

ธรรมาภิบาลองค์กรกับการพัฒนาที่ยั่งยืน: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย **Corporate Governance and Sustainable Development: An Analysis of Their Relationship and Impacts on Business Performance in Thai Industrial Estates**

กิตติยา จิตต์อาจหาญ^{1*}

ดารณี เอื้อชนะจิต¹

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม¹

*e-mail: Kittiya.ji@spu.ac.th

Kittiya Jitardhan¹

Daranee Uachanachit¹

School of Accountancy, Sripatum University¹

Received: May 26, 2025, Revised: July 12, 2025, Accepted: July 23, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย ปัญหาสำคัญ คือ การขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ โดยเฉพาะในบริบทของพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม จำนวน 215 ราย และวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า (1) ธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (2) การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร และการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ (3) การบูรณาการแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลและกลยุทธ์ความยั่งยืนมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว

ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน ส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์กรพัฒนาศักยภาพชีวิตประสิทธิภาพที่สมดุลระหว่างมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานกำกับดูแลในการออกแบบมาตรการส่งเสริมและกำกับดูแลที่เหมาะสม งานวิจัยในอนาคตควรขยายการศึกษาไปยังอุตสาหกรรมเฉพาะและพื้นที่อื่นเพื่อเปรียบเทียบผลเชิงนโยบาย

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาลองค์กร การพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
เขตนิคมอุตสาหกรรมไทย

Abstract

This research aims to investigate the structural relationship between corporate governance, strategic resource management, and sustainable development affecting business performance in Thai industrial estates, particularly in the Eastern Economic Corridor. The key research problem is the lack of in-depth understanding of the relationship mechanism among these variables in the context of this special eastern economic zone. This study analyzes the causal relationships of corporate governance, strategic resource management, sustainable development, and business performance. A quantitative methodology is employed. Data were collected from 215 senior executives within industrial estates and analyzed using structural equation modeling (SEM). The findings reveal that (1) corporate governance has a direct positive influence on sustainable development and business performance, (2) strategic resource management serves as a critical mediating variable between corporate governance and sustainable development, and (3) the integration of governance practices and sustainability strategies contributes to creating long-term competitive advantages for businesses. These findings can be used to formulate sustainable industrial development policies and strategies. The organizational executives are encouraged to develop balanced performance indicators across economic, social, and environmental dimensions. Moreover, this study serves as a guideline for regulatory agencies in designing appropriate promotional and supervisory measures. Future research should expand the study to specific industries and other areas to compare policy implications.

Keywords: Corporate Governance; Sustainable Development; Strategic Resource Management; Business Performance; Thai Industrial Estates

1. บทนำ

ในยุคที่ธุรกิจทั่วโลกเผชิญกับความท้าทายด้านความยั่งยืน การบูรณาการแนวคิดธรรมาภิบาลองค์กรเข้ากับกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้กลายเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรทุกขนาดและทุกภาคส่วน (Irigaray & Stocker, 2024; McGrady, & Golcic, 2023) โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเขตอุตสาหกรรมเพื่อเป็นฐานการผลิตและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) (Wettasin, Chaiyarat, Youngpoy, Jieychien, Sukmasuang, & Tanhan, 2023) ในขณะเดียวกันนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังสูงขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม การประเมินด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, & Governance: ESG) มากขึ้น (Gunnarapong, Boonyanet, & Jangphanish, 2024) ธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการสร้างคุณค่าระยะยาวและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจในพื้นที่เขตอุตสาหกรรมของไทย

งานวิจัยนี้มุ่งเติมเต็มช่องว่างทางความรู้โดยศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักสามประการ ได้แก่ (1) ศึกษาอิทธิพลของธรรมาภิบาลองค์กรที่มีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจ (2) วิเคราะห์บทบาทของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ (3) พัฒนารอบแนวคิดสำหรับการบูรณาการธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของเขตอุตสาหกรรมไทย ผลการวิจัยนี้จะช่วยให้

ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายเข้าใจถึงกลไกที่ธรรมาภิบาลองค์กรส่งผลต่อความยั่งยืนและประสิทธิภาพการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลที่ดีและความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในภาคอุตสาหกรรมไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาอิทธิพลของธรรมาภิบาลองค์กรต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย
2. วิเคราะห์บทบาทของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. พัฒนารอบแนวคิดสำหรับการบูรณาการธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของเขตอุตสาหกรรมไทย

2. ทบทวนวรรณกรรม

2.1 ความเชื่อมโยงระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ธรรมาภิบาลองค์กรเป็นระบบที่ใช้ในการกำกับดูแลและควบคุมองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลไก นโยบาย และกระบวนการที่กำหนดวิธีการในการจัดการและควบคุมองค์กร (Al-Mashhadani, & Almashhadani, 2023) การพัฒนาของแนวคิดธรรมาภิบาลองค์กรในปัจจุบันได้ขยายขอบเขตจากการปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว ไปสู่การพิจารณาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งสร้างความเชื่อมโยงโดยตรงกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การศึกษาของ Mähönen (2020) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการแนวคิดธรรมาภิบาลองค์กรเข้ากับกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน โดยเฉพาะในประเทศที่มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วอย่างประเทศไทย (Kumar, 2024) ความสัมพันธ์นี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Johnpaul, Miryala, & Gade (2024) ที่แสดงให้เห็นว่า ธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาในการสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกการทำงานของความสัมพันธ์ในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบสูงต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม (McGrady, & Golobic, 2023) ในบริบทของธุรกิจสมัยใหม่ การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่ได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่รวมถึงการสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ผ่านกระบวนการตัดสินใจที่มีธรรมาภิบาลเป็นพื้นฐาน การศึกษาของ Irshad, Safdar, Younas, & Manzoor (2023) พบความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยกลไกธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง เช่น การมีคณะกรรมการอิสระที่มีประสิทธิภาพและการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น

2.2 บทบาทของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่าน

การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดหา การพัฒนา และการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Liu, & Zhen, 2024) ในการเชื่อมโยงระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่แปลงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม การศึกษาก่อนหน้านี้มักมอง

การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นเพียงปัจจัยอิสระที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน แต่ยังขาดการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่เชื่อมโยงธรรมาภิบาลองค์กรเข้ากับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในบริบทของเขตอุตสาหกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรและพลังงานสูง การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษ การศึกษาของ Wettasin et al., (2023) ได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรในพื้นที่ EEC ของประเทศไทย รวมถึงความท้าทายและโอกาสในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับชุมชนและระบบนิเวศในพื้นที่อุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ยังขาดการศึกษาที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีการที่ธรรมาภิบาลองค์กรส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรเหล่านี้ และการจัดการทรัพยากรส่งผลต่อความยั่งยืนในระยะยาวอย่างไร

2.3 ผลการดำเนินงานของธุรกิจในมิติความยั่งยืน

ผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงมิติทางการเงินและมิติที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Al-Mashhadani, & Almashhadani, 2023) การวัดผลการดำเนินงานในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากการมุ่งเน้นเพียงผลกำไรระยะสั้น ไปสู่การประเมินคุณค่าที่สร้างขึ้นในระยะยาวซึ่งรวมถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มการให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญในช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ คือ การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกที่ธรรมาภิบาลองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของเขตอุตสาหกรรมซึ่งมีความซับซ้อนและผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายระดับ งานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาความสัมพันธ์เหล่านี้แยกส่วนกัน หรือศึกษาในบริบทของประเทศพัฒนาแล้วซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างจากประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย

2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1): ธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (Al-Mashhadani, & Almashhadani, 2023)

สมมติฐานที่ 2 (H2): ธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (Capurro, Fiorentino, Galeotti, & Garzella 2023)

สมมติฐานที่ 3 (H3): ธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (Kumar, 2024)

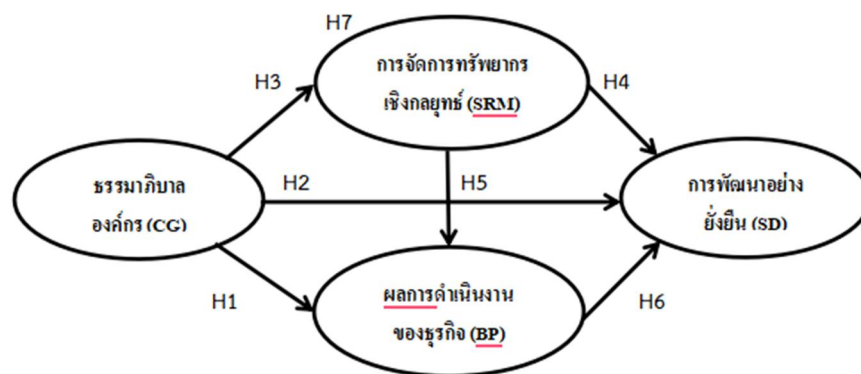
สมมติฐานที่ 4 (H4): การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (Liu, & Zhen, 2024)

สมมติฐานที่ 5 (H5): การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (Ravikumar, & Sengottuvelu, 2025)

สมมติฐานที่ 6 (H6): การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (McGrady, & Golitic, 2023)

สมมติฐานที่ 7 (H7): การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย (Forés, Fernández-Yáñez, & Puig-Denia, 2025)

กรอบแนวคิดการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย (รูปที่ 1)



รูปที่ 1: กรอบแนวคิด
ที่มา : ผู้วิจัย (2025)

3. วิธีการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ระยอง เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งครอบคลุมจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา (Wettasin et al., 2023) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเลือกเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการอาวุโส และผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจเชิงนโยบายขององค์กร ของบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีการดำเนินธุรกิจมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย (1) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร (2) มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่น้อยกว่า 2 ปี และ (3) องค์กรมีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 200 คน ขึ้นไป

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งแนะนำให้ใช้ขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 10-20 เท่า ของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (Al-Mashhadani, & Almashhadani, 2023) ในการวิจัยนี้ มีพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า จำนวน 15 พารามิเตอร์ ทำให้ต้องการขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 150-300 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 215 ราย

3.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน:

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน ประเภทธุรกิจ ขนาดองค์กร และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ

ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับธรรมาภิบาลองค์กร (CG) ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ (1) โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ (2) ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (3) สิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และ (5) จริยธรรมทางธุรกิจและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ส่วนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (SRM) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร (2) การพัฒนาและการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (3) การจัดการทรัพยากรทางการเงิน และ (4) การจัดการทรัพยากรทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Liu, & Zhen, 2024)

ส่วนที่ 4: คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD) ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติทางเศรษฐกิจ (2) มิติทางสังคม และ (3) มิติทางสิ่งแวดล้อม (McGrady, & Golobic, 2023)

ส่วนที่ 5: คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP) ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (2) ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (3) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และ (4) ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตคำถามในส่วนที่ 2-5 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดย 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = ไม่เห็นด้วย และ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยปรับเปลี่ยนจากคำว่า "ไม่แน่ใจ" เป็น "เห็นด้วยปานกลาง" เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของความคิดเห็นที่มีทิศทางชัดเจนจากไม่เห็นด้วยไปสู่เห็นด้วย

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา: ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (IOC) โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จะถูกนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

การตรวจสอบความเชื่อมั่น: ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งมีค่าดังนี้ ธรรมชาติบาลองค์กร (0.92) การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (0.89) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (0.91) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (0.88) แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงมีนาคม 2567 โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ขออนุญาตรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ติดต่อประสานงานกับสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ EEC เพื่อขอรายชื่อและข้อมูลการติดต่อของบริษัท
- 3) แจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารระดับสูงทั้งในรูปแบบกระดาษและรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Forms โดยให้ระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม 2 สัปดาห์
- 4) ติดตามการตอบกลับของแบบสอบถาม จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 320 ชุด ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 215 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 67.19

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปและระดับของตัวแปรต่าง ๆ
- 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ใช้เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (ควรมีค่า > 0.5) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) (ควรมีค่า > 0.7) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) (ควรมีค่า > 0.5)
- 3) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ใช้เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (ควรมีค่า < 3.0) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI, AGFI, CFI) (ควรมีค่า > 0.9) และค่า RMSEA (ควรมีค่า < 0.08)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม เพื่อศึกษาบทบาทของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในฐานะตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Forés et al., 2025)

4. ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 62.33) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 45.12) มีระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 68.84) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง (ร้อยละ 85.58) และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 73.49) ส่วนข้อมูลองค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจในการผลิต (ร้อยละ 68.84) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 500 คน (ร้อยละ 57.21) และมีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 81.40)

4.2 ผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ธรรมชาติขององค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1: ผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร/องค์ประกอบ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	CR	AVE
ธรรมชาติขององค์กร (CG)		0.93	0.72
- โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ	0.84		
- ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล	0.87		
- สิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.81		
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	0.85		
- จริยธรรมทางธุรกิจและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน	0.88		
การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (SRM)		0.90	0.69
- การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร	0.82		
- การพัฒนาและการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์	0.86		
- การจัดการทรัพยากรทางการเงิน	0.79		
- การจัดการทรัพยากรทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม	0.85		
การพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD)		0.92	0.78
- มิติทางเศรษฐกิจ	0.83		
- มิติทางสังคม	0.91		
- มิติทางสิ่งแวดล้อม	0.90		
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)		0.89	0.67
- ผลการดำเนินงานทางการเงิน	0.84		
- ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	0.80		
- ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	0.78		
- ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต	0.86		

หมายเหตุ CR = Composite Reliability, AVE = Average Variance Extracted

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของทุกองค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.5 ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) ของทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่าตัวแปรในการวิจัยมีความตรงเชิงโครงสร้างในระดับที่ยอมรับได้

4.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย และทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า โมเดลสมการ โครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2 = 154.87$, $df = 97$, $\chi^2/df = 1.60$, $p\text{-value} = 0.062$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.91$, $CFI = 0.97$, $RMSEA = 0.054$ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ธรรมชาติปาลองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.513$) ซึ่งหมายความว่า องค์กรที่มีระบบธรรมชาติปาลที่เข้มแข็ง จะมีการจัดการทรัพยากรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์นี้ส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.384$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.297$) ในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 2: ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง	t-value	ผลการทดสอบ
H1	CG $\rightarrow$ BP	0.325**	4.218	สนับสนุน
H2	CG $\rightarrow$ SD	0.452**	5.673	สนับสนุน
H3	CG $\rightarrow$ SRM	0.513**	6.845	สนับสนุน
H4	SRM $\rightarrow$ SD	0.384**	4.927	สนับสนุน
H5	SRM $\rightarrow$ BP	0.297**	3.862	สนับสนุน
H6	SD $\rightarrow$ BP	0.339**	4.415	สนับสนุน
H7	CG $\rightarrow$ SRM $\rightarrow$ SD	0.197**	3.954	สนับสนุน

หมายเหตุ ** $p < .01$ ที่มา: จากการประมวลผลข้อมูลโดย ผู้วิจัย (2025)

จากตารางที่ 2 พบว่า สมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 ข้อได้รับการสนับสนุนที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ธรรมชาติปาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.325$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1
- 2) ธรรมชาติปาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.452$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2
- 3) ธรรมชาติปาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.513$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3
- 4) การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.384$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4
- 5) การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.297$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 5
- 6) การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.339$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 6
- 7) การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างธรรมชาติปาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.197$, $p < .01$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 7

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในโมเดลสมการ โครงสร้าง (ตารางที่ 3) (Capurro, Fiorentino, Galeotti, & Garzella, 2023; Irshad, Safdar, Younas, & Manzoor, 2023; Liu, Feng, & Huang, 2024)

ตารางที่ 3: อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง

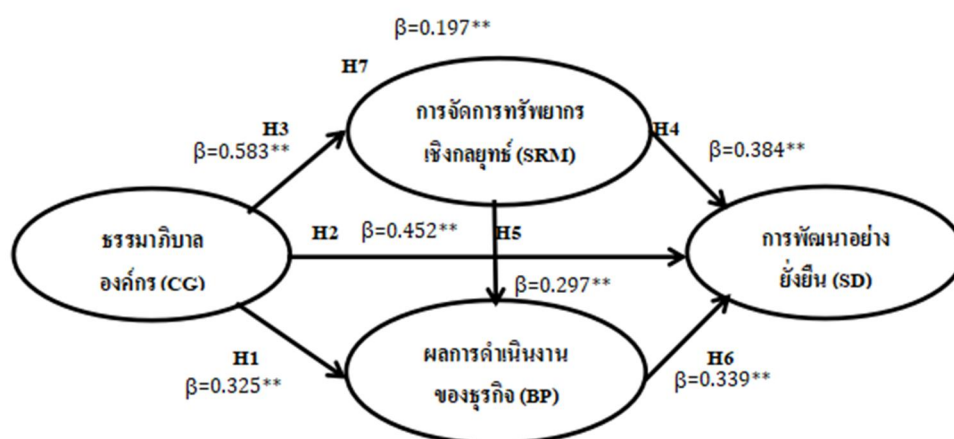
ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
CG	SRM	0.513**	-	0.513**
CG	SD	0.452**	0.197**	0.649**
CG	BP	0.325**	0.371**	0.696**
SRM	SD	0.384**	-	0.384**
SRM	BP	0.297**	0.130**	0.427**
SD	BP	0.339**	-	0.339**

หมายเหตุ ** $p < .01$ ที่มา: จากการประมวลผลข้อมูลโดย ผู้วิจัย (2025)

จากตารางที่ 3 พบว่า ธรรมชาติบาลองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.513, p < .01$) การพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.452, p < .01$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.325, p < .01$) นอกจากนี้ ธรรมชาติบาลองค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.197, p < .01$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.371, p < .01$) ส่งผลให้ธรรมชาติบาลองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.513, p < .01$) การพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.649, p < .01$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.696, p < .01$) (Adu, Al-Najjar, & Sitthipongpanich, 2022; Agbata, Egolum, Offia, & Okoye, 2023; Sun, 2023)

ในส่วนของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.384, p < .01$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.297, p < .01$) นอกจากนี้ ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.130, p < .01$) ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.384, p < .01$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.427, p < .01$) (Liu, & Zhen, 2024; Ratanachina, & Sithisarankul, 2024; Ravikumar, & Sengottuvelu, 2025)

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.339, p < .01$) ซึ่งเป็นอิทธิพลรวมเช่นกัน (McGrady, & Golicic, 2023; Mohapatra, 2023; Siswanti, & Cahaya, 2021)



รูปที่ 2 : ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
ที่มา: จากการประมวลผลข้อมูลโดย ผู้วิจัย (2025)

5. อภิปรายผลการวิจัย

5.1 อิทธิพลของธรรมาภิบาลองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Al-Mashhadani, & Almashhadani (2023); Chalabi, & Jarraya (2023) ที่พบว่า บริษัทที่มีโครงสร้างธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่า ธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจ นำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพและการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ในบริบทของเขตอุตสาหกรรมไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ EEC ธรรมาภิบาลองค์กรที่เข้มแข็งจึงมีความสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2 บทบาทของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ Banaag (2024); Chykurkova, & Didukh (2023) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทยซึ่งมีการใช้ทรัพยากรและพลังงานสูง การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างคุณค่าระยะยาว

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย สอดคล้องกับการศึกษาของ Adu et al., (2022); McGrady, & Golcic (2023) การพัฒนาอย่างยั่งยืนช่วยลดต้นทุนและความเสี่ยงในระยะยาว เช่น การประหยัดพลังงานและทรัพยากร และการลดค่าปรับด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในพื้นที่ EEC ซึ่งเผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงมีความสำคัญในการสร้างการยอมรับจากชุมชนและการได้รับอนุญาตให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5.4 บทบาทของธรรมาภิบาลองค์กรในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ธรรมาภิบาลองค์กรมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย โดยมีการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญ ธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยกำหนดทิศทางและกรอบการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาว การบูรณาการแนวคิดธรรมาภิบาลองค์กรเข้ากับกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

6. สรุป

การวิจัยเรื่อง "ธรรมาภิบาลองค์กรกับการพัฒนาที่ยั่งยืน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย" มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 215 ราย ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก พบว่า ธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.325$) การพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.452$) และการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.513$) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์แรกของการวิจัย ธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจ นำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพ

และการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ บริษัทที่มีโครงสร้างธรรมาภิบาลที่เข้มแข็งจึงมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าทั้งในมิติทางการเงินและมิติที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ผลการวิจัยยังพบว่า การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.197$) ซึ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่สองของการวิจัย โดยการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.384$) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.297$) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($\beta = 0.130$) ส่งผลให้มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสูงถึง ($\beta = 0.427$) ในบริบทของเขตนิคมอุตสาหกรรมไทยซึ่งมีการใช้ทรัพยากรและพลังงานสูง การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและการลดผลกระทบต่องuestสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่สามในการพัฒนารอบแนวคิดสำหรับการบูรณาการธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของเขตอุตสาหกรรมไทย โดยพบว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.339$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนไม่เพียงช่วยลดต้นทุนและความเสี่ยงในระยะยาวเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างการยอมรับจากชุมชนและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยธรรมาภิบาลองค์กรมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ($\beta = 0.696$) ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการบูรณาการธรรมาภิบาลองค์กรเข้ากับกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนและการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาว

7. ข้อค้นพบใหม่จากการวิจัยครั้งนี้

ความเชื่อมโยงเชิงบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การวิจัยนี้พบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของเขตอุตสาหกรรมไทย ซึ่งแตกต่างจากบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว งานวิจัยเผยให้เห็นว่า ในบริบทของไทย ธรรมาภิบาลองค์กรไม่เพียงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าที่พบในงานวิจัยของประเทศอื่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรในบริบทของเศรษฐกิจเกิดใหม่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรมากกว่า

ความแตกต่างของอิทธิพลในแต่ละอุตสาหกรรม

งานวิจัยนี้ ค้นพบว่า อิทธิพลของธรรมาภิบาลองค์กรที่มีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม โดยพบว่า อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมสูง เช่น ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ มีความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับที่สูงกว่าอุตสาหกรรมประเภทอื่น ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนานโยบายและมาตรการส่งเสริมธรรมาภิบาลองค์กรที่มีความเฉพาะเจาะจงตามประเภทอุตสาหกรรม

บทบาทเชิงกลไกของการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์

งานวิจัยนี้ได้เปิดเผยกลไกที่การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยพบว่า การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงตัวกลางในการส่งต่ออิทธิพลเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวขยายและเสริมแรงอิทธิพลของธรรมาภิบาลองค์กรที่มีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับองค์กร

องค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาลองค์กรในบริบทของอุตสาหกรรมไทย

การวิจัยได้ค้นพบว่า ในบริบทของอุตสาหกรรมไทย องค์ประกอบของธรรมาภิบาลองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจมากที่สุด คือ ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล รองลงมาคือจริยธรรมทางธุรกิจและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยในประเทศพัฒนาแล้วที่มักพบว่าโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการมีอิทธิพลมากที่สุด ข้อค้นพบนี้ สะท้อนให้เห็นถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลองค์กร

ผลกระทบของการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว

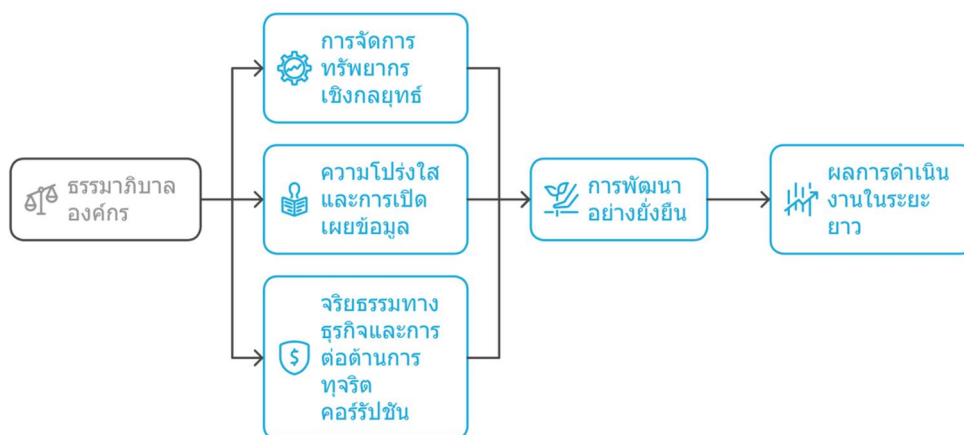
งานวิจัยนี้พบรูปแบบความสัมพันธ์ที่น่าสนใจระหว่างการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานของธุรกิจในระยะยาว โดยพบว่า การลงทุนในมิติด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินลดลงในระยะสั้น (1-2 ปี) แต่จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในระยะยาว (3-5 ปี) ซึ่งช่วยยืนยันและขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความยั่งยืนและผลประโยชน์ทางธุรกิจ

รูปแบบการบูรณาการการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย

การวิจัยได้ค้นพบรูปแบบการบูรณาการการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เป็นเอกลักษณ์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย โดยพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนมักใช้แนวทางการบูรณาการแบบค่อยเป็นค่อยไปและเริ่มจากการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในชุมชน ก่อนที่จะขยายไปสู่การพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากแนวทางในประเทศพัฒนาแล้วที่มักเริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมตั้งแต่เริ่มต้น รูปแบบที่พบในไทยนี้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมและบริบททางธุรกิจที่เน้นความสัมพันธ์กับชุมชนและการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะหน้า

ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านสิ่งแวดล้อมและมิติด้านสังคมในบริบทอุตสาหกรรมไทย

งานวิจัยนี้พบความสัมพันธ์เชิงซ้อนระหว่างมิติด้านสิ่งแวดล้อมและมิติด้านสังคมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย โดยพบว่า การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมมักเป็นผลมาจากแรงกดดันทางสังคมและชุมชน และในทางกลับกัน ความสำเร็จในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการยอมรับทางสังคมและความไว้วางใจจากชุมชน ความสัมพันธ์เชิงวงจรนี้เป็นลักษณะเฉพาะที่พบในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาที่มีความตึงเครียดระหว่างการพัฒนาอุตสาหกรรมและผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น



รูปที่ 3: ความเชื่อมโยงระหว่างธรรมาภิบาลองค์กรกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรม
ที่มา: จากการประมวลผลข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยผู้วิจัย (2025)

การค้นพบความเชื่อมโยงทางแนวคิด (รูปที่ 3) นี้มีส่วนช่วยเติมเต็มช่องว่างในองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลองค์กร การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย และให้แนวทางสำหรับการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการส่งเสริมธรรมาภิบาลองค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเขตนิคมอุตสาหกรรมไทย รวมถึงประเทศกำลังพัฒนาอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีที่สำคัญ โดยผลการศึกษาสนับสนุนทฤษฎีตัวแทนและทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นว่า ธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความขัดแย้งระหว่างตัวแทนและตัวการ พร้อมทั้งส่งเสริมการดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ถือเป็นกลไกสำคัญในการแปลงแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าระยะยาวให้กับองค์กร

8.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Meso/Micro-Level)

ผู้บริหารควรพัฒนาโครงสร้างธรรมาภิบาลองค์กรที่เข้มแข็ง ด้วยการสร้างคณะกรรมการที่มีความหลากหลายเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG อย่างโปร่งใส และมีกลไกการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ องค์กรควรบูรณาการการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยกำหนดเป้าหมายชัดเจนและจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีสะอาดและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรควรจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษด้านความยั่งยืนที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา เพื่อกำกับดูแลและให้คำแนะนำในการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงการพัฒนาระบบการวัดผลและรายงานผลการดำเนินงานด้าน ESG ที่สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างต่อเนื่อง

8.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Macro-Level)

รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลควรพัฒนารอบนโยบายที่ส่งเสริมการบูรณาการธรรมาภิบาลองค์กรเข้ากับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับชาติ โดยการออกแบบมาตรการจูงใจ เช่น การลดหย่อนภาษีสำหรับองค์กรที่มีกรอบปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนที่ดีเยี่ยม การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีสะอาดสำหรับผู้ประกอบการในเขตอุตสาหกรรม และการพัฒนามาตรฐานการรายงานด้าน ESG ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

8.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรขยายการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น เขตอุตสาหกรรมในประเทศกำลังพัฒนาอื่นหรือประเทศพัฒนาแล้ว และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือแบบผสมผสานเพื่อศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรศึกษาบทบาทของตัวแปรกำกับ อาทิ ขนาดองค์กร อายุองค์กร และประเภทอุตสาหกรรม ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักในการวิจัย

References

- Adu, D., Al-Najjar, B., & Sitthipongpanich, T. (2022). Executive compensation, environmental performance, and sustainable banking: The moderating effect of governance mechanisms. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1439-1463. <https://doi.org/10.1002/bse.2963>
- Agbata, A., Egolum, P., Offia, A., & Okoye, N. (2023). Corporate governance and firm sustainability in the emerging economy: A literature review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 6(4), 33-43. <https://doi.org/10.22495/cgsrv6i4p3>

- Al-Mashhadani, M., & Almashhadani, H. (2023). The influence of the corporate governance on firm performance: Evidence from Barcelona listed firms. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(9), 109-122. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2023.6908>
- Banaag, F. (2024). Sustainable investment practices of franchisees: The role of green finance, net zero literacy and corporate governance. *Journal of Rural Sociology Microfinance and Poverty Studies*, 1(1), 31-41. <https://doi.org/10.54536/jrsmpr.v1i1.3639>
- Capurro, R., Fiorentino, R., Galeotti, R., & Garzella, S. (2023). The impact of digitalization and sustainability on governance structures and corporate communication: A cross-industry and cross-country approach. *Sustainability*, 15(3), 2064. <https://doi.org/10.3390/su15032064>
- Chalabi, R., & Jarraya, B. (2023). How corporate governance mechanisms improve the financial performance of shareholding companies. *International Journal of Business & Management Studies*, 4(6), 44-52. <https://doi.org/10.56734/ijbms.v4n6a6>
- Chykurkova, A., & Didukh, S. (2023). Models of corporate governance: Comparative analysis of management models of joint-stock companies and their impact on efficiency. *Black Sea Economic Studies*, (83), 32–38. <https://doi.org/10.32782/bses.83-5>
- Forés, B., Fernández-Yáñez, J., & Puig-Denia, A. (2025). How do family firm ownership and governance structures impact the digitalization of business strategy for sustainability: A catalyst or an obstacle? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 35(1), 415–431. <https://doi.org/10.1111/beer.12795>
- Gunnarapong, N., Boonyanet, W., & Jangphanish, K. (2024). The moderating impact of loan loss reserves on the relationship between ESG performance and bank value: Empirical evidence of Thai listed banks. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(7), 5272. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5272>
- Irigaray, H., & Stocker, F. (2024). Reflections on business resilience, corporate governance, and corporate social responsibility. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(1), e90025. <https://doi.org/10.1590/1679-395190025x>
- Irshad, A., Safdar, N., Younas, Z., & Manzoor, W. (2023). Impact of corporate governance on firms' environmental performance: Case study of environmental sustainability-based business scenarios. *Sustainability*, 15(10), 7775. <https://doi.org/10.3390/su15107775>
- Johnpaul, M., Miryala, R., & Gade, J. (2024). Corporate governance as a catalyst in bolstering sustainable development goals in India. *Journal of Mountain Research*, 19(2), 165–175. <https://doi.org/10.51220/jmr.v19-i2.18>
- Kumar, A. (2024). Comparative analysis of corporate governance practices: A systematic literature review of India and GCC nations. *International Journal of Management Public Policy and Research*, 3(4), 54-66. <https://doi.org/10.55829/ijmpr.v3i4.256>
- Liu, M., & Zhen, R. (2024). Fostering sustainability through legal integration: A multidimensional analysis of environmental and commercial law synergies. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 52(1), 7-13. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/52/20241520>
- Liu, Z., Feng, J., & Huang, J. (2024). Research on the impact of business environment optimization in Guangdong province on corporate ESG performance. *International Journal of Green Economy and Management*, 3(1), 219-224. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v3n1.24>
- Mähönen, J. (2020). Integrated reporting and sustainable corporate governance from European perspective. *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, 10(2), 20180048. <https://doi.org/10.1515/ael-2018-0048>

- McGrady, P., & Golcic, S. (2023). Barriers to corporate sustainability in the U.S. *Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 112-126. <https://doi.org/10.5539/jms.v13n2p112>
- Mohapatra, B. (2023). Honey adulteration and corporate irresponsibility in India: Visualizing corporate sustainability. *FIIB Business Review*, 14(1), 12-20. <https://doi.org/10.1177/23197145231158448>
- Ratanachina, J., & Sithisarankul, P. (2024). Workplace health promotion management of non-communicable disease prevention and implementation among organizational leaders and human resource executives in Thailand: A qualitative study. *Journal of Public Health and Development*, 22(1), 170-183. <https://doi.org/10.55131/jphd/2024/220113>
- Ravikumar, D., & Sengottuvelu, L. (2025). The rise of alternative accommodation: Assessing the investment potential of short-term rental properties in global cities. *Business Management*, 11(1), 41-44. <https://doi.org/10.53555/bm.v11i1.6259>
- Siswanti, I., & Cahaya, Y. (2021). Sustainable business Islamic banks in Indonesia. *Accounting*, 7(2), 299-310. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.023>
- Sun, Y. (2023). Long-term business sustainability through corporate governance. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 19(1), 255-262. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/19/20230146>
- Wettasin, M., Chaiyarat, R., Youngpoy, N., Jieychien, N., Sukmasuang, R., & Tanhan, P. (2023). Environmental factors induced crop raiding by wild Asian elephant (*Elephas maximus*) in the Eastern Economic Corridor, Thailand. *Scientific Reports*, 13, 13249. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-40070-3>