

ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**EFFECTS OF STRATEGIC LEADERSHIP ON
PERFORMANCE OF COMMUNITY FINANCIAL INSTITUTIONS IN
NORTHEASTERN OF THAILAND**

สุภวัชชวดี ตูพจ

Supatachawut Toopoj

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Faculty of Business Administration, Chaiyaphum Rajabhat University

วิระพงษ์ จันทร์สนาม

Wirapong Chansanam

สาขาวิชาการบริหารระบบสารสนเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Faculty of Business Administration, Chaiyaphum Rajabhat University

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนโดยรวม (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรและด้านการควบคุมองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน (4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรและด้านการควบคุมองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา (5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรและด้านการควบคุมองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้ใช้ในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในสถาบันการเงินขนาดเล็ก ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองการให้บริการสมาชิกของสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างดียิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผลการดำเนินงาน, สถาบันการเงินชุมชน, กองทุนหมู่บ้าน

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate the strategic leadership and performance, and effect of strategic leadership on performance of communities financial in northeastern of Thailand. The findings revealed that through the statistical analysis with particular reference to relations to the effects of strategic leadership on performance, it was found that (1) strategic leadership relating to cultural organization promote, practice of morality, organization controlling, work with others and relationship positively affected and related to performance regarding overall perspective (2) strategic leadership relating to strategic direction setting and resources organization's administration work with others and relationship positively affected and related to performance regarding customer perspective (3) strategic leadership relating to cultural organization promote and organization controlling, work with others and relationship positively affected and related to performance regarding internal business process perspective (4) strategic leadership relating to cultural organization promote and organization controlling, work with

others and relationship positively affected and related to performance regarding learning and growth perspective (5) strategic leadership relating to strategic direction setting, cultural organization promote, and organization controlling, work with others and relationship positively affected and related to performance regarding financial perspective. In conclusion, strategic leadership had an effect on performance. The results can be applied to development strategic of strategy management and strategic planning, policy making, action administrative planning, improvement and potential development of working process in order to increase capacity and procedure in excellence member services. This enables stability, growth and sustainability of administrative in the long run

Keywords : Strategic Leadership, Performance, Community Financial Institutions, Village Fund

บทนำ

แนวโน้มทางด้านภาระหนี้สินของคนไทยมีปริมาณและอัตราการเพิ่มสูงขึ้นทุกปี กล่าวคือ ก่อนหน้านี้คนไทยมีภาระหนี้สินคิดเป็นอัตราส่วนประมาณร้อยละ 20-30 ของรายได้สุทธิ แต่ในปัจจุบันพบว่าการเป็นหนี้เพิ่มขึ้นมาอยู่ในระดับอัตราประมาณร้อยละ 50 ของรายได้สุทธิ จากข้อมูลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าประชาชนในระดับรากหญ้า มีปัญหาหนี้สินเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะเรื่องหนี้นอกระบบเป็นปัญหาเร่งด่วนที่สำคัญ ซึ่งถ้าหากปล่อยให้ภาวะหนี้สินภาคประชาชนเติบโตมากขึ้น เชื่อว่าอนาคตอาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่อระบบเศรษฐกิจสังคมโดยรวมได้ เนื่องจากปัญหาความยากจนของประเทศไทยเป็นปัญหาเชิงระบบและโครงสร้างระดับชาติ ที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งหลายรัฐบาลและหลายหน่วยงานได้พยายามแก้ไข จนกระทั่งรัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติในการแก้ปัญหาความยากจน ขณะที่สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ส่งผลให้ปัญหาความยากจนมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นและต้องได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบแบบองค์รวม (Holistic) โดยอาศัยการเชื่อมโยงมิติต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Phongkhaek, 2007)

สถาบันการเงินชุมชน เป็นองค์กรในท้องถิ่นที่เกิดจากการยกระดับมาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.) มีวัตถุประสงค์และคุณประโยชน์ช่วยให้ชาวบ้านได้มีองค์กรทางการเงินในระดับชุมชนเป็นของตนเอง ส่งผลให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาประกอบอาชีพได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังมีส่วนร่วมและมีความภาคภูมิใจในการดูแลทรัพย์สิน ดูแลให้บริการทางการเงินและการทำธุรกรรมได้ด้วยตนเอง ส่วนธนาคารของรัฐได้ขยายบริการโดยการเชื่อมโยงธุรกิจต่าง ๆ เช่น การรับชำระค่าบริการเพื่อหารายได้สมทบเข้ากองทุนสวัสดิการ

ของสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งจะช่วยให้จิตใจให้สมาชิกในชุมชนหันมาใช้บริการสถาบันการเงินชุมชน นอกจากนั้นยังสนับสนุนให้คณะกรรมการและสมาชิกในชุมชนมีแนวคิดด้านการบริหารและการพัฒนา ที่มุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีรูปแบบมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างมีคุณธรรมและเรียนรู้ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร มีเครือข่ายกองทุนในทุกระดับอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ซึ่งสถาบันการเงินชุมชนภายใต้การดูแลโดยธนาคารของรัฐ ถือได้ว่าเป็นการสร้างสถาบันการเงินชุมชนในระดับฐานรากของประเทศ และเป็นวิถีที่นำไปสู่ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาความยากจน สามารถช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น ด้วย การมีสถาบันการเงินชุมชนจะช่วยให้เกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่เข้าถึงได้ง่าย มีความสะดวกในการทำธุรกรรมต่าง ๆ เนื่องจากตั้งอยู่ในชุมชน อีกทั้งยังมีการให้ความรู้แก่สมาชิกอีกด้วย (Chahirunkarn, 2007)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (Prasertsri, 2001) และแนวคิดของ Ireland, Hitt, and Hoskisson (2007) สามนักวิจัยด้านยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้วางแผนออกแบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์กร รวมทั้งการนำเอากลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของประธานสถาบันการเงินชุมชนในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่รับผิดชอบบทบาททั้งเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเงินทุนในองค์กร เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการ

กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารสถาบันการเงินชุมชน และเป็นผู้นำเอานโยบายจากกรมการพัฒนาชุมชนและสถาบันการเงินของรัฐที่เป็นพี่เลี้ยงมากำหนดพันธกิจเป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้คณะผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้เป็นข้อมูลสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถาบันการเงินชุมชน เพื่อพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารงาน การให้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินชุมชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ชุมชน สังคม และสมาชิกอันเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 (Ireland, Hitt and Hoskisson, 2007) ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการในกิจกรรม 5 กิจกรรมต่อไปนี้

1. จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
2. จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนคติและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเองเยี่ยงทรพยากรที่ทรงคุณค่า
3. จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม ความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างด้านโอกาสแก่ทุกคนในการใช้พลังงานและร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้เพราะ ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถในการพัฒนาและดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก
4. จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม ด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม

ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการตัดสินใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความจริงธรรม นอกจากนี้ด้วยบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างเชื้อชาติที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้น ผู้นำที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อคำนิยมและวัฒนธรรมเหล่านี้ย่อมมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

5. จะต้องสามารถสร้างความสำเร็จประสิทธิผลและความสมดุลภาพขององค์กรระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการหาแนวทางในการตัดสินใจ และการประเมินผลที่มุ่งค้นหาสิ่งที่ธุรกิจได้ดำเนินการไปแล้วว่าสิ่งใดควรจะดำเนินการต่อไปตามวัตถุประสงค์และศึกษาว่าการดำเนินการนั้นมีปัญหาหรือมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร ซึ่งในการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากผลการดำเนินงานของธุรกิจมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเพราะจากการวัดหรือการประเมินผลการดำเนินงานจะสามารถบอกได้ว่า ธุรกิจ ในขณะที่มีผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร สามารถบอกได้ถึงยอดขาย อัตรากำไร และผลประกอบการโดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน ซึ่งช่วยให้องค์กรมองเห็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน (Decharin, 2001) ประกอบไปด้วย 4 มุมมองดังต่อไปนี้

1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่าธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโต

ของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อ

เทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2. ลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาต่อไปนี้

2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.4 ส่วนแบ่งการตลาด การแบ่งตลาดออกเป็นผู้ซื้อกลุ่มเฉพาะที่แตกต่างกัน ในเรื่องของความต้องการ ลักษณะ หรือพฤติกรรม ซึ่งมีความต้องการในผลิตภัณฑ์หรือส่วนผสมทางการตลาดแยกออกจากกัน

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

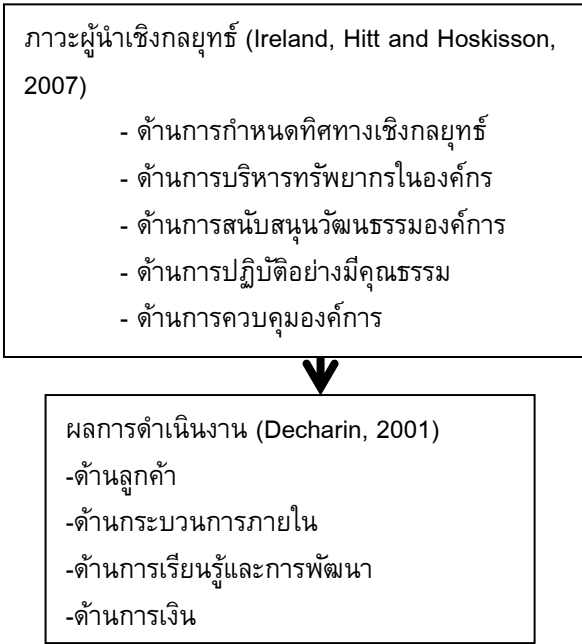
ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงินและลูกค้า นั่นคือหากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็วจัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้ามีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กรจะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้มีการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานด้วยการนำหลักการ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่น ๆ เชื่อมโยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับ

ภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการนำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป โดยกรอบแนวคิดในการวิจัยนำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถาบันการเงินชุมชน/กองทุนหมู่บ้านในประเทศไทย จำนวน 79,225 สถาบัน (Community Development Department, 2016) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ประธานหรือผู้นำสถาบันการเงินชุมชน/กองทุนหมู่บ้านในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 คน ซึ่งมีผลประกอบการอยู่ในระดับดีขึ้นไป โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (Srisa-ard, 2010) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป

ของประธาน/ผู้นำของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลทั่วไปของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของประธาน/ผู้นำของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.741 – 0.876 และผลการดำเนินงาน ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.798 – 0.868 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r_{30} = 0.29$) ซึ่งสอดคล้องกับ Tairuakham (2009) ได้เสนอว่า เกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม 0.40 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพในระดับดีมาก

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.871 – 0.895 และผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.897 – 0.918 ซึ่งสอดคล้องกับ Tairuakham (2009) ได้เสนอว่า เกณฑ์พิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.40 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพแล้ว

3. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multiollnearity Test) โดยการใช้ Variance Inflation Factors (VIFs)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)

4.2 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

จากผลวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	STL	POL	REL	CUL	MOR	CON	VIF
\bar{X}	4.234	4.252	4.082	4.199	4.391	4.224	
S.D.	0.490	0.562	0.603	0.554	0.537	0.596	
STL		0.838*	0.837*	0.923*	0.825*	0.890*	
POL			0.621*	0.717*	0.625*	0.671*	2.308
REL				0.754*	0.528*	0.693*	2.602
CUL					0.736*	0.769*	4.359
MOR						0.691*	2.496

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1. ประธาน/ผู้นำของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 40 ปี สถานภาพ สมรส มีประสบการณ์ทำงานในกองทุนฯ

ในช่วงระหว่าง 3 - 6 ปี มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประธานฯ

2. รูปแบบของสถาบันการเงินชุมชน ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นกองทุนหมู่บ้านเดี่ยวแล้วได้รับการยกระดับ

เป็นสถาบันการเงินชุมชน ส่วนใหญ่ใช้บริการสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรหรือ ธกส. จำนวนสมาชิกส่วนใหญ่ 101-300 คน มีทุนดำเนินงานในปัจจุบัน 1-2 ล้านบาท เงินออมทรัพย์ ส่วนใหญ่น้อยกว่า 1 ล้านบาท ยอดเงินกู้รวมของสมาชิก 1 - 2 ล้านบาทและระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 9 ปี

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์โดยรวม ซึ่งอาจเกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าตั้งแต่ 2.308 - 4.359 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาเนื่องจากความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wasserman และ Kuter (Ussahawanitchakit. 2002 : 58 – 70 ; citing Wasserman and Kuter. 1996 : 62 - 80)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (CUL) ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (MOR) และ ด้านการควบคุมองค์การ (CON) เป็นตัวพยากรณ์ของผลการดำเนินงานโดยรวม ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงสร้างสมการพยากรณ์ โดยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรข้างต้น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรตามกับ ตัวแปรอิสระ (R) เท่ากับ 0.872 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุงเกี่ยวกับความสามารถทางการปฏิบัติงาน โดยรวม (AdjR²) เท่ากับ 0.791 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ([SE] _est) เท่ากับ 0.257 (ตารางที่ 2) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานโดยรวม ได้ดังนี้

$$OPR = 0.471 CUL + 0.187 MOR + 0.311 CON$$

ตารางที่ 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับผลการดำเนินงานโดยรวมของสถาบันการเงินชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STL)	ผลการดำเนินงาน (OPR)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร (CUL)	0.471	0.073	6.473	0.000*
ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (MOR)	0.187	0.067	2.813	0.006*
ด้านการควบคุมองค์การ (CON)	0.311	0.063	4.897	0.000*

$$R = 0.892 \quad AdjR^2 = 0.791 \quad SE_{est} = 0.257 \quad F = 156.236$$

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปผลและอภิปรายผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และด้านการควบคุมองค์การ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานโดยรวม เมื่อผู้นำในองค์กรมีการนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้องค์กร ผู้นำจะต้องมีวิธีการในการจูงใจพนักงานและสร้างความสนใจให้พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยตนเอง ไม่ใช่เกิดขึ้นจากการบังคับเพราะเมื่อพนักงานเหล่านั้นเกิดการยอมรับแล้ว ย่อมทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้อง

กับ Natchaphakpathomphob, Ch. et al.(2015) มุมมองของผู้เชี่ยวชาญถึงแนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้ให้ความสำคัญกับผู้นำและคณะกรรมการบริหารกองทุนฯ ว่าเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการกองทุนให้ประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ผู้นำเป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อสร้างสรรค์เครื่องมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่

วุ่นวายไม่แน่นอนทำให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ทำงานยากขึ้น สอดคล้องกับ Chomchoeiwong, Juito, & Somsueb (2015) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอยู่ในระดับมากโดยด้านการสื่อสารมีมากที่สุด รองลงมาคือด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นคิดแต่ผลประโยชน์ของตนเองแต่ฝ่ายเดียว แต่เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วย การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้โดยการถูกชักจูงให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อทั้งตนเองและองค์กร การถือเอาผลประโยชน์จากผู้ตามมาใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัวไม่จัดอยู่ในการเป็นผู้นำ สมาชิกในองค์กรต้องการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องการ การมีอนาคตตามที่หวังไว้ การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้นำต้องเป็นคนกำหนดทิศทาง ที่ได้รับความเห็นจากผู้ตามตั้งจุดหมาย และนำทางให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Phuttanamas (2015) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์ คือ ต้องมีหลักการว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ กลยุทธ์แสดงออกถึงกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษเพื่อใช้สำหรับการแสวงหาโอกาส ตัวอย่างเช่น การลงทุนในรูปแบบที่หลากหลาย การรวบรวมกิจการ การเป็นพันธมิตร หรือการพัฒนาออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การเข้าสู่ตลาดกลุ่มใหม่ ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายในและภายนอก วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์ที่ดีต้องมุ่งเน้นความสำคัญไปที่แสวงหาโอกาสทั้งภายในและภายนอก และต้องสะท้อนถึงวิสัยทัศน์และประโยชน์จากวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำทางยุทธศาสตร์ต้องมีกลยุทธ์ดังนี้ 1.สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า 2.สร้างสรรคโอกาสแบบทวีคูณ 3.สร้างการดำรงอยู่บนความสามารถหลักของบริษัท กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงคุณค่าอันหลากหลายที่ส่งถึงผู้บริโภคด้วยคุณค่า คือ อัตราส่วนของประโยชน์ที่ได้รับราคา (เงิน) ที่ลูกค้าจ่ายไป การคำนึงถึงคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ จึงจะถือเป็นกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ การร่วมมือกันแบบทวีคูณ ประโยชน์ของการรวมพลังทวีคูณจะรวมถึงต้นทุนต่ำลง อำนาจทางการตลาดแข่งแกร่งขึ้นทักษะความชำนาญของพนักงาน ท้ายสุดแล้ว กลยุทธ์ที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของความสามารถเหนือคู่แข่ง และโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัท Core Competence คือ ความสามารถขององค์กรซึ่งสามารถทำให้เหมือนว่าคู่แข่งกลยุทธ์ของผู้นำจะต้องแสดงถึงจุดแข็งที่แตกต่างเหนือคู่แข่งและวัตถุประสงค์สุดท้ายของทุก ๆ องค์กร คือ การสนองความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นต้องคำนึงจุดนี้ด้วยหลายบริษัทเน้นความสำคัญไปที่ 1.องค์กรจะเน้นการใช้ทรัพยากรไปที่ไหน 2.ทำอย่างไรองค์กรจะไปถึงตรงจุดนั้นได้ 3.ทำอย่างไรองค์กรถึงจะสามารถอยู่ในตลาดได้ 4.จะเคลื่อนที่ด้วยขั้นตอนอย่างไรและรวดเร็วเท่าไร และ 5.ทำอย่างไรองค์กรถึงจะได้รับผลตอบแทน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และด้านการควบคุมองค์การมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้ในทางปฏิบัตินั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักขององค์กร คือ ทักษะ และความสามารถของผู้นำในองค์กร ซึ่งผู้นำในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการชักจูงใจพนักงานอื่น ๆ ให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Chandler, 1962) ผู้นำที่ดีต้องสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การมีอิทธิพล และการตั้งเป้าหมายต้องสามารถทำการปรับเปลี่ยนได้ องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อปรับตัวให้เข้ากับโลกาภิวัตน์ ผู้นำที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาผลประกอบการให้ดีขึ้น ภาวะผู้นำรวมถึงการชักจูงผู้ตามให้สร้างความ

เปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ตั้งไว้ การจะเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีจะต้องเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง คนที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กรคือคนที่กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง และกล้าที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร และด้านการควบคุมองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา สอดคล้องกับ Singwiang (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก พบว่า แนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่างได้ให้ระดับความคิดเห็นดังนี้คือ ควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหลักสูตรทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่เน้นความรวดเร็วในการบริการประชาชนให้กับบุคลากรในเทศบาลพิษณุโลก รวมทั้งต้องทำการปรับปรุงระบบทางการบริหารงานราชการให้มีความทันสมัย และควรจัดให้มีรางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม อีกทั้งจะต้องส่งเสริมความรู้เพื่อเพิ่มทักษะ วิชาชีพ ศีลธรรม จริยธรรม หรือการคล่องตัว ครอบครอง ครอบงำ ให้เหมาะสม และจัดให้มีโครงการพาบุคลากรไปศึกษาดูงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลงานดีเด่นในเรื่องการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำมาปรับใช้กับบุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลก

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และด้านการควบคุมองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน เนื่องจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นองค์กรขนาดเล็กการบริหารจัดการการควบคุม กำกับ และการตรวจสอบผลการดำเนินงานทางการเงินจึงสามารถติดตามได้อย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารและคณะกรรมการฯ ดังนั้น ปัจจัยที่จะทำให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่ผู้บริหารได้กำหนดขึ้น และสามารถจูงใจพนักงานในระดับต่าง ๆ ดังนี้ (J. Child,

1972) 1.พนักงานในองค์กรจะต้องทราบถึงแนวคิดและวิธีการต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งพนักงานที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรก่อน เพื่อที่จะทำให้พนักงานเหล่านั้นสามารถสร้างแนวคิด และหาแนวทางในการปฏิบัติต่อไป 2.พนักงานแต่ละคนจะต้องทราบว่าปัจจุบันบริษัทดำเนินกลยุทธ์โดยอยู่บ้าง และปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทในขณะนี้นั้นบริษัทมีแนวคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างไร (Feldman & March, 1981) นั่นคือผู้บริหารจะต้องสร้างการยอมรับให้กับพนักงานนั่นเอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาผลกระทบหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เช่น สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบัน เป็นต้น
2. ควรศึกษาตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน เช่น ทักษะของผู้บริหาร งบประมาณ หรือ นโยบายของรัฐบาล เป็นต้น
3. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างจากสถาบันการเงินชุมชนเป็นกลุ่มอาชีพที่มีผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน เช่น วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น
4. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะไปศึกษาไปที่ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านสถาบันการเงินชุมชนแล้ว
5. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่สถาบันการเงินชุมชน

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนเงินทุนวิจัยจากกองทุนสนับสนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ประจำปี 2559

บรรณานุกรม

- Black, K. (2006). *Business statistics for contemporary decision making* (4th ed.). USA: John Wiley & Son.
- Chaihirunkarn, T. (2007). *Success factors of community financial institute in Chainat*. M.A. (Public Administration), Mahidol University. [In Thai]
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. New York: Doubleday & Company.
- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A Replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
- Chomchoeiwong, T., Juito, S. & Somsueb, Ch. (2015). The relationship between executives leadership with strategic management of the office of The Permanent Secretary Ministry of Education. *Modern Management Journal*, 13(1), 107-118. [In Thai]
- Community Development Department. (2016). *Community development department data center system*. Retrieved June 2016, from <http://203.114.112.233/CDDCENTER/> [In Thai]
- Decharin, P. (2001). *Strategic pathways to performance with balanced scorecard and key performance indicators*. Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University.
- Feldman, M. & March, J. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts* (7th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice.
- Natchaphakpathomphob, Ch. et al. (2015). *The guidelines for sustainable administration of nation village and urban community fund: A case study of Phetchabun province, Thailand*. Retrieved June 2016, from http://sms-stou.org/pr/index.php/th/?option=com_onpdfviewer&bookid=114&articlefile=58-2-article8.pdf [In Thai]
- Phongkhaek, P. (2007). *The solving problem in household debt in people perspective: Case study of community in Chiang Mai Municipality*. Master thesis, Chiang Mai University. [In Thai]
- Phuttanamas, J. (2015). *A study of the relationship between strategic leadership of school administrators and pre-school children centers of local administrative organizations in Rayong, Chanthaburi and Trat Provinces*. M.Ed. (Educational Administration), Rambhai Barni Rajabhat University. [In Thai]
- Prasertsri, R. (2001). *Leadership*. Bangkok: Diamond in business world. [In Thai]
- Singwiang, N. (2014). *A strategic leadership study on achievement management of Phitsanulok municipality personnel, Phitsanulok province*. M.A. (Public Administration), Pibulsongkram Rajabhat University. [In Thai]
- Srisa-ard, B. (2010). *Basic research* (8th Edition). Bangkok: Suviriyasarn. [In Thai]
- Tairuakham, S. (2009). *Research methodology for humanities and social sciences*. Mahasarakham: Mahasarakham University printing. [In Thai]
- Ussahawanitchakit, W. (1996). *Resource-based determinants of export performance: effects of ISO 9000 certification*. Doctor's Thesis. Washington, D.C: Washington State University.

