

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย*

DEVELOPMENT OF STRATEGIC LEADERSHIP MODEL FOR THAI INDUSTRIAL FACTORIES

สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง

Sugris Limphothong

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

North-Chiang Mai University, Thailand

E-mail: dr.sugris@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย 3) ตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 480 โรงงาน สุ่มตัวอย่างประเภทไม่ใช้ความน่าจะเป็น และแบบเจาะจง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การธุรกิจขนาดกลาง มีระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5 ปี - 10 ปี มีรายได้ต่อปีต่ำกว่า 100 ล้านบาท และตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสอนงาน ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสร้างความร่วมมือ และการสร้างความเชื่อมั่น โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 3) การสอนงาน 4) การสร้างความมั่นใจ 5) การสร้างความร่วมมือ และ 6) ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



Abstract

The objectives of this research article were to 1) Study the general characteristics of the samples and the importance of factors influencing the development of strategic leadership 2) develop a strategic leadership model for Thai industrial factories; 3) examine the practical suitability of a strategic leadership model for Thai industrial factories. It was a mixed methods research, the research tools were questionnaires and interviews. For the quantitative research, the samples were 480 industrial factories, random sampling by non-probabilistic type and purposive sampling method. And qualitative research was done by in-depth interview and a purposive sampling method of 3 experts in strategic management was randomized. Research data was analyzed using descriptive statistics research. and inferential statistics research. The research results found that most of the samples were medium-sized enterprises, having a business period of 5 - 10 years, having an annual revenue less than 100 million baht, and were located in the Krungthep Mahanakorn. They focused on the factors influencing the success of strategic leadership development, namely the creation of strategic challenges, strategic leadership, coaching, succession of strategic leadership development, building of a collaboration and building of a trust. Overall average value was at the very much up to most levels. As for the strategic leadership model for Thai industrial factories, it was found that it consisted of 6 main components, namely 1) Strategic Leadership 2) Strategic Challenge Creation 3) Coaching 4) Confidence Building 5) Collaboration and 6) Success of Strategic Leadership Development., It was statistically significant at the .05 level and practically appropriate.

Keywords: Leadership, Strategic Leadership, Strategic Leadership Model

บทนำ

ภาคอุตสาหกรรมมีส่วนสำคัญในขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมบนพื้นฐานศักยภาพของประเทศ และการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยศาสตร์ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านต่าง ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ตามลักษณะกิจการของโรงงาน ซึ่งองค์การธุรกิจสามารถนำศาสตร์การจัดการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การธุรกิจให้สามารถพัฒนาตัวเองก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้องค์การธุรกิจมีความพร้อม และสามารถแข่งขันได้ (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2559) ในปีพ.ศ. 2563



โรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535 และ พ.ร.บ.โรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ในประเทศไทย ณ สิ้นปี 2563 มีโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 70,410 โรงงาน มีเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 7,656,785.69 ล้านบาท มีการจ้างงาน 3,719,525 คน พื้นที่ที่มีโรงงานอุตสาหกรรมหนาแน่นที่สุด ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑลรวมทั้งสิ้น 26,570 โรงงาน ข้อมูล ณ สิ้นปี 2563 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2564)

ปัจจุบัน วิกฤตการณ์ ต่าง ๆ ของโลก อันได้แก่ วิกฤตโรคระบาด วิกฤตพลังงาน และ วิกฤตเศรษฐกิจ กำลังส่งผลกระทบต่อธุรกิจอุตสาหกรรมไทยทั้งในด้านการผลิตและการตลาด เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจอุตสาหกรรมไทย องค์การธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมไทยจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับตัวในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาค้นในองค์การให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถออกแบบวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกทันทั่วทั้งที่ รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถกำหนด และใช้แผนกลยุทธ์ มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์องค์การในอนาคต (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Daft, R. L., 2005) หากองค์การธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมใดขาดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การแล้ว องค์การธุรกิจนั้นจะประสบกับปัญหาด้านการบริหารและการพัฒนาองค์การธุรกิจสู่ความอยู่รอด สู่ความเป็นเลิศ และการพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนการยกระดับมาตรฐานการผลิตและการตลาดให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น องค์การธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมของไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความสามารถทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ อาจนำไปสู่ประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้

ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงงานอุตสาหกรรมไทย จึงนำประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าสู่กระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ให้เป็นองค์ความรู้ และรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมไทย ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย
3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) (Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L., 2018) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักตามด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (รัตนะ บัวสนธ์, 2556); (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544) แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 และ 2 แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 2 การศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และส่วนที่ 4 การยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขอบเขตการวิจัย การวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษากลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนแจ้งประกอบ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล คือ กรุงเทพมหานคร จำนวน 5,819 โรงงาน จังหวัดนครปฐม จำนวน 3,227 โรงงาน จังหวัดนนทบุรี จำนวน 1,480 โรงงาน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 3,211 โรงงาน จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 6,739 โรงงาน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 6,094 โรงงาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 26,570 โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2564)

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 และ 2 เป็นการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของประชากรเป้าหมาย การศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย

ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยนี้ การวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการทำการวิจัยนี้ รวมทั้งสิ้น 10 เดือน ตั้งแต่ วันที่ได้รับอนุมัติทุนวิจัย เป็นต้นไป

ประชากร ผู้วิจัยศึกษากลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นองค์การธุรกิจที่จดทะเบียนแจ้งประกอบประเภทโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้น จำนวน 26,570 โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2564)



กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเลือกประเภทการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น และเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆของผู้ทำวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgement sampling กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 20 เท่า ของตัวแปรที่ใช้ศึกษา จำนวน 24 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 480 โรงงาน (องค์การ) (Hair, J. et al., 2010) ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จำนวน 121 โรงงาน จังหวัดนครปฐม จำนวน 37 โรงงาน จังหวัดนนทบุรี จำนวน 8 โรงงาน จังหวัดปทุมธานี จำนวน 36 โรงงาน จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 146 โรงงาน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 132 โรงงาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 480 โรงงาน

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และกำหนดขนาดตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้ประกอบการ จำนวน 1 คน ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และนักวิชาการ จำนวน 1 คน จำนวนทั้งสิ้น 3 คน

หน่วยวิเคราะห์ การวิจัยนี้ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้หน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ กำหนดให้องค์การธุรกิจ 1 โรงงาน ตอบแบบสอบถามได้เพียง 1 ฉบับ เท่านั้น

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม Google forms แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 4 ข้อ ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 24 ข้อ และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ จำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 29 ข้อ เพื่อใช้เก็บข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตในการวิจัยเชิงปริมาณ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์บุคคลในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 6 ข้อคำถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ทั้งภาครัฐและเอกชน

เครื่องมือวัดและมาตรวัด ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ มาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ มาตรวัดตัวแปรแบบ Nominal Scale และแบบ Interval Scale โดยใช้มาตรวัดคะแนน 1 - 5 ของ Likert Scale (Scale 1 - 5) ตลอดจนกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย โดยใช้ค่าพิสัย (Range) เท่ากับ .80 และกำหนดเกณฑ์ระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 1.00 - 1.80 และสูงสุด เท่ากับ 4.21 - 5.00 ตามลำดับ (สุมิล ติรกานนท์, 2550)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณทางอินเทอร์เน็ตโดยใช้แบบสอบถาม แบบ Google Forms เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งจัดส่งแบบสอบถาม แบบ Google Forms ทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 550 โรงงาน ได้รับการตอบกลับ จำนวน 482 โรงงาน (ตารางที่ 1) แบบสอบถามที่สมบูรณ์และใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 480 โรงงาน มีขั้นตอนการเก็บ



ข้อมูล คือ ขั้น 1 การเตรียมการ 1) วางแผนการเก็บข้อมูลในสนาม 2) คัดเลือกกลุ่มประชากรเป้าหมายในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้ได้รายชื่อโรงงานอุตสาหกรรม หมายเลขโทรศัพท์ และอีเมลแอดเดรส 3) เตรียมออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมตอบแบบสอบถามทางอินเทอร์เน็ต ขั้น 2 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 1) ติดต่อประสานงานกับผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทางโทรศัพท์ และอีเมล เพื่อขอความอนุเคราะห์และชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม แบบ Google forms 2) จัดส่งแบบสอบถามแบบ Google forms ให้กับกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต 3) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแบบ Google Forms ทางอินเทอร์เน็ต และ 4) ติดตามการตอบกลับแบบ Google Forms ทุกวัน ขั้น 3 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบ Google forms ที่ได้รับการตอบกลับ และขั้น 4 ตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามแบบ Google forms ที่สมบูรณ์ที่สุด เพื่อใช้ในการประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไป ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 3 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมไทยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

พื้นที่ โรงงานอุตสาหกรรม	จำนวน ประชากร (โรงงาน)	ส่งแบบ Google Forms ทาง อินเทอร์เน็ต (ฉบับ)	ได้รับแบบ Google Forms ตอบกลับทางอินเทอร์เน็ต (ฉบับ)
กรุงเทพมหานคร	5,819	140	122
จังหวัดนครปฐม	3,227	45	37
จังหวัดนนทบุรี	1,480	10	8
จังหวัดปทุมธานี	3,211	45	36
จังหวัดสมุทรปราการ	6,739	160	146
จังหวัดสมุทรสาคร	6,094	150	133
รวม	26,570	550	482

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การวิจัยนี้ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity test) และการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability test) (เบญจพจน์ มีเงิน, 2564) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ด้านระเบียบวิธีวิจัย ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรม ผลการประเมินและการคำนวณหาค่า IOC ใน



แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ค่า IOC สูงสุด เท่ากับ 1.00 และค่า IOC ต่ำสุด เท่ากับ .67 ซึ่งค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้อมีค่า > 0.50 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อมีความ สอดคล้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด และจากผลการทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยกลุ่ม ผู้ทดสอบ จำนวน 40 คน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปร จำนวน 24 ตัวแปร เท่ากับ .869 > 0.60 แสดงว่ามาตรวัดและข้อคำถามทุกข้อมีมาตรฐานความ เชื่อมั่นในระดับสูงมาก จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ทำการสำรวจความคิดเห็นในการเก็บข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ สถิติการวิจัยเชิงพรรณนา วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเทคนิค Frequency ในการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ และเทคนิค Descriptive เพื่อหา ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เทคนิค วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เทคนิควิธี วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) และเทคนิควิธีการ วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยใช้โปรแกรม AMOS (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2562)

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรม (n = 480)

คุณลักษณะทั่วไปขององค์การธุรกิจ โรงงาน อุตสาหกรรม	จำนวน (โรงงาน)	ร้อยละ
ขนาดธุรกิจ		
ขนาดเล็ก	184	38.30
ขนาดกลาง	244	50.80
ขนาดใหญ่	52	10.80
รวม	480	100.00
ระยะเวลาประกอบธุรกิจ		
ต่ำกว่า 5 ปี	106	22.10
5 ปี - 10 ปี	229	47.70
11 ปี - 15 ปี	117	24.40
16 ปี ขึ้นไป	28	5.80
รวม	480	100.00



คุณลักษณะทั่วไปขององค์การธุรกิจ โรงงาน อุตสาหกรรม	จำนวน (โรงงาน)	ร้อยละ
รายได้ต่อปี		
ต่ำกว่า 100 ล้านบาทต่อปี	297	61.90
101- 500 ล้านบาทต่อปี	97	20.20
501- 1000 ล้านบาทต่อปี	68	14.20
1001 ล้านบาทขึ้นไป	18	3.80
รวม	480	100.00
ทำเลที่ตั้ง		
กรุงเทพมหานคร	164	34.2
จังหวัดนครปฐม	120	25.0
จังหวัดนนทบุรี	41	8.5
จังหวัดปทุมธานี	44	9.2
จังหวัดสมุทรปราการ	83	17.3
จังหวัดสมุทรสาคร	28	5.8
รวม	480	100.00

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การธุรกิจขนาดกลาง (ร้อยละ 50.80) มีระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5 ปี - 10 ปี (ร้อยละ 47.70) มีรายได้ต่อปีต่ำกว่า 100 ล้านบาท (ร้อยละ 61.90) และตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร (ร้อยละ 34.20)

1.2 ผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้สถิติการวิจัยเชิงพรรณนา จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 โรงงาน (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (n = 480)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	แปลผล (ระดับ)
การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SCH)	4.26	.68	มากที่สุด
การสร้างความท้าทายด้านความต้องการและ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (SCH1)	4.24	.76	
การสร้างความท้าทายด้านทิศทางการ (SCH2)	4.27	.76	
การสร้างความท้าทายด้านกลยุทธ์องค์กร (SCH3)	4.29	.77	
การสอนงาน (COA)	4.18	.64	มาก
การจัดการเรียนรู้ (COA1)	4.25	.73	



ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	แปลผล (ระดับ)
การแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (COA2)	4.14	.78	
การสนับสนุนให้กำลังใจ (COA3)	4.14	.81	
การสร้างความมั่นใจ (CON)	4.06	.65	มาก
การสร้างความมั่นใจในหลักการทำงาน (CON1)	3.97	.80	
การสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงาน (CON2)	4.08	.73	
การสร้างความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายที่ทำหาย (CON3)	4.15	.83	
การสร้างความร่วมมือ (COL)	4.08	.66	มาก
การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร (COL1)	4.01	.83	
การสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (COL2)	3.98	.84	
การสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกัน (COL3)	4.24	.74	
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL)	4.25	.58	มากที่สุด
การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ (ST1L)	4.08	.79	
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (STL2)	4.32	.68	
การบริหารจัดการเชิงการเปลี่ยนแปลง (STL3)	4.35	.69	

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ตารางที่ 3) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสอนงาน การสร้างความร่วมมือและการสร้างความเชื่อมั่น โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{X} = 4.06 - 4.26$, S.D. = 0.58 - 0.68) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.58) การสอนงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.64) การสร้างความร่วมมือ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.66) และการสร้างความมั่นใจ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อตัวแปรด้านการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SCH) มากที่สุด ได้แก่ การสร้างความท้าทายด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความท้าทายด้านทิศทางองค์กร และการสร้างความท้าทายด้านกลยุทธ์องค์กร ($\bar{X} = 4.26$, SD = .68) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL) ได้แก่ การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการบริหารจัดการเชิงการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$, SD = .58) การสอนงาน (COA) ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.17$, SD = .64) การสร้างความร่วมมือ (COL) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกัน ($\bar{X} = 4.08$, SD = .66) และการสร้าง



ความมั่นใจ (CON) ได้แก่ การสร้างความมั่นใจในหลักการทำงาน การสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงาน และการสร้างความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายที่ทำนาย ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .65$) ตามลำดับ

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 และส่วนที่ 4 การยกกร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 โดยใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อสรุปผลและจัดกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ พบว่า สามารถสรุปผลตัวแปรสังเกตได้ จากจำนวน 24 ตัวแปร ลดลงเหลือ 18 ตัวแปร และจัดกลุ่มตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก ซึ่งแต่ละองค์ประกอบหลักจะประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่เข้ากลุ่มกันหลาย ๆ ตัวแปร ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบหลักให้สอดคล้องกับกลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่ประกอบขึ้นเป็นองค์ประกอบ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ($p\text{-value} < .05$) ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารจัดการเชิงการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยด้านการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการสร้างความท้าทายด้านทิศทางการ ปัจจัยด้านการสร้างความท้าทายด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และปัจจัยด้านการสร้างความท้าทายด้านกลยุทธ์องค์การ องค์ประกอบที่ 3 การสอนงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการสนับสนุนให้กำลังใจ องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความมั่นใจ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงาน ปัจจัยด้านการสร้างความมั่นใจในหลักการทำงาน และปัจจัยด้านการสร้างความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายที่ทำนาย องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ และปัจจัยด้านการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกัน และ องค์ประกอบที่ 6 ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสำเร็จในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยด้านความสำเร็จในการบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง



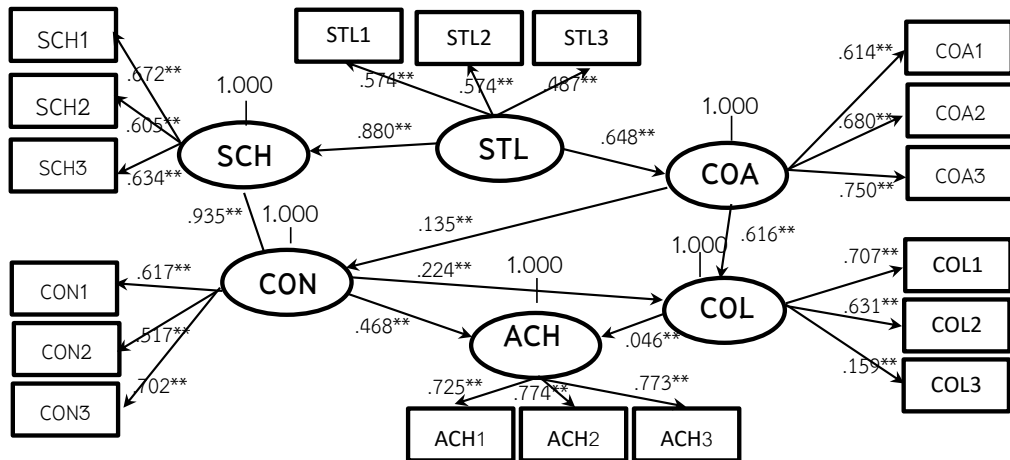
2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 โดยใช้โปรแกรม AMOS และเกณฑ์ดัชนีการตรวจสอบความตรงของโมเดล (ตารางที่ 4)

จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ โมเดลการวัดการสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ โมเดลการวัดการสอนงาน โมเดลการวัดการสร้างเชื่อมั่นใจ โมเดลการวัดการสร้างความร่วมมือ และโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จาก $\chi^2/df < 2$, $p\text{-value} > .050$, ค่าดัชนี RMSEA $< .080$ และค่าดัชนี CFI = $1.000 > .950$ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า ทุกโมเดล มีความตรงเชิงโครงสร้าง เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ของวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2

2.3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 โมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 โดยใช้โปรแกรม AMOS เกณฑ์ดัชนีการตรวจสอบความตรงของโมเดล (ตารางที่ 4) และโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ภาพที่ 1) และ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 4 เกณฑ์ดัชนีการตรวจสอบความตรงของโมเดล

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน	เกณฑ์ระดับความกลมกลืน
ค่า χ^2	P-value > 0.05
ค่า χ^2 / df	< 2
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)	> 0.95
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	> 0.95
ค่าดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI)	> 0.95
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนบรรทัดฐาน (Norm Fit Index: NFI)	> 0.95
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	> 0.95
ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)	< 0.05
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	< 0.05
ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	< 0.08



chi-square= 165.365, chi-square/df= 1.088, df= 152, p-value= .217, CFI= .997,
RMSEA= .014

*p-value $\leq$.05 ** p-value $\leq$.01

ภาพที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 18 ตัวแปร ในโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 153 คู่ ทุกคู่มีค่ามากกว่าศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าความสัมพันธ์ทางบวก หรือความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและมีค่าตั้งแต่ .137** ถึง .675** ส่วนค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Approx. Chi-square เท่ากับ 3963.176 ค่า df เท่ากับ 153 และค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin หรือ KMO = .891 > .600 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัยไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างหรือวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH)

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ				
			STL	COA	SCH	CON	COL
COA	.420	DE	.681**	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-	-
		TE	.681**	-	-	-	-
SCH	.775	DE	.961**	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-	-
		TE	.961**	-	-	-	-
CON	.380	DE	-	.200**	.640**	-	-
		IE	.986**	-	-	-	-
		TE	.986**	.200**	.640**	-	-
COL	.615	DE	.583**	.367**	-	.400**	-
		IE	-	.044**	-	-	-
		TE	.583**	.410**	-	.400**	-
ACH	.732	DE	-	-	-	.468**	.280**
		IE	.823**	-	-	-	-
		TE	.823**	-	-	.468**	.280**

หมายเหตุ **p-value≤.01; DE หมายถึง อิทธิพลทางตรง (Direct effect) IE หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) TE หมายถึง อิทธิพลรวม (Total effect); เครื่องหมาย - หมายถึง ไม่มีเส้นพารามิเตอร์ตามสมมติฐานการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (ภาพที่ 1) และ (ตารางที่ 5) เพื่อหาค่าอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการสอนงาน (COA) การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SCH) และการสร้างความร่วมมือ (COL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .681**, .961** และ .583** ส่วนการสอนงาน (COA) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความมั่นใจ (CON) และการสร้างความร่วมมือ (COL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .200** และ .367** อย่างไรก็ตาม การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SCH) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความมั่นใจ (CON) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .640** ตลอดจน การสร้างความมั่นใจ (CON) ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความร่วมมือ (COL) และความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .400** และ .468** และการสร้างความร่วมมือ (COL)



ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .280** และพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) ผ่านการสร้าง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SCH) และการสร้างความมั่นใจ (CON) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .823 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL) ยังส่งอิทธิพล ทางอ้อมต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) ผ่านการสอนงาน (COA) และ การสร้างความร่วมมือ (COL) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .044** (p-value < .01) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL) ส่งอิทธิพลรวมต่อ ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ACH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value < .01) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ .823**

2.4 การยกร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย ผู้วิจัยยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย โดยนำเอาผล คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้วยวิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) มากำหนดองค์ประกอบหลักของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 3 การสอนงาน องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความมั่นใจ องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความร่วมมือ และ องค์ประกอบที่ 6 ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

3. ผลการวิจัยวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติ ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 จากผลการสัมภาษณ์รายบุคคลเชิงลึก เพื่อตรวจสอบ 1) ความถูกต้อง 2) ความเหมาะสมในทาง ปฏิบัติ 3) ความง่ายของขั้นตอนในการปรับใช้ และ 4) ความมีประโยชน์ ใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง กันของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนใหญ่ สัดส่วน 2 ใน 3 คน ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 66.67 ขึ้นไป พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ จำนวน 1 คน ผู้บริหาร จำนวน 1 คน และนักวิชาการ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทยมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ กล่าวคือ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ มีความง่ายในการปรับใช้ และมีประโยชน์ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมไทย” คิดเป็นร้อยละ 100.00



อภิปรายผล

การวิจัยนี้ เป็นวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทยได้ข้อค้นพบที่โดดเด่น ดังนี้

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1

1.1 ผลการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การธุรกิจขนาดกลาง มีระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5 ปี - 10 ปี มีรายได้ต่อปีต่ำกว่า 100 ล้านบาท และตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความสนใจและเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ มากกว่าองค์การธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่

1.2 ผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ มากที่สุด คือตัวแปรด้านการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสอนงาน การสร้างความร่วมมือ และการสร้างความมั่นใจ ตามลำดับ อาจเป็นเพราะองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมมีความเข้าใจและเห็นความจำเป็นถึงการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ สร้างความท้าทายด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความท้าทายด้านทิศทางการเสียก่อน แล้วจึงพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และอื่น ๆ ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย เป็นรูปแบบที่เกิดจากผลของการบูรณาการการจัดการเชื่อมโยงและประสานกิจกรรมกันในทุกองค์ประกอบหลัก ทั้ง 6 องค์ประกอบ กล่าวคือ เมื่อผู้นำแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการบริหารจัดการเชิงการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างความท้าทายด้านทิศทางการสร้างความท้าทายด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และการสร้างความท้าทายด้านกลยุทธ์องค์การ ผู้นำแสดงบทบาทในการสอนงาน ได้แก่ การแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด การจัดการเรียนรู้และการสนับสนุนให้กำลังใจแก่คนในองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่คนในองค์การ ได้แก่ ความมั่นใจในกระบวนการทำงาน ความมั่นใจในหลักการทำงานและความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ทำให้เกิดความร่วมมือขึ้นในองค์การ ได้แก่ ความร่วมมือในการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ ความร่วมมือในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ และการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกัน เพิ่มขึ้น จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความสำเร็จในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และความสำเร็จในการบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง เพิ่มสูงขึ้นตามอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ($p\text{-value} < .05$) สอดคล้องกับแนวคิดของ Navahavandi, A. & Malexzadeh, A. ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการคาดคะเนสถานการณ์ล่วงหน้า ได้แก่ การกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่

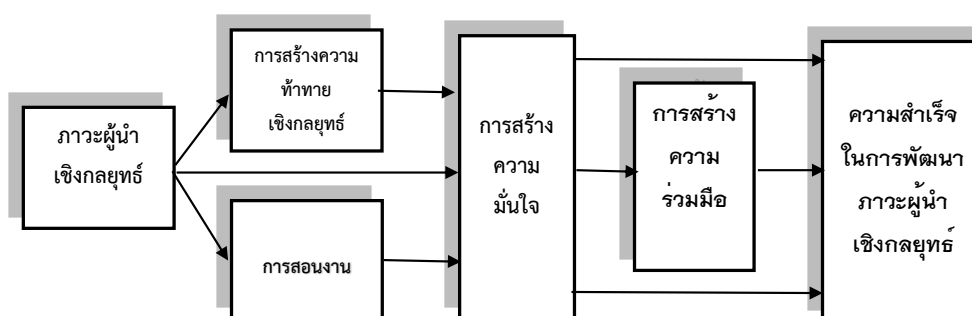


การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Navahavandi, A. & Malexzadeh, A., 1993) แนวคิดของ Kaplan & Norton ที่อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการตรวจสอบสถานะแวดล้อม (Kaplan, R. S & D. P. Norton, 2005) แนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในการกำหนดองค์ประกอบของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอก และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552) และแนวคิดของ Agranoff , R. ที่สรุปว่าการสร้างความร่วมมือ เป็นกระบวนการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ หันมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จลงไปได้ด้วยศักยภาพของขององค์กรเพียงองค์กรเดียว (Agranoff , R., 2006) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำ 3-C ของ Thornton ที่อธิบายถึงภาวะผู้นำด้านการสร้างความท้าทาย การสร้างความเชื่อมั่น และการสอนงาน ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร (Quick MBA, 2010)

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสิ้น 3 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทยมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย (ภาพที่ 2) ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นองค์ความรู้ใหม่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมไทยทั่วทุกภาคของประเทศไทย และวงวิชาการ



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย

จากรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมไทย (ภาพที่ 2) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การบริหารจัดการเชิงการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 2



การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างความท้าทายด้านทิศทางองค์กร การสร้างความท้าทายด้านความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และการสร้างความท้าทายด้านกลยุทธ์องค์กร องค์ประกอบที่ 3 การสอนงาน ได้แก่ การแนะนำวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด การจัดการเรียนรู้ และการสนับสนุนให้กำลังใจ องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความมั่นใจ ได้แก่ การสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงาน การสร้างความมั่นใจในหลักการทำงาน และการสร้างความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ได้แก่ การสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร และการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจระหว่างกัน และ องค์ประกอบที่ 6 ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความสำเร็จในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ ความสำเร็จในการบริหารเชิงการเปลี่ยนแปลง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์กรธุรกิจขนาดกลาง มีระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5 ปี - 10 ปี มีรายได้ต่อปีต่ำกว่า 100 ล้านบาท และตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ส่วนผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุดต่อการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสอนงาน การสร้างความร่วมมือและการสร้างความเชื่อมั่น ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผลการพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมไทย พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 3) การสอนงาน 4) การสร้างความมั่นใจ 5) การสร้างความร่วมมือ 6) ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และรูปแบบที่สร้างขึ้นนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 3 คน แล้ว ส่วนข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยขอเสนอการนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ฯ นี้ ไปใช้ประโยชน์ตามขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 2 วิจัยองค์การ สำรวจวิเคราะห์สถานภาพองค์กร เพื่อประเมินศักยภาพปัจจุบันขององค์กร ก่อนการปรับใช้รูปแบบฯ ขั้นที่ 3 สำรวจความต้องการและความคาดหวังด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และสื่อสารทำความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับ ขั้นที่ 4 กำหนดแผนงานและงบประมาณโครงการฯ ขั้นที่ 5 ดำเนินการโครงการฯ โดยการจัดฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ ผู้นำทุกระดับ ให้เป็นผู้นำและสามารถแสดงบทบาทในการสร้างความท้าทาย การสอนงาน การสร้างความมั่นใจ และการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร ขั้นที่ 6 สร้างทดสอบ และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 7 นำรูปแบบฯ ไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติจริงกับโครงการนำร่อง และประเมินประสิทธิผลและประสิทธิผล ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน ขั้นที่ 8 ประเมินและรายงานผลงานโครงการฯ โดยรวม ขั้นที่ 9 จัดทำคู่มือการ



พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และชั้นที่ 10 ถ่ายทอดองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่วนการวิจัยในอนาคตนั้น ควรนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่อีกมากมาศึกษาวิจัยต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณทุนสนับสนุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

เอกสารอ้างอิง

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2564). สถิติโรงงานอุตสาหกรรม. สถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535 และ พ.ร.บ.โรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 จำแนกรายหมวดอุตสาหกรรมที่สำคัญ ตามจำพวก ณ สิ้นปี 2563. เรียกใช้เมื่อ 10 มีนาคม 2564 จาก <https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/>
- _____. (2564). สถิติโรงงานอุตสาหกรรม. สถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ตาม พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. 2535. จำแนกตามจังหวัด รายจำพวก ณ สิ้นปี 2563. เรียกใช้เมื่อ 10 มีนาคม 2564 จาก <https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/>
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2562). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- เบญจพจน์ มีเงิน. (2564). วิธีการวิจัยทางธุรกิจ (Business Research Methods). กรุงเทพมหานคร: ณะพัฒนพริ้นตังแอนด์พับลิเคชั่น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ Leadership. กรุงเทพมหานคร: ซีเรฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2556). วิธีการเชิงผสมผสานสำหรับการวิจัยและประเมิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552). TQA (Thailand Quality Award). กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2544). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: เพื่องฟ้าพริ้นตัง.
- สุวิมล ทิรภานนท์. (2550). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. Public Administration Review, 66(S1), 56-65.



- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hair, J. et al. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper saddleRiver, New Jersey: Pearson Education International.
- Kaplan, R. S & D. P. Norton. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Navahavandi, A. & Malexzadeh, A. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.
- Quick MBA. (2010). Thornton's 3-C Leadership Model. by Quick MBA. Knowledge to Power Your Business. Retrieved March 10, 2021, from <http://www.quickmba.com/mgmt/leadership/3c/>