

## เอกสารอ้างอิง

- Al-Kandari, H. Y. (2014). Parents' and professionals' perceptions of the services of families of children with intellectual developmental disabilities. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 31(2), 119-142
- Allen, P. J., Vessey, J. A., & Schapiro, N. A. (2009). *Primary care of the child with a chronic condition* (5th ed). St. Louis: Mosby-Year Book.
- Caldwell, S. M. (1988). Measuring family well-being: Conceptual model, reliability, validity and use. In C. F. Waltz & O. Strickland (Eds.), *Measurement of nursing outcome: Volume one: Measuring client outcomes* (pp. 396-422). New York, NY: Springer.
- Creswell, J. W. (2007). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Department of Empowerment of Persons with Disabilities. (2017). *The 5th National Plan for Life Development of Persons with Disabilities (2017-2021)*. Bangkok: Department of Empowerment of Persons with Disabilities, Ministry of Social Development and Human Security. [in Thai]
- Dunst, C. J. (2002). Family-centered practices: Birth through high school. *The Journal of Special Education*, 36(3), 141-149.
- Epstein, N. B., Bishop, D. S., & Baldwin, L. M. (1982). McMaster model of family functioning: A view of the normal family. In F. Walsh (Ed.), *Guilford family therapy series. Normal family processes* (p. 115-141). New York: Guilford.

- Isa, S. N., Aziz, A. A., Rahman, A. A., Ibrahim, M. I., Ibrahim, W. P., Mohamad, N., ... Van, R. H. (2013). The impact of children with disabilities on parent health-related quality of life and family functioning in Kelantan and its associated factors. *Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics, 34*(4), 262-268.
- Leaf, R. B., & Mc Eachin, J. (1999). *A work in progress: Behavior management strategies and a curriculum for intensive behavioral treatment of autism*. New York: DRL.
- Masood, A., Arshad, R., & Mazahir, S. (2015). Families of children with cerebral palsy: Family functioning domains. *Int J Sch Cog Psychol, 2*(1), 1-6. doi: 10.4172/2469-9837.1000119
- Miller, J. E., Nugent, C. N., & Russell, L. B. (2015). Risk factors for family time burdens providing and arranging health care for children with special health care needs: Lessons from nonproportional odds models. *Social Science Research, 52*, 602-614.
- Pousada, M., Guillamón, N., Encuentra, E. H., Marron, E. M., Redolar-ripoll, D., Angles, M. B., & Gómez-Zúñig, B. (2013). Impact of caring for a child with cerebral palsy on the quality of life of parents: A systematic review of the literature. *J Dev Phys Disabil, 25*(5), 545-577.
- Teeraworrawach, W. (2019). Relationship between coping patterns and family well-being of caregivers of child with cerebral palsy. *Journal of Mental Health of Thailand, 27*(3), 145-158. [in Thai]
- Vijayasamundeeswari, P., Venkataraman, P., David, A., & Ravindran, O. S. (2018). Family functioning and disability: A study on mothers of mentally disabled children. *South East Asia Journal of Medical Sciences, 2*(3), 4-6.
- Whittingham, K. (2014). Parents of children with disabilities, mindfulness and acceptance: A review and a call for research. *Mindfulness 5*, 704-709. doi: 10.1107/s12671-013-0224-8



## ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

## Women's Leadership in Songkhla Province

ธเนศ ยุคันทวนิชชัย<sup>1\*</sup>

Tanate Yukuntawanitchai<sup>1\*</sup>

### Abstract

This study aimed to explore components and developing develop models of women's leadership in Songkhla Province. In-depth interviews were used to collect the data. Thirty participants in this study were involved in various groups: executive committees, personnel in women empowerment funds, women development committees, and scholars in women's studies. The findings revealed that women leaders were discovered. The second research objective was thus achieved and a model for women's leadership in Songkhla Province was developed. This model is called "A Model to Unlock the Full Potential of Women Leaders in Songkhla Province".

*Keywords: Leadership, Women Leadership*

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยนี้ คือ เพื่อแสวงหาคำประกอบและได้มาซึ่งตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูล

<sup>1</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา 90000

<sup>1</sup>Faculty of Humanities and Social Sciences Thaksin University, Khoa-Roob-Chang Sub-district, Muang District, Songkhla Province 90000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: 0933321210.ss@gmail.com)

รับบทความวันที่ 16 มีนาคม 2563 แก้ไขวันที่ 14 ธันวาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 18 ธันวาคม 2563

หลัก ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี กลุ่มคณะกรรมการพัฒนาสตรี และกลุ่มนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านสตรีศึกษา รวม 30 ท่าน ผลการวิจัยได้ข้อสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ในข้อที่หนึ่ง ซึ่งสามารถค้นพบกลุ่มตัวแบบ Woman Leaders และผู้วิจัยได้บูรณาการให้สามารถ ทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้นเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 กระทั่งได้ข้อสรุปตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัด สงขลาในขั้นสุดท้าย โดยใช้ชื่อตัวแบบว่า A model to unlock the full potential of woman leaders in Songkhla Province.

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำสตรี

## บทนำ

การประกาศใช้ระเบียบโลกใหม่ ภายหลังสงครามเย็นสิ้นสุดลง สังคมโลกมีลักษณะเป็นพลวัต ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านปกครองระบอบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน และความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย ขณะที่การสืบสาวไต่ตรองต่อการเรียนรู้เรื่องความเท่าเทียมกันนี้ ในสังคมสมัยใหม่ได้ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยตรวจสอบหรือถ่วงน้ำหนักความหมายและสัญญาณในพื้นที่ วัฒนธรรมสาธารณะ ซึ่งประเด็นที่มีข้อถกเถียงเหล่านี้ไม่เพียงแต่จัดวางตำแหน่งอันสะท้อนถึงความแตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นอื่นและสถานะเป็นรอง ให้ผู้คนบางกลุ่มอย่างยากที่จะรื้อถอน (Naowarat, 2014) ขณะที่ปัญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน แห่งสหประชาชาติก็ได้มีวัตถุประสงค์และหลักการทั่วไปเกี่ยวกับมาตรฐานความเท่าเทียมด้านสิทธิ มนุษยชน โดยยึดถือปฏิบัติตามปัญญาสากลและอนุสัญญาเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนร่วมกับองค์กรเอกชน ด้านสิทธิมนุษยชนทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิมนุษยชนของสตรีที่ถูกครอบงำความเชื่อผ่านการมอง ว่าผู้หญิงขาดความสามารถต่อภาวะการนำหรือการเป็นผู้นำ ค่านิยมเหล่านี้ยังเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญ ที่สหภาพยุโรปและประเทศสมาชิกที่ให้ความเคารพในสิทธิสตรี ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1995 ในการ ประชุมสตรีทั่วโลกที่กรุงปักกิ่งและได้กำหนดให้มีแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับผู้หญิงจนก่อให้เกิดการ เคลื่อนไหวของสตรีทั่วโลก ด้วยการกำหนดให้มีอนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรี ในทุกรูปแบบ โดยประเทศไทย ได้เข้าเป็นภาคีอนุสัญญานี้ด้วย Yamnin, U-dom, & Si-bunruang (2010) กระนั้นแล้วยังมีการอ้างถึงสตรีนิยม ในมุมมองที่เข้าข้างแอนเอียงกลุ่มสตรี ซึ่งขัดกับหลักวิชาการ อันต้องมีความเป็นวัตถุวิสัยที่มีความเป็นกลาง แต่ในมุมมองของสำนักคิดแนวโครงสร้างนิยม และหลัง โครงสร้างนิยมกลับมีความเชื่อว่าเรื่องวัตถุวิสัยหรือความเป็นกลางอย่างบริสุทธิ์เป็นมายาคติของสังคม อย่างหนึ่ง สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วมุมมองทางด้าน “สตรีนิยม” ดูเหมือนจะหมายถึงการต่อสู้เพื่อสิทธิ เฉพาะกลุ่มที่ค่อนข้างโดดเด่นออกจากคนกลุ่มอื่น ๆ ในกรณีการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสตรีจึงอาจมีนัยยะ ไนแง่ลบภายใต้มโนทัศน์ของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ของสังคม ที่อาจสร้างความแตกแยกระหว่างชายหญิง ซึ่งข้อถกเถียงนี้อาจฟังดูเหมือนไม่ใช่ขบวนการที่รวมคนชายขอบ (The Marginalized) กลุ่มอื่น ๆ เช่น เกย์ เลสเบียน เข้าไว้ด้วยกันในขบวนการต่อสู้ (Roberts, 2017) ทั้งนี้ การกดขี่สตรีไม่ว่าจะในยุค

อนารยธรรมหรือยุคอารยธรรมก็ตาม ถือเป็นจุดต่างพร้อยที่สุดจุดหนึ่งของอารยธรรมของมนุษยชาติ และแนวคิดสตรีนิยมจึงเป็นแนวคิดหลักของกลุ่มขบวนการที่อ้างสิทธิผูกขาดในการปกป้องสิทธิสตรี ทั้งนี้ในการเกิดขึ้นของแนวคิดสตรีนิยมหากถือเป็นเครื่องหมายของการมีอยู่ต่อการกดขี่เรื่องสิทธิสตรีแล้ว ขบวนการสตรีนิยมจึงมักถูกวิพากษ์ วิจาร์ณอย่างรุนแรง จากสำนักคิดกระแสอื่น ๆ ว่าลัทธิสตรีนิยมไม่ได้ต่อสู้เพื่อทำลายระบบผู้ชายเป็นใหญ่ที่ไม่เพียงแต่ไม่ยุติธรรมต่อสตรีเท่านั้น แต่ยังเป็นการต่อสู้ความไม่ยุติธรรมต่อกลุ่มที่เป็นรักร่วมเพศอื่น ๆ อีกด้วย เพราะระบบผู้ชายเป็นใหญ่ได้จัดวางผู้ชายให้เป็นผู้วางกฎเกณฑ์ รับรองการแบ่งมนุษย์เป็นสองเพศพร้อมทั้งกำหนดบทบาทชายหญิงให้แยกจากกันอย่างชัดเจนและไม่รับรองผู้ที่มีอัตลักษณ์นอกกรอบที่วางไว้ เช่น กลุ่มรักร่วมเพศ

อย่างไรก็ตาม ในอดีตเมื่อราวศตวรรษที่ 8 ปัญหาของสตรี คือ การถูกปลุกฝังความเชื่อ ค่านิยมในเรื่องของ “อุดมการณ์เหย้าเรือน” ซึ่งเป็นที่นิยมกันมากในสังคมชั้นสูง โดยเฉพาะกับผู้หญิงในสมัยวิคตอเรียของสังคมยุโรปหรือผู้หญิงชั้นสูงในราชสำนักจีนที่ต้องมัดเท้าให้มีขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า “เท้ากลีบดอกบัว” ทำให้ไม่สามารถเดินไปไหนได้โดยสะดวก อันเป็นการจำกัดอยู่กับมโนทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาวนสรวงตัว ผู้หญิงจึงถูกกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงภรรยาและแม่บ้านที่รับใช้สามี ซึ่งถือเป็นการจำกัดพื้นที่ภายนอกบ้าน กล่าวคือ ผู้หญิงถูกปลุกฝังวาทกรรมแม่ศรีเรือนนี้มาอย่างยาวนาน (Worawat, 2007) สำหรับประเทศไทยผู้หญิงกับการครอบงำโดยเพศชายต่างตกอยู่ภายใต้ทัศนคติการวางกฎเกณฑ์ของผู้ชายเป็นหลัก ส่งผลให้ผู้หญิงถูกตอกย้ำในอุดมคติแบบเดิมของสังคม กล่าวคือ มีความอ่อนแอ เป็นผู้ตามหรือเป็นผู้ที่ต้องการการคุ้มครองโดยผู้ชาย และถูกจำกัดขอบเขตอยู่ในพื้นที่ส่วนตัว อันเป็นกระบวนการผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมกันทางเพศ ตลอดจนเป็นการกดขี่บีบกันผู้หญิงภายใต้สังคมแบบปิตาธิปไตย โดยใช้หลักการวิเคราะห์แบบคู่ตรงข้าม (Binary Opposition) เพื่อสร้างอำนาจให้กับตัวเพศชายเอง และกดทับอีกฝ่ายให้ด้อยกว่า ปรากฎการณ์เหล่านี้เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงอุดมการณ์หลักในมุมมองของผู้ชายเป็นเสมือนกระบวนการผลิตภาพตัวตนของผู้หญิงในสังคมไทย เพื่อรักษาอุดมการณ์แบบเดิมในสังคมไทยที่ต้องการบอกว่าผู้หญิงที่ดีต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมโดยเฉพาะความประพฤติทางเพศ ทั้งยังต้องเชื่อฟังสามี และมีหน้าที่ในการดูแลบ้าน จนกระทั่งวัฒนธรรมเหล่านี้ได้ส่งผลถึงโอกาสของสตรีต่อการกำหนดตำแหน่งในสังคมไปโดยปริยาย โดยตำแหน่งที่สูงกว่ามักถูกสงวนไว้สำหรับผู้ชาย (Van Engen, Van der Leeden, & Willemsen, 2001)

กรณีการศึกษาประเด็นทางด้านภาวะผู้นำสตรีนี้ในส่วนของ Ketkaew (2009) ได้แสดงให้เห็นมุมมองโดยอ้างถึงนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศกรณีการอ้างว่าผู้หญิงขาดความสามารถในการเป็นผู้นำ พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำสตรีมิใช่ทำไปเพื่อที่จะกล่าวว่าวิธีใดถูก วิธีใดผิด หรือภาวะผู้นำแบบของสตรีดีกว่าหรือด้อยกว่าภาวะผู้นำแบบของผู้ชาย รวมถึงมิใช่ทำเพื่อมุ่งแข่งขันกับผู้ชาย แต่ประเด็นที่น่าสนใจ คือ เพื่อสร้างความเข้าใจว่าชายกับสตรีอาจมีมุมมองที่ต่างกัน การแสดงภาวะผู้นำของชายและสตรีจึงแตกต่างกันตามบริบท (Trinidad & Normore, 2005) การศึกษาในประเด็นดังกล่าวจึงสามารถช่วยพัฒนาความร่วมมือในการเสริมทักษะเพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ให้ได้มากที่สุด

(Pannitamai, 2001)

จากปัญหาข้างต้นจึงจำเป็นต้องกระตุ้นให้ผู้หญิงและคนในสังคมเห็นร่วมกันว่า ความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงชายเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน (Tawisit, 2011; Buranachroenkit, 2017) ซึ่งสังคมในชุมชนปัจจุบันภายใต้ภาพลักษณ์ของผู้หญิงแม้จะมีเส้นทางในสังคมที่ถูกขีดแบ่งบทบาทของหญิงชายไว้อย่างชัดเจน เปรียบเสมือนเส้นขนานที่ไม่มีทางมาบรรจบกันได้ แต่ช่วงระยะเวลาดังกล่าวก็มีผู้หญิงจำนวนหนึ่งที่ก้าวข้ามเส้นแบ่งนั้นมาเป็นผู้นำชุมชนไปจนถึงผู้นำท้องถิ่น โดยที่สตรีในชุมชนต่างได้ก้าวเข้ามา มี “บทบาท” ต่าง ๆ ทางสังคมเพิ่มมากขึ้น เหตุเพราะบทบาทภาวะผู้นำของสตรีถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่และการกระทำที่ควรจะแสดงออกในการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ของสตรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกิดขึ้นบางเรื่อง สตรีไทยจะมีความละเอียดอ่อน ช่างสังเกต และสามารถเข้าใจปัญหาได้ดี ขณะที่ตัวแทนที่เป็นผู้ชายจะละเอียดและมองข้ามปัญหาที่ละเอียดอ่อนไป อีกทั้งเหล่าสตรียังเป็นกลุ่มคนที่มีประสิทธิภาพในการใช้เงินงบประมาณได้อย่างคุ้มค่า และสมประโยชน์ ดังนั้น การรับรู้บทบาทในภาวะผู้นำของสตรีเอง จึงเป็นการรู้จักบทบาทเพื่อจะทำให้ทราบความหมายและความตั้งใจที่สามารถตอบสนองการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ (Natkrasute, 2016) ทราบว่าสตรียังคงต้องก้าวเข้ามา มีบทบาทผู้นำเคียงคู่กับบุรุษ สตรีจึงต้องเรียนรู้บทบาทของการเป็นผู้นำในสังคมควบคู่ไปด้วย (Sanratana, 2014) อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยเอง อัตราการเพิ่มขึ้นของสตรีทางการเมืองก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นเช่นกัน ซึ่งในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีผู้หญิงได้รับการเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรบ้าง แต่เป็นการเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยมาก ขณะที่ในส่วนท้องถิ่นกลับพบว่า มีการเกิดขึ้นของผู้นำสตรีมากมาย โดยเฉพาะจังหวัดสงขลาที่เป็นจังหวัดศูนย์กลางของภาคใต้ตอนล่าง และเป็นจังหวัดต้นแบบในเรื่องของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ อันมีความพร้อมทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การศึกษา การคมนาคม และการท่องเที่ยว ดังนั้น ชุมชนท้องถิ่น สถาบัน องค์กรอิสระ รวมถึงผู้นำสตรีเองต่างต้องมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ จังหวัดสงขลาจึงได้มีกลุ่มผู้นำสตรี 2 กลุ่ม ภายใต้การควบคุมของกระทรวงมหาดไทย กรมพัฒนาชุมชน คือ กลุ่มกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีและกลุ่มคณะกรรมการพัฒนาสตรี ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ต่างมีเป้าหมายเพื่อสร้างบทบาทสตรีในจังหวัดสงขลาให้สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น และได้รับความคุ้มครองจากภาครัฐ จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ประกอบกับในช่วงปี 1970 เป็นต้นมา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแทบไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับสตรีเลย (McGee Banks, 2000; Khon Kaen University, 2017) เพิ่งมีปรากฏแรงกระตุ้นเป็นกระแสเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของสตรีในช่วงปี 1990 ที่ชี้ให้เห็นว่าแบบภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบริบทสมัยใหม่มากที่สุด (Eagly & Carli, 2003; Tanchaiyanan, 2014) จากภูมิหลังและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะสามารถนำไปเป็นแนวทางในกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้นำสตรีในภาคใต้ได้อย่างเหมาะสม และด้วยปฐมเหตุที่เกิดขึ้นจึงเกิดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังปรากฏต่อไปนี้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสวงหาคำประกอบของภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อได้ตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดภาวะผู้นำ

Lacerda (2010) และ Phansue (2012) กล่าวว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้ทำหน้าที่การตัดสินใจ การประสานงาน การบังคับบัญชา การกำหนดภารกิจ การจัดโครงสร้าง การชี้แนะและกระตุ้นบุคคลอื่นให้สามารถประสานงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะที่ Scott (2011) และ Taggart (2011) เสนอว่า ความเป็นผู้นำต้องใช้องค์ประกอบ คือ การสอน เพื่อสะท้อนถึงรายละเอียดที่สำคัญที่ควรรับรู้ การอำนวยความสะดวกที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ รวมถึงการบำรุงรักษาบุคลากรและนโยบาย ตลอดจนการควบคุมกฎระเบียบขององค์กร สรุปว่าภาวะผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการกำกับดูแล การอบรมอันเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้นำได้ประโยชน์มากที่สุด

### แนวคิดผู้นำสตรี

ทฤษฎีสตรีนิยม เป็นอุดมการณ์ที่ผู้หญิงต้องการที่จะปรับเปลี่ยนความคิดของสังคมให้เกิดความเท่าเทียมกัน โดยพบว่า สาเหตุหนึ่งที่น่ามาสู่การใช้ความรุนแรง คือ เกิดจากความเหลื่อมล้ำความไม่เท่าเทียมกันทางเพศที่ทำให้ผู้หญิงถูกกดขี่ และมีสถานภาพที่ด้อยกว่าผู้ชายจากการปลูกฝังในสังคมชายเป็นใหญ่จนกลายเป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง เกิดการเอาเปรียบระหว่างกันซึ่งเป็นการเพิ่มให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยทางความคิดมากยิ่งขึ้น (Beauvoir, 1949) อันเป็นสาเหตุที่น่ามาสู่การใช้ความรุนแรงกับผู้หญิงทำให้ผู้หญิงตกเป็นเหยื่ออยู่บ่อยครั้ง วิธีการหนึ่งที่ผู้หญิงมองว่าจะช่วยลดปัญหาการใช้ความรุนแรงต่อผู้หญิงในสังคม คือ การปรับเปลี่ยนในด้านโครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อย่างเป็นระบบ (Baumgardner & Richards, 2000) การปรับทัศนคติเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันให้เกิดขึ้นในสังคม โดยมุ่งให้คนในสังคมเชื่อว่าผู้หญิงและผู้ชายแม้จะมีความแตกต่างกันแต่ทุกคนก็มีคุณค่าไม่ด้อยไปกว่ากัน และผู้หญิงก็ต้องพยายามที่จะยืนหยัดด้วยตัวเองมากกว่าการพึ่งพิงผู้ชายเป็นหลัก และเรียกร้องเกี่ยวกับการป้องกันสิทธิต่าง ๆ ของตัวเอง “The Rights of Women” (Rich, 1979) รวมถึงการปลดปล่อยสตรีจากความไม่เสมอภาคด้วย กลุ่มของสตรีสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสตรีนิยมแนวเสรีนิยม 2) กลุ่มสตรีนิยมสายถอนรากถอนโคน 3) กลุ่มสตรีนิยมแนวมาร์กซิสต์ และ 4) กลุ่มสตรีนิยมแนววัฒนธรรม (Millett, 1969; Weiner, 1994) สตรีนิยมทั้ง 4 กลุ่ม ต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญไม่แตกต่างกัน คือ เรื่องความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางเพศในการสร้างให้เกิดความตระหนักร่วมในการพัฒนาศักยภาพของผู้หญิงให้มีความรู้ทัดเทียมผู้ชาย และมีอิสระที่จะกำหนดบทบาทให้กับตัวเองได้อย่างหลากหลายโดยไม่ถูกครอบงำ ท้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปในลักษณะของการร่วมมือ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของบทบาทสตรีตามสังคมสมัยใหม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความเชื่อและค่านิยมของบุคคล กลุ่มสตรีจึงพยายามปรับเปลี่ยนบทบาทของตนท่ามกลางปัญหาและอุปสรรคมากมาย (Rotchai, 2011) ทั้งนี้ Mitchell (1971) และ Paksuwan (2012) เสนอว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำสตรีมีหลายประการ ดังนี้ ประการแรก ความมุ่งมั่นตั้งใจและจริงจัง ไม่ยอมแพ้ ประการต่อมา ความมีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ มีทัศนคติเปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็น รวมถึงสามารถพัฒนาจิตใจในเรื่องคุณธรรม กล้าคิด กล้าตัดสินใจด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน ด้วยเหตุนี้ แนวคิดผู้นำสตรี จึงมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาบทบาทของสตรี โดยพิจารณาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเหล่าสตรีและสังคมมากที่สุดเป็นพื้นฐาน (Watchinda, 2017)

## วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา เป็นการศึกษาโดยอาศัยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์ 3 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บริหารกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 3 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มคณะกรรมการพัฒนาสตรี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร 5 ท่าน ที่ปรึกษา 5 ท่าน และกลุ่มที่สาม คือนักวิชาการสตรีและผู้เชี่ยวชาญ 12 ท่าน สำหรับการตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยได้พิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล คือ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า โดยผู้วิจัยตรวจสอบแหล่งของข้อมูล คือ แหล่งเวลา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ส่วนแหล่งสถานที่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคล ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูล จะเหมือนเดิมหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลสรุปการวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูล และตรวจสอบความแตกต่างคล้ายคลึงของข้อมูล รวมถึงบันทึกกระบวนการวิเคราะห์เพื่อแสดงประสบการณ์การเรียนรู้ (Denzin & Lincoln, 2008) สำหรับการจัดการข้อมูลในการศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการถ่ายข้อมูลจากการบันทึกเทปไปบันทึกลงไฟล์ในคอมพิวเตอร์ และเมื่อผู้วิจัยได้อ่านข้อมูลจนมองเห็นภาพบางอย่างแล้ว ผู้วิจัยคัดเลือกข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในการวิจัยนี้ จากนั้นจึงดำเนินการใส่รหัสข้อมูล (Coding) เพื่อให้แนวคิด (Concepts) ประเภทของแนวคิด (Conceptual Categories) และประเด็นหลักต่าง ๆ (Themes) เกิดขึ้นมา สำหรับการวิจัยนี้มีการใช้การใส่รหัสข้อมูลหลายแบบ ตัวอย่างเช่น รหัสแบบเป็นแบบแผน (Pattern Coding) รหัสแบบตามโครงสร้าง (Structure Coding) รหัสแบบการบรรยาย (Descriptive Coding) รหัสแบบตรงตามคำของผู้พูด (In-vivocoding) และรหัสแบบตามกระบวนการขั้นตอน (Process Coding) (Saldana, 2009) โดยประเภทของแนวคิดที่ถูกศึกษาประเด็นหลักต่าง ๆ ถูกคัดออกมา จากนั้นจึงทำการเขียนบทสรุปและยืนยันหลักฐานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่โดยการพัฒนาเชิงระบบ (Developing Systematic) และการอธิบายแนวคิดที่เห็นพ้องกันในสิ่งที่ค้นพบ (Conceptually Coherent Explanations) โดยสิ่งที่ค้นพบถูกเขียนออกมาในรูปของตัวแบบ (Miles & Huberman, 1994; Balihar, 2007) และมีการอธิบายประกอบเพื่อแสดงให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

(Glaser & Strauss, 1967) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ดำเนินการตามแนวทางคำแนะนำของ Strauss and Corbin (1990) อันเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างกระบวนการขั้นตอนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งถึงสุดท้ายของการเขียนรายงาน (On Going Process)

## ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้สตรีที่ประสบความสำเร็จได้นั้น การยอมรับทางสังคม หมายถึง คนในชุมชนต่างเห็นถึงความสามารถของสตรี ซึ่งในทางกลับกันผลงานของสตรีที่ดีเด่นต่างเป็นภาพสะท้อนให้ชุมชนรับรู้และออกมามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อส่วนรวมมากขึ้น ปัจจุบันสตรีต่างได้รับโอกาสให้มาเป็นผู้นำหรือตัวแทนผ่านการอ้างอิงจากตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ประธานกองทุนสตรี เป็นต้น โดยที่การรวมกลุ่มของสตรีในบริบทดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะความสามารถ กระทั่งเกิดการถ่ายทอดความรู้ และการสร้างอาชีพใหม่โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จจากการได้รับการยอมรับจากภาครัฐและเอกชน ส่วนภาคประชาสังคมนั้น การยอมรับในฐานะของผู้ตามต่างมีการยอมรับในความสามารถแห่งการเป็นผู้นำของสตรี อันจะทำให้เกิดการพัฒนานิยามใหม่ ๆ กับท้องถิ่นและชุมชน โดยที่การเรียนรู้ในผลการศึกษารื่อง ภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันจะเป็นแนวทางในการก้าวข้ามมายาคติ ความคิด รวมถึงความเชื่อแบบดั้งเดิม โดยหันกลับมาพัฒนาความสามารถเชิงการสะท้อนย้อนมองตนเองผ่านการเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงตนเอง ต่อความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ดังปรากฏต่อไปนี้

1. จากวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อแสวงหาคำประกอบของภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ค้นพบตัวแบบ Woman Leaders ดังนี้

1.1 มีความเป็นผู้หญิงและความเป็นแม่ที่นุ่มนวลและอ่อนโยน มีความฉลาดเฉลียว และมีสติปัญญากับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Womanly: W)

1.2 เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตา กรุณา มีความเห็นใจผู้อื่นที่ประสบทุกข์หรือได้รับความเดือดร้อน รู้สึกถึงความถูกต้องและยุติธรรม และมีความอ่อนโยนในการชกแจงแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งหรือบรรลุปเป้าหมาย (Obliging: O)

1.3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเข้าใจ สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีไปเชื่อมโยงกับความจริงในโลกภายนอกได้อย่างสมดุล (Managing: M)

1.4 ตระหนักว่าตนเป็นผู้ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่อันสูงส่งเพื่อประชาชน รวมถึงการรับรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถเผชิญกับแรงกดดันเพื่อปฏิบัติหน้าที่เพื่อรักษาสีทิวและอำนาจของประชาชนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม (Awareness: A)

1.5 มีเครือข่ายทางการเมือง เครือข่ายทางสังคม และการรู้เท่าทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง (Network: N)

1.6 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการฟังเป็นอย่างดี และการสื่อสารทางการพูดที่ดีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง (Listening: L)

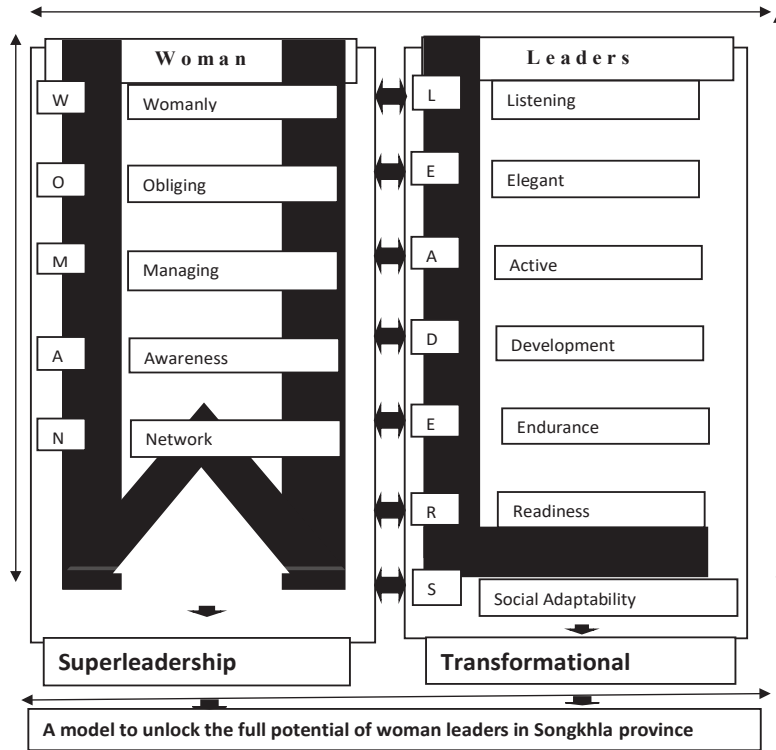
- 1.7 เป็นผู้ที่มีมารยาท สง่างาม มีความมานะพยายาม (Elegant: E)
- 1.8 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีความรอบคอบ (Active: A)
- 1.9 มุ่งพัฒนาท้องถิ่น เพื่อความเจริญเติบโตด้วยจิตสำนึกที่ดี (Development: D)
- 1.10 มีความอดทน เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ (Endurance: E)
- 1.11 มีความพร้อมสรรพในด้านครอบครัว สติปัญญา ร่างกาย และเป็นผู้มีความละเอียด ประณีตในงาน รวมถึงมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Readiness: R)
- 1.12 เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการจัดการสามารถฟื้นคืนตัวเองให้คืนสู่สภาพปกติเมื่อเกิดปัญหาและมีความเข้มแข็ง อดทนต่ออุปสรรค และความกดดันในการทำงานต่าง ๆ (Social Adaptability: S)

2. จากวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อได้ตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ขอสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในข้อที่หนึ่ง ซึ่งสามารถค้นพบกลุ่มตัวแบบ Woman Leaders และผู้วิจัยได้บูรณาการให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 จนกระทั่งได้ขอสรุปตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลาในขั้นสุดท้าย โดยใช้ชื่อตัวแบบว่า A Model to Unlock the Full Potential of Woman Leaders in Songkhla Province ซึ่งมีความหมายว่า ตัวแบบเพื่อไขกุญแจ ดึงศักยภาพของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มตัวแบบ ได้แก่ กลุ่มตัวแบบ Woman และ กลุ่มตัวแบบ Leaders ดังปรากฏต่อไปนี้

กลุ่มตัวแบบ: Woman คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบบทัศน์ของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ตามกรอบแนวคิด กระบวนการคิดวิเคราะห์ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ แนวการดำเนินชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” การพัฒนาระบบบทัศน์ของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ได้สอดคล้องกับทฤษฎี Superleadership (ผู้นำชั้นยอด) (Manz & Sims, 1989) อันเป็นภาวะผู้นำชั้นยอดโดยผู้นำจะมุ่งการสร้างสรรคิให้เป็นแนวทางต่อการพัฒนาตนเอง กระทั่งมีความมั่นใจที่มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง และเมื่อสามารถนำตนเองได้แล้ว ก็จะนำผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นสามารถนำตนเองต่อไปได้

กลุ่มตัวแบบ: Leaders คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันเป็นเครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ภายใต้ความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มความเข้มแข็งให้กับองค์กร” การพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ได้สอดคล้องกับทฤษฎี Transformational Leadership (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) (Burns, 1978) โดยผู้นำจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจไปสู่การปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันไปสู่จุดหมายร่วมกัน อันก่อให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังปรากฏตามรูปต่อไปนี้





รูปที่ 1 A Model to Unlock the Full Potential of Woman Leaders in Songkhla Province: ตัวแบบเพื่อไขกุญแจถึงศักยภาพของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

### อภิปรายผล

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าสังคมไทยในอดีต บุรุษกับสตรีถูกกำหนดบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน สตรีจึงถูกจำกัดสิทธิและเสรีภาพในวงแคบเท่านั้น สิ่งเหล่านี้ได้หล่อหลอมความเชื่อของคนไทยในสถานะที่ว่า บุรุษนั้นเหนือกว่าสตรี ขณะที่โลกาภิวัตน์ได้เป็นส่วนสำคัญที่นำพาให้สังคมเปลี่ยนไป กระทั่งการนำเสนอภาพตัวแทนของผู้หญิงในบทบาทใหม่จึงเกิดขึ้นและเป็นบทบาทของ สตรีสมัยใหม่ (Modern Women) ที่มีลักษณะของความเป็นปัจเจกชน (Individualism) นั่นคือ ผู้หญิงและผู้ชายต่างก็มีความเป็นตัวของตัวเอง มีจุดเด่น จุดด้อย ไม่มีแบบแผนตายตัวของลักษณะทางเพศ ด้วยเหตุนี้ ศักยภาพในการทำงานของสตรีที่เริ่มมีบทบาทไม่แพ้บุรุษ จึงได้มีการเรียกร้องสิทธิและเสรีภาพของสตรีที่เคยถูกลิดรอนให้กลับมาสู่เพศตนเอง รวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของสตรีให้มีความโดดเด่นขึ้นตามลำดับ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การแสวงหาคำประกอบของภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

ประเด็นที่ 1 ความเป็นผู้หญิงและความเป็นแม่ที่นุ่มนวลและอ่อนโยน มีความฉลาดเฉลียว

และมีสติปัญญากับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์: ประเด็นนี้นักวิชาการ และนักปฏิบัติการจำนวนหนึ่งได้ร่วมกันตั้งข้อสังเกตต่อความเป็นผู้หญิงของสตรีซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารองค์กร ที่ได้สะท้อนผ่านชีวิตและประสบการณ์ในการทำงานว่า ความฉลาดเฉลียวและสติปัญญาเป็นเครื่องมือบริหารจัดการอันเป็นผลให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง (Suthisampat, 2017) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chutongrat (2006) และ Romanow (2012) พบว่า สตรีไทยที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง จำเป็นต้องมีสติปัญญากับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความเป็นแม่เพื่อปกครองบุคลากร โดยจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้คนในครอบครัวอย่างเป็นธรรม

ประเด็นที่ 2 เป็นผู้ที่มีจิตใจเมตตา กรุณา มีความเห็นใจผู้อื่นที่ประสบทุกข์หรือได้รับความเดือดร้อน รู้สึกถึงความถูกต้องและยุติธรรม และมีความอ่อนโยนในการชกแจงแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหรือบรรลุเป้าหมาย: ในขบวนการต่อสู้ของเหล่าสตรีนิยมในโลกตะวันตกได้ เกิดขึ้นเพื่อสื่อความหมายถึงเงื่อนไขการดำรงชีวิตอันมีสถานะตัวตนที่ไม่เสมอภาคกับการถูกกดทับ ที่รัฐมักได้หยิบยื่นให้บุรุษฝ่ายเดียว ทั้งที่บทบาทการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ภายใต้การนำโดยสตรีที่มีความเมตตา มีความยุติธรรม และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้บรรลุความสำเร็จได้ (Meekosha, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Greenberg (2010) และ Ramitanon (2012) พบว่า ผู้นำหญิงมีจิตใจเมตตา มีทักษะในการโน้มน้าว กล้าเผชิญกับความเสี่ยง และมีความยุติธรรม

ประเด็นที่ 3 สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเข้าใจ สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีไปเชื่อมโยงกับความจริงในโลกภายนอกได้อย่างสมดุล: ในยุคหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถของผู้หญิงแม้จะมีมากเพียงใด แต่ก็มีได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ผู้หญิงจะถูกตีตราจากสตรีระที่แตกต่างจากร่างกายของชาย ร่างกายผู้หญิงเองในยุคดังกล่าวจึงถูกมองว่าเป็นความพิการชนิดหนึ่ง ก่อนศตวรรษที่ 18 แพทย์และนักกายวิภาค ในยุโรปเชื่อว่าร่างกายตามธรรมชาติที่สมบูรณ์ไม่พิการคือการคือ ร่างกายของผู้ชายที่มีวงยื่นออกมา ขณะที่ร่างกายเพศหญิง จัดเป็นความพิการที่ไม่สามารถพัฒนาอวัยวะของตนเองให้ยื่นยาวออกมาได้ (Schriempf, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Phahonyotin (2006) และ Chalidaporn (2011) พบว่า ผู้หญิงถูกมองว่าขาดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินงาน ผู้หญิงจึงต้องพัฒนาตนเองให้สามารถนำความรู้ไปบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรได้

ประเด็นที่ 4 การตระหนักว่าตนเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่อันสูงส่งเพื่อประชาชน รวมถึงการรับรู้ในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยสามารถเผชิญกับแรงกดดันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่ออภิบาลสิทธิและอำนาจของประชาชนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม: การสนับสนุนบทบาทของสตรีประการหนึ่งที่เป็นความเชื่อมาอย่างยาวนาน นั่นคือความเป็นมารดาที่ต่อกรท้าทายการทอดทิ้งให้สตรีคงมีแต่บทบาทในการให้นมบุตร สตรีจึงต้องสร้างภาพลักษณ์เพื่อรับใช้อุดมการณ์ชาตินิยม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการสร้างความเป็นรัฐชาติให้มีความเป็นปึกแผ่นเข้มแข็งขึ้น กระทั่งมีการเกิดขึ้นของผู้นำสตรีโลกในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าความสามารถของผู้นำสตรีมิได้ ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้นำชาย (Tong, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Rotchai (2011) และ The Economist (2011) พบว่า

ผู้นำสตรีต้องรับใช้ประชาชน สามารถจัดการกับแรงกดดันที่เกิดขึ้นโดยการควบคุมสติอารมณ์เพื่อแก้ไข ปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

ประเด็นที่ 5 การสร้างเครือข่ายทางการเมือง เครือข่ายทางสังคม และการรู้เท่าทันโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง: ในศตวรรษที่ 20 สตรีถือเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพราะสตรียุคใหม่จะมีบทบาทในการบริหาร และได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น กระทั่งการก้าวเข้าเป็นผู้บริหารท้องถิ่นจนถึงระดับชาติ (Pannasil, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chunpet (2005) และ BBC News (2017) พบว่า ปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้นำสตรีสามารถเข้ามาสู่การเมืองท้องถิ่นได้สำเร็จ ประกอบด้วย เครือข่ายทางการเมือง ด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มนักการเมือง

ประเด็นที่ 6 เป็นผู้มีความสามารถในการฟังเป็นอย่างดี และการสื่อสารทางการพูดที่ดีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง: ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม ให้มีความสามารถในการพูดหรือสื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่งให้มีความเข้าใจไปในแนวทางร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น (Xiao-Hua & Jane, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Surabunkul (2012) และ Klot (2015) พบว่า การสื่อสารของผู้บริหารสตรีมีผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการส่งเสริมมีส่วนร่วม

ประเด็นที่ 7 เป็นผู้มีความอดทน สง่างาม มีความมานะพยายาม: มุมมองหนึ่งในกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้หญิงและผู้ชายที่แตกต่างกัน เริ่มจากกระบวนการเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็กที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย โดยผู้หญิงจะถูกกล่อมเกลாதงสังคมให้เป็นผู้ถูกกระทำ ในขณะที่ชายจะถูกกล่อมเกลาทงสังคมให้เป็นผู้กระทำ นอกจากนั้นแล้ว พฤติกรรม และการกระทำในสังคมนระหว่างหญิงกับชาย ส่วนหนึ่งเกิดจากความแตกต่างทางชีววิทยาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมองที่สัมพันธ์กับแต่ละเพศที่มีมาตั้งแต่กำเนิด (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, Gutiérrez-Gutiérrez, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Buranapakorn (2008) และ McLeod (2012) พบว่า จุดเด่นของผู้นำสตรี คือ มีความอดทน ไม่แสดงอาการอ่อนแอ และมีมารยาทในการทำงาน

ประเด็นที่ 8 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีความความรอบคอบ: สตรีมีวิธีการนำที่แตกต่างจากผู้ชาย ด้วยเหตุที่สตรีโดยเฉลี่ยมักให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับความรอบคอบ จากประสบการณ์ด้านการเรียนรู้อ่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ถือเป็นพันธกิจต่อการส่งเสริมบทบาทสตรีให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น (European Commission, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Choppanit (2013) และ Maslin (2013) พบว่า ผู้บริหารสตรีในธนาคารไทยพาณิชย์ มีพฤติกรรมที่คล่องแคล่วในการบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย

ประเด็นที่ 9 มุ่งพัฒนาท้องถิ่นเพื่อความเจริญเติบโตด้วยจิตสำนึกที่ดี: การต่อรองกับวาทกรรมหลักและวาทกรรมทางเลือกเกี่ยวกับเพศหญิง ยังมีอำนาจเหนือผู้คนที่พบว่า อำนาจของวาทกรรมนั้น ลึกล้ำซับซ้อน และกดทับปัจเจกบุคคลอย่างละมุนละม่อมแบบเนียนอย่างไร้ตะเข็บ แต่ในทางกลับกัน

สตรีนิยมต่างมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกัน และสามารถอยู่รวมกันอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้ความรุนแรง การเอาใจเอาเปรียบ การข่มเหงรังแก และสงคราม (Lowe & Margaret, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ National Statistical Office of Thailand (2005) และ Rigterink, Katz, and Hessler (2010) พบว่า ผู้นำสตรีจำเป็นต้องมีบทบาทพัฒนาทางการเมือง และท้องถิ่นด้วยจิตสำนึกที่ดี และต้องสามารถแสดงความคิดเห็นต่างต่อการพัฒนาท้องถิ่นในที่สาธารณะชนได้

ประเด็นที่ 10 มีความอดทนเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ: งานศึกษาที่ผ่านมาในประเด็นนี้ ได้วิพากษ์และเผยให้เห็นถึงกลไกทางสังคมที่ประดิษฐ์และสร้างกระบวนการผลิตซ้ำ โดยการสถาปนาวินัยปฏิบัติกับเพศหญิง ในลักษณะประทับตราความเป็น “ชายขอบ” เสมอมา ในข้อถกเถียงที่เกิดขึ้น กลับพบข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้นำสตรีที่ระบุว่า ตราใบใดที่สตรียังคงมีความเชื่อมั่น และอดทนต่อภารกิจของการเป็นตัวแทนของผู้นำสตรี ย่อมต้องส่งผลต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ (Federici, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Chareonsap (2009) และ Pratt and Richter-Devroe (2011) พบว่า การก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารสตรีจะต้องมีการเตรียมตัวตั้งแต่ในวัยเยาว์ โดยที่บิดามารดาควรสนับสนุนความกล้าตัดสินใจ มุ่งมั่น ในการทำงาน และยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรม

ประเด็นที่ 11 มีความพร้อมสรรพในด้านครอบครัว สติปัญญา ร่างกาย และเป็นผู้มีความละเอียดประณีตในงาน รวมถึงมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจ: ปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหาร คือ ประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก และการสนับสนุนของครอบครัวที่มีความพร้อม โดยเฉพาะบิดา ซึ่งถือเป็นผู้มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณในวัยเด็ก ดังนั้น สตรีที่ประสบความสำเร็จได้นั้น มักจะได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว รวมถึงระดับการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี (Hooks, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ McLeod (2012) และ Trachuwanich (2013) พบว่า ภาวะผู้นำสตรีจะต้องมีสติปัญญา มีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ และสร้างการเรียนรู้ของคนในกลุ่มให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้

ประเด็นที่ 12 เป็นผู้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ สามารถฟื้นคืนตัวเองให้คืนสู่สภาพปกติเมื่อเกิดปัญหา มีความเข้มแข็งอดทนต่ออุปสรรค และความกดดันในการทำงานต่าง ๆ: สังคมที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตระหนักถึงการสร้างความชอบธรรมให้กับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของสตรี แต่พื้นที่ทางการเมืองของสตรียังคงเป็นพื้นที่แห่งอำนาจที่สตรียากจะเข้าถึง อันเป็นผลให้สตรีต้องปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่ประทับตราต่อการมีอยู่จริงต่อการเข้าถึงพื้นที่แห่งอำนาจ เหล่านี้ต่างเป็นเหตุผลที่สตรีต้องมีความความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Ma, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Al-Ali and Pratt (2009) และ Lamwivattanukul (2012) พบว่า ผู้นำสตรีต้องมีทักษะในการติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง สามารถใช้ประสบการณ์ปรับตัวให้เข้ากับสังคมเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าได้

## ส่วนที่ 2 ตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยได้ขอสรุปจากการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในข้อที่หนึ่ง ซึ่งสามารถค้นพบกลุ่มตัวแบบ Woman Leaders และผู้วิจัยได้บูรณาการให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้นเพื่อตอบวัตถุประสงค์ที่ 2 จนกระทั่งได้ขอสรุปตัวแบบภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลาในขั้นสุดท้าย โดยใช้ชื่อตัวแบบว่า A Model to Unlock the Full Potential of Woman Leaders in Songkhla Province หรือตัวแบบเพื่อไขกุญแจถึงศักยภาพของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มตัวแบบ ได้แก่ กลุ่มตัวแบบ Woman และกลุ่มตัวแบบ Leaders ดังปรากฏต่อไปนี้

กลุ่มตัวแบบ: Woman คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนากระบวนการทัศน์ของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันเป็นกรอบแนวคิด กระบวนการคิดวิเคราะห์ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ แนวการดำเนินชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” ที่มีแนวทางปฏิบัติตามทฤษฎี Superleadership (ผู้นำชั้นยอด) (Schroder & Schuler, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garcia-Morales (2012) พบว่า ผู้นำต้องมีและวิธีคิดวิธีปฏิบัติทางบวกต่อศักยภาพของตนเอง เพื่อให้การดำเนินชีวิตสอดคล้องกับยุคและสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น

กลุ่มตัวแบบ: Leaders คือ “กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา อันเป็นเครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำของผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลา ภายใต้ความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มความเข้มแข็งในองค์กร” ที่มีแนวทางปฏิบัติตามทฤษฎี Transformational Leadership (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) (Thinkham, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Pannasil (2018) พบว่า การพัฒนาสตรีเป็นประเด็นนโยบายที่สำคัญในหลายมิติ ซึ่งรวมไปถึงมิติที่มุ่งเน้นให้สตรีเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อันมุ่งให้ผู้นำสตรี มีคุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงคุณงามความดีของผู้นำสตรีที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาองค์กร ดังเห็นได้จาก ในยุคปัจจุบันสตรีได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้บริหารที่สามารถก้าวสู่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือสามารถครองใจประชาชนได้อย่างประสบผลสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอทำความเข้าใจว่า ผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำสตรีในจังหวัดสงขลาเท่านั้น จึงต้องพิจารณาทั้งข้อสนับสนุนและข้อจำกัดต่อการนำไปใช้ให้เหมาะสม นอกจากนั้นแล้ว การนำเอาผลการวิจัยมาสร้างมาเป็นข้อสรุปทั่วไปเพื่อจะเป็นแนวทางในการนำมาเชื่อมโยงทฤษฎีในแนวของศาสตร์เชิงประจักษ์ ซึ่งทฤษฎีเป็นเพียงการบุกเบิก หรือการนำร่องในเชิงวิชาการ เพื่อให้การศึกษาภาวะผู้นำสตรีมีความเป็นศาสตร์ที่จะช่วยพรรณนา อธิบายและทำนายได้มากขึ้นเท่านั้น มิได้หมายความว่าทุก ๆ กรณีต้องเป็นดังข้อสรุปนี้เสมอไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการทดสอบและยืนยันจากผลงานการวิจัยอื่น ๆ และการที่ได้ศึกษาเพิ่มเติม รวมถึงมีการสรุปยืนยันในความถูกต้องจากงานวิจัยซึ่งจะมีขึ้นในอนาคตต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Al-Ali, N., & Pratt, N. (2009). *Women and war in the Middle East: Transnational perspectives*. London: Zed Books.
- Balihar, S. (2007). *Qualitative research methods: Documentary research*. Retrieved from [http://uk.geocities.com/balihar\\_sanghera/qrmdocumentaryresearch.html](http://uk.geocities.com/balihar_sanghera/qrmdocumentaryresearch.html)
- Baumgardner, J., & Richards, A. (2000). *A day without feminism.' Manifesta: Young women, feminism and the future*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- BBC News. (2017). *The role of Scottish women in the suffragette movement*. Retrieved from <http://www.bbc.com/news/uk-scotland-34489496>
- Beauvoir, D. S. (1949). *The second sex: Feminism, race, and the origins of existentialism*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buranachroenkit, D. (2017). *Concepts of feminism and social movement by women in Thailand: Analyzing those concerned on debates and strategies*. Bangkok: The Friedrich-Ebert-Stiftung. [in Thai]
- Buranapakorn, W. (2008). *Roles of woman leaders and management for local development: Case study of Donkaew Subdistrict Administrative Organization, Saraphi District, Chiang Mai Province* (Master's thesis). Chiang Mai University, Chiang Mai. [in Thai]
- Chalidaporn, S. (2011). *Localizing feminism: women's voices and social activism in Thai context*. Retrieved from [http://www.gwi-boell.de/downloads/Feminism\\_in\\_Thai\\_Context.pdf](http://www.gwi-boell.de/downloads/Feminism_in_Thai_Context.pdf) [in thai]
- Chareonsap, N. (2009). *Factors contributing to becoming female senior executives: Case study of finance and banking business* (Master's thesis). National Institute of Development Administration, Bangkok. [in Thai]
- Choppanit, T. (2013). *Perceptions of woman leadership in commercial banks* (Master's thesis). Kasetsart University, Bangkok. [in Thai]
- Chunpet, T. (2005). *Roles of woman leaders in local administrative organization: Case study of chief executive of subdistrict administrative organization* (Master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. [in Thai]
- Chutongrat, S. (2006). *Thai women and administration in governmental, politic and people sectors* (Master's thesis). Chulalongkorn University, Bangkok. [in Thai]
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). *Strategies of qualitative inquiry* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The Female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 807-834.

- European Commission. (2013). *Women and men in leadership positions in the European Union, 2013*. Retrieved from <http://bcwt.bg/wp-content/uploads/documents/womenAndMenInLeadership Positions.pdf>
- Federici, S., (2012). *Revolution at point zero: Housework, reproduction, and feminist struggle*. Oakland: Autonomedia.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing.
- Greenberg, H. (2010). *IBM finally recognizes the great talent of women leaders by naming Virginia Rometty CEO*. Retrieved from <http://pewresearch.org/pubs/932/men-or-women-whos-the-better-leader>
- Hooks, B. (2014). *Feminist theory: From margin to center* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Ketkaew, W. (2009). *The study of attributes in woman leaders in education in South Thailand* (Doctoral dissertation). Srinakharinwirot University, Bangkok. [in Thai]
- Khon Kaen University. (2017). *Gender and world society development*. Retrieved from <http://gsmis.gs.kku.ac.th/curriculum/course/detail?courseid=4153181> [in Thai]
- Klot, J. F. (2015). *The united nation security council's agenda on women, peace and security: Bureaucratic pathologies and unrealised potential* (Doctoral dissertation). School of Economics, London.
- Lacerda, T. M. R. D. (2010). Transformational leadership effectiveness in implementing corporate social responsibility strategies: An empirical study of the largest firms in Portugal. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/bitstream>
- Lamwivatnanakul, S. (2012). *Acceptance of female community leaders in local policy administration in Phuket city municipality* (Master's thesis). Mahidol University, Nakhorn Pathom. [in Thai]
- Lowe, M., & Margaret, L. B. (1991). The uneasy alliance of feminism and academia. In S. M. Gunew (Ed.), *A reader in feminist knowledge*. London: Routledge.
- Ma, Y. (2010). *Women journalists and feminism in China, 1898-1937*. Amherst, NY: Cambria.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Super leadership leading other to lead the M selves*. New York: Prenticehall Press.
- Maslin, K. (2013). The gender-neutral feminism of Hannah Arendt. *Hypatia*, 28(3), 585-601.

- McGee Banks, C. A. (2000). Gender and race as factors in educational leadership and administration. In M. Grogan (Ed.), *The jossey-bass reader on educational leadership* (2nd ed., pp. 299-338). California: Jossey-Bass.
- McLeod, L. (2012). Experiences, reflections, and learning: feminist organization, security discourse and SCR 1325. In A. Kornsell & E. Svedberg (Eds.), *Making gender making war: Violence, military and peace keeping practices* (pp. 135-150). New York: Routledge.
- Meekosha, H. (2010). The complex balancing act of choice, autonomy, valued life, and rights: Bringing a feminist disability perspective to bioethics. *International Journal of Feminist Approaches to Bioethics*, 3(2), 1-8.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.), London: Sage.
- Millett, K. (1969). *Sexual politics*. New York: Doubleday.
- Mitchell, J. (1971). *Women's estate*. London: Pantheon.
- Naowarat, N. (2014). Crossing the upcoming: Politics and education of developing countries. *Woman and Youth Studies*, 3(1), 5-28. [in Thai]
- National Statistical Office of Thailand. (2005). Roles in working of Thai women. Bangkok: Ministry of Information and Communication. [in Thai]
- Natkrasute, M. (2016). *Theories of sociology and anthropology*. Retrieved from [https://docs.google.com/document/d/1zCz-b1SI-xSf7Oix48oMkV3ZFfkShOGg1rG3OVOet6o/edit?hl=en\\_US#heading=h.mysxlu7qstji](https://docs.google.com/document/d/1zCz-b1SI-xSf7Oix48oMkV3ZFfkShOGg1rG3OVOet6o/edit?hl=en_US#heading=h.mysxlu7qstji) [in Thai]
- Paksuwan, W. (2012). *Techniques of becoming successful women*. Retrieved from [http://www.nntworld.prd.go.th/womenfund/knowledge\\_detail.php?aid=45](http://www.nntworld.prd.go.th/womenfund/knowledge_detail.php?aid=45) [in Thai]
- Pannasil, P. (2018). Developing the indicators of leader role for female administrators under local government organization in the northeastern region. *Journal of MCU Peace Studies*, 6(1), 129-145.
- Pannitamai, W. (2001). *Transformational leaders*. Bangkok: Expernet. [in Thai]
- Phahonyotin, K. (2006). *The project of gathering fundamental information on sex status and politics*. Bangkok: King Prajadhipok's Institute. [in Thai]
- Phansue, S. (2012). *Leadership in industrial section in globalization and strategies for managing conservation of innovation for sustainability of natural resources: Case study of chief executives in Thai Furniture Industries Association* (Doctoral dissertation). Suan Dusit University, Bangkok. [in Thai]
- Pratt, N., & Richter-Devroe, S. (2011). Critical examining UNSCR 1325 on women, peace and security. *International Feminist Journal of Politics*, 13(4), 489-503.
- Ramitanon, C. (2012). *A basic story of women's studies and feminism*. Chiang Mai: Wanida. [in Thai]



- Rich, A. (1979). *Claiming an education in on lies, secrets and silence prose, 1966-1978*. New York: Norton.
- Rigterink, T., Katz, L. F., & Hessler, D. M. (2010). Domestic violence and longitudinal associations with children's physiological regulation abilities. *Journal of Interpersonal Violence, 25*(9), 1669-1683.
- Roberts, J. (2017). Women's work. *Distillations, 3*(1), 6-11.
- Romanow, L. (2012). The women of Thailand. *Global Majority E-Journal, 3*(1), 44-60.
- Rotchai, P. (2011). *Research report of roles of woman leaders in the politics and government: Case study of Nong Ma-kha Mong in Danchang district, Suphanburi province*. Suphanburi: Suphanburi Community Development Office. [in Thai]
- Saldana, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sanratana, W. (2014). *Leadership and current contemporary perspectives*. Bangkok: Thippayawisut. [in Thai]
- Schriempf, A. (2001). (Re)fusing the amputated body: An interactionist bridge for feminism and disability. *Hypatia Feminism and Disability, 16*(4), 53-79.
- Schroder, I., & Schuler, A. (2016). Is feminism a trauma, a bad memory, or a virtual future?. *A Journal of Feminist Cultural Studies, 27*(2), 27-61.
- Scott, S. (2011). Fierce leadership. *Executive Book Summaries, 33*(8), 1-8
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Surabunkul, S. (2012). *Leadership influencing acceptance of woman leadership in media industry* (Master thesis). Mahidol University, Bangkok. [in Thai]
- Suthisampat, S. (2017). *Love Thailand country local promoting women into local politics Thailand* (5th ed.). Bangkok: Arun.
- Taggart, J. L. C. (2011). *Becoming a holistic leader*. Retrieved From <https://changingwinds.files.wordpress.com/2010/10/becoming-a-holistic-leader-2nd-edition.pdf>
- Tanchaiyanan, S. (2014). Consideration on gender in Thai society. *Woman and Youth Studies, 6*, 29-42. [in Thai]
- Tawisit, S. (2011). Women's well-being development in Thailand. In S. Panpaung & S. Malee (Eds.), *Population and society* (pp. 161-180). Nakhon Pathom: Mahidol University. [in Thai]
- The Economist. (2011, July 8). *Women in politics: Wives and daughters*. Retrieved from <http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/07/women-politics>
- Thinkham, Y. (2012). *Feminism*. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/357827>
- Tong, R. P. (2013). *Feminist thought: A more comprehensive introduction* (2nd ed.). New York: Westview.

- Trachuwanich, K. (2013). *Strategy for network building of economy Network in community by woman leaders in provinces in lower northeastern region of Thailand* (Doctoral dissertation). Suan Dusit University, Bangkok [in Thai]
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574-590.
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.
- Watchinda, A. (2017). *Behavior modification*. Retrieved from [http://mcpswis.mcp.ac.th/html\\_edu/cgi-bin/mcp/main\\_php/print\\_informed](http://mcpswis.mcp.ac.th/html_edu/cgi-bin/mcp/main_php/print_informed) [in Thai]
- Weiner, G. (1994). *Feminisms in education: An introduction*. Buckingham: Open University Press.
- Worawat, W. (2007). *Discourse and women's space limitation*. Retrieved from <http://worawat.exteen.com/20071107/entry-1> [in Thai]
- Xiao-Hua, W., & Jane, M. H. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23, 775-790.
- Yamnin, S., U-dom, T., & Si-bunruang, Y. (2010). *Research report on quality assessment in governmental sections successful at promoting gender equality: Case study of good examples in management by gender equality offices in the governmental sections*. Bangkok: Department of Women's Affairs and Family Development. [in Thai]

## การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน

### The Development of Competitive Strategy for Business Organization in Financial Services

ภรณ์ หลาวทอง<sup>1\*</sup>, กมลทิพย์ ใหม่ชุม<sup>1</sup>, สุรเกียรติ์ ปริชาตินนท์<sup>1</sup>, ขวัญเรือน ภูษาบุญ<sup>2</sup>, และ นัชนลิน อินทนพัฒน์<sup>3</sup>

Poranee Loatong<sup>1\*</sup>, Kamonthip Maichum<sup>1</sup>, Surakiat Parichatnon<sup>1</sup>, Kwanruan Pusaboon<sup>2</sup>, and Naknalin Intanupat<sup>3</sup>

#### Abstract

Competition in the financial services business is running high. A good competitive strategy is needed as an important tool to gain advantages in competition. This study aims at exploring the competitive strategy of the Kor Koe Credit Union Cooperative Limited, a financial services organization in Surin Province. The study was made by collecting data through intensive interviews of the organization's board of directors. Then, all data was analyzed for an internal context of the organization using PRIMO-F. An analysis model was created and the business environment analyzed for a strategic plan using the TOWS Matrix technique. The indicator of success was made with the Balanced Scorecard. The

<sup>1</sup>สาขาการจัดการ, <sup>2</sup>สาขาการตลาด, <sup>3</sup>สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ อ.เมือง จ.สุรินทร์ 32000

<sup>1</sup>Department of Management, <sup>2</sup>Department of Marketing, <sup>3</sup>Department of Tourism and Hotel, Faculty of Management Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Surin Campus, Muang District, Surin Province 32000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: poranee11@hotmail.com)

รับบทความวันที่ 13 มิถุนายน 2563 แก้ไขวันที่ 30 พฤศจิกายน 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 3 ธันวาคม 2563

study concluded that the financial services business strategies could be classified into (1) a strategy for innovation and technology development to provide smart financial services, (2) a strategy for organizational culture development to support changes in the 21st century, (3) a strategy for promoting the Kor Koe Credit Union Cooperative Limited as a learning organization, and (4) a strategy for developing the organization's creativity and innovation for improving the quality of products and services by using 10 indicators of success after the strategy implication.

**Keywords:** *Competitive Strategy, Financial Services Businesses, Innovative Organizations*

## บทคัดย่อ

การแข่งขันของธุรกิจการให้บริการทางการเงินที่สูงขึ้น กลยุทธ์การแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมีเพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บทความนี้มุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์ และดำเนินการวิเคราะห์บริบทภายในองค์กรโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis และดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ด้วย Balanced Scorecard ผลการศึกษาสามารถสรุปกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวม 10 ตัวชี้วัด

**คำสำคัญ:** *กลยุทธ์การแข่งขัน ธุรกิจบริการทางการเงิน นวัตกรรมขององค์กร*

## บทนำ

นวัตกรรมบริการเป็นการพัฒนาแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า เพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ นวัตกรรมบริการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Weng, Ha, Wang, & Tsai, 2012) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ด้วยการมุ่งเน้นในการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการเข้ารับบริการ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความแตกต่างของการบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ความมั่นคงขององค์กร หมายถึง องค์กรมีรากฐานมั่นคง สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ มีความคล่องตัวของการดำเนินธุรกิจ มีการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ทั้งทางเสถียรภาพการเงินและประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อเป็นรากฐานการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจ (Kungla, Raksong, & Erawan, 2014) การให้บริการของธุรกิจจำเป็นต้องยึดหลักการให้บริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีความน่าเชื่อถือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ และมีความจงรักภักดีต่อสินค้าบริการขององค์กร (Nguyen, Leclerc, & Leblanc, 2013)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลก วิกฤติโควิด 19 การออกมาตรการโดยรัฐบาลและธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการเงินและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งล้วนเป็นสภาวะการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจการเงิน โดยเฉพาะสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เป็นแหล่งระดมเงินออม แหล่งเงินทุน และแหล่งเงินให้กู้ ดังนั้น เสถียรภาพและความมั่นคงของธนาคารจึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม สถาบันการเงินเป็นธุรกิจที่มีบทบาทด้านการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่และมาตรฐานการครองชีพของประชาชนในประเทศ เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีสถาบันการเงินในประเทศและต่างประเทศ และสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร (Yakean & Hombonma, 2016) หากการปล่อยสินเชื่อทั่วถึงมากขึ้นผ่านการพัฒนาของระบบการเงิน จะทำให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจมากขึ้น (Townsend, 2011) การบริหารจัดการองค์การการเงินระดับฐานรากที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์ของทางราชการหรือหลักเกณฑ์ที่ประชาชนในชุมชนร่วมกันกำหนดขึ้น ยังคงไม่ครอบคลุมถึงเกณฑ์ความมั่นคงทางการเงินอย่างเพียงพอ จึงส่งผลให้การดำเนินงานของกลุ่มการเงินที่ยังไม่เข้มแข็ง ก่อให้เกิดปัญหาในสังคมชนบท หากองค์การการเงินระดับฐานรากที่ไม่เข้มแข็งเกิดปัญหาขึ้นพร้อม ๆ กัน อาจส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจระดับฐานรากประสบความเสียหาย และก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมระดับประเทศได้ (Abhakorn et al., 2011)

สหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชนที่อาศัยอยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน บุคคลเหล่านั้นมีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำและสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เงินในกองทุนสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็นและเดือดร้อนทางการเงิน กุ้ยืมไปแก้ไขปัญหา กรณีไม่มีความเดือดร้อนเงินสะสมจะมีมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียน จึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหารงานโดยสมาชิกและทำกิจการทุกอย่างเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 1,185 แห่ง สมาชิกรวม 1,232,091 คน สินทรัพย์รวม 76,100 ล้านบาท ลูกหนี้เงินกู้รวม 56,389 ล้านบาท (Credit Union League of Thailand Limited, 2019) ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ จัดตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2532 มีสมาชิกจำนวน 5,491 คน มีทรัพย์สินจำนวน

94,790,567 บาท และจำนวนเงินลูกหนี้เงินกู้ 79,707,567 บาท ซึ่งมีวิสัยทัศน์ (VISION) คือ สถาบันการเงินมั่นคง สมาชิกเชื่อมั่น สวัสดิการหลากหลาย ส่งเสริมอาชีพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยพันธกิจ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงขององค์กร 2) การส่งเสริมอาชีพ/ตลาดรวบรวมผลผลิต และ 3) การประชาสัมพันธ์งานสหกรณ์ แต่ขาดกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างชัดเจน เนื่องจากมีจุดอ่อน (Weakness) คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคอมีขอบเขตพื้นที่บริการกว้างทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์องค์การเข้าไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย และขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย ปัจจุบันสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคอ จำกัด จังหวัดสุรินทร์ มีรายได้เป็นอันดับ 10 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป้าหมายของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคอ จำกัด จังหวัดสุรินทร์ คือการเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มีผลประกอบการอันดับหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การเติบโตของธุรกิจบริการที่สูงขึ้น อาจมาจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การสื่อสารสะดวกรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ องค์กรจำเป็นต้องมีการนำระบบหรือกลยุทธ์มาพัฒนาควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถช่วยรักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ ช่วยสร้างผลกำไรระยะยาว และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Proyrungroj, 2008) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่ธุรกิจ สนับสนุนให้มีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง (Healy, Serafeim, Srinivasan, & Yu, 2014) จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่ากลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลของการศึกษาเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคอ จำกัด เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันให้กับธุรกิจบริการทางการเงินอื่น ๆ ต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคอ จำกัด
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคอ จำกัด มุ่งสู่การเป็นสหกรณ์เครดิตยูเนียน ที่มีผลประกอบการอันดับหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นหลักการพื้นฐานการแข่งขันของธุรกิจ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า (Porter, 2008) กลยุทธ์เป็นชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินการต่าง ๆ ที่มีการประมวลและ

ประสานเข้าด้วยกัน เป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Rothaermel, 2013) กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนของการตัดสินใจในธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคง (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017) ดังนั้น กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องเหมาะสมกับโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Objectives) การพัฒนากลยุทธ์ (Developing Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงาน (Wheelen & Hunger, 2012) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

นอกจากนี้ องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและบรรลุผลลัพธ์ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการจัดการ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) โครงสร้างองค์กร และ 4) ภาวะผู้นำขององค์กร (Hrebiniak, 2013) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยผ่านการจัดทำโครงการ การจัดงบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง (Wheelen & Hunger, 2008)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง (Nongkran & Chirath, 2018) ซึ่งเป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์สู่การบริหารจัดการและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Harrison & John, 1994; Certo, 2009)

การวิเคราะห์ PRIMO-F Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์กรเชิงจุลภาค (Micro Environment) ประกอบด้วย 1) P = People (บุคลากร) 2) R = Resources (ทรัพยากร) 3) I = Innovations and Ideas (นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์) 4) M = Marketing (การตลาด) 5) O = Operations (การปฏิบัติการ) และ 6) F = Finance (การเงิน) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร (Supanee, 2010; Dararuang, 2017)

การวิเคราะห์ PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์กรเชิงมหภาค (Macro Environment) ประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางด้านการเมือง (Political Factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่กฎหมาย กฎหมาย ข้อบังคับที่บุคคล และองค์กรในประเทศต้องเคารพและปฏิบัติตาม 2) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจการค้ำทิ้งในระยะสั้นและระยะยาว 3) ปัจจัยทางด้าน

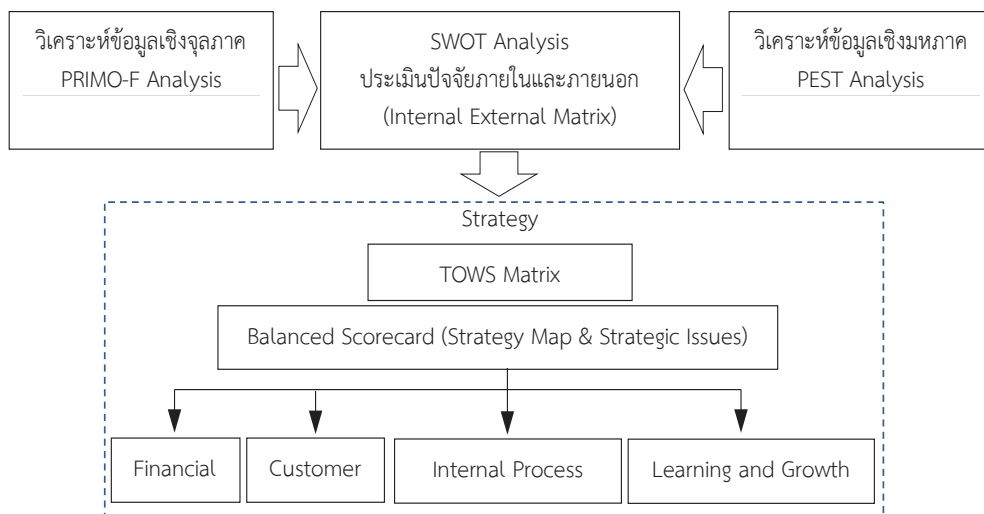
สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลแตกต่างกันตามแต่ละประเทศ และ 4) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Dararuang, 2017)

จากสมการการณ้แข่งขันในการค้าโลกทุกองค์การต้องพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการคุกคามหรืออุปสรรค ที่เกิดจากจากคู่แข่งและภาวะการณ้แข่งขัน (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat: SWOT) เพื่อให้สามารถหาแนวทางปรับตัวให้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, 1998) เมื่อนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาจัดเรียงเป็นรูปตาราง ซึ่งเรียกว่า TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมของการนำจุดแข็งและโอกาสขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (SO Strategies) กลยุทธ์ที่เหมาะสมของการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส (WO Strategies) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำจุดแข็งขององค์การมาลดผลกระทบของอุปสรรค (ST Strategies) และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการป้องกันอุปสรรคมาใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนขององค์การ (WT Strategies) การผสมผสานกันขององค์ประกอบภายในและภายนอกทำให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม (Wannaporn, 2010) การวัดผลดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ โดยผ่านมุมมองการวัดและประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองทางการเงินเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จด้านการเงินขององค์การ 2) มุมมองด้านลูกค้าเป็นตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าได้ยืนยาว 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในเป็นตัวชี้วัดด้านกระบวนการทำงานภายในขององค์การ เพื่อสามารถตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นและลูกค้าได้ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นตัวชี้วัดด้านการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การและเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Kaplan & Norton, 1992)

### กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ ได้แก่ PRIMO-F Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเชิงจุลภาค และใช้เครื่องมือ ได้แก่ PEST Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเชิงมหภาค จะได้ข้อมูลมา SWOT Analysis ประเมินปัจจัยภายในและภายนอก (Internal External Matrix) ขององค์การ และนำมากำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยใช้การวัดผลดุลยภาพ กำหนดผ่านมุมมอง ทั้ง 4 ด้าน 1) Financial 2) Customer 3) Internal Process และ 4) Learning and Growth เป็นตัวชี้วัดด้านการลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การและเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ





รูปที่ 1 กรอบแนวคิด

## วิธีการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ประยุกต์รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นระเบียบวิธีในการศึกษา รายละเอียดการวิจัยดังนี้

### กลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive) เป็นการคัดเลือกกลุ่มผู้นำและคณะกรรมการบริหารของสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน คณะกรรมการ 20 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 5 คน เจ้าหน้าที่ 10 คน สมาชิกแต่ละสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก) 34 คน และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 คน รวมทั้งสิ้น 71 คน

### เครื่องมือการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน พื้นที่ความรับผิดชอบ รูปแบบการให้บริการและการให้คำปรึกษาของบุคลากร ปัญหาและอุปสรรค การดำเนินงาน การสังเกตแบบมีส่วนร่วม กล้องถ่ายภาพ เครื่องบันทึกเสียง และสมุดจดบันทึก ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ จำนวน 3 ท่าน ด้านการวิจัย 2 ท่าน และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 1 ท่าน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการศึกษาจากเอกสาร (Document Study) โดยการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการลงพื้นที่ดำเนินการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม (Social Phenomenon) จากพื้นที่จริง (Field Research) ในชุมชนอำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้การจัดประชุมเชิงปฏิบัติ

การแบบมีส่วนร่วม (Appreciation-Influence-Control: AIC) เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงจุลภาคหรือบริบทภายในด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเป็นการประเมินขีดความสามารถและการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล ติความโดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) สังเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด รายละเอียดดังนี้

P-People (ด้านบุคลากร) บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนพื้นที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อลูกค้า มีฐานลูกค้าที่มั่นคง แต่ยังคงประสบปัญหามาตรฐานการให้บริการของบุคลากรที่แตกต่างกัน

R-Resources (ด้านทรัพยากร) สถานที่ตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่มีความเจริญการคมนาคม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ขอบเขตพื้นที่บริการกว้าง ทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ

I-Innovations and Ideas (ด้านนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์) การบริหารจัดการองค์กรยังขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

M-Marketing (ด้านการตลาด) การประชาสัมพันธ์องค์กร ยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย

O-Operations (ด้านการดำเนินงาน) การให้บริการปล่อยสินเชื่อและสวัสดิการสำหรับสมาชิกหลากหลายรูปแบบ และการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการระบบองค์กรและหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง

F-Finance (ด้านการเงิน) สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด มีความมั่นคง (ทุนสำรองที่เพียงพอ) มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของงบประมาณ

ผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้แบบจำลอง PEST Analysis ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอค จำกัด รายละเอียดดังนี้

P-Politic (ด้านนโยบายและการเมือง) การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและตลาด รวมทั้งสนับสนุนการเติบโตของวิสาหกิจเริ่มต้น โดยพัฒนาระบบนิเวศที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในด้านสิทธิประโยชน์ แหล่งเงินทุน แรงงานคุณภาพ กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการแข่งขันและขยายตลาดสู่ต่างประเทศได้ และเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจใหม่ของประเทศไทยในระยะต่อไป

E-Economic (ด้านเศรษฐกิจ) ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว ผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำเป็นผลจากปัญหาภัยแล้ง ทำให้รายได้และความสามารถในการชำระหนี้ของเกษตรกรลดลง

S-Social (ด้านสังคม) กระแสบริโภคนิยมผสมผสาน สื่อสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมทางสังคม รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการประกอบอาชีพ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม เป็นแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยของการเป็นหนี้ ดังนั้น สถาบันทางการเงินเป็นหนึ่งในกลไกหลักที่ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินกู้ได้ เป็นสถาบันที่สามารถให้การสนับสนุนทำให้ระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีอุปสรรคในด้านคู่แข่งที่สร้างโอกาสและแรงจูงใจการเข้าถึงแหล่งการเงินได้ง่ายกว่า

T-Technology (ด้านเทคโนโลยี) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ยังคงพบปัญหาด้านค่าใช้จ่าย

### จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด

เก็บรวบรวมข้อมูลจากประธานกรรมการ คณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่ สมาชิก (ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก) และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก 1 กลยุทธ์ 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1 กลยุทธ์ 3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1 กลยุทธ์ และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ 1 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p><b>S1</b> สถาบันที่มีความมั่นคง (ทุนสำรองที่เพียงพอ) มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของงบประมาณ</p> <p><b>S2</b> สถานที่ตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่มีความเจริญทางการคมนาคม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p><b>S3</b> การบริหารจัดการด้วยหลัก ธรรมภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการระบอบองค์กรและหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้รับ บริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง</p> <p><b>S4</b> การให้บริการปล่อยสินเชื่อกและสวัสดิการสำหรับสมาชิกหลากหลายรูปแบบ</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p><b>W1</b> ขอบเขตพื้นที่บริการกว้างทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ</p> <p><b>W2</b> ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p><b>W3</b> ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p><b>W4</b> การประชาสัมพันธ์องค์กรไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p><b>O1</b> สหกรณ์ได้รับการยกเว้นภาษีอากร</p> <p><b>O2</b> เทคโนโลยีและการสื่อสารระบบการทำงานขององค์กรและการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p><b>O3</b> แหล่งเงินทุนสินเชื่อเงินกู้เบิกเงินเกินบัญชีจากชุมชน สหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทยจำกัด</p> <p><b>O4</b> สมาชิกมีความมั่นใจ และไว้วางใจสหกรณ์</p>	<p><b>1. กลยุทธ์ SO</b></p> <p><b>กลยุทธ์เชิงรุก</b></p> <p>การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ การให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ (S1, S3, S4, O2, O3)</p>	<p><b>2. กลยุทธ์ WO</b></p> <p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b></p> <p>การพัฒนานวัตกรรมองค์กรเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (W1, W2, W3, W4, O2, O3, O4)</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S1 สถาบันที่มีความมั่นคง (ทุนสำรองที่เพียงพอ) มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และมีการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความคุ้มค่าของงบประมาณ</p> <p>S2 สถานที่ตั้งอยู่บริเวณชุมชนที่มีความเจริญทางการคมนาคม วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>S3 การบริหารจัดการด้วยหลัก ธรรมาภิบาล มีโครงสร้างการบริหารจัดการระบบขององค์กร และหน่วยงาน มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้รับ บริการและผู้ให้บริการหลายช่องทาง</p> <p>S4 การให้บริการปล่อยสินเชื่อและสวัสดิการสำหรับสมาชิกหลากหลายรูปแบบ</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W1 ขอบเขตพื้นที่บริการกว้างทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึงและพื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ</p> <p>W2 ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>W3 ขาดการวางแผนจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงานและจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน</p> <p>W4 การประชาสัมพันธ์องค์กรไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และขาดการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการทางการเงินที่หลากหลาย</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p>T1 กลุ่มสมาชิกเป้าหมาย รมัตถะวังการทำธุรกรรมทางการเงิน เพราะเศรษฐกิจไม่แน่นอน</p> <p>T2 สถาบันการเงินและคู่แข่งขั้นเข้าถึงง่ายกว่า</p> <p>T3 ปัญหาภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้</p> <p>T4 สมาชิกมีช่องทางการลงทุนหลากหลายมากขึ้น</p> <p>T5 สมาชิกอยู่หลากหลายหมู่บ้านทำให้การประสานงานต่าง ๆ มีความยุ่งยากมากยิ่งขึ้น</p>	<p><b>3. กลยุทธ์ ST</b></p> <p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</b></p> <p>การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรเพื่อการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ</p> <p>(S4, T1, T2, T4, T5)</p>	<p><b>4. กลยุทธ์ WT</b></p> <p><b>กลยุทธ์เชิงรับ</b></p> <p>กลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>(W1, W3, T1, T2)</p>

## การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการทางการเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด พัฒนาขึ้นจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อระดมสมองวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

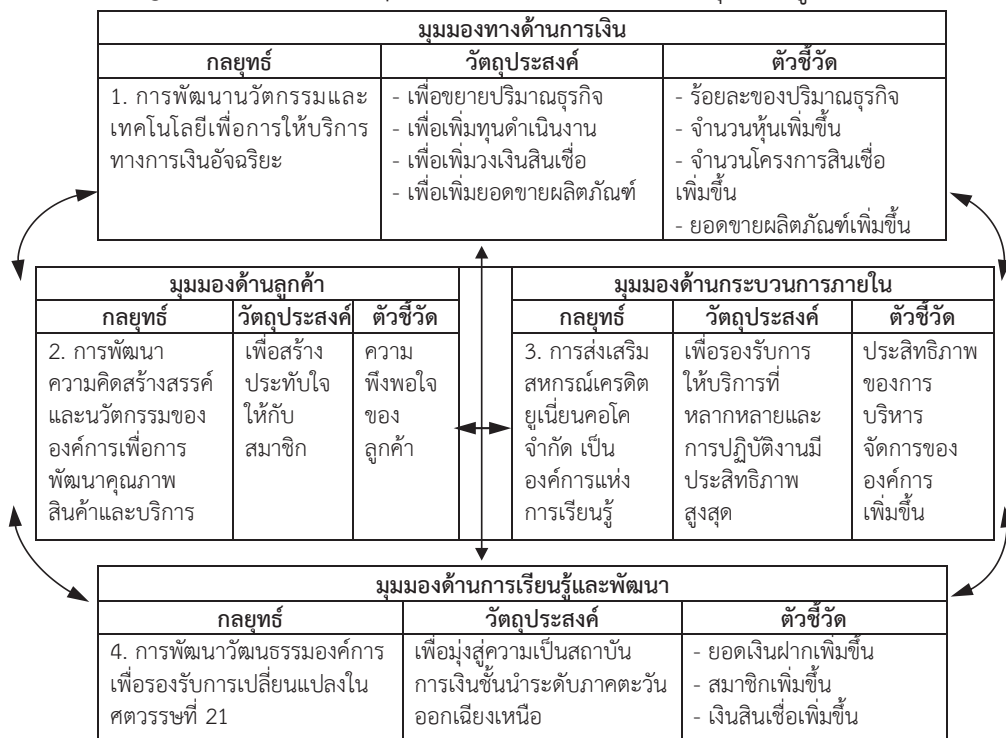
### วิสัยทัศน์

“เราคือสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาค เป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น”

### พันธกิจ

1. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย
2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ
3. การให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 Balanced Scorecard ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด

## อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบจำลอง PRIMO-F Analysis และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงมหภาคด้วยแบบจำลอง PEST Analysis เพื่อประเมินขีดความสามารถและการตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ซึ่งพบว่าสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นสถาบันที่มีความมั่นคงเนื่องจากมีทุนสำรองที่เพียงพอ มีการบริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับ Kim, Lee and Prideaux (2014) ที่กล่าวว่าภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าอันทำให้เกิดความเชื่อถือในสินค้าหรือบริการทำให้ลูกค้าอยากเข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น และสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานของคุณธรรมที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการสนับสนุนชีวิตที่ดีของลูกค้า (Good Life of Customers) สะท้อนถึงศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นตัวแทนให้ลูกค้าเข้าถึงสิ่งที่ดี (Belas, 2012) นำไปสู่การมีสมรรถนะคุณธรรมที่มีความสำคัญระดับมากที่สุด ทั้งนี้ คุณธรรมเป็นพันธกิจสำคัญที่องค์กรทางการเงินต้องนำมาใช้สำหรับการให้บริการกับผู้รับบริการ (Chen, 2005)

เมื่อพิจารณาด้านการให้บริการปล่อยสินเชื่อและสวัสดิการ พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีรูปแบบบริการให้สมาชิกอย่างหลากหลาย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยกิจกรรมการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด (Kotler & Armstrong, 2010) รวมทั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีฐานลูกค้าที่มั่นคง พนักงานส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อลูกค้า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ (Robbins & DeCenzo, 2004) สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจของลูกค้า (Kim et al., 2014)

เมื่อพิจารณาจุดอ่อนของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด พบว่า ขอบเขตพื้นที่บริการกว้าง ทำให้การสื่อสารไม่ทั่วถึง พื้นที่ทับซ้อนกับสถาบันทางการเงินอื่น ๆ และมาตรฐานการให้บริการของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน การให้บริการที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องให้พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการดำเนินธุรกิจ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี หรือมีความคิดริเริ่มกระบวนการรูปแบบใหม่ (Baryniene & Dauknyte, 2015) และเมื่อองค์กรขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอาจลดลงเนื่องจากยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สมรรถนะที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Ramos, Morales, & Sanchez, 2012) ดังนั้น นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) จึงมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ กระบวนการธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร การสร้างคุณค่า และปรับปรุงการแข่งขันขององค์กร บนพื้นฐานของการสร้างหรือการยอมรับความคิดใหม่ ๆ จากทุกภาคส่วนทั้งในและนอกองค์กร (Kim, Kumar, & Kumar, 2012) สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค

จำกัด ยังขาดการวางแผนการจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน่วยงาน โดยที่มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การ เพราะการมุ่งผลลัพธ์ของพนักงานมีความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการพัฒนาสร้างเสริมประสบการณ์ (Bjornebekk, Diseth, & Ulriksen, 2013) และองค์การต้องตระหนักว่า พนักงาน คือทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดและเป็นทุนมนุษย์ที่ทำให้องค์การเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Yaeger & Sorensen, 2009)

สมรรถนะระดับนโยบายในภาพรวม คือ ความสามารถมองภาพรวมขององค์การและการบริหารจัดการบนพื้นฐานที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่สำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจขององค์การ การกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเสริมสร้างคุณค่าทางจริยธรรมตามความต้องการของสังคม รวมถึงการกำกับติดตามการปฏิบัติและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Ennis, 2008) จากวิสัยทัศน์ ปี พ.ศ. 2563 - 2567 ของสหกรณ์เครดิต ยูเนียนคอคโค จำกัด ที่ว่า “เราคือสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาค เป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น” และจากการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมองทางการเงินที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ ที่มุ่งสู่สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำพ้องค์การสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Suk-Anek & Dhebpanya, 2018) การเข้ามาของการบริการทางการเงินดิจิทัล เป็นการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการและระบบการทำงาน (Aminzadeh, 2009) เทคโนโลยีเหล่านี้ง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มช่องทางและรายได้ให้กับธุรกิจ (Sarawut, 2011)

มุมมองด้านลูกค้า มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การเพื่อการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ โดยยึดหลักความยุติธรรม ความมีคุณภาพตามมาตรฐานความเที่ยงตรงด้านราคา (Kungla et al., 2014) และการนำเสนอสิทธิพิเศษและข้อเสนอที่เจาะจงเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การเสนอคุณภาพการบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ (Tongyam, 2017)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งเน้นกลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เข้าใจบทบาทการบริการอย่างแท้จริง เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่ต้องกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และตอบสนองความต้องการให้ลูกค้าได้มากที่สุด มีองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes) ซึ่งช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ ยกกระบวนกาแก้ไขปัญหารวมถึงการสร้างสรรค์ความคิดใหม่และนวัตกรรมใหม่ในองค์การ (Vila, Perez, & Coll-Serrano, 2014) การส่งเสริมพนักงานให้มีศักยภาพการทำงานด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร และการพัฒนานวัตกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรนวัตกรรม องค์การที่สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด ควรดำเนินการ สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรม



ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดเจน มีคุณลักษณะการใช้งานแตกต่างจากของเดิม (Kadar, Moise, & Colomba, 2014) 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึง การพัฒนากระบวนการธุรกิจรูปแบบใหม่ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้า รูปแบบการให้บริการที่แตกต่างจากเดิม เพื่อการแข่งขันในตลาด (Vila et al., 2014) 3) นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) หมายถึง การพัฒนากิจกรรมทางการตลาดรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการส่งมอบคุณค่าที่เฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้า (Kadar et al., 2014) และ 4) นวัตกรรมองค์กร (Organization Innovation) หมายถึง การพัฒนารูปแบบโครงสร้างและกระบวนการธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการองค์กร การสร้างคุณค่า และปรับปรุงการแข่งขัน บนพื้นฐานการสร้างและการยอมรับความคิดใหม่ (Kim et al., 2012)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์การแข่งขันการตลาดแบบใหม่ที่สามารถเป็นผู้นำด้านการส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า มุ่งเน้นการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับกลุ่มลูกค้าของตน การใช้กลยุทธ์สร้างคุณค่าจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าและส่งมอบให้แก่ลูกค้า (Kotler & Armstrong, 2014) การกำหนดรูปแบบการให้บริการปล่อยสินเชื่อก่อนและสวัสดิการที่หลากหลาย การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านการนำเสนอสินค้า การบริการใหม่ การปรับปรุงสินค้า และการตัดสินใจในการบริหารที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง (Porter, 2008) รวมทั้งการรักษาระดับการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยเสนอคุณภาพการบริการตามที่ถูกคาดหวังไว้ ปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้องค์การมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้

องค์กรการเงินระดับฐานราก (Microfinance Institutions: MFIs) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจชุมชน เนื่องจากประชาชนบางส่วนอาจไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเชิงพาณิชย์ในระบบ (Formal Financial Services) เพราะไม่มีรายได้เพียงพอ ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ และไม่มีสถาบันการเงินที่ตั้งอยู่ในชนบทหรือมีอยู่จำนวนน้อย ความยากของการบริหารจัดการที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้ออกาสการทำกำไรของสถาบันการเงินเอกชนค่อนข้างต่ำ ทำให้ประชาชนบางส่วนต้องพึ่งพิงแหล่งเงินทุนนอกระบบ (Informal Financial Services) ที่คิดดอกเบี้ยอัตราสูงจนก่อให้เกิดภาระหนี้สินที่พอกพูน (Abhakorn, 2011) ดังนั้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จึงเป็นองค์กรทางการเงินที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเชิงพาณิชย์บนพื้นฐานของหลักจริยธรรมและการจัดการที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

## สรุป

จากการศึกษา สามารถสรุปกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการทางการเงิน เพื่อไปถึงเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ คือ “การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาค เป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น” และกลยุทธ์ขององค์กรที่มีผลต่อ

การดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การ ได้แก่

1. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย
2. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ
3. การให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก

สามารถสรุปกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การธุรกิจบริการทางการเงิน ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการให้บริการทางการเงินอัจฉริยะ
2. กลยุทธ์การพัฒนาวัดธรรมองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
3. กลยุทธ์การส่งเสริมสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. กลยุทธ์การพัฒนาคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

สินค้าและบริการ

### ข้อเสนอแนะ

การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด มีเป้าหมายเพื่อเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภายใน 5 ปี และเป็นเลิศด้านธุรกิจบริการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้นด้วยการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด และประเด็นที่ควรศึกษาต่อไป คือ แนวทางการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณประธาน คณะกรรมการบริหาร ผู้จัดการ และสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคอคโค จำกัด จังหวัดสุรินทร์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

### เอกสารอ้างอิง

- Abhakorn, P., Charumilind, C., Tiantitikul, R., Pinyoanantapong, N., Paiwan, T., Pholpipattanaphong, P., ... Rangsi, P. (2011). *The roles of microfinance in promoting financial access*. Bangkok: Office of Financial System Policy and Financial Institutions. [in Thai]
- Aminzadeh, A. (2009). *Customer acceptance and bank employee perceptions of internet banking* (Master independent study). The British University, Dubai.
- Baryniene, J., & Dauknyte, B. (2015). Creativity as the main factor for organizations' success: Theoretical approach. *European Integration Studies*, 1(9), 235-243.
- Belas, J. (2012). Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality? A case study from the Slovak republic. *Economic Annals*, 57(195), 115-137.

- Bjornebekk, G., Diseth, A., & Ulriksen, R. (2013). Achievement motives, self-efficacy, achievement goals, and academic achievement at multiple stages of education: A longitudinal analysis. *Psychological Reports, 112*(3), 771-787.
- Certo, S. C. (2009). *Modern management* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Chen, M. (2005). Ethics: An urgent competency in financial education. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 6*(2), 74-79.
- Credit Union League of Thailand Limited. (2019). *Credit union history in Thailand*. Retrieved from <https://www.cultthai.coop/cultthai/index.php/2017-05-24-02-43-05/cu-history1-2> [in Thai]
- Dararuang, K. (2017). Product development and marketing strategies of Ban Khao Laem Community Enterprise, Nakhon Sawan province. *Suthiparithat Journal, 31*(100), 130-143. [in Thai]
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning, 50*(4), 431-456.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA)*. Washington, D.C.: Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U.S. Dept. of Labor
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (1994). *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases*. n.p.: West Group.
- Healy, P., Serafeim, G., Srinivasan, S., & Yu, G. (2014). Market competition, earnings management, and persistence in accounting profitability around the world. *Review of Accounting Studies, 19*(4), 1281-1308.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: FT Press.
- Kadar, M., Moise, I. A., & Colomba, C. (2014). Innovation management in the globalized digital society. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 143*, 1083-1089.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive Performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management, 30*(4), 295-315.
- Kim, S. S., Lee, J., & Prideaux, B. (2014). Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 131-145.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. London: Pearson Education.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principle of marketing* (15th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kungla, C., Raksong, S., & Erawan, T. (2014). Effects of corporate image management on customer satisfaction of agricultural product exporting businesses in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences, Mahasarakham University, 33*(1), 45-53. [in Thai]
- Nguyen, N., Leclerc, A., & Leblanc, G. (2013). The mediating role of customer trust on customer loyalty. *Journal of Service Science and Management, 6*(1), 96-109.
- Nongkran, C., & Chirath, K. (2018). Strategic management of social enterprise to Thailand 4.0. *Payap University Journal, 28*(1), 1-18. [in Thai]
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitions: With a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *The competitive advantage of nations*. New York: Macmillan.
- Proyrungroj, R. (2008). *Service psychological*. Bangkok: O.S. Printing House. [in Thai]
- Ramos, M. T., Morales, V. J., & Sanchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management, 29*(3), 331-357.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2004). *Management*. London: Pearson Education.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Sarawut, P. (2011). *A study of factors affecting the adoption of electronic commerce technology of small and medium enterprises* (Master independent study). Thammasat University, Bangkok. [in Thai]
- Suk-Anek, A., & Dhebpanya, P. (2018). Management strategies of private commercial banks to be a high-performance organization. *Journal of Humanities and Social Sciences Review, 21*(2), 325-345. [in Thai]
- Supanee, S. (2010). *Strategic management: Concepts and theory* (3rd ed.). Bangkok: Thammasat University Press. [in Thai]
- Tongyam, P. (2017). The importance of service quality for business success. *Kasem Bundit Journal, 18*(1), 219-232. [in Thai]
- Townsend, R. M. (2011). *Financial systems in developing economies: Growth, inequality and policy evaluation in Thailand*. New York: Oxford University Press.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 89*(2), 189-204.

- 
- Vila, L. E., Perez, P. J., & Coll-Serrano, V. (2014). Innovation at the workplace: Do professional competencies matter?. *Journal of Business Research*, 67(5), 752-757.
- Wannaporn, T. (2010). *Strategic management and marketing strategy for the competitiveness of the motorcycle distributor business: A case study of JRY limited partnership* (Master independent study). University of the Thai Chamber of Commerce, Bangkok. **[in Thai]**
- Weng, M., Ha, J. L., Wang, Y. C., & Tsai, C. L. (2012). A study of the relationship among service innovation, customer value and customer satisfaction: An empirical study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), 98-112.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). London: Pearson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability*. London: Pearson.
- Yaeger, T. F., & Sorensen, P. F. (2009). *Strategic organization development: Managing change for success*. Charlotte, NC: Information Age.
- Yakean, S., & Homboonma, P. (2016). Factors influencing the adoption of Government Savings Bank's financial services in urban and rural areas in Lampang province. *Journal of Business, Economics and Communications*, 11(2), 160-171. **[in Thai]**

## ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยว ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

### Marketing Communication Factors Affecting Tourists' Perception of Service of Hotel Industries in Southern Border Provinces

กฤษฎี พ่วงรอด<sup>1\*</sup> และ สุวนาท ทองสงยอด<sup>1</sup>

Kritsadee Phuangrod<sup>1\*</sup> and Suwanat Thongsongyod<sup>1</sup>

#### Abstract

This research aimed to study tourist perception factors regarding hotel services as a marketing communication element to construct a predictive equation of the factors. The use of accidental random sampling revealed a total of 400 samples staying in hotels located in Southern Border provinces.

The study's predictive variables included advertising, public relations, sale promotion, personal selling, and direct marketing. A criterion variable was the tourists' perception of the service of hotel industries. Data were collected by questionnaires. Data analysis was conducted using the Stepwise Multiple Regression and the predictive equation.

The study revealed that the influence level of the overall factors affecting marketing communication is high; e.g., advertising, public relation, sale promotion, personal selling, and direct marketing. When calculated separately, each factor

<sup>1</sup>คณะวิทยาการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อ.เมือง จ.ปัตตานี 94000

<sup>1</sup>Faculty of Communication Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus, Muang District, Pattani Province 94000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding email: Kritsadee.p@psu.ac.th)

รับบทความวันที่ 30 กรกฎาคม 2563 แก้ไขวันที่ 6 ตุลาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 9 ตุลาคม 2563

is also found highly effective.

Stepwise multiple regression analysis revealed that factors like personal selling (X<sub>4</sub>), advertising (X<sub>1</sub>), public relations (X<sub>2</sub>), and direct marketing (X<sub>5</sub>) can predict tourists' perceptions of the service offered by the hotels with multiple coefficient value (R) of .661, 43.70% of forecast power, and statistical significance at .01. The forecast equation in the form of raw score can be written as follows:

$$Y = 1.722 + 0.322 X_4 + 0.228 X_1 - 0.101 X_2 + 0.141 X_5$$

**Keywords:** *Marketing Communication, Perception of Service, Tourists, Southern Border Provinces*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ นักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการโรงแรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 400 คน ได้จากการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ ตัวแปรพยากรณ์ประกอบด้วย ตัวแปรการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคล และการตลาดทางตรง ตัวแปรเกณฑ์ คือ การรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยว ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบสเตปไวส์ (Stepwise Multiple Regression) และสร้างสมการพยากรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการสื่อสารการตลาดในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับสูง จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบสเตปไวส์ พบว่า การขายโดยบุคคล (X<sub>4</sub>) การโฆษณา (X<sub>1</sub>) การประชาสัมพันธ์ (X<sub>2</sub>) และการตลาดทางตรง (X<sub>5</sub>) สามารถพยากรณ์การรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .661 ค่าอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 43.70 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$Y = 1.722 + 0.322 X_4 + 0.228 X_1 - 0.101 X_2 + 0.141 X_5$$

**คำสำคัญ:** *การสื่อสารการตลาด การรับรู้การบริการ นักท่องเที่ยว จังหวัดชายแดนภาคใต้*

## บทนำ

การประกอบการของอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการท่องเที่ยวของประเทศไทยในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จากรายงานสถิติด้านการท่องเที่ยวของ Ministry of Tourism & Sports (2019) พบว่า มีนักท่องเที่ยวจำนวน 39,797,406 คน ที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ผลจากการท่องเที่ยวดังกล่าวสามารถสร้างรายได้ให้กับผู้ประกอบการ

ด้านการท่องเที่ยวในภาคส่วนการให้บริการเป็นอย่างมาก การเข้ามาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวยังช่วยสร้างการเจริญเติบโตรวมถึงรายได้มหาศาลให้กับประเทศและอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก หากมองถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศและการพักผ่อนเป็นรายจังหวัด พบว่า อัตราการเข้าพักและการท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ 3 จังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 ถึง พ.ศ. 2562 กลับมีอัตราการส่วนที่ลดลง จากร้อยละ 6.42 เหลือร้อยละ 4.65 (Ministry of Tourism & Sports, 2019) แม้ว่าผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่ต่างพยายามพัฒนาการให้บริการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และจากสถานการณ์ปัญหาความมั่นคงทางชายแดนใต้ซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 พบว่า การแก้ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ของภาครัฐที่ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบันได้คลี่คลายขึ้น แต่ในความเป็นจริงแล้วความรู้สึกของคนในพื้นที่และผู้ประกอบการต่างมองว่าสถานการณ์ความรุนแรงยังเหมือนเดิม เพราะปัญหาสำคัญในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ นอกจากความไม่สงบแล้วยังพบว่า มีความขัดแย้งที่ยังไม่คลี่คลายและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดความรุนแรงและความขัดแย้งในมิติอื่น (King Prajadhipok's Institute, 2016)

จากเหตุการณ์และปัญหาดังกล่าวภาครัฐออกมาตรการพิเศษต่าง ๆ เพื่อช่วยธุรกิจโรงแรมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น มาตรการทางภาษี มาตรการการเป็นเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และการส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (Ministry of Tourism & Sports, 2019) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเพื่อให้ผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่ฯ ดังกล่าวสามารถพัฒนาธุรกิจเพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้นั้น พบว่า การดำเนินงานด้านการสื่อสารการตลาดโดยการสื่อสารข้อมูล การสร้าง และนำเสนอข้อมูลทางกายภาพ สามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจในพื้นที่ที่สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในการประกอบการได้ (Liyachai & Kulis, 2013) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sinprasert (2012) และ Trisak (2014) พบว่า การสื่อสารการตลาดส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคในการสร้างความพึงพอใจและตัดสินใจซื้อสินค้าหรือใช้บริการ จากปัญหาและความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารการตลาดในการนำมาใช้สร้างการรับรู้ของผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและตัดสินใจใช้บริการให้กับผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่สำหรับการพัฒนาทางธุรกิจ จึงมีความจำเป็นและเห็นสมควรศึกษา ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการโรงแรมฯ พัฒนาปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่เหมาะสมในการสื่อสารข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในบริบทของพื้นที่ชายแดนภาคใต้ที่มีความแตกต่างจากบริบทในพื้นที่อื่น ๆ รวมถึงสามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและอยู่รอดต่อไปในพื้นที่ชายแดนภาคใต้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการสื่อสารการตลาดและการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้



2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดเกี่ยวกับการเปิดรับข่าวสารและแนวคิดการรับรู้การบริการ

แนวคิดการเปิดรับข่าวสาร คือ กระบวนการเลือกสรรข่าวสารของผู้รับสาร (Selective Process) เป็นกระบวนการภายในบุคคลของผู้บริโภคในการเลือกสรรข่าวสาร หรือพิจารณาว่าจะเลือกเปิดรับข้อมูลข่าวสารจากช่องทางของสื่อที่หลากหลาย เช่น โทรทัศน์ วิทยุ และสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไร และจะรับข่าวสารประเภทไหนจาก สื่ออะไร และเวลาใด โดยขึ้นอยู่กับ การเลือกให้ความสนใจ (Selective Attention) ของแต่ละบุคคลจะเลือกเปิดรับข่าวสารที่ได้รับ ว่าสอดคล้องหรือเข้ากันได้กับความสนใจ ความคิด ความเชื่อ และทัศนคติของตนหรือไม่ ขณะเดียวกันกระบวนการภายในของบุคคลนี้ก็จะพยายามหลีกเลี่ยงการรับข่าวสารที่ขัดต่อทัศนคติหรือความคิดเดิมของตน และการเลือกรับรู้และตีความ (Selective Perception or Interpretation) เมื่อบุคคลเปิดรับและเลือกให้ความสนใจในข่าวสารจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งแล้ว ในขั้นตอนต่อไปบุคคลก็เลือกรับรู้หรือเลือกตีความสารที่ได้รับ และให้ความสนใจ ดังนั้น กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยบุคคลจะเลือกรับรู้และตีความสารที่ได้รับตามความเข้าใจของตนเองหรือตามทัศนคติ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความต้องการ และแรงจูงใจของตนในขณะนั้น (Burgoon & Qin, 2006) แนวคิดและกระบวนการในการเปิดรับข่าวสารได้ถูกนำมาใช้ในการสื่อสารการตลาดและทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ กระตุ้นความสนใจ และตัดสินใจเลือกซื้อหรือใช้บริการให้กับผู้บริโภค (Kotler, Jatusripitak, & Maesincee, 1997; Giannopoulos, Piha, & Avlonitis, 2011) ในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านเน้นความสุข ความสะดวกสบาย ด้านเน้นราคา ด้านตามใจตนเอง ด้านประโยชน์ใช้สอย (Sproles & Sproles, 1990; Shim, 1996) เป็นต้น (Sproles & Sproles, 1990) ซึ่งสอดคล้องกับ Kotler and Armstrong (2010) มีแนวคิดว่าการบริการเป็นการปฏิบัติการใด ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่นำเสนอสิ่งต่าง ๆ ให้กับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในรูปแบบที่หลากหลาย รวมถึงสามารถและไม่สามารถจับต้องได้ นอกจากนั้น Samerjai (2007) ได้อธิบายความหมายของการให้บริการว่า การบริการ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์หรือความพอใจ เพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นร่วมกับรายการสินค้า โดยทั่วไปแล้วบริการไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสินค้าเท่านั้น แต่บริการจะมีการให้ข้อมูลการสื่อสารที่ทำความเข้าใจและเสนอสิ่งที่จะแลกเปลี่ยนความต้องการให้กับผู้บริโภคด้วย อย่างไรก็ตาม การที่จะสามารถวัดและประเมินการรับรู้ของผู้บริโภคในด้านของการบริการในข้างต้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภคได้นั้น สามารถพิจารณาจากการรับรู้การให้บริการที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้จากแนวคิดของ Zeithaml, Parasuraman, Berry, and Berry (1990) ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาถึงการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวที่ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความเป็นรูปธรรมของการบริการ (Tangibles) หมายถึง งานบริการควรมีความเป็นรูปธรรมที่มีลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็น เช่น

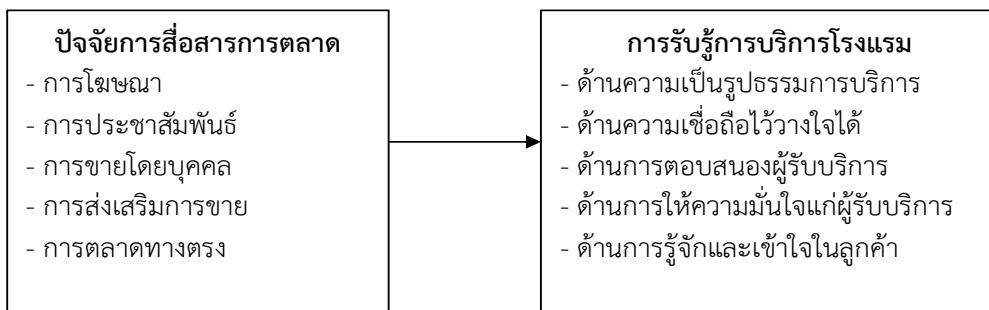
แผ่นพับ และเอกสารแนะนำ ป้ายประกาศ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ลักษณะดังกล่าวจะช่วยให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีความตั้งใจในการให้บริการ และลูกค้าสามารถเห็นภาพได้ชัดเจน 2) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการและสื่อสารได้ตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการที่มีความเหมาะสมและมีความสม่ำเสมอ มีการเก็บข้อมูลของลูกค้าและสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว มีพนักงานเพียงพอต่อการสื่อสารและให้บริการ และสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าด้วยความเต็มใจ 3) การตอบสนองลูกค้า (Responsive) หมายถึง ความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการโดยสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ทันที่ 4) การให้ความมั่นใจแก่ลูกค้า (Assurance) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับลูกค้า และรู้สึกปลอดภัยสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าได้รับบริการที่ดี และ 5) การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Empathy) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ ดูแลลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ แจ่มแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้รับทราบ ศึกษาความต้องการของลูกค้าแต่ละรายที่มีความเหมือนและความแตกต่าง การให้บริการรายบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ดี และเข้าใจลูกค้า

#### แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาด

แนวคิดทางด้านการสื่อสารการตลาดถูกพัฒนามาจากแนวคิดทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด โดยเฉพาะในส่วนของส่งเสริมการตลาดที่ต้องการตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคและต้องการให้ผู้บริโภคแสดงพฤติกรรมที่ชัดเจนในการซื้อสินค้าและบริการ การสื่อสารการตลาดจึงเป็นกระบวนการสื่อสารอย่างผสมผสานรูปแบบ วิธีการ กิจกรรมหรือเครื่องมือทางการสื่อสารต่าง ๆ กับกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารความหมายต่าง ๆ ภายใต้กรอบความคิดเดียวกัน สร้างความเข้าใจอันเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคตอบสนองตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ (Holm, 2006) การสื่อสารการตลาดเป็นการสื่อสารแบบผสมผสานที่ใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดร่วมกัน เพื่อสร้างให้เกิดผลกระทบทางการสื่อสารที่มีพลัง และดำเนินการส่งเสริมการตลาดซึ่งให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารในการจูงใจทุกรูปแบบ และแสดงบุคลิกภาพของสินค้าอย่างชัดเจนในการสื่อสาร (Schultz, 1992; Broderick & Pickton, 2005; Duncan, 2005) นอกจากนั้นการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดดังกล่าวยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ การยอมรับ และเกิดความทรงจำ รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค Kotler and Armstrong (2010) ได้นำเสนอเครื่องมือทางการสื่อสาร หรือเรียกว่า ส่วนประสมทางการสื่อสารการตลาด ประกอบด้วย 5 เครื่องมือที่สำคัญได้แก่ 1) การโฆษณา (Advertising) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจและเผยแพร่แนวความคิดของสินค้าหรือบริการไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายผ่านช่องทางสื่อ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสาร และหนังสือพิมพ์ ขณะที่สื่อใหม่จะเป็นสื่อที่ผ่านสังคมออนไลน์ซึ่งต้องมีการจ่ายเงินซื้อ มีจุดมุ่งหมายเพื่อจูงใจและกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นซื้อสินค้าและบริการ 2) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างมีแบบแผนกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวบุคคลหรือแม้กระทั่งองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์นั้นสามารถทำได้โดยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในรูปของข่าวที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

3) การส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) เป็นกิจกรรมการสื่อสารการตลาดที่มุ่งจูงใจและกระตุ้นพฤติกรรมผู้บริโภคให้ซื้อสินค้า โดยมีข้อเสนอพิเศษให้แก่ผู้บริโภค ร้านค้า และพนักงานขายเพื่อเพิ่มยอดขาย เพราะกิจกรรมการส่งเสริมการขายจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภครับรู้เพื่อตัดสินใจหรือกำลังตัดสินใจให้เลือกซื้อสินค้าหรือบริการที่ผู้ขายได้ทำกิจกรรมไป 4) การขายโดยบุคคล (Personal Selling) เป็นเครื่องมือและกิจกรรมทางการสื่อสารการตลาดที่เน้นการสื่อสารกับผู้บริโภคแบบตัวต่อตัว เน้นการให้คำอธิบายหรือสาธิต พนักงานขายจะมีหน้าที่สำคัญหรือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ 5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เป็นการตลาดโดยใช้สื่อโฆษณาต่าง ๆ กับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เพื่อให้เกิดการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายและสร้างให้เกิดการตอบสนองในทันทีทันใด (Fill, 2000; Duncan, 2005; Kotler & Keller, 2006; Kitchen & Burgmann, 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยทางการตลาดในมิติการสื่อสารการตลาดมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความภักดีของนักท่องเที่ยวในการมาท่องเที่ยวซ้ำและการแนะนำบอกต่อในการท่องเที่ยว (Pathomsirikul, 2015) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rust and Chung (2006) พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาดในมิติการสื่อสารการตลาดมีผลทางตรงต่อการสร้างการรับรู้ในการสร้างความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว อีกทั้ง Chantapakul and Sangruksa (2013) พบว่า การสื่อสารการตลาดมีผลต่อการรับรู้ในการสร้างความพึงพอใจจนเกิดเป็นความภักดีของนักท่องเที่ยว ซึ่งแนวคิดจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในรูปที่ 1

#### กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดปัจจัยการสื่อสารทางการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวชายแดนภาคใต้

#### วิธีการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการโรงแรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี จำนวน 19,405 คน จังหวัดยะลา จำนวน 49,369 คน และ

จังหวัดนราธิวาส จำนวน 49,337 คน รวมจำนวนทั้งหมด 118,111 คน (Ministry of Tourism & Sports, 2019) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 400 ตัวอย่าง การกำหนดขนาดตัวอย่างและการเลือกตัวอย่างครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การกำหนดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างในการวิจัยด้วยวิธีแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกที่ไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการเลือก (Non-Probability Sampling) เนื่องจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญนั้นจะเป็นใครก็ได้และสามารถให้ข้อมูลได้ (Vanichbuncha, 1999) ผู้วิจัยได้เก็บตัวอย่างจากนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการในพื้นที่โรงแรมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนั้น ตัวอย่างที่ได้จึงเป็นกรณีที่เผชิญหรือยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้กับผู้วิจัยในโรงแรมที่เป็นสถานที่การเก็บข้อมูลดังกล่าว

### การสร้างแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนิยามของตัวแปรมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการวัดในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบการใช้ภาษา ความถูกต้องของเนื้อหาสาระ ตลอดจนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม ซึ่งมีค่า IOC มากกว่า 0.5 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับโครงสร้างและนิยามของตัวแปรที่ต้องการวัด (Kanjanawasee, 2016) จากนั้นทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการโรงแรมในจังหวัดภาคใต้ที่ไม่ได้อยู่ในพื้นที่วิจัยจำนวน 30 ราย ด้วยการทดสอบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยทุกตัวแปรควรมีค่ามากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของทุกตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.715-0.888 โดยแบบวัดที่ได้ พัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา สถานภาพ ที่อยู่อาศัย อาชีพ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารการตลาด เป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 1) ด้านโฆษณา มี 6 ข้อคำถาม 2) ด้านการขายส่วนบุคคล มี 6 ข้อคำถาม 3) การตลาดทางตรง มี 5 ข้อคำถาม 4) ด้านการส่งเสริมการขาย มี 4 ข้อคำถาม และ 5) ด้านการประชาสัมพันธ์ มี 3 ข้อคำถาม

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยว เป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต 5 ระดับ ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการ มี 5 ข้อคำถาม 2) ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ มี 5 ข้อคำถาม 3) ด้านการสนองตอบต่อผู้รับบริการ มี 4 ข้อคำถาม 4) ด้าน

การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ มี 3 ข้อคำถาม และ 5) ด้านการรู้จักและเข้าใจในลูกค้า มี 2 ข้อคำถาม การวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยและการแปลค่าคะแนนแบบสอบถามด้วยวิธีการวัดข้อมูลแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมายตามลำดับคะแนน (Srisaan, 2010) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21-5.00	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากทางต้นสังกัดของผู้วิจัย โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมคำชี้แจงแนบไปพร้อมแบบสอบถามในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลกับนักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยที่เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเก็บข้อมูลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และภายหลังจากการได้รับแบบสอบถามกลับจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ การลงรหัส และบันทึก ตามลำดับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในงานสถิติเพื่อการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เพื่ออธิบายระดับปัจจัยการสื่อสารการตลาดและการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) และสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบสเตปไวส์ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปผลการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 20-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.50 สัญชาติไทย ร้อยละ 99.50 สถานภาพโสด ร้อยละ 54.00 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 76.50 ปัจจุบันอาศัยอยู่ที่จังหวัดนราธิวาส ร้อยละ 48.30 รองลงมา คือจังหวัดยะลา ร้อยละ

20.30 จังหวัดปัตตานี ร้อยละ 18.00 และจังหวัดอื่น ๆ ร้อยละ 3.30 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.70 รองลงมา คือ ระดับอนุปริญญา/ปวส. ร้อยละ 17.50 รายได้โดยรวมของครอบครัวต่อเดือน คือ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.80 โรงแรมในสามจังหวัดที่กลุ่มตัวอย่างเคยเข้าพักมากที่สุด เป็นโรงแรมในจังหวัดปัตตานี คิดเป็นร้อยละ 41.80 รองลงมา คือ จังหวัดนราธิวาส ร้อยละ 38.30 และจังหวัดยะลา ร้อยละ 20.00 โดยมีลักษณะการเข้าพักแบบการท่องเที่ยวส่วนตัวมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาเป็นการท่องเที่ยวเป็นหมู่คณะ คิดเป็นร้อยละ 26.50 ซึ่งระยะเวลาที่เคยพักอาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยส่วนใหญ่ น้อยกว่า 1 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 52.30

2. ระดับปัจจัยการสื่อสารการตลาดและการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยของปัจจัยการสื่อสารการตลาด 5 ด้าน คือ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคล การตลาดทางตรง และตัวแปรการรับรู้การบริการ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย คือ การขายโดยบุคคล มีค่าเท่ากับ 4.09 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.42 การโฆษณา มีค่าเท่ากับ 4.03 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.49 การประชาสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ 3.91 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.60 การส่งเสริมการขาย มีค่าเท่ากับ 3.82 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.63 และการตลาดทางตรง มีค่าเท่ากับ 3.59 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.37 ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยการรับรู้การบริการ มีค่าเท่ากับ 4.15 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.37 ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยการสื่อสารการตลาดและการรับรู้การบริการโรงแรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การโฆษณา	4.03	0.49	ระดับมาก
การประชาสัมพันธ์	3.91	0.60	ระดับมาก
การส่งเสริมการขาย	3.82	0.63	ระดับมาก
การขายโดยบุคคล	4.09	0.42	ระดับมาก
การตลาดทางตรง	3.59	0.74	ระดับมาก
การรับรู้การบริการ	4.15	0.37	ระดับมาก

3. สมการพหุการณปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลวิเคราะห์การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพหุการณที่ประกอบด้วย การโฆษณา ( $X_1$ ) การประชาสัมพันธ์ ( $X_2$ ) การส่งเสริมการขาย ( $X_3$ )

การขายโดยบุคคล ( $X_4$ ) และการตลาดทางตรง ( $X_5$ ) ทุกค่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.390 ถึง 0.628 ขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ คือ การรับรู้การบริการโรงแรม (Y) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.201 ถึง 0.555 ซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ การขายโดยบุคคล ( $X_4$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.555 การโฆษณา ( $X_1$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.543 การประชาสัมพันธ์ ( $X_2$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.505 การส่งเสริมการขาย ( $X_3$ ) และการตลาดทางตรง ( $X_5$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.388 และ 0.201 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรทุกตัวไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) ดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

ตัวแปร	ตัวแปรพยากรณ์					ตัวแปรเกณฑ์
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	Y
$X_1$		0.599**	0.536**	0.515**	0.390**	0.543**
$X_2$			0.628**	0.566**	0.525**	0.505**
$X_3$				0.581**	0.593**	0.388**
$X_4$					0.450**	0.555**
$X_5$						0.201**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ:  $X_1$  = การโฆษณา  $X_2$  = การประชาสัมพันธ์  $X_3$  = การส่งเสริมการขาย  $X_4$  = การขายโดยบุคคล และ  $X_5$  = การตลาดทางตรง Y = การรับรู้การบริการโรงแรม

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 ประกอบด้วย การขายโดยบุคคล ( $X_4$ ) การโฆษณา ( $X_1$ ) การประชาสัมพันธ์ ( $X_2$ ) และการตลาดทางตรง ( $X_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.661 ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ Adj  $R^2$  เท่ากับ 0.437 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 43.7 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.000 ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่เพิ่มเข้ามาในสมการและความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าในสมการ	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	SE <sub>est</sub>
X <sub>4</sub>	0.555	0.308	0.306	177.262***	0.000
X <sub>4</sub> X <sub>1</sub>	0.631	0.398	0.395	131.243***	0.000
X <sub>4</sub> X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	0.642	0.412	0.408	92.603***	0.000
X <sub>4</sub> X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> X <sub>5</sub>	0.661	0.437	0.432	76.748***	0.000

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คะแนนมาตรฐาน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์ พบว่า การขายโดยบุคคล (X<sub>4</sub>) การโฆษณา (X<sub>1</sub>) การประชาสัมพันธ์ (X<sub>2</sub>) และ การตลาดทางตรง (X<sub>5</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.332 0.228 -0.101 และ 0.141 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ Adj R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.432 มีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.000 และค่าคงที่ (a) ของสมการในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 1.722 ดังแสดงในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คะแนนมาตรฐาน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าในสมการ	b	$\beta$	t	p
Constant	1.722	-	11.642	0.000
X <sub>4</sub>	0.322	0.363	7.488	0.000
X <sub>1</sub>	0.228	0.298	6.083	0.000
X <sub>2</sub>	-0.101	-0.197	-4.325	0.000
X <sub>5</sub>	0.141	0.225	4.191	0.000

Adj R<sup>2</sup> = 0.432 SE<sub>est</sub> = 0.000 F = 76.748\*\*\* a = 1.772

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจากตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยการสื่อสารการตลาด 5 ด้าน พบว่ามีตัวแปร 4 ด้าน คือ การขายโดยบุคคล ( $X_4$ ) การโฆษณา ( $X_1$ ) การประชาสัมพันธ์ ( $X_2$ ) และการตลาดทางตรง ( $X_5$ ) ที่สามารถพยากรณ์การรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.722 + 0.322 X_4 + 0.228 X_1 - 0.101 X_2 + 0.141 X_5$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.363 X_4 + 0.298 X_1 - 0.197 X_2 + 0.225 X_5$$

## สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยว ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การขายโดยบุคคล การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการตลาดทางตรง ซึ่งการขายโดยบุคคล เป็นตัวแปรที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากการขายโดยบุคคลของโรงแรมเป็นการเน้นการสื่อสารกับผู้ใช้บริการแบบตัวต่อตัว โดยเฉพาะพนักงานขายจะมีหน้าที่สำคัญหรือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดที่จะช่วยในการสื่อสารข้อมูลของโรงแรม รวมถึงการเป็นสื่อบุคคลที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมถึงการสร้างฐานข้อมูลลูกค้าของโรงแรมอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าการให้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจและตัดสินใจเข้ามาใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler and Keller (2006) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจะส่งผลต่อความภักดีและตัดสินใจใช้บริการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Rust and Chung (2006) และ Pathomsirikul (2015) ซึ่งกล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความภักดีของลูกค้า รวมไปถึงการแนะนำปากต่อปาก ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมฯ จึงควรให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยการสื่อสารการตลาดในด้านของการขายโดยบุคคลในการให้นักท่องเที่ยวรับรู้ในการให้บริการของโรงแรม และนำไปสู่การกระตุ้นให้พวกเขาเหล่านั้นตัดสินใจมาใช้บริการ ซึ่งไม่ควรเน้นในเรื่องของการให้บริการเท่านั้น แต่การฝึกอบรมพนักงานขายและรวมถึงพนักงานในโรงแรมก็เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญกับการรับรู้ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมอบคุณค่าการให้บริการที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้เกิดการรับรู้การบริการ และความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการไปจนถึงความภักดีในการกลับมาใช้บริการซ้ำ

ขณะที่ปัจจัยสื่อสารการตลาดด้านการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์เป็นตัวแปรที่รองลงมาตามลำดับ เนื่องจากการโฆษณามีวัตถุประสงค์ที่เน้นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจ เพื่อเผยแพร่แนวความคิดของสินค้าหรือบริการไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายโดยผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ ขณะที่การประชาสัมพันธ์

มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวบุคคลในองค์กร หรือตัวองค์กรเป็นหลักในการให้ข่าวสาร (Kotler & Keller, 2006) แม้ว่าในงานวิจัยนี้การประชาสัมพันธ์ จะส่งผลทางลบต่อการรับรู้การบริการของโรงแรม แต่หากต้องการให้การประชาสัมพันธ์เกิดผลดีและส่งผลทางบวก ผู้ประกอบการโรงแรมควรใช้การประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปกับการโฆษณามากกว่าการใช้ เฉพาะปัจจัยการประชาสัมพันธ์ เพราะการใช้การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ควบคู่กันจะช่วย โน้มน้าว จูงใจ สร้างภาพลักษณ์ในการให้ข้อมูลข่าวสารหรือแนวคิดของสินค้าและบริการให้ผู้บริโภค หรือนักท่องเที่ยวได้รับรู้ สดุดทำให้เกิดพฤติกรรมกระตุ้นใจซื้อหรือการเข้าใช้บริการโรงแรมเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Damarjati, Kusumawati, and Mawardi (2016) และ Ercis (2011) ซึ่งกล่าวว่าการสร้างภาพลักษณ์และการให้ข้อมูลสื่อสารเกี่ยวกับโรงแรมในโฆษณาและประชาสัมพันธ์ มีผลสำคัญในการโน้มน้าวใจ จูงใจ ต่อการรับรู้และทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ยังสอดคล้อง กับงานวิจัยและข้อเสนอแนะของ Pathomsirikul (2015) และ Rodplang and Pathomsirikul (2017) พบว่า ควรมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดด้วยการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ในการสื่อให้ผู้บริโภครับรู้เพื่อให้เกิดความภักดีและตัดสินใจมาใช้บริการ ขณะที่ปัจจัยการสื่อสารการตลาด ด้านการตลาดทางตรง เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยว เนื่องจากการตลาดทางตรงเป็นเครื่องมือของการสื่อสารในการนำมาใช้เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรงและจูงใจ ลูกค้ำมุ่งหวังเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของกิจการต่าง ๆ เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ชายและลูกค้ำที่ มุ่งหวังหรือกลุ่มเป้าหมายโดยตรง โดยผู้ชายสามารถเจาะจงลูกค้ำมุ่งหวังได้ชัดเจน สามารถระบุชื่อ ตำแหน่งของลูกค้ำมุ่งหวังได้ การตลาดทางตรงมุ่งหวังให้ลูกค้ำทราบข้อมูลและชื่อผลิตภัณฑ์ ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pichitchatree (2012) ซึ่งพบว่าการตลาดทางตรงสามารถทำนายพฤติกรรม การรับรู้ของผู้บริโภคในการสร้างความพึงพอใจและตัดสินใจใช้บริการ และแนวคิดของ Serirat (1996) ซึ่งกล่าวว่าการตลาดทางตรงเป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายโดยตรงเพื่อทำให้เกิดการตอบสนอง ในทันที รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ในตัวสินค้าที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้ประกอบการโรงแรมจึงควรนำ การตลาดทางตรงมาใช้สื่อสารข้อมูลกับลูกค้ำหรือนักท่องเที่ยวที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง เพื่อให้เกิด การรับรู้และตอบสนองในทันที และยังรวมถึงการกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวได้รับรู้ข้อมูลที่ทางโรงแรมได้ สื่อสารออกไป เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจกลับมาใช้บริการของนักท่องเที่ยวยีกครั้ง อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยการสื่อสารการตลาดด้านการส่งเสริมการขาย ไม่ส่งผลต่อการพยากรณ์ การรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ สาเหตุเนื่องจากโรงแรมในพื้นที่ได้ใช้ปัจจัยการสื่อสาร การตลาดด้านการส่งเสริมการขายน้อยหรือยังขาดความชัดเจน หรือขาดประสิทธิภาพในการใช้ การส่งเสริมการขายที่เหมาะสม จึงเป็นผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรม สอดคล้องกับแนวคิด Watanasin (2012) ซึ่งกล่าวว่าการส่งเสริมการขายส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือที่มุ่งใช้เพื่อให้ได้ผล ทางการตลาดระยะสั้น เนื่องจากมีระยะเวลาการจัดกิจกรรมที่จำกัด ดังนั้น ผู้ประกอบการโรงแรม ควรเล็งเห็นความสำคัญของผลกระทบของทัศนคติของลูกค้ำในระยะยาว ด้วยการเพิ่มวิธีการหรือ กระบวนการในการส่งเสริมการขายเพิ่มมากขึ้น อาจด้วยวิธีการลดราคา การหาสมาชิกเพื่อสะสมรางวัล

ในการดึงดูดใจการให้ข้อมูลข่าวสารในหลากหลายช่องทางเพื่อตัดสินใจมาใช้บริการรวมถึงการกลับมาใช้เพิ่มขึ้นในภายหลัง นอกจากนี้ควรมีการใช้ปัจจัยการสื่อสารการตลาดด้านอื่น ๆ ควบคู่กับการส่งเสริมการขายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ได้ต่อ รวมถึงสามารถพัฒนาและขยายต่อในการนำไปใช้ประโยชน์กับการเลือกใช้ปัจจัยการสื่อสารการตลาดให้เหมาะสมกับบริบทในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะประเด็นการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ต้องมีความมุ่งมั่นและนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ในการเรียนรู้ โดยเฉพาะปัจจัยการขายโดยบุคคลที่มีความสำคัญกับบริบทในพื้นที่สูงมาก ด้วยการอบรมให้พนักงานในโรงแรมได้เรียนรู้ทักษะการขายโดยบุคคลที่สูงขึ้น และการเพิ่มความรู้ควบคู่กับการใช้ทักษะความชำนาญด้านการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ในการสร้างฐานข้อมูลของลูกค้าในการสร้างคุณค่าในการให้บริการ เพื่อสร้างการรับรู้ในปัจจัยการสื่อสารการตลาดให้กับนักท่องเที่ยวและบริการดังกล่าว รวมถึงการนำเอาเครื่องมือหรือปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง มาใช้ผสมผสานและควบคู่กัน

2. ผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคในพื้นที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีบทบาทในการกำหนดส่วนผสมทางการตลาดควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและการใช้ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ทรงพลังและมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนธุรกิจ

3. ผู้ประกอบการโรงแรมในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ต้องมีการทบทวนการใช้การส่งเสริมการขายให้มีความชัดเจน และเลือกใช้ช่องทางการส่งข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลในระยะยาวเพิ่มขึ้น

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปรพยากรณ์เฉพาะปัจจัยการสื่อสารการตลาดในการรับรู้การบริการโรงแรมฯ ซึ่งมองในภาพรวมแล้วควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ในมิติอื่น ๆ เช่น ปัจจัยการสื่อสารการตลาดในด้านการตลาดออนไลน์ และการตลาดเชิงกิจกรรม ที่เริ่มมีบทบาทสำคัญ รวมถึงส่วนประสมของการตลาดบริการให้มากกว่านี้ เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การบริการโรงแรมของนักท่องเที่ยวได้อย่างสมบูรณ์ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

5. นอกจากการศึกษาในปัจจัยในมิติต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นในข้างต้น การวิจัยในอนาคตควรศึกษาประชากรในพื้นที่หรือในบริบทพื้นที่ที่แตกต่างจาก 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้หรือศึกษาในด้านการวัดและการประเมินมาตรการพิเศษต่าง ๆ ของภาครัฐว่ามีประสิทธิภาพในการช่วยธุรกิจโรงแรมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผลที่ได้ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคเอกชน ภาครัฐ และนักวิชาการ สามารถนำมาเปรียบเทียบให้เห็นถึงสภาพของความเหมือนหรือความต่าง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ส่วนแบ่งการตลาด กลุ่มเป้าหมาย และความเป็นอัตลักษณ์ ที่แตกต่างในแต่ละบริบทของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้งานวิจัยและผลการวิจัยที่ลุ่มลึกขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- Broderick, A., & Pickton, D. (2005). *Integrated marketing communications*. UK: Pearson Education.
- Burgoon, J. K., & Qin, T. (2006). The dynamic nature of deceptive verbal communication. *Journal of Language and Social Psychology, 25*(1), 76-96.
- Chantapakul, N., & Sangruxsa, N. (2013). A study of potentials of cultural tourism in Ban Hua Chin community Ratchaburi province. *Academic Journal Prince of Songkla University, 24*(2), 143-156. [In Thai]
- Damarjati, I. H., Kusumawati, A., & Mawardi, M. K. (2016). The influence of Integrated Marketing Communication (IMC) on brand equity and purchase decision (survey on indosat-M3 customers among members of unit Aktivitas band Universitas Brawijaya class of 2014). *Jurnal Administrasi Bisnis, 34*(1), 29-37.
- Duncan, T. (2005). Principles of advertising & IMC. *Journal of Marketing Communications, 11*(4), 309-310.
- Ercis, S. (2011). Importance of integrated marketing communication components regarding brand promotion and their effects on company performance: An empirical research. *Research Journal of Economics, Business and ICT, 1*, 13-21.
- Fill, C. (2000). Essentially a matter of consistency: Integrated marketing communications. *The Marketing Review, 1*(4), 409-425.
- Giannopoulos, A. A., Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2011). *Desti-nation branding: What for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework*. Retrieved from: [http://culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011/april/biec-roa-nua/desti-nation\\_branding\\_antonios\\_giannopoulos.pdf](http://culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011/april/biec-roa-nua/desti-nation_branding_antonios_giannopoulos.pdf)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal, 11*(1), 23-33.
- Kanjanawasee, S. (2016). *Selection of appropriate statistics for research* (7th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- King Prajadhipok's Institute. (2016). *Office of peace and good governance, in collaboration with local network agencies*. Retrieved from <http://www.kpi.ac.th/news/gallery/data/257?page=27> [in Thai]
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781444316568.wiem04001>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesincee, S. (1997). *The marketing of nations: A strategic approach to building national wealth*. New York: Free Press.
- Liyachai, A., & Kulis, N. (2013). Factor and the insurgency in three Southern provinces impacting on using service of small-sized hotel in muang district Yala province. *Srinakharinwirot Business Journal*, 4(2), 18-40. [in Thai]
- Ministry of Tourism & Sports. (2019). *Tourism situation in Thailand province 2019*. Retrieved from <https://www.mots.go.th/News-link.php?nid=12414> [in Thai]
- Pathomsirikul, Y. (2015). Marketing strategies and perceived service quality model influencing tourist loyalty in tourism of Pathum Thani province. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 35(2), 88-103. [in Thai]
- Pichitchatree, S. (2012). *Integrated marketing communication (IMC) influencing on customer behavior from skin care, Wuttisak clinic in Bangkok metropolis* (Master's Thesis). Srinakharinwirot University, Bangkok. [in Thai]
- Rodplang, P., & Pathomsirikul, Y. (2017). Integrated marketing communication model of hotel business in Thailand. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, Human Social Sciences and Arts*, 10(1), 1977-1991. [in Thai]
- Rust, R. T., & Chung, T. S. (2006). Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560-580.
- Samerjai, C. (2007). *Consumer behavior*. Bangkok: SE-ED. [in Thai]
- Schultz, D. E. (1992). Integrated marketing communications. *Journal of Promotion Management*, 1(1), 99-104.
- Serirat, S. (1996). *Consumer behavior*. Bangkok: Wisutwattana. [in Thai]
- Shim, S. (1996). Adolescent consumer decision-making styles: The consumer socialization perspective. *Psychology & Marketing*, 13(6), 547-569.
- Sinprasert, P. (2012). *Integrated marketing communication advertising media perception and product factor affecting consumer in apple iphone in Bangkok metropolis* (Master's Thesis). Srinakharinwirot University, Bangkok. [in Thai]
- Sproles, E. K., & Sproles, G. B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *Journal of Consumer Affairs*, 24(1), 134-147.
- Srisaan, B. (2010). *Initial research* (8th ed.). Bangkok: Siriwiyasan. [in Thai]

- 
- Trisak, I. (2014). *Integrated marketing communication influencing the students' decision to study at office of vocational education communication in Nakhon Ratchasima province* (Master's Thesis). Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Bangkok. [in Thai]
- Vanichbuncha, K. (1999). *Statistical analysis: Statistics for decision making* (4th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Watanasin, R. (2012). Effective sales promotion in modern retailing: Consumer and managerial perspective. *SDU Research Journal Humanities and Social Sciences*, 8(2), 153-173. [in Thai]
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Simon and Schuster.



ผลกระทบของข้อเรียกร้องจากผู้เสียภาษี ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

The Effects of Taxpayer Requirements, Good Governance, and Technology Innovation on the Service Performance of the Revenue Department, Ministry of Finance

อัศววิชช์ ครอบคอบ<sup>1\*</sup> และ เกสินี หมื่นไรสง<sup>1</sup>

Aukkarawit Robkob<sup>1\*</sup> and Kesinee Muenthaisong<sup>1</sup>

### Abstract

This study aims to study the relationship and effects of taxpayers' requests, good governance, and technology innovation on customer service effectiveness of the Revenue Department, Ministry of Finance. The samples were 969 units of the revenue offices. They were randomly selected using computer-assisted instruction of the Krejcie and Morgan table and proportioned into 278 units. The stratified random sampling was done with 95% confidence. Among the questionnaires distributed, only 156 completed questionnaires were returned (56.11 percent). Each question's discrimination, reliability, and correctness were checked before the distribution. The statistical methods used for data analysis

<sup>1</sup>คณะกรรมาธิการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150

<sup>1</sup>Maharakham Business School, Maharakham University, Khamriang Sub-district, Kantarawichai District, Maha Sarakham Province 44150

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: phaiboon.r@acc.msu.ac.th)

รับบทความวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563 แก้ไขวันที่ 17 มีนาคม 2564 รับลงตีพิมพ์วันที่ 22 มีนาคม 2564



included descriptive statistics with mean, standard deviation, correlation coefficient, and multiple regression analysis. The findings reveal that taxpayers' requests, good governance, and technology innovation have a positive effect on customer service effectiveness. This study provides guidelines to for the Revenue Department for concerning friendly services, quick response to taxpayers, and customer prioritization. The Revenue Department could continue providing good governance and promoting promote technology innovation to attain taxpayers' higher level of satisfaction and customer service effectiveness in the future.

**Keywords:** *Taxpayer Requirement, Good Governance, Technology Innovation, Service Performance*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างข้อเรียกร้องจากผู้เสียภาษี ธรรมภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จำนวน 969 หน่วย คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนและเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 278 หน่วย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จนได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ใช้ในการศึกษาได้ทั้งสิ้น 156 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 56.11 นำมาทดสอบค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ ทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัย พบว่า ข้อเรียกร้องจากผู้เสียภาษี ธรรมภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการ งานวิจัยนี้ช่วยให้กรมสรรพากรนำเสนอบริการด้านภาษีอากรที่เป็นมิตร ตอบสนองความต้องการแก่ผู้เสียภาษีที่รวดเร็ว โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดผู้รับบริการเป็นหลัก รวมถึงการส่งเสริมให้หน่วยงานสร้างธรรมภิบาลอย่างต่อเนื่อง ให้การส่งเสริม สนับสนุน นำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ทำให้ผู้เสียภาษีเกิดความพึงพอใจ เพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการแก่ผู้เสียภาษีให้สูงขึ้นได้ในอนาคต

**คำสำคัญ:** *ข้อเรียกร้องจากผู้เสียภาษี ธรรมภิบาล นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ประสิทธิภาพของการให้บริการ*

## บทนำ

ปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มชะลอตัวอย่างมีนัยสำคัญ เกิดจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและการระบาดใหญ่ (Pandemic) ของไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ที่อาจรุนแรงและยืดเยื้อกว่าที่คาดหมายไว้ ส่งผลกระทบรุนแรงกับเศรษฐกิจของประเทศไทยในภาคส่วนด้านการท่องเที่ยว การส่งออก การผลิต รวมถึงการบริโภคของภาคเอกชน ส่งผลกระทบถึงงบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นรายได้หลักของประเทศ (Roadmap Digital RD, 2020) ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะจัดเก็บรายได้ในจำนวนมากก็ตาม แต่รายจ่ายที่เกิดขึ้นก็มีมากกว่ารายรับ ก่อให้เกิดปัญหาทางงบประมาณแผ่นดินที่ไม่เพียงพอ ปัญหาเหล่านี้ทำให้รัฐบาลต้องนำนโยบายทางการเงินการคลังมาเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา (Bank of Thailand, 2020) ส่งผลให้กรมสรรพากรซึ่งเป็นหน่วยราชการของกระทรวงการคลังต้องปฏิบัติตามนโยบายเร่งด่วนของภาครัฐ อาทิ การออกนโยบาย ระเบียบ ข้อกฎหมาย รวมถึงมาตรการทางภาษีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัญหาของระบบภาษีอากรไทยส่วนหนึ่งมาจากประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนา แต่สัดส่วนของเศรษฐกิจนอกระบบ ซึ่งมีกิจกรรมบางประเภทไม่สามารถเรียกเก็บภาษีอากรได้ เช่น การที่แรงงานได้รับเงินค่าจ้าง การซื้อขายที่เกิดขึ้นตามตลาด ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ภาครัฐไม่สามารถติดตาม หรือเรียกเก็บภาษีอากรได้ อีกประการหนึ่ง คือ ผู้มีเงินได้ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจระบบภาษีอากร ไม่มีความรู้ด้านภาษีอากร หรือมีความรู้แต่ต้องการหลบเลี่ยงภาษี เกิดการฟ้องร้อง เป็นข้อร้องเรียนกับกรมสรรพากรขึ้นได้ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการได้รับเงินคืนภาษีล่าช้า เนื่องจากผู้เสียภาษีเตรียมเอกสารที่จำเป็นซึ่งต้องใช้ในการยื่นภาษีเงินได้พึงประเมินประจำปีไม่ครบถ้วน หรือกรมสรรพากรขอเอกสารเพิ่มเติม แต่ผู้เสียภาษีเองไม่รับรู้ หรือผู้เสียภาษีมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับช่องทางการคืนเงินภาษี กรมสรรพากรมีช่องทางคืนภาษีให้เลือกน้อย เช่น ขอคืนเงินภาษีผ่านเช็คจะล่าช้ากว่าผู้เสียภาษีที่ขอคืนผ่านระบบพร้อมเพย์ (PromptPay) เป็นต้น แต่ยังคงคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานราชการที่มีการกำกับดูแลที่ดีไปพร้อม ๆ กัน รวมถึงส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีการเสียภาษีที่ถูกต้อง ป้องกันการฟอกเงิน การเลี่ยงภาษี และการหนีภาษี (Revenue Department, 2016a)

ปัญหาด้านธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือเป็นปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐบางหน่วยงาน หรือข้าราชการบางกลุ่ม การใช้อำนาจรัฐเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน การมีผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างหน้าที่งานที่ทำกับธุรกิจของตนเอง รวมถึงการจัดเก็บภาษีที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลต่อทัศนคติ ความรู้สึก และค่าความนิยมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของประชาชนที่มีต่อเจ้าหน้าที่ภาครัฐให้เสื่อมถอยลง ทำให้ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในระบบราชการขาดความร่วมมือจากประชาชน เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ จนเกิดเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานรวมถึงการให้บริการ (Revenue Department, 2016a) ปัจจุบันกรมสรรพากรได้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้เสียภาษีมากยิ่งขึ้น

นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่กรมสรรพากรนำมาใช้ในการจัดเก็บภาษี เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และเป็นธรรม สอดคล้องตามนโยบายของภาครัฐ

ที่จะมุ่งสู่สังคมแบบไร้เงินสด ตามแผนยุทธศาสตร์ National E-Payment (Public Sector Development Group, 2016) โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดเก็บภาษี เช่น การชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาผ่านระบบออนไลน์ ระบบการออกใบกำกับภาษี/ใบเสร็จภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax invoice/e-Receipt) การรับบริจาคอิเล็กทรอนิกส์ (e-Donation) ตราสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Stamp) ระบบการหักและนำส่งภาษีหัก ณ ที่จ่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Withholding Tax) ซึ่งการพัฒนาประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ส่งผลทำให้สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขามีความจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการ จนส่งผลกระทบต่อผู้เสียภาษีที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการใช้ระบบเทคโนโลยี รวมถึงกฎหมายภาษีหรือประมวลรัษฎากรที่เกี่ยวข้อง (Revenue Department, 2016a)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนั้น กรมสรรพากรสามารถเพิ่มช่องทางตอบข้อซักถาม ข้อหารือ เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียน รวมถึงการเพิ่มธรรมาภิบาลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมถึงการให้บริการที่เสมอภาคและการจัดเก็บภาษีมีความถูกต้องเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้หน่วยงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขามีประสิทธิภาพของการให้บริการเพิ่มสูงขึ้นได้ในอนาคต

### วัตถุประสงค์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1:  $H_{1a}$  ข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี (TR) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการ (SP) ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

สมมติฐานที่ 2:  $H_{1b}$  ธรรมาภิบาล (GG) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการ (SP) ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

สมมติฐานที่ 3:  $H_{1c}$  นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (TI) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการ (SP) ของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง

### การทบทวนวรรณกรรม

ปัจจุบัน รัฐบาลไทยได้กำหนดให้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นขอบเขตและแนวทางในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทยว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าวสอดคล้องกับภารกิจของกรมสรรพากร ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ภาครัฐยึดประชาชน

เป็นศูนย์กลาง และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส 2) ภาครัฐมีขนาดเล็กกะทัดรัด เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ บุคลากรภาครัฐเป็นคนที่ มีความสามารถสูง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ 3) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะของส่วนขยายของ แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวลงสู่การปฏิบัติในช่วงเวลา 5 ปี โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมาย ของการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความ มั่นคง และยั่งยืน เกิดเป็นสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (Public Sector Development Group, 2016) ซึ่งยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับภารกิจของกรมสรรพากร ตามยุทธศาสตร์ที่ 6: เรื่องการบริหาร จัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมภิบาล โดยมีเป้าหมายหลัก คือ ลดสัดส่วนรายจ่ายด้านบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการและด้านการให้บริการ ของภาครัฐ พร้อมทั้งปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน ภารกิจ บทบาทและคุณภาพบุคลากรให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่ากับภาครัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2561 ซึ่งเห็นชอบแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน โดยปัจจุบันกรมสรรพากรอยู่ภายใต้การปฏิบัติงานตาม แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว (Roadmap Digital RD, 2020)

กรมสรรพากร มีภารกิจหลักในการประเมินภาษีอากร จัดเก็บภาษีอากรประเมิน ควบคุม และ ติดตาม ให้เป็นไปตามประมวลรัษฎากร และกฎหมายอื่น ๆ ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างทั่วถึงและเป็นธรรมภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “ผู้นำด้านบริหารการจัดการเก็บภาษี บริการที่ดี ด้วย นวัตกรรมและหลักธรรมภิบาล” (Revenue Department, 2016c) โดยมีการบริหารราชการที่เน้น ธรรมภิบาลเป็นหลัก ป้องกันไม่ให้เกิดกรณีที่สรรพากรมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม มีการใช้ภาษีเป็นเครื่องมือในการกระจายรายได้เพื่อสร้างความเป็นธรรม ด้วยความโปร่งใสชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ ตามกรอบการบริหารงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของ กรมสรรพากร 5 ปี (พ.ศ. 2559 - 2563) และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 - 2560 ของยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างหลักธรรมภิบาลในองค์กรและสภาพแวดล้อม การทำงานในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานของกรมสรรพากรให้มีสภาพแวดล้อม การทำงานที่ดี มีหลักธรรมภิบาลในองค์กรที่เข้มแข็ง มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รวมถึงส่งเสริม ให้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ และมีความสุข รวมถึงการมุ่งพัฒนา เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการ เพื่อให้การ ดำเนินงานมีความโปร่งใส มีการทบทวนกระบวนการงาน (Review Business Process) กฎระเบียบต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดกระดาษ และมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยเฉพาะการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหลักในกระทรวงการคลังที่สามารถจัดเก็บรายได้สูงที่สุด และ

สามารถเก็บรายได้จากภาษีสูงกว่าเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ในกระทรวงเดียวกัน ถึงร้อยละ 64 ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ประจำปีที่มีการดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางการพัฒนาของประเทศ (Roadmap Digital RD, 2020) ดังนั้น กรมสรรพากรจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เป็นกำลังสำคัญอย่างยิ่งกับแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส กรมสรรพากรได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้หลัก SWOT Analysis เพื่อระบุจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและระบุโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถจำแนกออกเป็นแต่ละด้าน ดังนี้ 1) จุดแข็ง กรมสรรพากรมีจุดแข็ง ได้แก่ การเป็นหน่วยงานให้บริการผู้เสียภาษีอย่างทั่วถึงครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นนโยบาย การส่งผ่านนโยบายผู้บริหารระดับสูงสู่ทุกพื้นที่ทั่วประเทศอย่างรวดเร็ว และมีการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรที่ทันสมัย มีระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ครบทุกกระบวนการ และบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ ความสามารถ 2) จุดอ่อน กรมสรรพากรมีจุดอ่อน ได้แก่ กรมสรรพากรเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสายบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้การประสานงานภายในองค์กรมีความล่าช้า ระบบงานมีความหลากหลาย ซึ่งต้องทำการพัฒนาให้จ่ายต่อการใช้งาน การขาดหน่วยงานด้านการวิจัยที่จะสนับสนุนงานวิชาการเพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษี เจ้าพนักงานมีอัตราการโอน/ย้ายสูง ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง รวมถึงหน่วยงานย่อยบางแห่ง (สท.ททม./สท.ขนาดใหญ่) มีปริมาณงานและจำนวนบุคลากรไม่สมดุลกัน นอกจากนี้ ยังมีกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติจำนวนมากและมีความซับซ้อน 3) โอกาส กรมสรรพากรมีโอกาส ได้แก่ รัฐบาลมีนโยบายเข้าสู่สังคมไร้เงินสด มีการส่งเสริมผู้ประกอบการใช้ e-Payment และการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการบริหารการจัดเก็บภาษี มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีช่องทางหลากหลายในการสื่อสารถึงกลุ่มผู้เสียภาษีที่เป็นเป้าหมาย ทำให้การประชาสัมพันธ์และการเข้าถึงประชาชนทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น ประกอบกับมีธุรกิจและผู้เสียภาษีบางส่วนที่ยังไม่อยู่ในระบบภาษีและมีธุรกิจใหม่เกิดขึ้น ทำให้มีแหล่งรายได้ด้านภาษีเพิ่มขึ้น เช่น พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) เป็นต้น และ 4) อุปสรรค กรมสรรพากรมีอุปสรรคที่อาจจะต้องประสบ ได้แก่ นโยบายรัฐบาลในการช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจและสังคมเพื่อบรรเทาภาระของประชาชน ส่งผลต่อการจัดเก็บภาษี ความต้องการใช้งบประมาณของรัฐบาลมีเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่การจัดเก็บภาษีมีแนวโน้มลดลงตามภาวะเศรษฐกิจ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และการแพร่ระบาดของไวรัส อาจส่งผลกระทบต่อการจัดเก็บภาษี รูปแบบการทำธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำธุรกรรมมีความซับซ้อนและแปลกใหม่มากขึ้น ทำให้ยากต่อการจัดเก็บภาษี ความเสี่ยงของสังคมสื่อ Online ที่เผยแพร่ข่าวสารภาษีที่กระทบต่อภาพลักษณ์กรมสรรพากร เป็นต้น (Revenue Department, 2016c) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการบริหารงานของกรมสรรพากรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

**ข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี (Taxpayer Requirement)** หมายถึง ความไม่พึงพอใจในแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปตามแบบแผน กฎเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคคลเหล่านั้นต้องปฏิบัติตาม สามารถควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามแบบแผน กฎเกณฑ์และข้อบังคับของสิ่งคมนั้น ๆ ได้ โดยอาจใช้กฎเกณฑ์ข้อบังคับทั้งภายในและกฎระเบียบภายนอกเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม โดยคาดหวังว่าจะให้บุคคลในองค์กรนั้น ๆ ได้ปฏิบัติ หรือกำหนดทิศทางให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยประยุกต์จากทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Theory) ของ Freeman (Freeman, Rusconi, Signori, & Strudler, 2012) ได้อธิบายไว้ว่า การให้บริการจำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการตามกลุ่มเป้าหมายที่มารับบริการ มีค่านึงถึงผลประโยชน์ และความสะดวกสบายของผู้รับบริการ มีการติดต่อกับผู้รับบริการเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน พร้อมทั้งปรับปรุงวิธีสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การเปิดรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ เป็นต้น และให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ จึงทำให้กรมสรรพากร มีการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนจากผู้เสียภาษี โดยค่านึงถึงผลประโยชน์และความสะดวก รวดเร็ว ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการเป็นสำคัญ Pangkae (2005) พบว่า ด้านการตอบสนองต่อผู้รับบริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่การให้บุคคลที่ควบคุมอยู่ในกฎเกณฑ์ดังกล่าว ต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ การแก้ไขปรับปรุงกฎหมายให้เป็นธรรมอยู่ตลอดเวลา จึงจะส่งผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่อาจเกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบขึ้นได้ (Pornoy, 2012)

**ธรรมาภิบาล (Good Governance)** หมายถึง หลักเกณฑ์ในการบริหารราชการ การปกครอง บ้านเมือง รวมถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐให้เป็นไปตามคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และค่านึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเป็นหลัก โดยประยุกต์จากหลักการ Corporate Governance of State-Owned Enterprises ของ Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD (OECD, 2005) ซึ่งหลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนั้น ๆ มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Deloitte, 2016) ส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจ และยังส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลอีกด้วย (Securities and Exchange Commission, 2018) แต่กรณีที่มีการดำเนินงานของภาครัฐนั้นก่อความเสียหายแก่ประชาชน ก็ส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลที่ดีเป็นแรงผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐนั้น ๆ ต้องแสดงความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะที่ดีขึ้นได้ (Paul, 1992)

**นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Innovation)** หมายถึง แนวคิด ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการใหม่ ๆ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงมีการนำนวัตกรรมมาใช้จนเกิดเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หรือเกิดเป็นนวัตกรรมของกระบวนการใหม่ขึ้นในตลาด โดยนำหลักการเรื่อง Technological Innovation ของ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2013) มาใช้ในการอธิบาย

และหากองค์กรเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ ก็จะสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Arpaci, 2010; Torugsa & Arundel, 2015) โดยลูกค้าสามารถใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและการดำเนินชีวิต (Ratten, 2015) ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการให้บริการในต้นทุนที่ต่ำ (Lawson-Body, Keengwe, Mukankusi, Illia, & Miller, 2008; Behera, Nayak, & Das, 2015) และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้นได้ (Yongan, Umair, Seoyeon, & Madiha, 2019)

**ประสิทธิภาพของการให้บริการ (Service Performance)** หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานด้านบริการในการให้บริการและการช่วยเหลือลูกค้าที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ (Liao & Chuang, 2004) ซึ่งประกอบอยู่ในความสนใจ มารยาทที่ดี และลักษณะของการให้บริการที่เป็นมิตร จนเกิดเป็นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Gottlieb, Grewal, & Brown, 1994) ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ ส่งผลให้เกิดทักษะการให้บริการของพนักงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและน่าเชื่อถือ (Brady & Cronin, 2001)

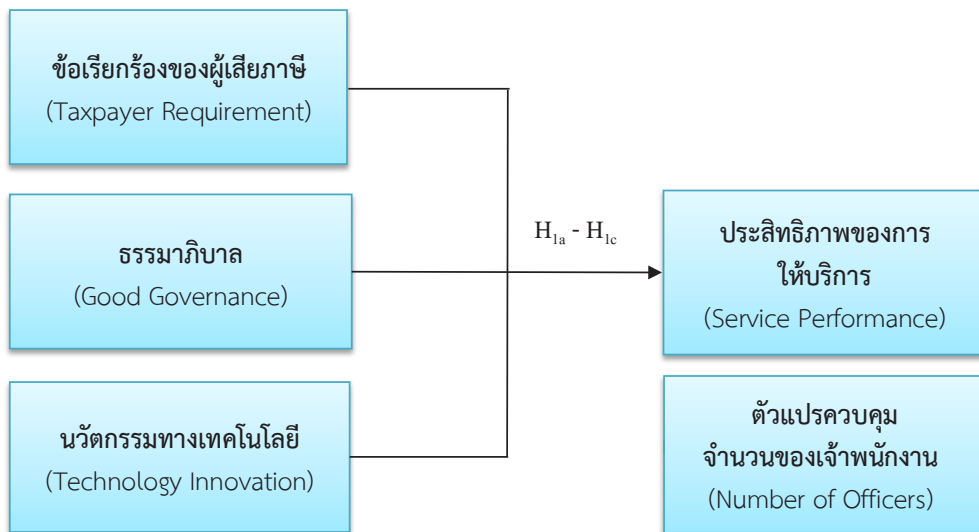
งานวิจัยนี้ ใช้จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน (Number of Officers) เป็นตัวแปรควบคุมในการศึกษา เนื่องจากอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย ธรรมชาติ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง โดย Ngowsiri, Ussahawanitchakit, and Pratoom (2013) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน จะใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกัน ซึ่งองค์กรขนาดเล็กจำนวนพนักงานน้อยจะเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กรได้รวดเร็วกว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ในงานวิจัยนี้ใช้ตัวแปรจำนวนพนักงานมาเป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Variable) เพื่อร่วมในการวิเคราะห์ โดยกำหนดให้ 0 หมายถึง สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาที่มีจำนวนเจ้าพนักงานไม่เกินหรือเท่ากับ 10 คน และกำหนดให้ 1 หมายถึง สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาที่มีจำนวนเจ้าพนักงานเกิน 10 คน

ผู้วิจัยเลือกทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย ธรรมชาติ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร โดยประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีมาใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยเริ่มจากทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้ในการอธิบายแนวคิดทางการจัดการองค์กรและแนวคิดทางด้านจริยธรรม โดยทั่วไปประสิทธิภาพของบริษัทที่คืบหน้า นอกจากจะขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญกับการแสวงหากำไร การสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ซึ่งมีทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกบริษัท เพราะบุคคลเหล่านี้สามารถทำให้บริษัทประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นได้ หากบริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย เข้าใจความต้องการ และเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกิจการแล้ว จะส่งผลให้บริษัทได้ประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานและสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทให้ดียิ่งขึ้นได้ (Freeman, 1984) ดังนั้น จึงนำทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียมาใช้อธิบายถึงกรอบแนวคิดงานวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร และประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ (Cognitive Theory) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมกับปัจจัยเฉพาะตัวบุคคลที่ส่งผลต่อการรับรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านบวกและด้านลบ (Bandura, 1997) เช่น การรับรู้ถึงผลงานหรือผลสำเร็จ (Baron & Henry, 2010) หรือประสบการณ์ที่ล้มเหลวของบุคคลในอดีต ที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้น ๆ เกิดการปรับปรุงและเรียนรู้เพิ่มขึ้น (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2008) จนเกิดเป็นความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวบุคคล และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสภาพแวดล้อมที่ตนได้รับรู้

### กรอบแนวคิดงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างกรอบแนวคิดและตั้งสมมติฐานการวิจัย โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย และทฤษฎีการเรียนรู้ มาใช้ในการอธิบาย ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

### วิธีการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าพนักงานตรวจสอบภาษีปฏิบัติการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขาของกรมสรรพากร จำนวน 969 หน่วย (Revenue Department, 2016b) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยทำการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง 5% เปิดตาราง Krejcie และ Morgan



(Krejcie & Morgan, 1970) นำมาคัดเลือกหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Samples) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 หน่วย สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนและเลือกตัวอย่างโดยใช้คอมพิวเตอร์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา จำนวน 278 หน่วย ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 156 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 56.11 มีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 ถือว่ายอมรับได้ว่ามีจำนวนตัวอย่างเพียงพอที่จะนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ทางสถิติได้ (Aaker, Kumar, & Day, 2007) จากนั้นระยะเวลาหนึ่งเดือนครึ่ง ทดสอบความอคติของการไม่ตอบกลับ (Non-Response Bias Test) พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มตอบกลับและกลุ่มไม่ตอบ แสดงว่าไม่มีปัญหาความมีอคติของการไม่ตอบกลับ (Armstrong & Overton, 1977)

โครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี ธรรมชาติทางเทคโนโลยี และประสิทธิภาพของการให้บริการ ใช้มาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale Ranging) ประเมินค่า 5 ระดับ จากระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด = 1 ถึงระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด = 5 และ 4) ข้อเสนอแนะ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

วิเคราะห์ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและนำมาปรับปรุงแก้ไข วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ Cronbach เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Churchill, 1979) และวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) ใช้เทคนิค Corrected Item-total Correlation ด้วยสถิติของ Pearson Correlation มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.483-0.851 หากค่ามากกว่า 0.20 ขึ้นไป ถือได้ว่าแบบสอบถามนี้มีคุณภาพดี (Tayraukham, 2015)

### ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 76.30) อายุระหว่าง 40-50 ปี (ร้อยละ 37.20) สถานภาพสมรสแล้ว (ร้อยละ 57.10) การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 74.40) ระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 69.20) และ

ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานตรวจสอบภาษีปฏิบัติการ (ร้อยละ 74.40)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา พบว่า ส่วนใหญ่มีที่ตั้งอยู่ส่วนภูมิภาค (ร้อยละ 78.80) มีจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน น้อยกว่า 10 คน (ร้อยละ 79.50) รายได้จากการจัดเก็บภาษีอากรของหน่วยงาน มากกว่า 700,000 บาทต่อเดือน (ร้อยละ 58.30) และภาษีอากรที่จัดเก็บได้ในปีที่ผ่านมาโดยประมาณ น้อยกว่า 100,000,000 บาท (ร้อยละ 68.60)

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (ตารางที่ 1) จากการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยใช้ Pearson Correlation Matrix พบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.367-0.589 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.8 และค่า Variance Inflation Factor (VIFs) ที่ใช้ในการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้น มีค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 1.027-1.540 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 (Gujarati & Porter, 2009) และค่า Tolerance อยู่ในช่วงระหว่าง 0.649-0.974 ซึ่งผลที่ได้มีค่าน้อยกว่า 1 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) แสดงว่าไม่พบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุระหว่างคู่ตัวแปร

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตัวแปร (Variables)	SEX	AGE	SP	TR	GG	TI	NO
ค่าเฉลี่ย	1.76	2.92	4.06	4.07	4.28	4.22	1.53
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	0.427	0.905	0.679	0.677	0.607	0.675	1.115
ประสิทธิภาพของการให้บริการ (SP)			1				
ข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี (TR)			0.449**	1			
ธรรมภิบาล (GG)			0.489**	0.419**	1		
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (TI)			0.589**	0.367**	0.529**	1	
จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน (NO)			0.006	-0.014	-0.008	-0.018	1

\*\* represent statistical significance at = 0.05 (n = 156)

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Regression Analysis: Ordinary Least Square: OLS) วิเคราะห์สมการด้วยวิธี Enter พบว่า ข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี ธรรมภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการ ร้อยละ 65.60 ( $R = 0.656$ ) มีค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ส่งผลถึงร้อยละ 43.00 ( $R^2 = 0.430$ ) อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (S.E.est) = 0.519 และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ส่งผลถึง ร้อยละ 41.50 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.415) โดยมีสมการพยากรณ์ในการวิจัย ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพของการให้บริการ (SP)} = 0.558 + 0.224(\text{TR}) + 0.198(\text{GG}) + 0.416(\text{TI})$$

## ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

ตัวแปร (Variables)	ประสิทธิภาพของการให้บริการ (SP)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์การ	ความคลาดเคลื่อน		
	ถดถอย	มาตรฐาน		
Constant	0.558	0.344	1.624	0.107
ข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย (TR)	0.224	0.069	3.240***	0.001
ธรรมาภิบาล (GG)	0.198	0.085	2.328**	0.021
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (TI)	0.416	0.074	5.597***	0.000
จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน (NO)	0.016	0.035	0.440	0.661

Variance Inflation Factor: VIFs = 1.027-1.540, Durbin-Watson = 1.922, Tolerance = 0.649-0.974, R = 0.656, R<sup>2</sup> = 0.430, Adjusted R<sup>2</sup> = 0.415, S.E.set = 0.519

\*\*\* and \*\* represent statistical significance at = 0.01 and 0.05 levels respectively (n = 156)

### การทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า สมมติฐานที่ H<sub>1a</sub> ความสัมพันธ์ระหว่างข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย ( $\beta_1 = 0.224$ ,  $p < 0.001$ ) สมมติฐานที่ H<sub>1b</sub> ธรรมาภิบาล ( $\beta_2 = 0.198$ ,  $p < 0.05$ ) และสมมติฐานที่ H<sub>1c</sub> นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ( $\beta_3 = 0.416$ ,  $p < 0.001$ ) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, และ H<sub>1c</sub> ที่กล่าวว่าข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการของกรมสรรพากร

### อภิปรายผล

1. ข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพของการให้บริการ แสดงให้เห็นว่ากรมสรรพากรมีระบบการให้บริการผู้เสียหายอย่างทั่วถึงครอบคลุม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องของผู้เสียหาย มุ่งเน้นนโยบาย การส่งผ่านนโยบายผู้บริหารระดับสูงสู่ทุกพื้นที่ทั่วประเทศอย่างรวดเร็วและมีการติดตามเรื่องร้องเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การบริการ

มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pangkae (2005) กล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย การประสานงานภายในและภายนอกองค์กร คุณลักษณะขององค์กร คุณภาพของบุคลากร และการปรับตัวให้เข้ากับระบบงานใหม่ ๆ มีความสัมพันธ์ต่อความคาดหวังในผลสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย

2. การกำกับดูแลที่ดี มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการ แสดงให้เห็นว่ากรมสรรพากรได้ดำเนินงานเป็นไปตามภารกิจของกรมสรรพากร ตามยุทธศาสตร์ที่ 6: เรื่องการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ สร้างธรรมาภิบาลในองค์กรและบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน ภารกิจ บทบาทและคุณภาพบุคลากร ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย เกิดความคุ้มค่ากับภาครัฐ และเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2561 ที่เห็นชอบแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายรัฐบาล ส่งผลให้การให้บริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paul (1992) ได้กล่าวว่า การแสดงความรับผิดชอบของภาครัฐที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชน ถือเป็นส่วนหนึ่งที่กระทบต่อการกำกับดูแลที่ดีและเป็นแรงผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐนั้น ๆ เกิดความรับผิดชอบต่อประชาชน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการบริการสาธารณะที่ดีขึ้นได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deloitte (2016) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลที่ดีสามารถส่งเสริมให้หน่วยงานนั้น ๆ มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้

3. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการ แสดงให้เห็นว่ากรมสรรพากรมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานจัดเก็บภาษี มีระเบียบ คำสั่ง แนวทางปฏิบัติ ครบทุกกระบวนการ อีกทั้งผู้บริหารและบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน ส่งผลให้การให้บริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lawson-Body et al. (2008) ได้กล่าวถึงการที่รัฐบาลนำข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Arpaci (2010) ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ภายในองค์กร จะช่วยให้องค์กรเกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานที่ทันสมัยขึ้นได้ ช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐสามารถวางแผนนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญและเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เพิ่มการปฏิสัมพันธ์ สร้างความเชื่อมั่นระหว่างประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ Torugsa and Arundel (2015) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด และมีอิทธิพลก่อให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กรในทางที่ดีขึ้นได้ จากการนำนวัตกรรมนั้นมาใช้แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การส่งต่อการให้บริการในทางปฏิบัติ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลของงานวิจัยนี้เป็นข้อเสนอแนะให้ทราบถึงข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษี ธรรมดาภิบาล และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เสียภาษี อันจะทำให้ผู้เสียภาษีได้เข้าถึงบริการของกรมสรรพากรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว การให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เสียภาษี รวมถึงประชาชนทั่วไปได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีผ่านสื่อต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี ช่วยให้ส่งเสริมธรรมดาภิบาลในการบริหารราชการได้เพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย รวมถึงการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

งานวิจัยนี้ขอแนะนำเสนอเพื่อเป็นข้อสารสนเทศให้กรมสรรพากร ได้เห็นถึงการเข้าใจถึงข้อเรียกร้องของผู้เสียภาษีนั่น จะลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ ขยายฐานการจัดเก็บภาษี พัฒนาการบริการใหม่ ๆ ที่เข้าถึงผู้เสียภาษี สร้างความตระหนักรู้ถึงหลักธรรมดาภิบาลอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นสนับสนุนเจ้าพนักงานด้วยการใช้เครื่องมือ ให้การเรียนรู้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสรรพากรพื้นที่สาขาเกิดประสิทธิภาพของการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้นได้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลระดับความคิดเห็นหรือการรับรู้ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา จึงอาจไม่ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด ดังนั้น ควรนำวิจัยเชิงคุณภาพมาบูรณาการในการศึกษา ด้วยวิธีการผสมผสาน (Mixed Methods Research) เข้ามาช่วยในการศึกษา เพื่อขยายความรู้ให้ครอบคลุมเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการให้บริการ รวมถึงการใช้เครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล โทรศัพท์ แบบสอบถามออนไลน์) เพื่อเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น และควรขยายขอบเขตการศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ หรือหน่วยงานจัดเก็บภาษีอื่น เช่น กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร กรมการปกครองส่วนท้องถิ่นในหน่วยจัดเก็บภาษีท้องถิ่น เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการเพิ่มธรรมดาภิบาลให้มากยิ่งขึ้นในอนาคต รวมถึงนำตัวแปรอื่น ๆ มาช่วยในการศึกษา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เสียภาษี (Taxpayer Relationships) การปฏิบัติงานแก่ผู้เสียภาษีแบบบูรณาการ (Integration Taxpayer Compliance) และตัวแปรด้านการตอบสนองต่อผู้เสียภาษีอย่างทันทีทันใด (Immediately Taxpayer Responsiveness) มาศึกษาเพิ่มเติมในอนาคต เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing research* (9th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Arpaci, I. (2010). E-government and technological innovation in Turkey: Case studies on governmental organizations. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(1), 37-53.
- Bandura, A. (1997). *A self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bank of Thailand. (2020). *Monetary policy report, march 2020. BOT press release no. 21/2020*. Retrieved from <https://www.bot.or.th/English/PressandSpeeches/Press/2020/Pages/n2163.aspx> [in Thai]
- Baron, R. A., & Henry, R. A. (2010). How entrepreneurs acquire the capacity to excel: Insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 49-65.
- Behera, A., Nayak, N., & Das, H. (2015). Performance measurement due to IT adoption. *Business Process Management Journal*, 21(4), 888-907.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. Jr. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 360-375.
- Deloitte. (2016). *Good governance driving corporate performance? A meta-analysis of academic research & invitation to engage in the dialogue*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-good-governance-driving-corporate-performance.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: Stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S., & Strudler, A. (2012). Stakeholder theory (IES): Ethical ideas and managerial action. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 1-2.
- Gottlieb, B. H., Grewal, D., & Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent construct?. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 875-885.
- Gujarati, D. N., & Porter D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). New York: McGraw Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Lawson-Body, A., Keengwe, J., Mukankusi, L., Illia, A., & Miller, G. (2008). E-government service delivery performance: An adaptation of the balanced scorecard to the public sector. *Journal of Electronic Commerce in Organizations, 6*(2), 11-28.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multi-level investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal, 46*(1), 41-58.
- Ngowsiri, S., Ussahawanitchakit, P, & Pratoon, K. (2013). Strategic knowledge management creativity and service performance. *Review of Business Research, 13*(4), 5-38. **[in Thai]**
- OECD: Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. Retrieved from <https://www.oecd.org/daf/ca/oecd-guidelines-corporate-governance-soes-2005.htm>
- OECD: Organization for Economic Co-operation and Development. (2013). *OECD fractal manual* (6th ed.). Retrieved from <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2688>
- Pangkae, P. (2005). *Expectation of success in implementing the policy to control entertainment places: A case study of government officers in Samutprakarn province* (Master's thesis). Mahidol University, Nakhon Pathom. **[in Thai]**
- Paul, S. (1992). Accountability in public services: Exit, voice and control. *World Development, 20*(7), 1047-1060.
- Pornoy, V. (2012). *The study of the risky performance of the officer's failure to comply with the regulations of financial and public procurement* (RMUTT Research Repository). Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathum Thani. **[in Thai]**
- Public Sector Development Group. (2016). *Subject new age revenue without conflict of interest. News number 20/2560 Bangkok: Revenue department*. Retrieved from [http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user\\_upload/news/news20\\_2560.pdf](http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/news/news20_2560.pdf) **[in Thai]**
- Ratten, V. (2015). Factors influencing consumer purchase intention of cloud computing in the United States and Turkey. *EuroMed Journal of Business, 10*(1), 80-97.
- Revenue Department. (2016a). *The implementation of this strategic plan national e-payment*. Retrieved from <http://www.rd.go.th/> **[in Thai]**
- Revenue Department. (2016b). *Database of management structure of the Revenue Department*. Retrieved from <http://www.rd.go.th/publish/324.0.html> **[in Thai]**

- 
- Revenue Department. (2016c). *The Revenue Department fiscal year 2019*. Retrieved from [http://download.rd.go.th/fileadmin/download/plan/RD\\_plan\\_62.pdf](http://download.rd.go.th/fileadmin/download/plan/RD_plan_62.pdf) [in Thai]
- Roadmap Digital RD. (2020). *Roadmap digital of the Revenue Department (rd.go.th) 2016-2020*. Retrieved from <http://download.rd.go.th/fileadmin/download/plan/RD2020.pdf> [in Thai]
- Securities and Exchange Commission. (2018). *Corporate governance and sustainability development*. Retrieved from <http://www.cgthailand.org/TH/principles/CG/Pages/cg-concept.aspx> [in Thai]
- Tayraukham, S. (2015). *Research methodology for social sciences and humanities* (3rd ed.). Mahasarakham: Mahasarakham University. [in Thai]
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2015). The nature and incidence of workgroup innovation in the Australian public sector: Evidence from the Australian 2011 state of the service survey. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 202-221.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter?. *Small Business Economic*, 30(2), 153-173.
- Yongan, Z., Umair, K., Seoyeon, L., & Madiha, S. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Open Access Journal*, 11(2), 1-21.



อิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน:  
หลักฐานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Influence of Integrated Reporting on Financial Performance:  
Evidence from Companies Listed on the Stock Exchange of  
Thailand

นันทิกานต์ ประสพสุข<sup>1</sup>, มัทนชัย สุทธิพันธุ์<sup>1</sup>, และ จิตติมา วิเชียรรักษ์<sup>1\*</sup>

Nantikarn Prasopsook<sup>1</sup>, Muttanachai Suttipun<sup>1</sup>, and Jittima Wichianrak<sup>1\*</sup>

Abstract

This study aimed 1) to investigate the extent, level, and trend of integrated reporting in the annual reports of companies listed on the Stock Exchange of Thailand from 2016 to 2018, and 2) to test the influence of integrated reporting on the corporate financial performance of the listed companies. The samples were 200 companies listed on the Stock Exchange of Thailand. Descriptive analysis, correlation analysis, and multiple regression were used to analyze the data. The results showed that the level and trend of integrated reporting of Thai listed companies were increasing during the period being studied. The most common issue of integrated reporting was financial capital followed by intellectual capital, social capital, human capital, manufactured capital, and environmental capital.

<sup>1</sup>สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

<sup>1</sup>Department of Accountancy, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hatyai Campus, Hatyai District, Songkhla Province 90110

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: jittima.wi@psu.ac.th)

รับบทความวันที่ 6 ตุลาคม 2562 แก้ไขวันที่ 12 มีนาคม 2564 รับลงตีพิมพ์วันที่ 22 มีนาคม 2564

Moreover, there was a positive significant influence on the reporting of manufactured capital, intellectual capital, size of the company, and type of auditor on corporate financial performance. The contribution of this study is to provide information to companies for gaining good financial performance and to investors and other stakeholders for decision-making about the companies listed on the Stock Exchange of Thailand.

*Keywords: Integrated Reporting, Financial Performance, The Stock Exchange of Thailand*

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2558 ถึง พ.ศ. 2560 และ 2) ทดสอบอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 200 บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา คือ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ผลการศึกษาพบว่า ปริมาณและแนวโน้มการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปีของบริษัทมีการเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาที่ศึกษา โดยหัวข้อที่ถูกเปิดเผยมากที่สุด คือ ทุนทางการเงิน ตามมาด้วยทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม ทุนทางมนุษย์ ทุนทางการผลิต และทุนทางธรรมชาติ นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญของการรายงานทุนทางการผลิต ทุนทางปัญญา ขนาดของกิจการ และลักษณะของผู้สอบบัญชีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท ประโยชน์ของงานวิจัย คือ งานวิจัยนี้ได้ให้ข้อมูลแก่บริษัทและแสดงให้เห็นว่าการเปิดเผยข้อมูลจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน รวมถึงงานวิจัยนี้ได้ให้ข้อมูลแก่นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียมีข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

*คำสำคัญ: การรายงานแบบบูรณาการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*

## บทนำ

ในปัจจุบัน แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการตอบสนองที่ดีจากบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากบริษัทดังกล่าวมีจำนวนและความหลากหลายของผู้มีส่วนได้เสียมากกว่ากิจการประเภทอื่น ซึ่งผลของการดำเนินกิจการและการทำกิจกรรมเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมได้ถูกนำเสนอและเปิดเผยข้อมูลในสื่อต่าง ๆ อาทิ รายงานความรับผิดชอบต่อสังคม รายงานการจัดการสิ่งแวดล้อม รายงานแห่งความยั่งยืน หรือรายงานตามหลักไตรกัปปิยะ โดยการ

รายงานเหล่านี้อยู่นอกเหนือจากรายงานประจำปีของบริษัท ทำให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องกันของข้อมูลที่เป็นตัวเงินที่เปิดเผยในรายงานประจำปีและข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเงินในรายงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม จากปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดการรายงานข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินรวมกันไว้ในรายงานฉบับเดียว เพื่อลดความไม่สอดคล้องและเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยในปี พ.ศ. 2556 ได้มีการเผยแพร่กรอบแนวคิดในการจัดทำรายงานแบบบูรณาการ (Frias-Aceituno, Rodriguez-Ariza, & Garcia-Sanchez, 2014) โดยเน้นเปิดเผยข้อมูลด้านต่าง ๆ แบ่งเป็น 6 ทุน คือ ทุนทางการเงิน ทุนการผลิต ทุนทางภูมิปัญญา ทุนทางมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนทางธรรมชาติ (The International Integrated Reporting Council, 2013) ซึ่งรายงานดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ทั้งบริษัทและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น บริษัทจะได้ประโยชน์ในการสร้างชื่อเสียง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดต้นทุนในการดำเนินการ (Kurucz, Colbert & Wheeler, 2008) รวมถึงยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท สร้างผลการดำเนินงานของบริษัทให้ดีขึ้น และเป็นประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสียในการเข้าถึงรายงานและสามารถนำข้อมูลมาตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจในอนาคตได้

อย่างไรก็ตาม การรายงานแบบบูรณาการสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังไม่เป็นการเปิดเผยข้อมูลแบบบังคับเหมือนการรายงานข้อมูลที่เป็นตัวเงิน เช่นงบการเงินและหมายเหตุประกอบงบการเงิน ดังนั้น ลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มในการรายงานแบบบูรณาการในประเทศไทยยังมีข้อสงสัย เนื่องจากประเทศที่ใช้การรายงานแบบบูรณาการแบบบังคับจะมีรูปแบบของการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นมาตรฐานที่บริษัทในประเทศนั้น ๆ ต้องปฏิบัติตาม อาทิ ประเทศแอฟริกาใต้ (De Villiers, Rinaldi, & Unerman, 2014; Steyn, 2014) ประเทศสเปน (Frias-Aceituno et al., 2014) ประเทศออสเตรเลีย (Higgins, Stubbs, & Love, 2014) หรือประเทศนิวซีแลนด์ (Churet & Eccles, 2014) แต่การศึกษาลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มในการรายงานแบบบูรณาการในประเทศกำลังพัฒนามีจำนวนหลักฐานในการศึกษาจำกัด (Suttipun, 2017; Suttipun & Boomlai, 2019) นอกจากนี้ การศึกษาในอดีตที่ทดสอบอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงินยังพบความแตกต่างในผลการศึกษา ตัวอย่างเช่น Frias-Aceituno et al. (2014) และ De Villiers et al. (2014) พบอิทธิพลเชิงบวกของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากการรายงานแบบบูรณาการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการรายงานเพียงข้อมูลที่เป็นตัวเงินในอดีต ในทางกลับกัน Steyn (2014) กลับพบอิทธิพลเชิงลบของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากบริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในข้อมูลของการรายงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้กิจการมีผลการดำเนินงานลดลง แต่ Churet and Eccles (2014) และ Suttipun (2017) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรายงานแบบบูรณาการและผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ ถึงแม้การรายงานแบบบูรณาการจะลดปัญหาความไม่สอดคล้องกันของข้อมูล (Information Asymmetries) ระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้เสีย และได้รวมไว้ในรายงานฉบับเดียวกัน

แล้วนั้น แต่ก็ยังมีข้อสงสัยในลักษณะปริมาณและแนวโน้มในการรายงานแบบบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งมีการศึกษาวิจัยอย่างจำกัด รวมถึงการรายงานดังกล่าวยังเป็นแบบสมัครใจในหลายประเทศ ซึ่งยังไม่มีรูปแบบการเปิดเผยที่เป็นมาตรฐาน โดยการเลือกที่จะเปิดเผยข้อมูลอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ หรืออาจส่งผลด้านลบ เช่น ค่าใช้จ่ายที่อาจจะเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในอดีตยังไม่สามารถหาข้อสรุปในเรื่องผลกระทบต่อดังกล่าวได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2558 ถึง พ.ศ. 2560

2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

งานวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกิจการ และหน่วยงานกำกับดูแลที่จะเข้าใจถึงการรายงานแบบบูรณาการ และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการ ซึ่งหน่วยงานกำกับดูแลควรจะสนับสนุนให้เกิดการเปิดเผยเพิ่มมากขึ้นในวงกว้าง ผลการศึกษาจะกระตุ้นให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเห็นความสำคัญของการรายงานแบบบูรณาการเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ที่จะได้เข้าถึงและมีข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการนอกเหนือไปจากรายงานประจำปีหรือรายงานทางการเงินที่เป็นแบบบังคับ ซึ่งจะให้ข้อมูลมากขึ้นเพื่อนักลงทุนจะใช้ในการตัดสินใจลงทุน เนื่องจากเป็นการเปิดเผยข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ผลการศึกษาอาจทำให้รายงานประจำปีของบริษัทมีความน่าสนใจต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่เฉพาะเจาะจงเพียงแคผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุน

### การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องมีการนำทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียมาใช้เพื่ออธิบายถึงหลักการรายงานแบบบูรณาการโดยการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี เพื่อตอบสนองความต้องการและใช้ในการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น Churet and Eccles (2014); Suttipun (2017) และ Suttipun and Boomlai (2019) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียจะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ สังคมและชุมชน หน่วยงานกำกับดูแล และสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทควรวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างถูกต้องและครบถ้วน เพื่อจะได้นำไปต่อยอดในการทำตามแนวทางบรรษัทภิบาลที่ดี (De Villiers et al., 2014)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียสามารถอธิบายถึงการรายงานแบบบูรณาการของบริษัท โดยผู้บริหารจะต้องเปิดเผยข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส คุณธรรม จริยธรรมขององค์กร รวมทั้งเพื่อผู้มีส่วนได้เสียที่จะใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Frias-Aceituno et al., 2014) สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการรายงานเพียงข้อมูลที่เป็นตัวเงินในอดีต

นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังใช้อธิบายอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากการรายงานแบบบูรณาการให้ข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้น ลดการขัดแย้งกันของข้อมูล และสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะส่งผลดีต่อกิจการ เช่น ชื่อเสียง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนของบริษัท (The International Integrated Reporting Council, 2013)

การรายงานทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเคยถูกนำเสนอรวมกับรายงานทางการเงิน แต่เมื่อประมาณสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการแยกการรายงานสังคมและสิ่งแวดล้อมออกมาเป็นรายงานแยกต่างหาก (Stand-Alone Reports) เนื่องจากมีเนื้อหาและความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย ข้อมูลอาจไม่สอดคล้องกับข้อมูลทางการเงิน ซึ่งเมื่อไม่นานมานี้มีความพยายามที่จะรวมรายงานที่กล่าวมา ทั้งข้อมูลทางการเงิน สังคม สิ่งแวดล้อม และ ธรรมชาติไว้ ในรายงานเล่มเดียวกัน นำมาซึ่งแนวคิดของการจัดทำรายงานแบบบูรณาการ (De Villiers et al., 2014)

### การรายงานแบบบูรณาการ

รายงานแบบบูรณาการ (Integrated Reporting) เป็นแนวทางส่งเสริมให้เกิดการรายงานข้อมูลของบริษัทที่มีประสิทธิภาพและมีเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงคุณภาพข้อมูลที่มีให้กับผู้ให้ทุนทางการเงิน เพื่อให้สามารถจัดสรรทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยวิสัยทัศน์ในระยะยาวของรายงานแบบบูรณาการ คือ การที่ความคิดแบบบูรณาการฝังตัวอยู่ในแนวทางการดำเนินธุรกิจหลัก ในภาครัฐและเอกชน โดยใช้รายงานแบบบูรณาการเป็นบรรทัดฐานในการรายงานของบริษัท (The International Integrated Reporting Council, 2013) วัตถุประสงค์หลักของการจัดทำรายงานแบบบูรณาการ คือ การรวบรวมข้อมูลสำคัญด้านต่าง ๆ ขององค์กรไว้ในรายงานฉบับเดียว เพื่อให้ทิศทางการสื่อสารเกี่ยวกับบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Frias-Aceituno et al., 2014) การจัดทำรายงานแบบบูรณาการจะส่งเสริมให้บริษัทเกิดมุมมองกว้างขึ้น เข้าใจถึงผลกระทบที่กว้างขวางขึ้นจากการใช้ทรัพยากรและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ทำให้บริษัทสามารถสร้างคุณค่าสำหรับตัวบริษัทเอง ซึ่งก่อให้เกิดผลตอบแทนทางการเงินแก่ผู้ให้ทุนที่เป็นทุนทางการเงิน และจะเกี่ยวพันกับคุณค่าที่บริษัทสร้างมาเพื่อผู้มีส่วนได้เสียผ่านทางกิจกรรมที่มีอย่างหลากหลาย การจัดทำรายงานแบบบูรณาการของบริษัทควรคำนึงและให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาไปอย่างยั่งยืน เช่น ด้านแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดเป้าหมายในอนาคต ด้านการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงด้านการคำนึงถึงความสำคัญและความเชื่อถือได้ (The International Integrated Reporting Council, 2013)

การรายงานแบบบูรณาการจะมุ่งให้ภาพเกี่ยวกับทรัพยากรและสัมพันธ์ภาพ เรียกว่า ทุน ดังนั้นแนวคิดเรื่องทุนสามารถช่วยบริษัทในการระบุแหล่งทรัพยากรและความสัมพันธ์ในการรายงานแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อบริษัทและผู้มีส่วนได้เสีย (De Villiers et al., 2014; Steyn, 2014) เพื่อสามารถนำมาใช้ในการรายงานที่จะก่อให้เกิดความครอบคลุมเนื้อหาในรายงานทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยทุนด้านต่าง ๆ 6 กลุ่ม (The International Integrated Reporting Council, 2013) ได้แก่ 1) ทุนการเงิน

(Financial Capital) เป็นกลุ่มของเงินทุนที่บริษัทสามารถจัดหาได้ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่ได้รับ ผ่านการจัดหาเงินทุนหรือการลงทุน เช่น ตราสารหนี้ เงินทุน เงินอุดหนุน ทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น 2) ทุนการผลิต (Manufactured Capital) คือ ผลผลิตวัตถุทางกายภาพที่มีให้กับบริษัทเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ รวมไปถึงรายการที่มีตัวตน เช่น อาคาร สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐาน (เช่น โรงงานบำบัดน้ำเสีย) การผลิตที่เป็นรูปธรรมสามารถจับต้องได้ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ให้กับบริษัทในการดำเนินงานของบริษัท 3) ทุนภูมิปัญญา (Intellectual Capital) คือ ทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ซอฟต์แวร์ และความรู้ความเข้าใจระบบขั้นตอนขององค์กร 4) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ประกอบด้วยความสามารถของแต่ละบุคคล ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ การทำงาน ประสิทธิภาพของพนักงานของบริษัท ความสามารถในการทำความเข้าใจพัฒนาและใช้ กลยุทธ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ด้านแรงงาน การจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย การฝึกอบรม และค่านิยมทางจริยธรรม เช่น สิทธิมนุษยชน รวมถึงความจงรักภักดี แรงจูงใจในการทำงาน เช่น แรงจูงใจสำหรับการปรับปรุงกระบวนการสินค้าและบริการ 5) ทุนสังคม (Social and Relationship Capital) เป็นความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นภายในระหว่างชุมชนกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและเครือข่ายอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความ เป็นอยู่ที่ดีของแต่ละบุคคลและส่วนรวม รวมถึงค่านิยมและพฤติกรรม ความภักดีที่บริษัทมีต่อ ลูกค้า คู่ค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ และ 6) ทุนธรรมชาติ (Natural Capital) เป็น แหล่งทรัพยากรธรรมชาติทั้งหมดที่หมุนเวียนและไม่หมุนเวียน โดยทรัพยากรธรรมชาติจะสามารถ ทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ เช่น อากาศ น้ำ ที่ดิน ป่าไม้ แร่ธาตุ ความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศ ทุนทางธรรมชาติจำเป็นต่อการจัดหาสินค้าและบริการซึ่งจะแสดงถึงความยั่งยืน ของบริษัท

#### การพัฒนาสมมติฐานการศึกษา

เนื่องจากการรายงานแบบบูรณาการได้มีการรับรองและมีการเริ่มเปิดเผยข้อมูลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ทำให้งานวิจัยที่ศึกษาการรายงานแบบบูรณาการทั่วโลกมีจำนวนจำกัด (Jensen & Berg, 2012; Solomon & Maroun, 2012; Churet & Eccles, 2014; Frias-Aceituno et al., 2014; Rensburg & Botha, 2014; Steyn, 2014; Suttipun, 2017; Suttipun & Boonlai, 2019) ตัวอย่างเช่น Jensen and Berg (2012) เปรียบเทียบความแตกต่างของการรายงานการพัฒนายั่งยืนและการรายงานแบบบูรณาการ รวมทั้งทดสอบปัจจัยผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทที่มีอิทธิพลต่อการรายงานแบบบูรณาการ จากบริษัทชั้นนำระดับโลก จำนวน 309 บริษัท พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรายงานการพัฒนายั่งยืนและการรายงานแบบบูรณาการ และการรายงานแบบบูรณาการของบริษัทในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีปริมาณและคุณภาพการเปิดเผยที่สูงกว่าบริษัทที่มาจากประเทศกำลังพัฒนา นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ลงทุน แรงงาน และผู้ถือหุ้น มีอิทธิพลต่อการรายงานแบบบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้บริษัทต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียด้วย นอกจากนี้ Higgins et al. (2014) พบว่า การรายงานแบบบูรณาการมีประโยชน์ต่อบริษัทในการเชื่อมโยงทรัพยากรที่บริษัทมีกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทในประเทศออสเตรเลีย ส่วน Atkins and Maroun (2015) พบว่า ผู้ลงทุนในประเทศ

แอฟริกาใต้มีการพิจารณาการลงทุนจากการรายงานแบบบูรณาการ เนื่องจากการรายงานดังกล่าวเป็นการรายงานเพื่อเน้นความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ Frias-Aceituno et al. (2014) ทดสอบปัจจัยด้านลักษณะกิจการที่มีอิทธิพลต่อการรายงานแบบบูรณาการของบริษัทนานาชาติ จำนวน 1,590 บริษัท พบว่า บริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีการรายงานแบบบูรณาการมากกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า และบริษัทที่มีผู้สอบบัญชีที่มาจาก Big4 จะมีการรายงานแบบบูรณาการมากกว่าบริษัทที่ไม่ได้ใช้ผู้สอบบัญชีที่มาจาก Big4 เนื่องจากบริษัทดังกล่าวมีจำนวนและความหลากหลายของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า

ในประเทศไทย Suttipun (2017) ศึกษาลักษณะและปริมาณการรายงานแบบบูรณาการของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่ม SET100 ระหว่างปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2558 พบว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปีการศึกษาดังกล่าว มีการเปิดเผยข้อมูลการรายงานแบบบูรณาการเพิ่มขึ้นทุกปี โดยด้านที่เปิดเผยมากที่สุด คือ ด้านทุนปัญญา ตามมาด้วยด้านทุนสังคม ด้านทุนการเงิน ด้านทุนมนุษย์ ด้านทุนการผลิต และข้อมูลที่เปิดเผยน้อยที่สุด คือ ด้านทุนธรรมชาติ ส่วน Suttipun and Boonlai (2019) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลที่ดีของกิจการและการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการถือหุ้นโดยสถาบันขนาดของกรรมการ รางวัลที่เกี่ยวข้องกับการรายงานข้อมูล และระดับการรายงานแบบบูรณาการ

อย่างไรก็ตาม มีเพียงหลักฐานงานวิจัยอย่างจำกัดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรายงานแบบบูรณาการและผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท โดย Churet and Eccles (2014) ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรายงานแบบบูรณาการและผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท แต่ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการรายงานแบบบูรณาการและผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท ดังนั้น ในการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้ได้พบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรายงานข้อมูลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ใกล้เคียงกับการรายงานแบบบูรณาการ ซึ่งผลการศึกษาพบความหลากหลายและไม่สามารถระบุทิศทางได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Ho and Taylor (2007); Nakao, Amano, Matsumura, Genba, and Nakano (2007); Islam and Deegan (2010); Suttipun (2018) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรายงานข้อมูลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (การรายงานตามหลักไตรกัปปิยะ การรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนของกิจการหรือการรายงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง) ต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท เนื่องจากการรายงานดังกล่าวสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการรายงานเพียงข้อมูลที่เป็นตัวเงินในอดีต และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่ดีขึ้น ความเสี่ยงลดลง ความสามารถในการแข่งขันที่มากขึ้น และสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ในทางกลับกัน Connelly and Limpaphayom (2004) พบว่า ยิ่งบริษัทมีการรายงานข้อมูลแบบสมัครใจเพิ่มขึ้น ยิ่งทำให้บริษัทมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลให้บริษัทมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ลดลง สอดคล้องกับการศึกษาของ Wright and Ferris (1997) เนื่องจากการวิจัยในอดีต

ยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ นำมาซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งการรายงานแบบบูรณาการออกเป็น 6 ทูตามกรอบการรายงาน ซึ่งประกอบด้วย ทูตทางการเงิน ทูตการผลิต ทูตปัญญา ทูตทางมนุษย์ ทูตทางสังคม และทูตทางธรรมชาติ (The International Integrated Reporting Council, 2013; Suttipun, 2017) เพื่อทดสอบอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินตามสมมติฐาน ดังนี้

- H1: การรายงานทูตทางการเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
- H2: การรายงานทูตการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกของต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
- H3: การรายงานทูตทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกของต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
- H4: การรายงานทูตทางมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกของต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
- H5: การรายงานทูตทางสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกของต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน
- H6: การรายงานทูตทางธรรมชาติมีอิทธิพลเชิงบวกของต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

## วิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) จำนวน 7 อุตสาหกรรม ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มทรัพยากร กลุ่มเทคโนโลยี กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มบริการ รวมทั้งสิ้น 402 บริษัท ทั้งนี้ การศึกษาในครั้งนี้ไม่รวมบริษัทที่จดทะเบียนในกลุ่มเอ็ม เอ ไอ (MAI) ไม่รวมบริษัทที่อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ ไม่รวมบริษัทที่วันปิดรอบระยะเวลาบัญชีไม่ตรงกับวันที่ 31 ธันวาคม และไม่รวมบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน และกองทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินมีกฎระเบียบข้อบังคับเฉพาะ

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 200 บริษัท ดังตารางที่ 1 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ประกอบด้วย กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 33 บริษัท กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง จำนวน 25 บริษัท กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 17 บริษัท กลุ่มทรัพยากร จำนวน 28 บริษัท กลุ่มเทคโนโลยี จำนวน 19 บริษัท กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 48 บริษัท และกลุ่มบริการ จำนวน 30 บริษัท

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	33	16.50
กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	25	12.50
กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค	17	8.50



ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
กลุ่มทรัพยากร	28	14.00
กลุ่มเทคโนโลยี	19	9.50
กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม	48	24.00
กลุ่มบริการ	30	15.00
<b>รวม</b>	<b>200</b>	<b>100.00</b>

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2558 ถึง พ.ศ. 2560 โดยเก็บข้อมูลการรายงานแบบบูรณาการ ตามกรอบ 6 ทุน ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ประกอบด้วย ทุนทางการเงิน ทุนทางการผลิต ทุนทางปัญญา ทุนทางมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนทางธรรมชาติ (Suttipun, 2017) การเก็บข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณ (Quantitative Content Analysis) ด้วยวิธีการนับคำ (Word Counts) ซึ่งการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงปริมาณดังกล่าวแพร่หลายในการวัดค่าการเปิดเผยข้อมูลในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลสังคมและสิ่งแวดล้อม (Deegan & Gordon, 1996; Suttipun, 2018) ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท วัดค่าจากผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (Return on Asset) (Frias-Aceituno et al., 2014) รวมถึงตัวแปรควบคุม คือ ขนาดของกิจการ วัดจากสินทรัพย์รวมของบริษัท และลักษณะของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในกลุ่ม Big4 หรือนอกกลุ่ม Big4

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถิติพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ การใช้สถิติเชิงพรรณนาในรูปแบบค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อใช้ในการศึกษาลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ระหว่างปี พ.ศ. 2558 ถึง พ.ศ. 2560 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์นำมาใช้เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรายงานแบบบูรณาการ ตัวแปรควบคุม และผลการดำเนินงานทางการเงิน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อทดสอบอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงินในรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีสมการถดถอย ดังนี้

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + b5X5 + b6X6 + b7X7 + b8X8 + \text{error}$$

โดยที่ Y คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (ROA) X1 คือ ทุนทางการเงิน X2 คือ ทุนทางการผลิต X3 คือ ทุนทางปัญญา X4 คือ ทุนทางมนุษย์ X5 คือ ทุนทางสังคม X6 คือ ทุนทางธรรมชาติ X7 คือ ขนาดของกิจการ (ขนาดของกิจการวัดโดยสินทรัพย์รวมของบริษัท) และ X8 คือ ลักษณะของผู้สอบบัญชี

(1 = ผู้สอบบัญชี Big4, 0 = อื่น ๆ)

## ผลการวิจัย

จากรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 บริษัท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ถึง พ.ศ. 2560 ในตารางที่ 2 แสดงลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มของการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปี แบ่งเป็น 6 ด้าน ผลการศึกษา พบว่า การเปิดเผยข้อมูลในแต่ละด้านมีแนวโน้มการเปิดเผยเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลาที่ศึกษา หัวข้อ ที่ถูกเปิดเผยมากที่สุด คือ ทุนทางการเงิน จำนวนเฉลี่ย 847.71 คำ ตามมาด้วย ทุนทางปัญญา จำนวนเฉลี่ย 747.69 คำ ทุนทางสังคมจำนวนเฉลี่ย 677.89 คำ ทุนทางมนุษย์ จำนวนเฉลี่ย 442.37 คำ ทุนทางการผลิต จำนวนเฉลี่ย 391.51 คำ และทุนทางธรรมชาติ จำนวนเฉลี่ย 385.42 คำ

ตารางที่ 2 ลักษณะ ปริมาณ และแนวโน้มของการรายงานแบบบูรณาการ

การรายงานแบบบูรณาการ	พ.ศ. 2558		พ.ศ. 2559		พ.ศ. 2560		เฉลี่ย	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ทุนทางการเงิน	815.51	186.69	847.18	190.51	880.43	199.53	847.71	191.36
ทุนทางปัญญา	710.09	258.98	743.55	271.49	789.44	288.76	747.69	272.38
ทุนทางสังคม	640.79	220.21	673.47	232.60	719.41	279.34	677.89	239.86
ทุนทางมนุษย์	420.76	175.39	441.21	182.88	465.15	193.95	442.37	183.64
ทุนทางการผลิต	359.64	160.29	388.73	176.34	426.15	187.47	391.51	173.04
ทุนทางธรรมชาติ	358.33	179.80	383.56	194.92	414.36	211.88	385.42	195.08
รวม	3305.12	907.82	3475.48	898.03	3694.92	1057.11	3491.84	945.53

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาศึกษาว่ามีความเป็นอิสระต่อกันหรือเป็นตัวเดียวกันหรือไม่ จากการทดสอบ พบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์อิสระอยู่ระหว่าง 0.01-0.68 ซึ่งไม่เกิน 0.70 (Tabachnick & Fidell 2007) อีกทั้งค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าอยู่ระหว่าง 1.204-2.381 และมีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 2.381 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Belsley, Kuh, & Welsch, 1980) และสามารถนำไปใช้วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ รายละเอียดดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการรายงานแบบบูรณาการ ตัวแปรควบคุม และผลการดำเนินงานทางการเงิน

ตัวแปร	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Mean	6.09	847.71	747.69	677.89	442.37	391.51	385.42	48.959	0.76
S.D.	4.91	191.36	272.38	239.86	183.64	173.04	195.08	180.305	0.42
Y	1	-	-	-	-	-	-	-	-
X1	0.050	1	-	-	-	-	-	-	-
X2	0.208**	0.286**	1	-	-	-	-	-	-
X3	0.191**	0.321**	0.481**	1	-	-	-	-	-
X4	0.149*	0.261**	0.505**	0.594**	1	-	-	-	-
X5	0.097	0.216**	0.363**	0.503**	0.601**	1	-	-	-
X6	0.037	0.213**	0.334**	0.498**	0.482**	0.444**	1	-	-
X7	0.015	0.686**	0.241**	0.273**	0.388**	0.217**	0.237**	1	-
X8	0.115	0.033	0.153	0.281**	0.284**	0.196*	0.268**	0.270**	1
VIF	-	1.497	2.011	2.381	2.282	2.052	1.641	1.204	2.132

\*\* คือ นัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และ \* คือ นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เพื่อทดสอบอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบอิทธิพลเชิงบวกของการรายงานทุนทางการผลิต และการรายงานทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 แต่การศึกษาไม่พบอิทธิพลของการรายงานทุนทางการเงิน การรายงานทุนทางมนุษย์ การรายงานทุนทางสังคม และการรายงานทุนทางธรรมชาติต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นอกจากนี้ การศึกษายังพบความสัมพันธ์ของตัวแปรควบคุมที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ขนาดของกิจการ และลักษณะของผู้สอบบัญชีว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตามอย่างเป็นนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปร	b	t	p-value
(ค่าคงที่)	-	1.228	0.221
ทุนทางการเงิน (X1)	0.094	1.103	0.271

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	b	t	p-value
ทุนทางการผลิต (X2)	0.209	2.140*	0.034
ทุนทางปัญญา (X3)	0.182	1.711*	0.049
ทุนทางมนุษย์ (X4)	0.040	0.378	0.706
ทุนทางสังคม (X5)	-0.034	-0.337	0.736
ทุนทางธรรมชาติ (X6)	-0.109	-0.1230	0.220
ขนาดของกิจการ (X7)	0.195	1.817*	0.045
ลักษณะผู้สอบบัญชี (X8)	0.334	2.707*	0.021
R <sup>2</sup>		0.239	
Adjusted R <sup>2</sup>		0.218	
F-Value (sig)		4.106 (0.025**)	
N		200	

\*\* คือ นัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และ \* คือ นัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 สมการถดถอยเป็นดังนี้

$$Y = a + 0.209X2 + 0.182X3 + 0.195X7 + 0.334X8 + \text{error}$$

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการดำเนินงานทางการเงิน แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

### สรุปผลและอภิปรายผล

การศึกษาอิทธิพลของการรายงานแบบบูรณาการต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ปริมาณและแนวโน้มการรายงานแบบบูรณาการในรายงานประจำปีของบริษัทมีการเพิ่มขึ้นในทุกปี ในช่วงเวลาที่ศึกษา หัวข้อที่ถูกเปิดเผยมากที่สุด คือ ทุนทางการเงิน ตามมาด้วย ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม ทุนทางมนุษย์ ทุนทางการผลิต และทุนทางธรรมชาติ โดยผลการศึกษารุ่นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suttipun (2017) และ Suttipun and Boonlai (2019) ที่พบว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในระหว่างปี พ.ศ. 2555 ถึง พ.ศ. 2558 มีการเปิดเผยข้อมูลการรายงานแบบบูรณาการเพิ่มขึ้นทุกปี โดยทุนทางปัญญาและทุนทางสังคมอยู่ในส่วนที่เปิดเผยมากที่สุด ส่วนด้านที่เปิดเผยน้อยที่สุด คือ ด้านทุนธรรมชาติ เหตุผลที่มีการรายงานแบบบูรณาการเพิ่มขึ้นของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาจเนื่องจากบริษัทต้องการตอบสนอง

ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลในการกีดกันบริษัท (Islam & Deegan, 2010) ผลของการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียจะส่งผลให้บริษัทได้รับผลลัพธ์ที่ดี

นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลเชิงบวกของการรายงานทุนทางการผลิต การรายงานทุนทางปัญญา ขนาดของกิจการ และลักษณะของผู้สอบบัญชีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท โดยการรายงานแบบบูรณาการด้านทุนทางการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน เนื่องจากการผลิตจะบ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท การลงทุนในการผลิต เทคโนโลยี หรือเครื่องจักร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่จะสามารถทำกำไรได้ การลงทุนการผลิตเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่ความต้องการของผู้ซื้อมีการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต Gunday, Ulusoy, Kilic, and Alpkan (2011) พบว่า การลงทุนในนวัตกรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม และ Atalay, Anafarta, and Sarvan (2013) พบว่า นวัตกรรมและเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร และสามารถลดต้นทุนและความเสี่ยง

การรายงานแบบบูรณาการด้านทุนทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Abdullah and Sofian (2012) และ Suttipun (2018) ที่พบว่า การรายงานด้านทุนทางปัญญามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน คุณค่าของกิจการ และผลการดำเนินงานของบริษัท ถึงแม้ว่าการรายงานด้านทุนทางปัญญายังไม่ถือเป็นการรายงานแบบบังคับของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่บริษัทเลือกที่จะรายงานทุนทางปัญญาดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาไม่พบอิทธิพลของการรายงานทุนทางการเงิน การรายงานทุนทางมนุษย์ การรายงานทุนทางสังคม และการรายงานทุนทางธรรมชาติต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาในอดีตของ Churet and Eccles (2014) เนื่องจากการรายงานแบบบูรณาการในทุนบางด้านจะมองถึงผลการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท เช่น การรายงานทุนทางมนุษย์ การรายงานทุนทางสังคม และการรายงานทุนทางธรรมชาติ สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนั้น ซึ่งจะสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของบริษัทในระยะยาว แต่ในการศึกษานี้ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท จากผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ (ROA) ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานระยะสั้นของบริษัท ทำให้ผลการศึกษาไม่พบอิทธิพลของการรายงานด้านทุนดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้น การศึกษาคั้งนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3 แต่ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 4 สมมติฐานที่ 5 และสมมติฐานที่ 6

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควบคุมที่ใช้ในการศึกษา คือ ขนาดของกิจการ และลักษณะของผู้สอบบัญชี ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Atkins and Maroun (2015) และ Frias-Aceituno et al. (2014) ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่มักจะรายงานทั้งข้อมูลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่

มีจำนวนและความหลากหลายของผู้มีส่วนได้เสียที่มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก อีกทั้งบริษัทขนาดใหญ่ยังมีความซับซ้อนของกระบวนการธุรกิจมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก ทำให้บริษัทต้องรายงานข้อมูลมากกว่า ส่วนลักษณะของผู้สอบบัญชี พบว่า บริษัทที่ใช้ผู้สอบบัญชี Big4 มีการรายงานแบบบูรณาการที่มากกว่า บริษัทที่ไม่ใช้ผู้สอบบัญชี Big4 เนื่องจากผู้สอบบัญชี Big4 พยายามให้บริษัทที่ว่าจ้างผู้สอบบัญชีมีการรายงานข้อมูลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของ The International Integrated Reporting Council ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556

จากผลการศึกษาพบประโยชน์จากการรายงานแบบบูรณาการ ดังนี้ 1) สำหรับกิจการ สามารถนำไปวางแผนการในลงทุนต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุนการผลิตและทุนทางปัญญา เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลในด้านทุนดังกล่าว ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการ ผลการศึกษาจะกระตุ้นให้บริษัทเห็นความสำคัญของการรายงานแบบบูรณาการเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่มีสิทธิ์ที่จะรับทราบ ข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ของทางบริษัท ตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย 2) สำหรับนักลงทุน สามารถใช้ข้อมูลการเปิดเผยทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จากการรายงานแบบบูรณาการทั้ง 6 กลุ่มทุน ซึ่งจะให้ข้อมูลมากขึ้นเพื่อนักลงทุนจะใช้ในการตัดสินใจลงทุน มองเห็นสัญญาณที่บริษัทส่งมาจากกิจกรรมและการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นได้ และ 3) สำหรับผู้มีส่วนได้เสียอื่นสามารถเข้าถึงและมีข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกิจการนอกเหนือไปจากรายงานประจำปีหรือรายงานทางการเงินที่เป็นแบบบังคับ และ 4) สำหรับหน่วยงานกำกับดูแล จากประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการรายงานแบบบูรณาการ หน่วยงานกำกับดูแลควรสนับสนุนและผลักดันให้เกิดการเปิดเผยเพิ่มมากขึ้นในวงกว้าง หรือปรับเปลี่ยนจากการเปิดเผยข้อมูลแบบสมัครใจมาเป็นการเปิดเผยข้อมูลแบบบังคับตามข้อกำหนด

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีข้อจำกัดที่เกิดขึ้น คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างและประเภทของตลาดที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากการศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 บริษัท จากกว่า 400 บริษัทใน 7 กลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และไม่ได้พิจารณาใช้กลุ่มตัวอย่างจากตลาดทางเลือก เช่น ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เป็นต้น นอกจากนี้ การศึกษาเลือกใช้ตัวแปรตามที่เป็นผลการดำเนินงานทางการเงินระยะสั้นโดยใช้ตัวชี้วัดจากผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่าการเลือกใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินระยะยาว รวมทั้งการศึกษาเลือกใช้ตัวแปรควบคุมเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้น ดังนั้น แนวทางศึกษาต่อไปในอนาคตควรพิจารณาใช้กลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นจากตลาดทางเลือกอื่น ๆ รวมทั้งการเลือกตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบระยะยาวต่อความยั่งยืนของบริษัทด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- Abdullah, D. F., & Sofian, S. (2012). The relationship between intellectual capital and corporate performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40(4), 537-541.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75(2), 226-235.
- Atkins, J., & Maroun, W. (2015). Integrated reporting in South Africa in 2012: Perspectives from South African institutional investors. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 197-221.
- Belsley, D. A., Kuh E., & Welsch, R. E. (1980). Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity. New York: John Wiley & Son.
- Churet, C., & Eccles, R. G. (2014). Integrated reporting, quality of management, and financial performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56-64.
- Connelly, J. T., & Limpaphayom, P. (2004). Environmental reporting and firm performance: Evidence from Thailand. *The Journal of Corporate Citizenship*, 13(1), 137-149.
- De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting: Insights, gaps and agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56-72.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talks: Organizational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing and Accountability*, 27(7), 1090-1119.
- Ho, L. J., & Taylor, M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom line reporting and its determinates: Evidence from the United State and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 18(2), 123-150.
- Islam, M., & Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and Business Research*, 40(2), 131-148.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting: An institutional approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.

- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 83-112). Oxford: Oxford University Press.
- Nakao, Y., Amano, A., Matsumura, K., Genba, K., & Nakano, M. (2007). Relationship between environmental performance and financial performance: An empirical analysis of Japanese corporations. *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 106-118.
- Rensburg, R., & Botha, E. (2014). Is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa. *Public Relation Review*, 40(2), 144-152.
- Solomon, J., & Maroun, W. (2012). *Integrated reporting: The new face of social, ethical and environmental reporting in South Africa? ACCA*. London: The Association of Chartered Certified Accountants.
- Steyn, M. (2014). Organizational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: Perspectives of senior executives at South African listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.
- Suttipun, M. (2017). The effect of integrated reporting on corporate financial performance: An evidence of Thailand. *Corporate Ownership & Control*, 15(1), 133-142.
- Suttipun, M. (2018). The influence of corporate governance, and sufficiency economy philosophy disclosure on corporate financial performance: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1), 79-99.
- Suttipun, M., & Boonlai, A. (2019). The relationship between corporate governance and integrated reporting: Thai evidence. *International Journal of Business and Society*, 20(1), 348-364.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- The International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *The international integrated reporting framework*. London: The International Integrated Reporting Council.
- Wright, P., & Ferris, S. (1997). Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77-83.



โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับ  
ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

The Relationship Model among Strategic Leadership, Innovation  
Management, and Organizational Performance of Private  
Universities in Thailand

อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์<sup>1\*</sup>, สุรีย์ กาญจนวงศ์<sup>1</sup>, และ ไพศาล จันทรงษ์<sup>1</sup>

Anuthida Prasertsak<sup>1\*</sup>, Suree Kanjanawong<sup>1</sup>, and Phaisarn Jantarungsri<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this correlational descriptive research was to examine the causal relationship model of strategic leadership with innovation management and organizational performance of private universities in Thailand. The conceptual framework of this research was synthesized from organizational performance involving strategic leadership and innovation management. A descriptive research methodology was employed in the study to find the relationships.

The samples were 358 administrators of Thailand's private universities selected by the simple sampling method. A 5-rating scale questionnaire was used as a research tool. The reliability of the questionnaire was checked with an alpha coefficient of 0.91. Statistics used to analyze data include frequency, percentage,

<sup>1</sup>คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ต.ดอนยายหอม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000

<sup>1</sup>Multidisciplinary College, Christian University, Don Yai Hom Sub-district, Mueang Nakhon Pathom District, Nakhon Pathom Province 73000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: anuthida\_prasertsak@yahoo.com)

รับบทความวันที่ 30 กรกฎาคม 2563 แก้ไขวันที่ 6 ตุลาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 9 ตุลาคม 2563

average, and standard deviation. Structural equation modelling was analyzed through path analysis. The research findings revealed that the relationship model among strategic leadership, innovation management, and organizational performance of private universities was matched with the empirical data ( $\chi^2 = 308.38$ ,  $df = 259$ ,  $p\text{-value} = 0.19$ ,  $\chi^2/df = 1.19$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $AGFI = 0.92$ ,  $RMSEA = 0.02$ ,  $RMR = 0.01$ ,  $CFI = 0.99$ ). Strategic leadership has a direct influence on innovation management ( $\beta = 0.77$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ), and has a direct influence on the performance of the university ( $\beta = 0.51$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ). Innovation management has a direct influence on the performance of the university ( $\beta = 0.43$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ). Along with innovation management, strategic leadership has an indirect influence on the performance of the universities ( $\beta = 0.84$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ).

The research indicates that strategic leadership and innovation management are important factors for organizational performance. Thus, to efficiently administer the university's courses, it is suggested that, administrators should have strategic leadership skills, bring in or produce innovation, and create more desirable learning management which will eventually lead to better organizational performance.

*Keywords: Organizational Performance of Private Universities, Strategic Leadership, Innovation Management*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สังเคราะห์จากผลการดำเนินงานขององค์กร ร่วมกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนาเพื่อหาความสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย จำนวน 358 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยแสดงด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 308.38$ ,  $df = 259$ ,  $p\text{-value} = 0.19$ ,  $\chi^2/df = 1.19$ ,  $GFI = 0.94$ ,  $AGFI = 0.92$ ,

RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรม ( $\beta = 0.77$ , p-value < 0.05) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\beta = 0.51$ , p-value < 0.05) การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\beta = 0.43$ , p-value < 0.05) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม ( $\beta = 0.84$ , p-value < 0.05) จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการนวัตกรรมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และมีการนำเข้าสู่ สร้าง และพัฒนานวัตกรรม เพื่อการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น

**คำสำคัญ:** ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการตลาดแรงงาน ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แต่ประเทศไทยยังประสบกับปัญหาคุณภาพบัณฑิตที่ผลิตออกมาส่วนใหญ่ไม่ได้คุณภาพ เห็นได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นของนายจ้างที่มีต่อคุณภาพของบัณฑิต ส่วนใหญ่เห็นว่าคุณภาพบัณฑิตไทยขาดทักษะด้านต่าง ๆ ที่นายจ้างต้องการ นอกจากนี้ผลการสำรวจคุณภาพบัณฑิตไทยของนิต้าโพลยังพบว่า ผู้เรียนไม่ค่อยสนใจความรู้ที่ได้ มีค่านิยมแค่ต้องการใบปริญญา และหลักสูตรส่วนใหญ่เน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติทำให้บัณฑิตไม่สามารถทำงานได้จริง ไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงานได้จริงและเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าใบปริญญา ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไม่สามารถหางานทำได้ ผลสำรวจอัตราการว่างงานตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีอัตราการว่างงานเท่ากับ 1.7 ซึ่งสูงกว่าอัตราการว่างงานในระดับอื่น ๆ (National Statistical Office of Thailand, 2019) และจากการสำรวจภาวะการมีงานทำของบัณฑิตพบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาที่ยังไม่ได้ทำงานคิดเป็นร้อยละ 24.65% และสำหรับผู้ที่มิงานทำก็มีบางส่วนที่ทำงานไม่ตรงสาขาวิชา (Office of the Higher Education Commission, 2017)

ปัญหาดังกล่าวเกิดจากคุณภาพของบัณฑิตที่ไม่เพียงพอหรือไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมักจะได้รับที่ยอมรับน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ (Boonrat, 2014) สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยเอกชน ในปีการศึกษา 2560 พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงาน

อยู่ในระดับดี มีเพียง 5 มหาวิทยาลัยจาก 41 มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ และมีบางมหาวิทยาลัยได้ปรับไปใช้การประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เป็นต้น และเมื่อพิจารณาทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านการผลิตบัณฑิต มีค่าผลการประเมินเท่ากับ 3.68 ซึ่งต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น (Office of the Higher Education Commission, 2017) จากปัญหาข้างต้นพบว่า สาเหตุเกิดจากมหาวิทยาลัยเอกชนปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการเรียนการสอนของหลักสูตร (Yongsorn, 2017) ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ยังใช้การจัดการเรียนการสอนรูปแบบวิธีเดิมที่อาจารย์เป็นผู้บรรยายหรือเป็นแหล่งของความรู้ สอนตามหลักสูตรที่เน้นเนื้อหา ใช้เวลาบรรยายตามตำรามาก แต่นักศึกษาก็ไม่ได้เกิดการเรียนรู้ในการคิดวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ ซึ่งรูปแบบนี้ไม่เหมาะที่จะพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของคนที่จะต้องทำงานและใช้ชีวิตในสังคมสมัยใหม่ที่ระบบเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้ ส่งผลให้นักศึกษาไทยจำนวนหนึ่งเลือกไปศึกษาต่อในต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น (Songkramsri, U-on, & Teerathanachaiyakun, 2016)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิต ด้วยการปรับการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำหลายแห่งจึงได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับใช้ในการบริหารหลักสูตรและรูปแบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและตรงความต้องการของตลาดแรงงาน สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Khienchananaj and Smarnyad (2017) ที่พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และการศึกษาวิจัยของ Namtip and Khongmalai (2015) ที่พบว่า ปัจจัยนวัตกรรมบริการส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของนักศึกษา และความพึงพอใจของนักศึกษาก็ส่งผลโดยตรงต่อความภักดีของนักศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน หากมหาวิทยาลัยเอกชนมีการนำการจัดการนวัตกรรมโดยมีปัจจัยนำเข้า และกระบวนการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรมในมหาวิทยาลัย และนำมาเป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และนำมาปฏิบัติเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

ทั้งนี้ นโยบายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้นำองค์กรจะต้องเป็นบุคคลสำคัญในการนำองค์กร และกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Ramall, 2012; Al-Husseini, 2014; Tavisapakit, 2015) สอดคล้องกับ

การสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็คือผู้นำ ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่ผู้นำอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีระบบการดำเนินงานที่กำหนดตายตัวและต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของราชการ (Polsarum, 2019; Srisa-an, 2019) รูปแบบภาวะผู้นำในอดีตอาจไม่เหมาะกับการบริหารองค์กรในสภาพสังคมปัจจุบันที่เป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยากซับซ้อน ต้องพัฒนาตนเองให้รู้เท่าทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งผู้บริหารที่จะนำมหาวิทยาลัยเอกชนให้มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ก็คือผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Sansuk, 2014) สอดคล้องกับการศึกษาของ Yusuf, Hamzah, and Tikson (2017) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ และการศึกษาของ Songkramsri, U-on, and Teerathanachaiyakun (2016) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการอาชีวศึกษา การพัฒนาทักษะ และสมรรถนะของผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและพันธกิจตามเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษาที่กำหนดไว้จึงเป็นเรื่องสำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชน มีเพียงการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมกับผลการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการนวัตกรรมเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนที่มีความแตกต่าง สร้างความเป็นอัตลักษณ์ของหลักสูตร ผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการในยุคดิจิทัล และมีการใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

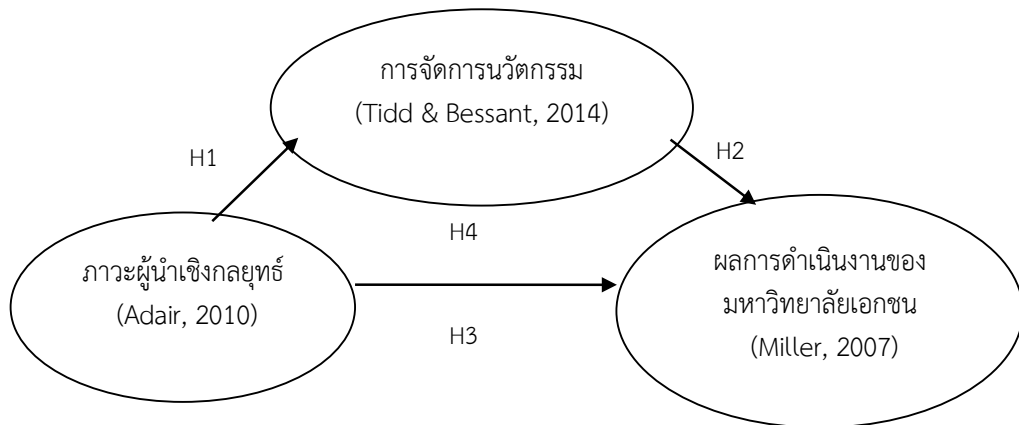
### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Adair (2010) ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทาง 2) การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การดำเนินงานให้สำเร็จ 4) การสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร 5) การสร้างพันธมิตร 6) การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร และ 7) การพัฒนาผู้นำของปัจจุบันและอนาคต ซึ่งลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดนี้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ที่ได้ระบุว่าผู้นำระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีวิธีการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน มีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันมีความผูกพันกับสถาบัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งมีการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน โดยการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ และนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ (Boal & Schultz, 2007) ส่วนแนวคิดการจัดการนวัตกรรมของ Tidd and Bessant (2014) ประกอบด้วย 1) สิ่งนำเข้าในกระบวนการนวัตกรรม 2) กระบวนการนวัตกรรมที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องจัดการให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในมหาวิทยาลัย และ 3) ผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการนวัตกรรมในมหาวิทยาลัยเอกชน อันจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และผลการดำเนินงานองค์กรของ Miller (2007) ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ โดยวัดเฉพาะด้านประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยด้วยตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านบัณฑิต ด้านนักศึกษา และด้านอาจารย์

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชน โดยมีผู้วิจัยหลายท่านได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน (Organizational Performance) (Songkramsri, U-on, & Teerathanachaiyakun, 2016; Kitonga, 2017; Yusuf et al., 2017) เนื่องจากผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรม (Maziti, Chinyamurindi, & Marange, 2018) และในปัจจุบันองค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จะต้องมีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งการจัดการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Walker, Damanpour, & Devece, 2010; Shisia, Sang, Matoke, & Omwario, 2014; Tavisapakit, 2015) จากงานวิจัยข้างต้นทำให้ทราบว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการจัดการนวัตกรรม แต่ยังไม่พบว่า

มีการศึกษาวิจัยว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม และยังไม่มีการศึกษาวิจัยโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานในบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด เพื่ออธิบายสาเหตุของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งแสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 2: การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม

### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อหาความสัมพันธ์โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2563

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี

รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหลักสูตรที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 41 สถาบัน รวมทั้งสิ้น 2,835 คน (Office of the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2018) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรการคำนวณของยามาเน่ (Yamane, 1973) กำหนดค่าความเป็นตัวแทนประชากร 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 351 คน และมีการป้องกันการสูญหายของกลุ่มตัวอย่าง (Dropout Rate) และความไม่ครบถ้วนของแบบสอบถามจึงทำการเพิ่มจำนวนตัวอย่างร้อยละ 10 (Polit & Beck, 2008) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 386 คน การคัดเลือกตัวอย่างจากแต่ละมหาวิทยาลัยเอกชนใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของแต่ละมหาวิทยาลัยเอกชน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับฉลากจากรายชื่อตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละมหาวิทยาลัยให้ได้จำนวนตัวอย่างครบตามสัดส่วนที่คำนวณได้ของแต่ละมหาวิทยาลัย และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 358 คน คิดเป็นร้อยละ 92.75 ซึ่งผู้วิจัยใช้ระยะเวลาทั้งหมด 3 เดือน ในช่วงเดือนธันวาคม 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2563

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรในการวิจัยและสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามมี 3 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีพื้นฐานการประยุกต์แนวคิดของ Adair (2010) 2) แบบสอบถามการจัดการนวัตกรรม มีพื้นฐานการประยุกต์แนวคิดของ Tidd and Bessant (2014) และ 3) แบบสอบถามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวิจัยขึ้นเอง ตามแนวคิดของ Miller (2007) เกณฑ์ที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาความตรงและความสอดคล้องของข้อคำถาม และนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) รวมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98

## 3. การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (สสอท.) เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือในการเก็บข้อมูลในมหาวิทยาลัยเอกชนในสังกัดสมาคมฯ จำนวน 41 แห่ง และขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแนบเอกสารแนะนำผู้วิจัย ชี้แจงวัตถุประสงค์ รายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็น ประโยชน์ในการเข้าร่วมการวิจัย เอกสารยินยอมเข้าร่วมการวิจัย และหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ที่ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบแล้ว ตามเลขที่ น. 06/2562 ลงวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และแนบจดหมายพร้อมติดแสตมป์สำหรับนำส่งแบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์



#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน ตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่บริหารในปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

#### ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.82) อายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 36.59) จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 56.15) มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยเอกชนระหว่าง 11-15 ปี (ร้อยละ 22.07) ประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในช่วง 1-5 ปี (ร้อยละ 42.18) ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 66.48) ส่วนที่มีตำแหน่งวิชาการส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ร้อยละ 27.09) และตำแหน่งหน้าที่บริหารในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าหลักสูตร/หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้าแขนงวิชา/ประธานหลักสูตร (ร้อยละ 25.42)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.37) องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.51) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.59)

3. ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) การจัดการนวัตกรรม (IM) และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน (OP) พบว่าโมเดล ทั้ง 3 ตัวแปร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008) ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** เปรียบเทียบค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ			ความสอดคล้อง
		SL	IM	OP	
p-value	มากกว่า 0.05	0.16	0.24	0.10	สอดคล้อง
CMIN/DF	น้อยกว่า 3.00	1.37	1.33	1.39	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 0.90	0.98	0.99	0.96	สอดคล้อง
AGFI	มากกว่า 0.90	0.96	0.98	0.93	สอดคล้อง
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.03	0.03	0.03	สอดคล้อง
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.01	0.01	0.02	สอดคล้อง
CFI	มากกว่า 0.90	0.99	0.99	0.99	สอดคล้อง

การวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่ามีค่าอำนาจองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60-0.82 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าปัจจัยย่อยทั้ง 7 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งเรียงปัจจัยย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ 1) การพัฒนาผู้นำของปัจจุบันและอนาคต ( $\lambda = 0.82$ ) 2) การสร้างพันธมิตร ( $\lambda = 0.76$ ) 3) ความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\lambda = 0.75$ ) 4) การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร ( $\lambda = 0.71$ ) 5) การดำเนินงานให้สำเร็จ ( $\lambda = 0.69$ ) 6) การคิดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\lambda = 0.69$ ) และ 7) การกำหนดทิศทาง ( $\lambda = 0.60$ ) สำหรับการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลของการจัดการนวัตกรรม ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.78-0.90 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าปัจจัยย่อยทั้ง 3 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนขององค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมได้ ซึ่งเรียงปัจจัยย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) กระบวนการนวัตกรรม ( $\lambda = 0.90$ ) 2) สิ่งนำเข้ากระบวนการนวัตกรรม ( $\lambda = 0.87$ ) และ 3) ผลผลิตนวัตกรรม ( $\lambda = 0.78$ ) และการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลปรากฏว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.69-0.83 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเรียงปัจจัยย่อยที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) บัณฑิต ( $\lambda = 0.83$ ) 2) นักศึกษา ( $\lambda = 0.72$ ) และ 3) อาจารย์ ( $\lambda = 0.69$ )

3.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าในกลุ่มของไคสแควร์ ค่าในกลุ่มของดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) และค่าในกลุ่มของดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximate: RMSEA) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hooper,

Coughlan, & Mullen, 2008) แสดงว่าโมเดลในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** เปรียบเทียบค่าสถิติของความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
p-value	มากกว่า 0.05	0.19	สอดคล้อง
CMIN/DF	น้อยกว่า 3.00	1.19	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 0.90	0.94	สอดคล้อง
AGFI	มากกว่า 0.90	0.92	สอดคล้อง
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.02	สอดคล้อง
RMR	น้อยกว่า 0.05	0.01	สอดคล้อง
CFI	มากกว่า 0.90	0.99	สอดคล้อง

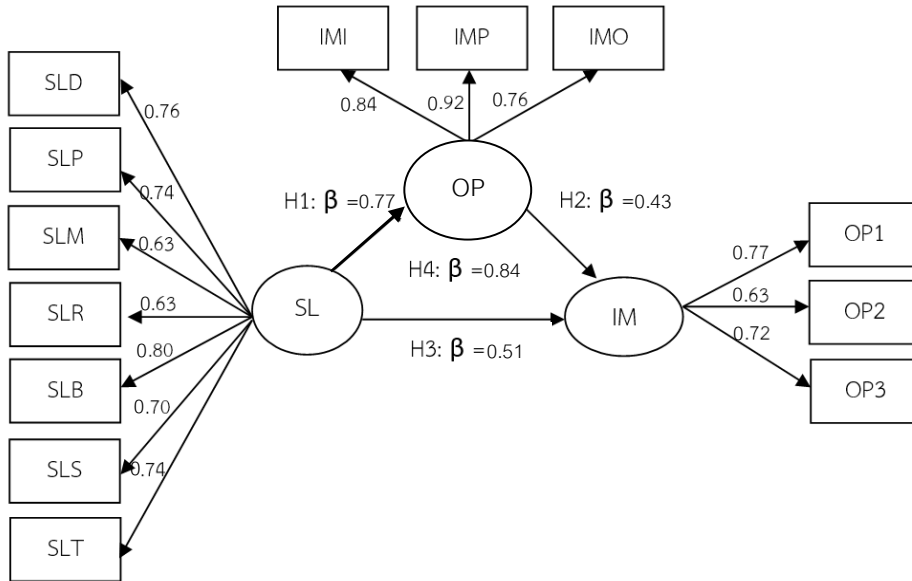
3.3 วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยประมาณค่าผลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอย แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้นมาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอย และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนตามสมมติฐานการวิจัย

Hypo thesis	Parameter	Standardized Estimate Regression Weight	S.E.	T	Standardized Regression Coefficient			Hypo thesis test
					Direct	Indirect	Total	
H1	SL → IM	1.126	0.092	12.291*	0.77	-	0.77	Accept
H2	IM → OP	0.373	0.057	6.565*	0.43	-	0.43	Accept
H3	SL → OP	0.652	0.089	7.331*	0.51	-	0.51	Accept
H4	SL → IM → OP	-	-	-	0.51	0.33	0.84	Accept

\*p < 0.05 , ค่าดัชนีความสอดคล้อง: CMIN/DF = 1.19 GFI = 0.94 AGFI = 0.92 RMSEA = 0.02 RMR = 0.01 CFI = 0.99

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน



**รูปที่ 2** โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน

หมายเหตุ SL = ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ IM = การจัดการนวัตกรรม OP = ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน  
 SLD = การกำหนดทิศทาง SLP = การคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ SLM = การดำเนินงานให้สำเร็จ SLR = ความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย SLB = การสร้างพันธมิตร SLS = การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร SLT = การพัฒนาผู้นำของปัจจุบันและอนาคต IMI = สิ่งนำเข้ากระบวนการนวัตกรรม IMP = กระบวนการนวัตกรรม IMO = ผลผลิตนวัตกรรม OP1 = บัณฑิต OP2 = นักศึกษา OP3 = อาจารย์

จากรูปที่ 2 และตารางที่ 3 พบว่าเส้นทางอิทธิพลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ทุกข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.77

สมมติฐานที่ 2 การจัดการนวัตกรรมมีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.43

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.51

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยผ่านการจัดการนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.84

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การกำหนดทิศทาง (Giving Direction) เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการกำหนดองค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางไว้เป็นองค์ประกอบแรกของคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Adair, 2010) เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของ Chatbenjanun (2015) พบว่าการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์เป็นคุณลักษณะสำคัญที่สุดของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันการศึกษา ดังนั้น หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกลในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ย่อมจะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Songkramsri et al., 2016) รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการจัดการนวัตกรรมถือเป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องนำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย กอปรกับกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับบทบาทเป็นองค์กรสำหรับการสร้างคน สร้างองค์ความรู้ และการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2019) เช่นเดียวกับพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ที่กำหนดให้สถาบันการศึกษาต้องมีการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรมยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยได้ด้วย (Tidd & Bessant, 2014) สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่ให้ความเห็นตรงกันว่า การจัดการนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญ และต้องมีการลงทุนนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเลือกเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชน (Sakrunpong sakul, 2019; Srisa-an, 2019)

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดย

องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลจากการสำรวจของสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา Office of the Higher Education Commission (2017) พบว่า นายจ้างให้ความสำคัญกับความสามารถทางด้านทักษะทั่วไป (Soft Skills) เช่น ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา และความกระตือรือร้นในการทำงานที่สูงขึ้น ในมุมมองของสถานประกอบการมีความเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษายังไม่ให้ความสำคัญกับการเตรียมบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างจริงจัง การสอนเน้นทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติทำให้บัณฑิตจบไปไม่มีงานทำหรือไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการของสถานประกอบการได้ทันที ดังนั้น ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องสำรวจความต้องการจากนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต/สถานประกอบการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ

2. เส้นทางอิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\beta = 0.77, p < 0.05$ ) เนื่องจากการจัดการนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนต้องให้ความสำคัญมาก เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับมหาวิทยาลัยเอกชน (Sakrungsakul, 2019; Srisa-an, 2019) สอดคล้องกับแนวคิดของ Tidd and Bessant (2014) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ Maziti et al. (2018) พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ( $\beta = 0.77, p < 0.001$ )

สมมติฐานที่ 2 การจัดการนวัตกรรมมีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\beta = 0.43, p < 0.05$ ) เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนต้องมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนานักศึกษาให้จบไปเป็นบัณฑิตที่มีความพร้อมในการทำงานในปัจจุบัน (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2019) สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเรื่องการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ซึ่งมียุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาโดยใช้การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา โดยอธิการบดีเป็นผู้นำสูงสุดในการกำหนดทิศทางผ่านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเอกชน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้นำในการวางแผนและนำกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของทุกคณะวิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน โดยคณบดีแต่ละคณะวิชาต้องนำแนวทางดังกล่าวมาปฏิบัติและปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหลักสูตร โดยมีหัวหน้าหลักสูตรฯ เป็นผู้นำนโยบายการจัดการนวัตกรรมไปใช้ในการบริหารหลักสูตรและจัด

การเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและส่งเสริมให้อาจารย์ในสังกัดมีการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนรวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับสถาบันการศึกษาได้ ดังนั้น การนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจะช่วยให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนสูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Shisia et al. (2014) ที่พบว่าการจัดการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ( $\beta = 0.46$ ,  $p < 0.05$ ) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนควรนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในสถาบันเพื่อให้อาจารย์ของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเอกชนควรมีการนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากกว่ามหาวิทยาลัยรัฐ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอกชนมีขั้นตอนรวดเร็ว คล่องตัวและยืดหยุ่นมาก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีอำนาจในการตัดสินใจที่เด็ดขาดมากกว่า ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล (Sakrungsakul, 2019; Srisa-an, 2019)

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\beta = 0.51$ ,  $p < 0.05$ ) เนื่องจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Sansuk, 2014) สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Songkramsri et al. (2016) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานในสถาบันอาชีวศึกษา ( $r = 0.61$ ,  $p < 0.01$ ) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kitonga, (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหากำไรในเมืองไนโรบี ประเทศเคนยา อยู่ในระดับสูง ( $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.001$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรสาธารณกุศล ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชนที่ต้องการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยไม่ได้เน้นการสร้างกำไรเหมือนกับธุรกิจเอกชนอื่น ๆ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีเส้นทางอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม ( $\beta = 0.84$ ,  $p < 0.05$ ) ผลการศึกษานี้เป็นข้อค้นพบใหม่เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งในบริบทสถาบันการศึกษาและบริบทอื่น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Songkramsri et al. (2016) ที่ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถาบันให้สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2007) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในมหาวิทยาลัยจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น โดยมีผู้นำ

เป็นผู้ให้ทิศทางในภาพรวมและสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้นำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดในด้านนักศึกษา บัณฑิต และอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และมีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นมากกว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ไม่มีการนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในมหาวิทยาลัย ( $\beta = 0.51, p < 0.05$ )

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ควรนำองค์ประกอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนและเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเอกชนให้บัณฑิตมีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยควรส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา มีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและเปิดโอกาสให้อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างหลากหลาย เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้โมเดลความสัมพันธ์ของการวิจัยเรื่องนี้ในบริบทอื่นในระดับสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยชุมชน และสถาบันเอกชน เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ให้ครอบคลุมตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ แก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน

## เอกสารอ้างอิง

Adair, J. (2010). *Strategic Leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. London: Pan Macmillan.

Al-Husseini, S. J. H. (2014). *The impact of leadership style on innovation in Iraq's Higher Education Institutions: The role of knowledge sharing* (Doctoral dissertation). Plymouth University, Plymouth, UK.



- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Boonrat, A. (2014). *The roadmap for developing image of private universities in Thailand*. (Doctoral dissertation). Prince of Songkla University, Songkhla. [in Thai]
- Chatbenjanun, J. (2015). Causal relationship model of the factors affecting trait strategic leadership of administrators under primary educational service area office. (Doctoral dissertation). Valay Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani. [in Thai]
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, R. M. (2008). Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal on Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Khienchananaj, T., & Smarnyad, S. (2017). Causal factors affecting the effectiveness of Private Higher Education Institutions. *Journal Social Science, MCU*, 6(2), 227-240. [in Thai]
- Kitonga, D. M. (2017). *Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi county in Kenya* (Doctoral dissertation). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Nairobi.
- Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 368-394.
- Miller, B. A. (2007). *Assessing organizational performance in Higher Education*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2019). *Policy and strategy for higher education, science, research and innovation 2020-2027 and science, research and innovation plan*. Retrieved from <https://www.mhesi.go.th/home/index.php/aboutus/stg-policy/930-2563-2570> [in Thai]
- Namtip, S., & Khongmalai, O. (2015). The impact of service innovation to competitive advantage in higher education. *SDU Research Journal Humanities and Social Science*, 11(2), 42-59. [in Thai]
- National Statistical Office of Thailand. (2019). *Summary of the survey of working conditions of the population in February 2019*. Retrieved from [http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร/2562/Report\\_02-62.pdf](http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/ด้านสังคม/สาขาแรงงาน/ภาวะการทำงานของประชากร/2562/Report_02-62.pdf) [in Thai]
- Office of the Higher Education Commission. (2017). *The situation of graduates are employed*. Retrieved from <http://www.employ.mua.go.th/> [in Thai]

- Office of the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2018). *Higher education statistics*. Retrieved from [http://www.info.mua.go.th/information/show\\_all\\_statdata\\_table.php?data\\_show=2](http://www.info.mua.go.th/information/show_all_statdata_table.php?data_show=2) [in Thai]
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: Generating and assign evidence for nursing practice* (8th ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Polsarum, P. (2019, July 25). Deputy dean of Faculty of Education, Chulalongkorn University. (interview) [in Thai]
- Ramlall, S. (2012). Human resource management in Saudi Arabia. *International Business & Economics Research Journal*, 11(10), 1155-1159.
- Sakrunpongakul, S. (2019, August 16). Dean of Faculty of Business Administration, Panyapiwat Institute of Management. (interview) [in Thai]
- Sansuk, J. (2014). Antecedents and consequence of strategic leadership capabilities of Higher Education Institute in Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 19(1), 34-46. [in Thai]
- Shisia, A., Sang, W., Matoke, J., & Omwario, B. N. (2014). Strategic innovation and performance of public universities in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 2222-2839.
- Songkramsri, S., U-on, V., & Teerathanachaiyakun, K. (2016). Relationship model of strategic leadership effectiveness human resource management and performance of Thai Vocational Education Institute. *Suranaree Journal*, 10(1), 41-64. [in Thai]
- Srisa-an, C. (2019, July 30). Dean of College of Digital Innovation and Information Technology, Rangsit University. (interview) [in Thai]
- Tavisapakit, P. (2015). *The influence of leadership identity, knowledge management, technology and innovation management on the performance of listed companies in the market for alternative investment of Thailand* (Doctoral dissertation). Ramkhamhaeng University, Bangkok. [in Thai]
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Management innovation* (5th ed.). West Sussex: Wiley.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 367-386.
- Yamane, T. (1973). *Taro statistic : An introductory analysis*. New York: Harper & Row.
- Yongsorn, C. (2017). Educational waste affects the quality of graduates of Thai higher education. *Journal of Education: Faculty of Education, Srinakharinwirot University*, 18(1), 1-9. [in Thai]
- Yusuf, R. M., Hamzah, M. G., & Tikson, S. D. (2017). Strategic leadership, good governance: Analysis and the effect to performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 40(1), 214-218.

## ความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทยในยุค 4.0

### The Production Capability of the Mold Industry of Small and Medium Enterprises in Thailand 4.0

ฐานิตย์ จันทวิเศษ<sup>1\*</sup>, สานิต ศิริวิศิษฐ์กุล<sup>2</sup>, และ เกียรติชัย วีระญาณนนท์<sup>3</sup>

Thanit Janthawiset<sup>1\*</sup>, Sanit Sirivisitkul<sup>2</sup>, and Kietchai Veerayannon<sup>3</sup>

#### Abstract

The production capability of the Thai mold industry at present is progressing and developing continually. Mostly, it is small and medium enterprises. For Thailand, it is important to focus on Industry 4.0 to drive the development process of different kinds of products, making the country competitive in the market, and able to cover all the demands needed. However, Thailand's adaptation to Industry 4.0 requires a focus on human resources, labor skills, and technology. Although Thailand has a reputation for producing a strong industrial supply, the result of an in-depth analysis of industrial development revealed that the country still has a shortage of skilled workers and technicians. Therefore, Thailand's mold industry should focus on human resource development, investment capital,

<sup>1</sup>สาขาวิชาการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ 59 ถนนรังสิต-นครนายก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12130

<sup>1</sup>Management Program, Faculty of Political Science, North Bangkok University, 59 Rangsit-NakornNayok Rd, Thanyaburi District, Pathumthani Province 12130

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: thanit@tet.co.th)

รับบทความวันที่ 27 มีนาคม 2563 แก้ไขวันที่ 28 ธันวาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 15 มกราคม 2564

integration of modern technology with the production process, as well as proper management, for its efficiency and competitiveness in the mold manufacturing industry.

*Keywords: Industry 4.0, Mold Industry, The Production Capability*

## บทคัดย่อ

ปัจจุบันความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเทศไทยนั้นอุตสาหกรรมแม่พิมพ์จะอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นส่วนใหญ่ เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกด้าน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งทำให้เกิดการผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกัน กระบวนการผลิตที่หลากหลายรูปแบบจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรมไทย ทั้งนี้ การปรับตัวเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 จะเน้นเรื่องบุคลากร ทักษะแรงงาน และเทคโนโลยี ประเทศไทยมีจุดแข็งในการผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมที่มีความแข็งแกร่ง แต่เมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงการพัฒนาอุตสาหกรรมจะพบปัญหาที่สำคัญ คือ การขาดแคลนแรงงานฝีมือ และช่างเทคนิคที่มีทักษะเฉพาะในแต่ละอุตสาหกรรม ดังนั้นภาคอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อก้าวสู่อุตสาหกรรมยุค 4.0 ซึ่งยังต้องคำนึงถึงเงินทุนควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาบูรณาการร่วมกันกับกระบวนการผลิต โดยมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอุตสาหกรรมการผลิตแม่พิมพ์ และนำไปสู่การเพิ่มความสามารถการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรม 4.0

*คำสำคัญ: อุตสาหกรรมยุค 4.0 อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ความสามารถในการผลิต*

## บทนำ

อุตสาหกรรมยุค 4.0 หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 เป็นการจัดการอุตสาหกรรมที่กำลังนิยมในปัจจุบัน โดยเป็นการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยอุตสาหกรรมยุค 4.0 มุ่งเน้นรูปแบบการทำงานอย่างชาญฉลาด (Smart) และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการนำข้อมูลที่หลากหลายมาผสมผสานเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา ทั้งในรูปแบบการจัดการด้วยมนุษย์และการจัดการด้วยระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ ประเทศไทยจึงต้องปรับตัวเข้าสู่ 4.0 โดยมุ่งเน้นความเป็นสากล ทักษะแรงงาน รวมถึงการมีเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย สำหรับประเทศไทยนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการผลิตเพื่อเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และการขับเคลื่อนการพัฒนา

ประเทศในทุกด้าน โดยผู้ผลิตแม่พิมพ์และผู้นำแม่พิมพ์ไปใช้จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ อุตสาหกรรม 4.0 เป็นการผลิตที่เปลี่ยนจากการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) เป็นการปรับตัวไปผลิตสินค้าเฉพาะกลุ่มจำนวนมาก (Mass Customization) นั่นคือโรงงาน 4.0 หรือโรงงานอัจฉริยะ (Smart Factory) มีกระบวนการผลิตที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ระบบไซเบอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์ครบวงจรควบคุมการสื่อสาร ทำให้เกิดการผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกันในแต่ละรายในระยะเวลาอันสั้น เมื่อเทียบกับการผลิตในอุตสาหกรรม 3.0 ที่ผลิตสินค้าได้จำนวนมาก แต่สินค้าเป็นรูปแบบเดียวกัน ในขณะที่กระบวนการผลิตของ 4.0 เป็นการผลิตสินค้าที่มีความหลากหลาย เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรมไทย เพราะเป็นระบบการผลิตที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า คือ ประหยัดเวลา ใช้แรงงานน้อยลง และกระบวนการผลิตมีความแม่นยำน่าเชื่อถือ (Namchaisiri, 2017) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับความสามารถในการผลิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

## อุตสาหกรรม 4.0

จุดเริ่มต้นของอุตสาหกรรม 4.0 มาจากประเทศอุตสาหกรรมใหญ่อย่างเยอรมัน ประมาณปี 2554 โดยเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้ข้อมูลวัตถุดิบสินค้าสามารถเชื่อมโยงถึงกันอย่างรวดเร็ว (National Science and Technology Development Agency, 2017) ในภาพรวมสำหรับประเทศไทยมีการเปลี่ยนผ่านไปสู่ 4.0 นั้น โครงสร้างพื้นฐานเป็นส่วนที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดในการยกระดับประเทศให้ไปสู่ 4.0 โครงสร้างพื้นฐานครอบคลุมอุตสาหกรรม และระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ รวมถึงบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนเป็นองคาพยพที่จะขับเคลื่อนให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในอนาคตเป็นไปอย่างกลมกลืน การจัดการอุตสาหกรรม 4.0 กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการนำสารสนเทศมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยการนำข้อมูลที่หลากหลายมาผสมผสานเพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว (Thailand Productivity Institute & The Federation of Thailand Industries, 2015) ทั้งนี้ ภาพรวมอุตสาหกรรม 4.0 นโยบายของรัฐบาลมุ่งหวังจะนำประเทศไทยให้พ้นกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง การประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 เพื่อยกระดับทุกภาคส่วนให้ก้าวสู่เป้าหมาย พร้อมข้ามพ้นกับดักรายได้ปานกลาง โดยที่รัฐบาลออกมาตรการต่าง ๆ มาสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อจูงใจให้เกิดการลงทุน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการลงทุนผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นต้น ถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้ภาพรวมของภาคอุตสาหกรรมในประเทศก้าวไปสู่การเป็นอุตสาหกรรม 4.0 ได้เร็วยิ่งขึ้น (Thaweeterathum, 2019)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมของโลก ณ ปัจจุบันนับเป็นครั้งที่ 4 หรือที่เรียกว่า Industry 4.0 ซึ่งมีความสำคัญของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในแต่ละครั้งของโลก จะเปรียบเสมือนตัวชี้วัดการพัฒนาประเทศ

โดยประเทศที่ปฏิวัติอุตสาหกรรมได้ก่อนจะเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมและยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศนั้นให้จัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว (Mhaimun & Teekasub, 2016) โดยหากเทียบยกการเรียกแบบเยอรมันผสมผสานกับยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม สามารถแบ่งออกได้ 4 ยุคดังนี้

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 1 เกิดขึ้นเมื่อมีการสร้างเครื่องจักรกลไอน้ำมาขับเคลื่อนเครื่องจักรแทนการใช้แรงงานคนและสัตว์ ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ การเปลี่ยนแปลงจากการผลิตในครัวเรือนมาสู่การผลิตในระบบนายทุนและการนำเครื่องจักรที่ขับเคลื่อนด้วยพลังไอน้ำมาใช้ ทำให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้น (Mhaimun & Teekasub, 2016)

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 2 เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วยภาคอุตสาหกรรมเบา โดยมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่สำคัญ คือ การนำระบบสายพานมาใช้ในสายการผลิตทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นมาได้อย่างมาก เห็นได้ชัดเจนในส่วนของการใช้แรงงานคนร่วมกับการใช้เครื่องจักรที่มีต้นกำลังจากพลังงานไฟฟ้าเพื่อมาทดแทนการใช้ไอน้ำ (Mhaimun & Teekasub, 2016) มีการพัฒนาเครื่องกำเนิดพลังงานไฟฟ้า ถือเป็นยกระดับอุตสาหกรรมการผลิตขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง ทำให้อุตสาหกรรมสามารถผลิตสินค้าที่เหมือน ๆ กันได้เป็นจำนวนมาก หรือ ที่เรียกว่า Mass Product (National Science and Technology Development Agency, 2017)

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 3 เป็นช่วงเวลาที่ใช้เครื่องจักรควบคุมการทำงานโดยเชิงตัวเลขด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Numerical Control: CNC) และนำระบบ PLC เพื่อใช้ในการควบคุมการทำงานของเครื่องจักรหรือระบบต่าง ๆ แทนวงจรรีเลย์แบบเก่า การพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิต (Mhaimun & Teekasub, 2016) โดยเริ่มนำคอมพิวเตอร์ดิจิทัลและหุ่นยนต์เข้ามาใช้งานในอุตสาหกรรม และพัฒนาให้สายการผลิตที่เป็นอยู่ในอุตสาหกรรม 2.0 กลายเป็นสายการผลิตอัตโนมัติ ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นมาได้อีกระดับหนึ่งและที่สำคัญทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนเพิ่มเติมขึ้นมาได้ (National Science and Technology Development Agency, 2017)

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทาง สังคม โครงสร้างทางการปกครอง นอกจากนี้ยังรวมถึงเศรษฐกิจและการผลิตแต่อุตสาหกรรม 4.0 จะเน้นเฉพาะในเรื่องของการผลิต (Manufacturing) เท่านั้น เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับภาคอุตสาหกรรม (Mhaimun & Teekasub, 2016) โดยทำให้คนกับเครื่องจักรรวมถึงเครื่องจักรกับเครื่องจักร สามารถเชื่อมต่อกันได้หรือเป็นแนวคิดที่เรียกว่า Internet of Things และการพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารกับเครื่องจักร และระบบการผลิตในลักษณะ Industrial Automation ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการทั้งในอุตสาหกรรม ตลอดจนรูปแบบการดำรงชีวิตของบุคคล (National Science and Technology Development Agency, 2017)

## ลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมไทยแลนด์ 4.0

อุตสาหกรรมไทยแลนด์ 4.0 เป็นหลักสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากอุตสาหกรรมที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เช่น การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี Internet of Things การขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การขับเคลื่อนด้วยหุ่นยนต์ และโคบอท และการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี 3D Printing เป็นต้น โดยมีลักษณะสำคัญ (National Science and Technology Development Agency, 2017) ดังนี้

### 1. เทคโนโลยี Internet of Things ในการขับเคลื่อนสู่อุตสาหกรรม 4.0

เทคโนโลยี Internet of Things หรือ IoT เป็นระบบโครงข่ายที่รองรับการเชื่อมต่อกับอุปกรณ์หลากหลายชนิด ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ อุปกรณ์โครงข่าย อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เซนเซอร์ ระบบวิเคราะห์ขั้นสูง และคนมาทำงานร่วมกัน ซึ่ง IoT ยังช่วยปรับปรุงการเชื่อมต่อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ความยืดหยุ่น ประหยัดเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายในการวางแผนการทำงาน ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยองค์กรที่มีความพร้อมสามารถนำ IoT มาใช้ประโยชน์ในการลดต้นทุนการผลิต การตรวจสอบสถานะของเครื่องจักรและหลีกเลี่ยงการหยุดทำงานของระบบเพิ่มความปลอดภัย รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในส่วนอื่นได้ดียิ่งขึ้น ระบบเครือข่าย IoT สามารถเชื่อมต่อข้อมูลขนาดใหญ่ของแต่ละหน่วยงาน ตั้งแต่สายการผลิตไปจนถึงระดับออฟฟิศและทุกคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจาก IoT ได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ตัวแปรสำคัญนำไปสู่การตัดสินใจในอนาคต (Head Office and Logistics Center, 2018)

### 2. ปัญญาประดิษฐ์ในการขับเคลื่อนสู่อุตสาหกรรม 4.0

สำหรับอุตสาหกรรมการผลิต AI เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีสำคัญที่ถูกกล่าวถึงในยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 โดยในอุตสาหกรรมการผลิตระดับโลกที่มีการนำ AI เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ล้วนมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน ยืดอายุการใช้งานของเครื่องจักร อย่างไรก็ตาม สำหรับอุตสาหกรรมการผลิต โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจยังต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายข้างต้นที่ไม่อาจแก้ได้ในระยะสั้น ดังนั้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI เฉพาะบางส่วนของกระบวนการผลิตจึงเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่น่าสนใจ โดยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยี AI มาใช้ ต้องเริ่มจากการปรับทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ความเข้าใจและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องพัฒนาการจับเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมศักยภาพทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป ในอุตสาหกรรม 4.0 (Phanthaweesak, 2019)

### 3. หุ่นยนต์และโคบอทในการขับเคลื่อนสู่อุตสาหกรรม 4.0

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีไปสู่หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ ถือเป็นส่วนสำคัญในการผลิตของอุตสาหกรรมหลายประเภท โดยหุ่นยนต์ถูกพัฒนาให้ทำงานร่วมกับคน หรือโคบอท เป็นหุ่นยนต์ที่สามารถทำงานควบคู่ไปกับคน ซึ่งจะขับเคลื่อนตลาดระบบอัตโนมัติเพิ่มขึ้นในอนาคตด้วยคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายต่อกระบวนการผลิต เช่น ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และโลจิสติกส์

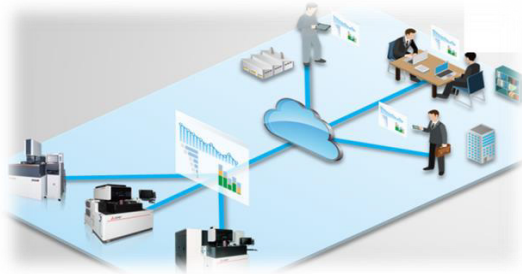
ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงาน คือ การขึ้นสกรู การจ่าย และการเชื่อมรวมถึงการประกอบ ยก วาง การบรรจุ การจัดเรียงสินค้า (Electricity & Industry, 2019) ซึ่งโคบอทแตกต่างจากหุ่นยนต์ คือ โคบอทติดตั้งมาพร้อมกับพีเจอร์เพื่อความปลอดภัยในตัว ทำให้สามารถผสานเข้ากับสายการผลิตได้อย่างปลอดภัย โดยขึ้นอยู่กับการประเมินความเสี่ยง ทำให้โคบอทช่วยลดความตึงเครียดและการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุ ในสถานที่ปฏิบัติงาน คนงานจึงสามารถเลื่อนระดับไปทำงานที่ต้องใช้ทักษะสูงกว่าและได้ค่าตอบแทนมากกว่าได้ ถือเป็นยกระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโดยรวม อีกทั้งโคบอทยังช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจผ่านการเพิ่มกำลังการผลิตที่ได้ขึ้นงานที่มีคุณภาพสม่ำเสมอขึ้นช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและบริษัทยังสามารถปรับเปลี่ยนขนาดงานในธุรกิจได้พร้อม ๆ กับการสร้างงาน (Mcqueen, 2019)

#### 4. เทคโนโลยี 3D Printing ในการขับเคลื่อนสู่อุตสาหกรรม 4.0

ในส่วนของกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดการประหยัดเวลาในการทำงาน ควรใช้เทคโนโลยี 3D Printing ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกวันและเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีใหม่เพื่อการผลิตชิ้นงานโลหะ ที่เรียกกันว่า การผลิตแบบเติม (Additive Manufacturing) ซึ่งเป็นเทรนด์ที่กำลังมาแรงในภาคอุตสาหกรรมการผลิต อย่างไรก็ตาม หากนำมาใช้เพียงเพื่อการพิมพ์ชิ้นส่วนที่สามารถผลิตด้วยเครื่องจักร (Machine Tools) ชนิดอื่นได้แล้ว จะพบว่า ต้นทุนในการผลิตนั้นสูงขึ้นจากเดิมมาก จึงไม่มีความจำเป็นในการนำ 3D Printer มาแทนที่เครื่องจักร ที่มีอยู่ ด้วยเหตุนี้การสร้างมูลค่าด้วย 3D Printer จึงไม่ใช่การผลิตชิ้นงานแบบดั้งเดิม แต่เป็นการออกแบบในการผลิตชิ้นงานที่มีแค่ 3D Printer เท่านั้นที่ผลิตได้ อีกคุณสมบัติเด่นของ 3D Printer คือ ความสามารถในการผลิตชิ้นงานที่มีเลเยอร์ จึงสามารถออกแบบชิ้นงานได้อย่างมีอิสระมากยิ่งขึ้น มีการผลิตโครงสร้างแบบ Lamellar ซึ่งใช้วัสดุต่างชนิดในแต่ละชั้นคุณสมบัติในการปรับมุมของโครงสร้างผิวสัมผัสโลหะ (Intercrystalline Interface) ซึ่งนำไปสู่การผลิตวัสดุที่มีโครงสร้างและความแข็งแรงสูง (Nikkan Kogyo Shimbun, 2019)

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรม 4.0 มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต เข้ามามีบทบาทในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถเพิ่มสมรรถนะของเครื่องจักร เช่น ฟังก์ชันแดชบอร์ด เป็นการสรุปข้อมูลต่าง ๆ ให้ผู้ใช้งานสามารถดูข้อมูลในภาพรวมได้ทันที เช่น ข้อมูลการผลิต สถานการณ์ทำงานของอุปกรณ์ จำนวนผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบสถานะข้อผิดพลาด แจ้งเตือนได้ในคราวเดียวกัน ทำให้สามารถตรวจหาจุดที่มีปัญหาและดูรายละเอียดทำให้สามารถแก้ไขได้ทันที ทั้งยังทำงานควบคู่กับฟังก์ชันการวินิจฉัยระยะไกลในกระบวนการตรวจสอบและการคัดแยก ให้สามารถควบคุมการผลิตได้แบบเรียลไทม์จากภายนอกโรงงานอุตสาหกรรมได้ ช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิตและลดต้นทุนในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง ตั้งแต่การวางแผนการผลิต ระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลการผลิต รวมถึงการซ่อมบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Mitsubishi Electric, 2019) ดังรูปที่ 1 และรูปที่ 2





รูปที่ 1 ฟังก์ชันแคชบอร์ด

ที่มา: Mitsubishi Electric (2019)

รูปที่ 2 ฟังก์ชันการวินิจฉัยระยะไกล

ที่มา: Mitsubishi Electric (2019)

จุดเด่นของอุตสาหกรรม 4.0 คือ การทำให้เครื่องจักรหรือระบบอัตโนมัติเชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของสังคมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่สามารถแชร์ข้อมูลข่าวสารถึงกันหมด รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรบางส่วนร่วมกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก คือ ใช้หุ่นยนต์อัตโนมัติ (Autonomous Robots) มาเป็นผู้ช่วยในการผลิต การสร้างแบบจำลอง (Simulation) เช่น การพิมพ์แบบสามมิติเสมือนจริง การบูรณาการระบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (System Integration) การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตของสิ่งของ (Internet of Things) ที่ทำให้เป็นอุปกรณ์อัจฉริยะ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Cybersecurity) การประมวลและเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ (Cloud Computing) การขึ้นรูปชิ้นงานด้วยเนื้อวัสดุ (Additive Manufacturing) เช่น การขึ้นรูปชิ้นงานในเครื่องพิมพ์สามมิติ เทคโนโลยี Augmented Reality (AR) ที่ผสมเอาโลกแห่งความเป็นจริงเข้ากับโลกเสมือนโดยผ่านอุปกรณ์ เช่น ทีวีสามมิติ เครื่องเล่นเกม เป็นต้น และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) คือ ชุมชนของชุดข้อมูลที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน มีทั้งการบันทึกและจัดเก็บการค้นหา การแบ่งปัน และการวิเคราะห์ข้อมูล (Mhaimun & Teekasub, 2016)

### สถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

ปัจจุบันอุตสาหกรรมแม่พิมพ์มีบทบาทด้านการนำเข้า-ส่งออก โดยมีมูลค่าการนำเข้า-ส่งออกแม่พิมพ์ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2554 - 2562 มีมูลค่าการนำเข้าของแม่พิมพ์ในปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่า 40,450.3 ล้านบาท และมีมูลค่าการส่งออกแม่พิมพ์ คิดเป็นมูลค่า 9,564.7 ล้านบาท โดยในปี พ.ศ. 2557 มีมูลค่าการนำเข้ามากกว่าเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2556 แต่มีมูลค่าการส่งออกลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2556 จนมาถึงปี พ.ศ. 2558 มีมูลค่าการนำเข้าแม่พิมพ์ลดลงจากปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่า 28,426.8 ล้านบาท และมีมูลค่าการส่งออกแม่พิมพ์เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นมูลค่า 10,913.8 ล้านบาท ในขณะที่ปี พ.ศ. 2558 - 2562 มีการนำเข้าแม่พิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2557 และมูลค่าการส่งออกแม่พิมพ์มีความผันผวนตามลำดับ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ตามสภาวะเศรษฐกิจโลก รวมถึงการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐ (Thai-German

Institute, 2016) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** มูลค่าการนำเข้า-ส่งออกแม่พิมพ์ปี พ.ศ. 2554 - 2562 (หน่วย: ล้านบาท)

ปี พ.ศ.	การนำเข้าของแม่พิมพ์	การส่งออกของแม่พิมพ์
2554	31,649.60	13,109.30
2555	39,091.70	9,686.30
2556	34,052.80	10,023.30
2557	40,450.30	9,564.70
2558	28,426.80	10,913.80
2559	28,032.00	9,451.00
2560	25,866.00	10,653.00
2561	26,927.00	9,293.00
2562	29,463.00	8,716.00

ที่มา: (Thai-German Institute, 2016)

จากตารางที่ 1 แสดงถึงความสัมพันธ์การนำเข้า-ส่งออกแม่พิมพ์อย่างต่อเนื่องของไทย รวมทั้งมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสถานการณ์การผลิตและการส่งออกสินค้าภาคอุตสาหกรรมผลิตแม่พิมพ์ ประกอบไปด้วย การผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ การผลิตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การผลิตอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และการผลิตอุตสาหกรรมยาง เป็นต้น (Thai-German Institute, 2016) โดยมีแนวคิดหรือหลักการอุตสาหกรรมที่ได้อธิบายไว้ ภาพรวมอุตสาหกรรมไทย เน้นเรื่องการส่งออกเป็นหลัก แต่สิ่งที่จะเปลี่ยนไปค่อนข้างมาก คือ ประวัติการส่งออกของประเทศไทยนั้น เบี่ยงเบนมาทางอาเซียนมากขึ้น อุตสาหกรรมที่เคยเติบโตและยิ่งใหญ่ในอดีต มีแนวโน้มค่อนข้างลดลง มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตของอุตสาหกรรมประเภทใหม่ ๆ เกิดขึ้นในระยะสั้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจในส่วนของภาคอุตสาหกรรมนั้นก็คงมีอัตราการขยายตัวสูงขึ้นแต่ไม่มากนัก แต่ที่น่าดีใจคือสินค้ามีการปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น แต่อาจจะต้องใช้เวลานานในภาพโครงสร้างขนาดใหญ่ ส่วนอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด คือ มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องมาตลอด ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ (Hanhiran, 2017)

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยเป็นรากฐานการผลิตยานยนต์ระดับคุณภาพที่สำคัญของเอเชียแปซิฟิก สามารถผลิตยานยนต์คุณภาพสูงส่งออกไปทั่วโลก โดยระยะสั้นมุ่งเน้นการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการผลิต ระยะกลางมุ่งเน้นในการวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วนยานยนต์

และระบบสำเร็จรูปรวมถึงตลาดอะไหล่และชิ้นส่วนตกแต่งเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าไทยให้มากที่สุด ระยะเวลาเป็นผู้นำในการผลิตการวิจัยและพัฒนา ด้านเมคคาทรอนิกส์ของเอเชียแปซิฟิก มีมาตรการสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดเทียบเท่ามาตรฐานยุโรป สามารถพัฒนาเครื่องจักรระดับ Semi-Automation เพื่อทดแทนการนำเข้าเครื่องจักรจากต่างประเทศและชดเชยการขาดแคลนแรงงาน (Ministry of Industry, 2011) ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์

ที่มา: Ministry of Industry (2011)

แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ตามรูปที่ 3 สามารถสรุปได้ (Ministry of Industry, 2011) ดังนี้

1. เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการผลิตแม่พิมพ์ให้ได้คุณภาพ ความแม่นยำ เที่ยงตรง และสามารถลดระยะเวลาการผลิต (Development Cycle Time) รวมทั้งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะด้านกระบวนการขัดผิวแม่พิมพ์ (Polishing) โดยมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตแม่พิมพ์ในการนำเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ต้องมีทั้งการนำระบบซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย ที่ช่วยในการออกแบบ (Computer Aided Design-CAD) ช่วยในการผลิต (Computer Aided Manufacturing: CAM) และนำเครื่องมืออุปกรณ์มาใช้ในกระบวนการขัดผิวแม่พิมพ์ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะเกี่ยวกับคุณสมบัติของวัสดุที่นำมาผลิตแม่พิมพ์ ส่งผลให้กระบวนการผลิตแม่พิมพ์ใช้เวลาสั้น รวดเร็ว และผลิตแม่พิมพ์ได้อย่างเที่ยงตรง แม่นยำ มีคุณภาพมากขึ้น

2. การวางโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนเพื่อผลักดันอุตสาหกรรมไปสู่การพัฒนาที่มีทิศทางและยั่งยืน โดยวางแนวทางการพัฒนาทักษะแรงงานเพื่อรองรับเทคโนโลยีในอนาคต ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม จะทำให้

ภาคอุตสาหกรรมสามารถสื่อสารความต้องการทักษะแรงงานแก่สถาบันการศึกษา เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกัน และร่วมประเมินผลคุณภาพหลักสูตรและผู้จบการศึกษาเพื่อการพัฒนาฝีมือแรงงานในอนาคต รวมทั้งสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ เครื่องจักร ซอฟต์แวร์ให้กับผู้ประกอบการ และเพื่อสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่แรงงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของแรงงาน (Career Path) เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทัศนคติของแรงงาน รวมถึงการสร้างมาตรฐานการรับรองทักษะฝีมือแรงงาน (Skill Certification) โดยความร่วมมือระหว่างกระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงศึกษาธิการ และภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐ ในฐานะผู้กำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุน ภาคอุตสาหกรรมในฐานะผู้รับผลประโยชน์โดยตรง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีระบบการเชื่อมโยงแบบบูรณาการหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึงต้องจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรกลางเข้ามารับผิดชอบและเป็นกลไกการเชื่อมโยงการดำเนินงานของภาครัฐและเอกชนให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่กำหนด

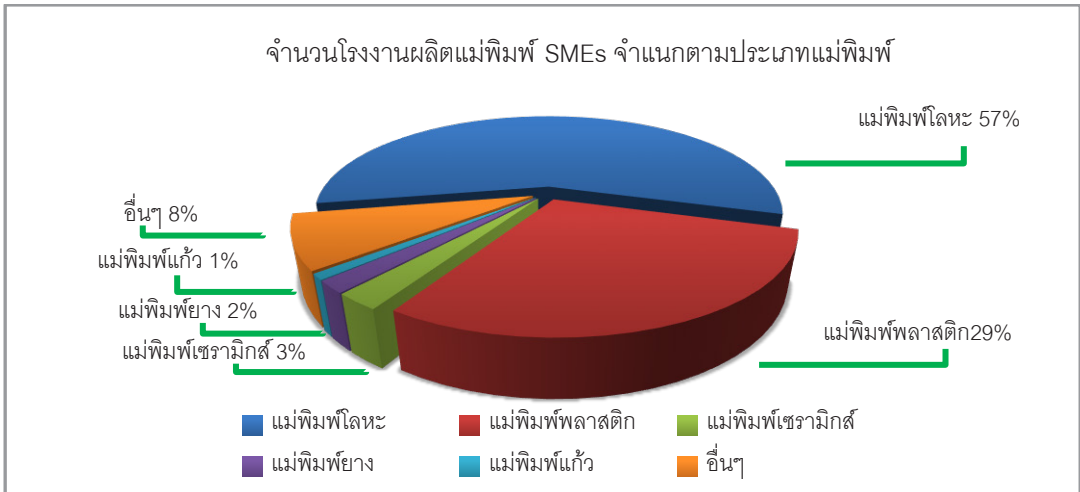
3. พัฒนากลุ่มผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยการส่งเสริมการรวมกลุ่ม เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่นโยบายอุตสาหกรรมควรเน้นทางด้านการพัฒนาและยกระดับการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ของอุตสาหกรรม ซึ่งกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรม คือ กลุ่มธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกันในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ดังนั้น นโยบายอุตสาหกรรมภายใต้แนวความคิดใหม่ควรเน้นการสร้างความเข้มแข็งคลัสเตอร์ ยกระดับคลัสเตอร์ และสร้างความยั่งยืนให้กับคลัสเตอร์

3.1 สร้างความเข้มแข็งคลัสเตอร์ (Strengthen Cluster) โดยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของสมาชิกในกลุ่มคลัสเตอร์ สร้างความเข้มแข็งของการบริหารงานภายในกลุ่มคลัสเตอร์ โดยควรมีการจัดตั้งหลาย ๆ กลุ่ม แยกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ สนับสนุนให้เกิดการลงทุนจากบริษัทต่างชาติที่หลากหลายในกลุ่มอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

3.2 ยกระดับคลัสเตอร์ (Upgrade Cluster) แนวทางในการยกระดับกลุ่มคลัสเตอร์ คือ การจัดซื้อที่ดินว่างในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและการพัฒนานวัตกรรม โดยลดอุปสรรคกีดขวางทางการค้า พัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหาร สนับสนุนการอบรม การฝึกฝนบุคลากร และให้ความช่วยเหลือการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.3 สร้างความยั่งยืนคลัสเตอร์ (Sustainable Cluster) เพื่อให้เกิดการพัฒนาคลัสเตอร์ที่ยั่งยืน นอกจากการเชื่อมโยงภายในประเทศแล้ว ควรสร้างความร่วมมือกับประเทศอื่นในแต่ละขั้นของห่วงโซ่การผลิต มีการเชื่อมโยงแหล่งผลิตอื่น ๆ กับผู้ผลิตภายในประเทศ นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้กลุ่มคลัสเตอร์ไทยเป็นที่รู้จักในระดับโลก โดยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกลุ่มคลัสเตอร์ไทย และสร้างพันธมิตรด้านการถ่ายทอดความรู้และทรัพยากรในระดับโลก

ปัจจุบันอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในประเทศไทยมีจำนวน 1,096 โรงงาน แบ่งประเภทที่เป็นสถานประกอบการกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้จำนวน 986 โรงงาน และขนาดใหญ่ 110 โรงงาน (Department of Industrial Works, 2019) โดยส่วนใหญ่จะเป็นแม่พิมพ์พลาสติกและแม่พิมพ์โลหะที่จำแนกโดยทุนจดทะเบียน และจำนวนพนักงาน ส่วนที่เหลือจะเป็นแม่พิมพ์ชนิดอื่น อาทิ แม่พิมพ์เซรามิกซ์ แม่พิมพ์ยาง แม่พิมพ์แก้วและอื่น ๆ โดยพิจารณาได้จากรูปที่ 4 ดังนี้



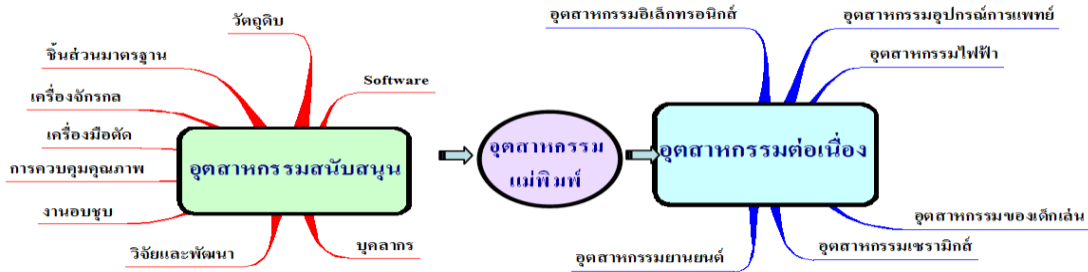
รูปที่ 4 จำนวนโรงงานผลิตแม่พิมพ์ SMEs จำแนกตามประเภทแม่พิมพ์

ที่มา: Department of Industrial Works (2019)

จากภาพข้างต้น โรงงานส่วนใหญ่จะเป็นโรงงานอุตสาหกรรมแม่พิมพ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ที่จำแนกโดยทุนจดทะเบียน และจำนวนพนักงาน แต่ในปัจจุบันด้านอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยของ SMEs ยังเป็นหัวใจสำคัญในการผลิตแม่พิมพ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น อุตสาหกรรม SMEs จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ เพื่อที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0

### ความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์อุตสาหกรรมอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกติกากาการค้าใหม่ของโลก ดังนั้น อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ต้องแข่งขันในตลาดโลก เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งเพื่อรองรับตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมทั่วไป (Thai-German Institute, 2004) ดังนี้



## รูปที่ 5 ความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย

ที่มา: Thai-German Institute (2004)

อุตสาหกรรมสนับสนุน เป็นส่วนที่เกิดจากอุตสาหกรรมสาขาต่าง ๆ ที่ช่วยให้การสนับสนุน อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ได้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุดสำหรับผู้ใช้งานแม่พิมพ์ในการผลิต ซึ่งประกอบด้วยวัตถุดิบ (Material) ชิ้นส่วนมาตรฐาน (Standard Parts) เครื่องมือกล (Machine Tool) เครื่องมือตัด (Cutting Tool) ซอฟต์แวร์ (Software) เครื่องมือวัดละเอียด (Measuring Equipment) งานอบชุบ (Heat Treatment) ปัจจัยอีกส่วนหนึ่งมิได้เกิดจากอุตสาหกรรมสนับสนุน แต่เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ เช่น งานวิจัยและพัฒนา (Research & Development) บุคลากร (Human) เป็นต้น ดังนั้น อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในปัจจุบันจึงควรให้ความสำคัญกับความสามารถในการผลิต ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและลดต้นทุนในด้านอุตสาหกรรมมีความต้องการด้านแรงงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกและต้องมีความพร้อมในการปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทัศนคติที่เปิดกว้าง รู้จักจุดอ่อนจุดแข็ง นอกจากนี้ การเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรม เมื่อความต้องการของผู้บริโภคไม่มีขีดจำกัด ทำให้ผู้ผลิตต้องแข่งขันกันสร้างนวัตกรรมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการผลิตและมีประสิทธิภาพ ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป (Thai-German Institute, 2004)

**การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ในการพัฒนา อุตสาหกรรมแม่พิมพ์**

ปัจจุบันอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทย สามารถพัฒนาความสามารถในการผลิตให้เข้มแข็งได้ และแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถช่วยให้การพัฒนา อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

**1. จุดแข็ง** ประเทศไทยมีปริมาณโรงงานผลิตแม่พิมพ์ สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรม ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพียงพอต่อความต้องการของตลาดภายในประเทศ

**2. จุดอ่อน** ที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย บุคลากร อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทย ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งด้านการผลิตและออกแบบแม่พิมพ์ การส่งเสริมพัฒนาทักษะช่างทำแม่พิมพ์และออกแบบต้องใช้เวลา

ด้านคุณภาพของแม่พิมพ์ เกิดจากเครื่องจักรและซอฟต์แวร์ที่ไม่ทันสมัย วัสดุดิบที่ไม่ได้ ตามมาตรฐานตามข้อกำหนด แม่พิมพ์ที่ผลิตได้ยังมีระดับความแม่นยำเที่ยงตรงน้อย ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมได้

การบริหารจัดการอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก ปัญหาที่ประสบ คือ การขาดความรู้ในการบริหารจัดการโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์

**3. โอกาส** ในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ได้แก่ ตลาดแม่พิมพ์ยังมีโอกาสเติบโตได้ถึงแม้ มูลค่าโดยรวมจะลดลง เนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจทั่วโลก แต่แม่พิมพ์ยังเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานต่อ อุตสาหกรรม

ปัจจุบันภาครัฐได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ที่มีแนวทางการพัฒนา อย่างเป็นระบบและยั่งยืน เช่น การสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมและพัฒนาทักษะแรงงาน สนับสนุนมาตรการ ลดภาษีนำเข้าวัสดุดิบและเครื่องจักร ส่งเสริมการรวมกลุ่มและโอกาสในการแข่งขัน

**4. อุปสรรค** ในการพัฒนาอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ แนวโน้มของอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต เช่น โปรแกรมในการออกแบบ เครื่องจักรทันสมัย และ ข้อกำหนดในการใช้วัสดุดิบ รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งทำให้ไม่สามารถผลิตแม่พิมพ์ที่มีคุณภาพสูง และต้นทุนต่ำได้ (Thai-German Institute, 2004; Ministry of Industry, 2011; Thai-German Institute, 2016)

#### ความสามารถในการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยยุค 4.0

ในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตลอดทุกด้านโดยเฉพาะด้านการแข่งขัน เนื่องจากอุตสาหกรรมแม่พิมพ์เป็นอุตสาหกรรม พื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถ ในการผลิตของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ไทยยุค 4.0 สรุปความสำคัญในประเด็นหลักได้ (Thai-German Institute, 2004; Ministry of Industry, 2011; Thailand Productivity Institute & The Federation of Thailand Industries, 2015) ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจ ในการเตรียม ความพร้อมรับมือเศรษฐกิจยุคดิจิทัลเป็นเรื่องที่สำคัญของการก้าวสู่การพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวม ของประเทศ โดยเฉพาะด้านแรงงานที่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับเทคโนโลยีในโลกอุตสาหกรรม 4.0 คือ ต้องสามารถนำซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตแม่พิมพ์ให้เกิดการบูรณาการในการผลิต ใหม่ ๆ และการพัฒนาในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และ เทคโนโลยี ซึ่งรัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของนโยบายทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องร่วมมือกัน ในความ กระตือรือร้นที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดีและการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรให้มีสมรรถนะสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและรองรับการพัฒนา ทักษะในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอุตสาหกรรมแห่งอนาคต สอดคล้องกับการเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ประกอบกับปัจจุบันประเทศไทยขาดแคลนกำลังแรงงาน ในด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม ทั้งในเชิง

ปริมาณและคุณภาพ (Ministry of Industry, 2011) การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์จำเป็นต้องทำการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อน เพื่อให้ทราบระดับสมรรถนะที่มีอยู่และหาส่วนที่ขาดไป เพื่อพัฒนาหลักสูตรหรือวิเคราะห์หลักสูตรเดิมที่มีอยู่ก่อนว่าเนื้อหาส่วนใดสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในการวางแผนกำลังคน การวางแผนด้วยความสามารถให้ทันสมัยต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Vitchayayotin, 2012) ในส่วนของแรงงานที่มีอยู่อาจจะต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความเหมาะสม นอกจากทักษะที่จำเป็นสำหรับการใช้เทคโนโลยีขั้นต้นแล้ว ผู้ประกอบการต้องพิจารณาแรงงานที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) เพิ่มเติมอีกด้วย เนื่องจากการใช้ระบบดิจิทัลในกระบวนการผลิตนั้น จำเป็นต้องใช้ข้อมูลดิจิทัลที่มีความสอดคล้องกับด้านวิศวกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การใช้ข้อมูลดิจิทัลได้ทั่วทุกองค์กร (Hostway Thailand, 2019)

ประเด็นที่ 2 ด้านเงินทุน คือ เงินหรือทุน ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งจากเงินทุนภายในและภายนอก ในทางธุรกิจเงินทุนถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุด เพราะการทำธุรกิจทุกประเภทไม่สามารถดำเนินการได้หากไม่มีเงินทุนในการดำเนินงาน กล่าวได้ว่าการทำธุรกิจทุกอย่างจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเงินทุน เพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจและปัจจัยต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้ทั้งในด้านค่าแรงคน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ส่วนการลงทุน ทางภาครัฐฯ ส่งเสริมและทำการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ส่วนในภาคอุตสาหกรรม 4.0 แนวโน้มของการลงทุนจะเน้นไปในเรื่องที่ทำให้คนและเครื่องจักรทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ได้อย่างเท่าตัวในเรื่องการลงทุน (Udomthanathira, 2018) ในอนาคตประเทศไทยกำลังเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ ซึ่งเน้นการผลิตให้ได้จำนวนมากและควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมตามนโยบาย 4.0 ซึ่งสำหรับ SMEs ก็เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของการปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจในครั้งนี้โดย SMEs ต้องเปลี่ยนจาก SMEs แบบดั้งเดิมที่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐตลอดเวลาไปสู่ SMEs ยุคใหม่ ที่เติบโตโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นต้น โครงสร้างธุรกิจและการดำเนินงานของ SMEs ยุคใหม่ที่ต้องอาศัยองค์ความรู้วัตกรรมการและเครือข่ายที่แตกต่างไปจากเดิมนี้ทำให้ SMEs ต้องการแหล่งเงินทุนในรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับโมเดลธุรกิจนอกเหนือจากการใช้สินเชื่อจากธนาคารและภาครัฐ ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงส่งเสริมให้ SMEs ไทยมีทางเลือกในการระดมทุนผ่านช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์และองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งได้จัดตั้งกองทุน Venture Capital เพื่อร่วมลงทุนกับ SMEs ที่มีศักยภาพหรือมีแนวคิดและเทคโนโลยีที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการขยายทางเลือกของการระดมทุนสำหรับ SMEs (Ketsiri & Panthong, 2016)

ประเด็นที่ 3 ด้านเครื่องจักรกล คือ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้หรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการผลิต แต่มีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถ อาจไม่สามารถทำการผลิตได้ในปริมาณที่มากหากขาดเครื่องมือเครื่องจักรมาช่วย เนื่องจากจะเป็นส่วนที่มาช่วยเติมเต็มในส่วนที่ความสามารถของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ เช่น ระยะเวลาทำงานที่ต่อเนื่อง ความถูกต้องแม่นยำ ความเร็วในการผลิต ความสม่ำเสมอที่เป็นมาตรฐาน เป็นต้น (Udomthanathira, 2018) สำหรับอุตสาหกรรม 4.0 การนำเทคโนโลยี IoT



มาใช้มีความแตกต่างกัน โดยในกลุ่มขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีความต้องการเปลี่ยน การตรวจสอบเครื่องจักรมาเป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ และต้องการให้เครื่องจักรเชื่อมต่อกัน เพื่อให้สามารถ นำข้อมูลผลิตภัณฑ์มาวิเคราะห์ให้มีความสามารถมากขึ้น ทั้งในด้านการทำงานด้วยตนเอง ความยืดหยุ่น และการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขการผลิต ความสามารถในการมอนิเตอร์ตัวเอง และการพยากรณ์ทำให้ สมาร์ทแมชชีน (Smart Machine) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการผลิตโดยการได้รับข้อมูลจาก เครื่องวัด 3 มิติ (CMM) ทำให้มันสามารถปรับเงื่อนไขการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้เครื่องจักรในอนาคตจะมีโปรแกรมสำหรับการตรวจสอบและการบำรุงรักษาของเครื่องจักร เพื่อช่วยยืดอายุการใช้งาน สามารถรักษาระดับคุณภาพของสินค้าและส่งผลให้เกิดความปลอดภัย ในการทำงาน ซึ่งข้อมูลการตรวจสอบของเครื่องจักรจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการวางแผนการผลิต และการประเมินศักยภาพโดยรวมของระบบการผลิต รวมทั้งทำให้ฝ่ายซ่อมบำรุงสามารถปรับแผน การบำรุงรักษาและกำหนดรอบของการบำรุงรักษาที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มเวลา (Uptime) ให้ได้สูงสุด (YamYam, 2017)

ประเด็นที่ 4 ด้านวัตถุดิบ คือ วัสดุสิ่งของ วัตถุดิบ ชิ้นส่วนอะไหล่ ผลิตภัณฑ์ บริการหรือ อุปกรณ์อื่น ๆ ซึ่งมีส่วนนำมาใช้ในการผลิตสินค้า การบริหารจัดการวัตถุดิบจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง ในการสร้างประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ต่ำในการผลิต และทำให้ธุรกิจได้ผลกำไรสูงสุด (Udomthanathira, 2018) ยังเป็นการส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมวัตถุดิบในภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบในอนาคต ในการเลือกวัตถุดิบนั้น สามารถตอบโจทย์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยองค์กรส่วนใหญ่จะนึกถึงผลตอบแทน และการดำรงจุดยืนในตลาดได้ สำหรับหลักการพื้นฐานการควบคุมต้องครอบคลุมทั้งในเรื่องของ การจัดซื้อ การเบิกใช้และสินค้าคงเหลือ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการวัตถุดิบให้เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการของแผนการผลิต บรรลุเป้าหมาย และการใช้ปริมาณวัตถุดิบที่คุ่มค่านั้นจะส่งผลทำให้ฝ่ายจัดซื้อใช้เงินลงทุนในวัตถุดิบ ลดลงไปด้วย ซึ่งโดยปกติแล้วฝ่ายผลิตที่เป็นผู้ทำการเบิกใช้วัตถุดิบอาจจะไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยในเรื่อง ของเงินทุนที่ใช้เพื่อการลงทุน (Tabtieng, 2018)

ประเด็นที่ 5 ด้านวิธีการ/กระบวนการ คือ วิธีการขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงานของ ธุรกิจ โดยความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่จะมาจากองค์กรที่มีการกำหนดขั้นตอนแนวทาง ในการดำเนินงาน ซึ่งการมีแนวทางการปฏิบัติงานและขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจที่ดีต้องมีการ กำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ การวางแผนจัดการ การติดตามความก้าวหน้าของงาน การตรวจสอบ คุณภาพผลงานที่ได้และการควบคุมการทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Udomthanathira, 2018) สำหรับ อุตสาหกรรมที่จะทำให้ระบบการทำงานสามารถเป็นระบบอัตโนมัติ (Automation) ได้ เช่น การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศหรืออินเทอร์เน็ตมาช่วยในการสั่งงานและควบคุมการทำงานแบบออนไลน์ รวมถึงบุคลากรที่เป็นส่วนสำคัญในการควบคุมคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ความรู้ ในเรื่องของการออกแบบดีไซน์ การใช้ซอฟต์แวร์ในขั้นตอนกระบวนการผลิตให้ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น

ใช้ระยะเวลาสั้นลงและลดค่าใช้จ่าย (Sirithanasast, 2017) นอกจากนี้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตในปัจจุบันที่มีการพัฒนาให้มีความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของกระบวนการผลิต ห่วงโซ่อุปสงค์ด้วย IoT กระบวนการผลิตจะควบคุมการทำงานได้ด้วยตัวเองจากเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีความชาญฉลาด สามารถดำเนินการแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดเหตุขัดข้องแบบที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า (Klongnaivai, 2018)

ประเด็นที่ 6 การบริหารจัดการ เป็นหัวใจสำคัญของการก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งต้องมีกลยุทธ์องค์กรในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้แก่ ลูกค้าและการดำเนินงานที่ชาญฉลาด (Smart Operation) ครอบคลุมถึงสายโซ่แห่งคุณค่า ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับยุคแห่งสรรพสิ่งในโลกของอินเทอร์เน็ต (IoT) สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การสร้างรูปแบบธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Model) ในภาคส่วนธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์กรแห่งการสร้างวัฒนธรรม ความยืดหยุ่นในระบบการผลิตและการทำงาน การบูรณาการความสามารถของซอฟต์แวร์สมัยใหม่ให้เข้ากับระบบการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูล ให้เชื่อมโยงกับแผนกต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครื่องจักรและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการสร้างพนักงานอัจฉริยะ (Smart Employee) พัฒนากลยุทธ์ในการดึงดูดให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ ปรับปรุงโปรไฟล์งาน (Job Profiles) ให้มีความทันสมัย มีทักษะดิจิทัล ที่เป็นหนึ่งในทักษะพื้นฐาน ในการพัฒนาทักษะที่สำคัญให้กับบุคลากรและสร้างแนวทางในการกำหนดบทบาทหน้าที่ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Sawetpatcharaporn & Tantawanitchakorn, 2017)

## ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ประเด็นหลักความสามารถในการผลิตอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในปัจจุบันเข้าสู่ยุค 4.0

ประเด็นหลัก	สถานการณ์ปัจจุบัน	เข้าสู่ยุค 4.0
คน	บุคลากรด้านแม่พิมพ์ มีทักษะในการทำแม่พิมพ์ จากประสบการณ์ ขาดแคลนแรงงานในด้าน เทคโนโลยีและอุตสาหกรรม	บุคลากรด้านแม่พิมพ์ต้องมีทักษะเรื่อง เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับด้านอุตสาหกรรม และการจัดการ
เงินทุน	ขาดแคลนเงินทุนและการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในการพัฒนาการผลิตแม่พิมพ์	แหล่งเงินทุนมีหลายรูปแบบ เช่น สินเชื่อจาก สถาบันการเงิน ธนาคารและภาครัฐ หรือ กองทุนสำหรับ SME
เครื่องจักร	ใช้เครื่องจักรแบบเดิม ไม่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในการผลิตแม่พิมพ์ทำให้มีข้อจำกัดความสามารถทางการผลิต	เครื่องจักรสมัยใหม่ที่มีการนำเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์มาประยุกต์เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความเที่ยงตรงสูงสามารถทำงานที่ซับซ้อนได้แม่นยำ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	สถานการณ์ปัจจุบัน	เข้าสู่ยุค 4.0
วัตถุดิบ	การบริหารจัดการวัตถุดิบยังไม่มีระบบการจัดซื้อการใช้และการควบคุมสินค้าคงคลัง	มีการบริหารจัดการวัตถุดิบ การจัดซื้อ การใช้ และการควบคุมสินค้าคงเหลือเพื่อลดต้นทุนในการผลิต มีการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมวัตถุดิบ
วิธีการทำงาน	การวางแผน ติดตามความคืบหน้าและคุณภาพของงานโดยพนักงาน	การวางแผนและควบคุมติดตามความคืบหน้าของงานโดยใช้โปรแกรมประยุกต์
การจัดการ	การบริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายตามโครงสร้างองค์กรขาดการบูรณาการอย่างเป็นระบบ	การบริหารมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ที่มุ่งการสร้างรูปแบบธุรกิจดิจิทัลเชื่อมโยงเครือข่าย และแลกเปลี่ยนข้อมูลแต่ละหน่วยงาน

ที่มา: Ministry of Industry (2011); Vitchayayotin (2012); Ketsiri and Panthong (2016); Sirithanasast (2017); Sawetpatcharaporn and Tantawanitchakorn (2017); YamYam (2017); Klongnaivai (2018); Tabtieng (2018); Udomthanathira (2018); Hostway Thailand (2019)

สรุป

อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทยอยู่ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีความจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปรับตัวให้เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ที่ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรมทำให้เกิดรูปแบบการทำงานอย่างชาญฉลาดและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งอุตสาหกรรมแม่พิมพ์เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สนับสนุนอุตสาหกรรมหลัก โดยผู้ประกอบการควรตระหนักถึงประเด็นความสามารถในการผลิตที่สำคัญของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความรู้และความชำนาญ ทั้งด้านอุตสาหกรรมการผลิตและด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งในขณะที่เงินทุนถือว่าเป็นประเด็นสำคัญที่สุด และเป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ เพื่อการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีให้มีความสอดคล้องกับสมรรถนะของเครื่องจักรจะต้องอยู่ในรูปแบบของเครื่องจักรกลอัจฉริยะ รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ IoT เข้ามาใช้ประโยชน์ในการควบคุม การสื่อสารระหว่างเครื่องจักรกับระบบการผลิต รวมถึงการสร้างประสิทธิภาพการผลิตเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำและการควบคุมต้นทุนการบริหารจัดการวัตถุดิบจำเป็นต้องมีระบบ ERP มาประยุกต์ใช้ และในการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความยืดหยุ่น ตั้งแต่การวางแผนของกำลังคนในการผลิต การควบคุมต้นทุนด้านวัตถุดิบ การวางแผนการผลิตในการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ โดยจำเป็นต้องมีการใช้โปรแกรมประยุกต์มาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงานทำให้สามารถตอบสนองต่อเงื่อนไขของการก้าวสู่อุตสาหกรรม

4.0 ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ต้องมีความสอดคล้องกับประเด็นความสามารถในการผลิตของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ โดยต้องสร้างรูปแบบธุรกิจดิจิทัลให้โครงสร้างองค์กรเกิดความยืดหยุ่นในระบบการผลิตแม่พิมพ์ ทำให้สามารถสร้างเสริมจุดแข็งของความสามารถในการผลิตที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Department of Industrial Works. (2019). *Factory information*. Retrieved from <https://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=dataservice&tabid=1> [in Thai]
- Electricity & Industry. (2019). *Cobots, the future of choice to advance to Thailand 4.0*. Retrieved from <https://www.electricityandindustry.com/Robots-Cobots-Thailand-4-0/> [in Thai]
- Hanhiran, S. (2017). *HIGHLIGHTS discussion "Thai industry in the era of industry 4.0"*. Retrieved from <https://www.mmthailand.com/อุตสาหกรรม-4-0-จุดเปลี่ยน/> [in Thai]
- Head Office and Logistics Center. (2018). *IOT towards the era of industrial change*. Retrieved from <https://www.sumipol.com/knowledge/transformation-iot/> [in Thai]
- Hostway Thailand, (2019). *The link between industry 4.0 of German and Thailand 4.0 of Thai*. Retrieved from <https://www.hostway.co.th/industry-4-0/> [in Thai]
- Ketsiri, K., & Panthong, N. (2016). *Funding source for Thai SMEs ... heartfighter*. Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article27\\_10\\_59.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article27_10_59.pdf) [in Thai]
- Klongnaivai, S. (2018). *Smart factory industry 4.0 IoT mold industry industry adaptation (Mold & Die)*. Retrieved from <https://www.mtec.or.th/general-training-courses/20099/> [in Thai]
- Mcqueen, J. (2019). *Cobots increase the capability of the service sector in Thailand*. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/848948>
- Mhaimun, J; & Teekasub, S. (2016). Industry 4.0 the future for Thai industry. *EAU HERITAGE JOURNAL Science and Technology*, 10(1), 14-28. [in Thai]
- Ministry of Industry. (2011). *National industrial development master plan*. Retrieved from [http://reg3.diw.go.th/policy/?page\\_id=2440](http://reg3.diw.go.th/policy/?page_id=2440) [in Thai]
- Mitsubishi Electric. (2019). *e-F@ctory starter package*. Retrieved from [https://www.mitsubishifa.co.th/th/Solution\\_CategoriesDetails.php?id=MTQ=](https://www.mitsubishifa.co.th/th/Solution_CategoriesDetails.php?id=MTQ=) [in Thai]
- Namchaisiri, C. (2017). *Enhance the technology of Thai industry in the 4.0 era*. Retrieved from [http://www.sumipol.com/knowledge/Industrial technology 4-0/](http://www.sumipol.com/knowledge/Industrial%20technology%204-0/) [in Thai]

- National Science and Technology Development Agency. (2017). *Industry 4.0 (industry 4.0) the guidelines of industry in the future*. Retrieved from <http://nstda.or.th/th/nstda-knowledge/11529-industry-4.0> [in Thai]
- Nikkan Kogyo Shimbun. (2019). *Metal 3D printer and the future of the manufacturing industry*. Retrieved from <https://www.mreport.co.th/experts/technology/069-Metalworking-Technology-3DPrinter/> [in Thai]
- Phanthaweesak, N. (2019). *AI enhances business potential manufacturing industry in the 4.0 era*. Retrieved from <https://www.mreport.co.th/news/industry-movement/1901210056-Technology-AI-Industry4> [in Thai]
- Sawetpatcharaporn, J., & Tantawanitchakorn, W. (2017). *Step preparation towards Thailand era 4.0*. Retrieved from <https://www.thaiprint.org/2017/03/industrial-spending/vol113-industrial02/> [in Thai]
- Sirithanasast, W. (2017). Vip interview. *Mould & Die Journal*, 29(2), 10-11. [in Thai]
- Tabtieng, V. (2018). *Advance to industry 4.0 with raw materials technology and innovation*. Retrieved from <http://www.dpim.go.th/purchase/article?catid=102&articleid=8500> [in Thai]
- Thai-German Institute. (2004). *Mold industry master plan project*. Retrieved from <http://www.oie.go.th/> [in Thai]
- Thai-German Institute. (2016). *Mould & Die Industry Sustainable development project (MDS)*. Retrieved from <http://www.thaimould.com/th/> [in Thai]
- Thailand Productivity Institute & The Federation of Thailand Industries. (2015). *The future revolution productivity and competitiveness*. Retrieved from [https://www.ftpi.or.th/download/member-file/productivity\\_word/pw119/P-world-issue119-Nov-Dec-15-Future.pdf](https://www.ftpi.or.th/download/member-file/productivity_word/pw119/P-world-issue119-Nov-Dec-15-Future.pdf) [in Thai]
- Thaweeterathum, T. (2019). *Industry 4.0 is not a distant story. But it's something that needs to be alert*. Retrieved from <https://www.set.or.th/set/financialplanning/knowledgedetail.do?contentId=2331&type=article> [in Thai]
- Udomthanathira, K. (2018). *8 factors of business operations in the new era (8M in business)*. Retrieved from <https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/212-8-8m-in-business> [in Thai]
- Vitchayayotin, P. (2012). *Competency development model of production personnel in thai mold and die industries thailand (Doctoral dissertation)*. King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Nonthaburi. [in Thai]
- YamYam. (2017). *Industry 4.0 world of machine to machine connection era of machinery*. Retrieved from <https://www.theeleader.com/iot/industry-4-0-world-of-machine-machine/> [in Thai]



## คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

วารสารหัตถวิทยุวิชาการ เป็นวารสารที่จัดพิมพ์เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจและการจัดการ นิติศาสตร์ และสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ของมหาวิทยาลัยหัตถวิทยุ รวมทั้งสถาบันและหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งจัดพิมพ์เป็นราย 6 เดือน (ปีละ 2 ฉบับ: ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน และ ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม) รับพิมพ์ผลงานที่ไม่เคยพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร รายงาน หรือสิ่งพิมพ์อื่นใดมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาของวารสารอื่น ทุกบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนี้ ได้ผ่านการตรวจสอบเชิงวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิที่กองบรรณาธิการเรียนเชิญ จำนวน 2-3 ราย บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ ผู้เขียนจะได้รับวารสารฯ จำนวน 1 เล่ม

### 1. ประเภทผลงานที่ตีพิมพ์

**1. บทความวิจัย (Research Article)** เป็นผลงานที่ได้มาจากการค้นคว้าและวิจัยด้วยตนเอง ประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ การทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย สรุปและอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี) และเอกสารอ้างอิง

**2. บทความวิชาการ (Academic Article)** เป็นผลงานที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยมุ่งเน้นการนำเสนอความรู้ใหม่ในเชิงวิชาการ ประกอบด้วย บทนำ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (เนื้อหาต้องชี้ถึงประเด็นของสิ่งที่ต้องการนำเสนออย่างชัดเจน) บทวิจารณ์หรือสรุป และเอกสารอ้างอิง

### 2. การจัดรูปแบบของบทความ

**2.1 ชื่อเรื่อง** มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้รูปแบบอักษร TH Sarabun PSK ขนาด 20 ตัวหนา

**2.2 ชื่อผู้เขียน** มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้รูปแบบอักษร TH Sarabun PSK ขนาด 16 ตัวหนา

**2.3 บทคัดย่อ** ระบุทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย โดยเป็นการกล่าวให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา วิธีดำเนินการ เครื่องมือในการศึกษา ผลที่ได้จากการศึกษา ความยาวของบทคัดย่อในแต่ละภาษาต้องไม่เกิน 250 คำ พร้อมระบุคำสำคัญ (Keywords) อย่างน้อย 3 คำ แต่ไม่เกิน 5 คำ

**2.4 เนื้อหา** บทความทั้งฉบับมีจำนวนไม่เกิน 16 หน้ากระดาษ A4 (รวมเอกสารอ้างอิงท้ายเล่ม) พิมพ์ด้วยตัวอักษร TH Sarabun PSK ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาด 16 กำหนดระยะห่างจากขอบซ้าย ขอบขวา ขอบบน และขอบล่าง 2.54 ซม. พร้อมระบุหมายเลขหน้าที่มุมบนขวา

**2.5 หัวข้อหลักในบทความ** เช่น บทนำ วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด วิธีวิจัย ผลการวิจัย อภิปรายผล และเอกสารอ้างอิง พิมพ์ด้วยตัวอักษร TH Sarabun PSK ขนาด 19

**2.6 ตารางและภาพประกอบ** ควรมีเฉพาะที่จำเป็น มีหมายเลขกำกับ เช่น ภาพที่ 1 หรือ ตารางที่ 1 โดยต้องเป็นภาพที่มีลายเส้นคมชัด

**2.7 เอกสารอ้างอิง** ใช้ระบบอ้างอิงของสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (American Psychological Association: APA) โดยมีรายละเอียดทั่วไป ดังนี้ (รายละเอียดพร้อมตัวอย่างดูในเอกสารแนบท้ายหรือดูในเว็บไซต์)

- 1) การอ้างอิงภายในเนื้อหา ต้องตรงกับเอกสารอ้างอิงท้ายเล่ม
- 2) การอ้างอิงควรใช้รูปแบบที่วารสารกำหนดโดยสม่ำเสมอทั้งบทความ
- 3) การเรียงลำดับเอกสารอ้างอิงให้เรียงตามลำดับตัวอักษรภาษาอังกฤษ

### 3. การส่งบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์

ผู้เขียนสามารถส่งบทความโดยเข้าสู่เว็บไซต์ <https://www.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/index> ซึ่งมีคู่มือแนะนำการใช้งานอยู่ทางด้านขวามือ (For Author)

#### ตัวอย่างการเขียนเอกสารอ้างอิง

##### 1. หนังสือ

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). *ชื่อหนังสือ* (ครั้งที่พิมพ์). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Lewe, W. (2009). *Orthopedic massage: Theory and technique* (2nd ed.). Edinburgh: Mosby Elsevier.

Martin, R. J., Fanaroff, A. A., & Walsh, M. C. (2006). *Fanaroff and Martin's neonatal - perinatal medicine: Diseases of the fetus and infant* (Vol. 1) (8th ed.). Philadelphia: Mosby Elsevier.

Stock, G., & Campbell, J. (Eds.). (2000). *Engineering the human genome: An exploration of the science and ethics of altering the genes we pass to our children*. New York: Oxford University Press.

##### 2. บทความหรือบทในหนังสือ

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความหรือบท. ใน ชื่อบรรณาธิการ (บรรณาธิการ), *ชื่อหนังสือ* (เลขหน้า). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.



กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

Calico, P. A., Debisette, A. T., & Turbettaub, M. (2005). Nursing workforce: Challenges and opportunities. In M. M. Gullatte (Ed.), *Nursing management: Principles and practice* (4th ed., pp. 167-185). Pittsburgh, PA: Oncology Nursing Society.

Haybron, D. M. (2008). Philosophy and the science of subjective well-being. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 17-43). New York, NY: Guilford Press.

### 3. บทความในวารสาร

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่(ฉบับที่), เลขหน้า.

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.

Johnson, M. E., Dose, A. M., Pipe, T. B., Petersen, W. O., Huschka, M., Gallenberg, M. M., ... Fresh, M. H. (2009). Center prayer for women receiving chemotherapy for recurrent ovarian cancer: pilot study. *Oncology Nursing Forum*, 36, 424-428.

### 4. รายงานการวิจัย

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง (รายงานการวิจัย). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

Chitnomrath, T. (2011). *A study of factors regarding firm characteristics that affect financing decisions of public companies listed on the stock exchange of Thailand* (Research report). Bangkok: Dhurakij Pundit University. [in Thai]

## 5. วิทยานิพนธ์

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง (วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต หรือ Doctoral dissertation หรือวิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต หรือ Master's thesis). ชื่อสถาบันการศึกษา, สถานที่พิมพ์.

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

- Kachornkittiya, N. (2012). *Antecedents and consequences of public service motivation of municipal employees in the three Southern Border provinces of Thailand*. (Doctoral dissertation). Prince of Songkla University, Songkhla. [in Thai]
- Caprette, C. L. (2005). *Conquering the cold shudder: The origin and evolution of snake eyes* (Doctoral dissertation). Ohio State University, Columbus, OH.
- Nickels, D. W. (2005). *The relationship between IT-business alignment and organizational culture: An exploratory study* (Doctoral dissertation). University of Memphis, Memphis, TN.

## 6. การนำเสนอผลงานในการประชุมวิชาการ

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปี, เดือน). ชื่อเรื่องที่น่าสนใจ. ใน หรือ In ชื่อของประธานจัดงาน (ประธาน หรือ Chair), ชื่อการประชุม. ชื่อหน่วยงานที่จัดประชุม, สถานที่จัด.

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

- Jankingthong, K. (2019, July 12-13). Confirmatory Factor Analysis of Organizational Citizenship Behavior of Personnel in Southern Border Provinces Administrative Center (SBPAC). In *The 10th Hatyai National and International Conference*. Hatyai University, Songkhla. [in Thai]
- Majid, S. (2005, July 11-13). Library and information education in Singapore. In D.P. Rachamanata (Chair), *Workshop on issues and challenges in developing professional LIS Education and Training in Indonesia within the ASEAN region*. Organized by National Library of Indonesia, Indonesia.

## 7. เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. /หน่วยงาน. (ปีที่ปรับปรุงข้อมูล). ชื่อเรื่อง. จาก URL

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

CNN Wire Staff. (2011). *How U.S. forces killed Osama bin Laden*. Retrieved from <http://www.cnn.com/2011/WORLD/asiapcf/05/02/bin.laden.raid/index.html>

Wong, A. W. (2009). Pregnancy postpartum infections. Retrieved from <http://emedicine.medscape.com/article/796892-overview>

## 8. บทความในนิตยสาร / หนังสือพิมพ์

ชื่อสกุล, อักษรนำชื่อต้น. อักษรนำชื่อกลางผู้แต่ง. (ปี, เดือน วัน). ชื่อบทความ. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้า.

กรณีผู้เขียนเป็นคนไทย ให้ใช้รูปแบบเดียวกับชาวต่างชาติ และเพิ่ม [in Thai] ท้ายข้อความ ตัวอย่างเช่น

Boonnoon, J. (2011, April 28). Manufacturers flood Thai market. *The Nation*, p. 7A. [in Thai]

Evans, R. (2009, November 18). Nation sign “free sky” accord. *Bangkok Post*, p. B6.

Kluger, J. (2008, January 28). Why we love. *Time*, pp. 54-60.

Schwartz, J. (1993, September 30). Obesity affects economic, social status. *The Washington Post*, pp. A1, A4.

## การส่งต้นฉบับ

ผู้เขียนที่ประสงค์จะส่งบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารหาดใหญ่วิชาการ สามารถส่งต้นฉบับ (ไฟล์ word) ได้ทางระบบวารสารออนไลน์ (<https://www.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/index>)

และบางสาขาที่มีความเฉพาะขอให้เสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป อย่างน้อย 3 ท่าน ที่อยู่ต่างสถาบันกับผู้เขียน เพื่อประเมินบทความของผู้เขียน รายละเอียดการส่งบทความสามารถอ่านเพิ่มเติมได้ที่คำแนะนำสำหรับผู้เขียนภายในเล่มวารสารหาดใหญ่วิชาการทุกฉบับ หรือที่ <https://www.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/index>

# บทบาทและหน้าที่

## บทบาทของผู้นิพนธ์ (Duties of Authors)

1. ผู้นิพนธ์ต้องรับรองว่าบทความที่ส่งมาเพื่อรับการพิจารณาตีพิมพ์เป็นผลงานที่ไม่เคยตีพิมพ์ที่ได้มาก่อน ไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาของวารสารอื่น และไม่ซ้ำซ้อนหรือละเมิดลิขสิทธิ์จากผลงานเขียนของผู้อื่น
2. บทความที่มีชื่อผู้นิพนธ์หลายคน ต้องได้รับการยินยอมจากผู้นิพนธ์ทุกคน
3. ผู้นิพนธ์ต้องศึกษารายละเอียดคำแนะนำสำหรับผู้เขียน และเขียนบทความตามรูปแบบที่วารสารหาดใหญ่วิชาการกำหนด
4. หากมีการนำผลงานของผู้อื่นมาใช้ในบทความที่ส่งมาเพื่อรับการพิจารณาตีพิมพ์ ผู้นิพนธ์ต้องทำการอ้างอิงในเนื้อหา (In-text Citation) และทำรายการอ้างอิงท้ายบทความ (Reference) ตามรูปแบบที่วารสารหาดใหญ่วิชาการกำหนด
5. กรณีผู้นิพนธ์เป็นนิสิตหรือนักศึกษา บทความที่ส่งมาเพื่อรับการพิจารณาตีพิมพ์ต้องแสดงชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาเป็นหนึ่งในผู้นิพนธ์ร่วม
6. เนื้อหาทั้งหมดที่ปรากฏในบทความที่ส่งมาเพื่อรับการพิจารณาตีพิมพ์ เป็นความรับผิดชอบของผู้นิพนธ์ หากมีการละเมิดลิขสิทธิ์ ผู้นิพนธ์ยินยอมรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว

## บทบาทของบรรณาธิการ (Duties of Editors)

1. บรรณาธิการต้องพิจารณาคุณภาพบทความเบื้องต้นก่อนเข้าสู่กระบวนการประเมิน โดยไม่มีอคติในทุกด้าน
2. บรรณาธิการต้องไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนที่อาจพึงมีหรือพึงได้ จากการตอบรับบทความให้เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของวารสาร
3. ตลอดช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความหนึ่ง ๆ บรรณาธิการต้องเก็บรักษาข้อมูลของการประเมินบทความนั้น ๆ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง อันอาจนำไปสู่ความเสียหายต่อผู้นิพนธ์และวารสาร
4. หากตรวจพบการคัดลอกผลงานของผู้อื่นในกระบวนการประเมินบทความ บรรณาธิการต้องหยุดกระบวนการประเมินโดยทันที และดำเนินการติดต่อผู้นิพนธ์หลักเพื่อให้ทำการชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อบรรณาธิการจะได้นำไปใช้ประกอบในการตอบรับหรือปฏิเสธการตีพิมพ์บทความนั้นต่อไป

## บทบาทของผู้ประเมินบทความ (Duties of Reviewers)

1. ตลอดช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความหนึ่ง ๆ ผู้ประเมินต้องเก็บรักษาข้อมูลของการประเมินบทความนั้น ๆ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง อันอาจนำไปสู่ความเสียหายต่อผู้นิพนธ์และวารสาร

2. หากผู้ประเมินได้รับบทความซึ่งตนเองอาจมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ผู้ประเมินควรดำเนินการแจ้งให้บรรณาธิการทราบโดยทันที

3. ผู้ประเมินควรประเมินบทความภายในระยะเวลาที่วารสารกำหนด

4. ผู้ประเมินควรประเมินบทความด้วยความรู้ ความสามารถ เพื่อให้บทความที่ได้รับการประเมินมีคุณภาพทางวิชาการ และผู้นิพนธ์สามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้รับกลับไปแก้ไข เพื่อให้บทความมีความสมบูรณ์ทางวิชาการ และก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อไป



ใบสมัครสมาชิก วารสารหาดใหญ่วิชาการ  
HATYAI ACADEMIC JOURNAL

เลขที่สมาชิก.....  
เลขที่ใบเสร็จรับเงิน.....  
(สำหรับเจ้าหน้าที่)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรียน บรรณาธิการวารสารหาดใหญ่วิชาการ

ข้าพเจ้า (นาย, นาง, นางสาว) .....นามสกุล.....

มีความประสงค์

- สมัครเป็นสมาชิกวารสารหาดใหญ่วิชาการ.....ปี (ปีละ 500 บาท)
- ต่ออายุสมาชิก..... ปี (ปีละ 500 บาท)

ที่อยู่ (สำหรับจัดส่งวารสาร).....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

มือถือ.....E-mail: .....

ออกใบเสร็จในนาม ชื่อ.....

ที่อยู่.....

เงื่อนไขการชำระเงิน : โอนเงินเข้าบัญชีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาราษฎร์อุทิศ ประถมทอมทรัพย์ เลขที่บัญชี 961-0-01258-2 พร้อมสำเนาใบโอนเงินไปยังกองบรรณาธิการจัดการ ทางโทรสาร 074-425467

ลงชื่อ.....ผู้สมัคร  
(.....)

กรุณาส่งใบสมัครที่ : บรรณาธิการวารสารหาดใหญ่วิชาการ ฝ่ายเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110 โทรศัพท์ 074-200347 หรือ 074-200300 ต่อ 347  
โทรสาร074-425467 E-mail : hu\_apc@hu.ac.th