DOI: 10.14456/phdssj.2026.xx

Received:	December	27, 2025
Revised:	February	11, 2026
Accepted:	February	12, 2026

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สุกฤษฎิ์ ลิมโพธิ์ทอง[1]

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตและระดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) พัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ (3) ตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของตัวแบบดังกล่าว งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยเดิมที่ยังขาดตัวแบบเชิงโครงสร้างซึ่งอธิบายกลไกความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทอุตสาหกรรมการผลิตของไทยอย่างเป็นระบบ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากตัวอย่างองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 480 โรงงาน คัดเลือกด้วยวิธีการแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความสามารถในการนำตัวแบบไปใช้ในทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การขนาดกลาง มีอายุการดำเนินงาน 5-10 ปี และมีรายได้ต่อปีไม่เกิน จำนวน 100 ล้านบาท ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์เชิงโมเดลชี้ว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับสูง และพบว่าความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางสำคัญที่เชื่อมโยงปัจจัยเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่าตัวแบบมีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทอุตสาหกรรมการผลิต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์; การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์; การปรับตัวเชิงกลยุทธ์; อุตสาหกรรมการผลิต

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

[1] อาจารย์ประจำหลักสูตร MBA และ DBA มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
เลขที่ 169 หมู่ที่ 3 ตำบลหนองแก๋ว อำเภอหางดง เชียงใหม่ 50230, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: dr.sugris@gmail.com

Key Success Factors in Developing a Strategic Leadership Model for Organizations in Manufacturing Sector in Bangkok Metropolitan

Sugris Limphothong[1]

Abstract

This research article aims to (1) examine the general characteristics of manufacturing organizations and the perceived importance of critical success factors influencing strategic leadership development, (2) develop a strategic leadership model for manufacturing organizations in the Bangkok Metropolitan Region, and (3) assess the practical applicability of the proposed model. The study addresses a gap in existing literature by proposing a structural model that explains the causal mechanisms underlying strategic leadership development in the context of Thailand's manufacturing sector. A mixed-methods research design was employed. Quantitative data were collected from 480 manufacturing organizations in the Bangkok Metropolitan Region using purposive sampling. A structured questionnaire was used as the research instrument, and the data were analyzed using descriptive statistics, Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM). Qualitative data were obtained through in-depth interviews with three experts in strategic management to evaluate the model's validity and practical relevance.

Findings are as follows: That most sampled organizations were medium-sized enterprises with operational histories of 5-10 years and annual revenues not exceeding 100 million baht. Overall, the critical success factors for strategic leadership development were rated at a high level. Structural analysis revealed that the proposed model comprises six core components: strategic vision, strategic resource management, strategic adaptability, strategic team building, strategic decision-making, and success in strategic leadership development. The model demonstrated a strong fit with the empirical data, with all relationships statistically significant at the .05 level. Notably, strategic adaptability emerged as a key mediating mechanism linking strategic factors to successful strategic leadership development. Expert evaluations further confirmed that the model is appropriate and applicable in real-world manufacturing contexts.

Keywords: Strategic Leadership; Strategic Vision; Strategic Resource Management; Strategic Adaptability; Manufacturing Sector

Type of Article: Research Article

[1] Program Faculty Member, MBA and DBA, North-Chiang Mai University
No. 169 Moo 3, Nong Kaeo Subdistrict, Hang Dong District, Chiang Mai Province, 50230, Thailand
Corresponding Author Email: dr.sugris@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคดิจิทัลที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายจากเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันระดับโลกที่รุนแรงขึ้น กฎระเบียบที่ซับซ้อน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การบริหารแบบเดิมจึงไม่เพียงพอต่อการดำรงอยู่ในตลาด การมองอนาคตและการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารยุคใหม่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ต้องเผชิญความผันผวนสูง (Hanelt et al., 2021; Warner et al., 2019) ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นทางความคิดและสามารถมองภาพรวมของระบบได้อย่างเป็นองค์รวม มักมีศักยภาพสูงในการปรับตัวและฟื้นตัวจากความผันผวน โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตโควิด-19 ซึ่งพบว่าองค์กรที่ผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถฟื้นตัวได้รวดเร็วกว่าองค์กรที่ผู้นำไม่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ (Schaedler et al., 2022) ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่ “ทางเลือก” อีกต่อไป แต่เป็น “ความจำเป็น” สำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21

ภาคอุตสาหกรรมการผลิตเป็นกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทยและมีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การจ้างงาน และการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลซึ่งถือเป็นฐานการผลิตหลักของประเทศ มีสัดส่วนโรงงานกว่าร้อยละ 37 ของโรงงานทั้งหมด มูลค่าการลงทุนสูง และรองรับแรงงานจำนวนมาก (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2567) นอกจากนี้หลักฐานจากรายงาน Thailand Industry Outlook 2025–2027 ชี้ชัดว่า กรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นแกนกลางของอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งต้องการผู้นำที่มีศักยภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในระดับโลก (วิจัยกรุงศรี, 2568) ในบริบทดังกล่าว ความผันผวนด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบอัตโนมัติ และแรงกดดันจากการแข่งขันระหว่างประเทศทำให้บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ยิ่งมีความสำคัญ งานวิจัยร่วมสมัยชี้ว่าภาคการผลิตจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันท่วงที (Dhaigude et al., 2024; Shet & Pereira, 2021) ผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรเข้ากับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและความต้องการของอุตสาหกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จึงนำประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าสู่กระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เป็นองค์ความรู้ และได้ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และระดับความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2. เพื่อพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ตัวแปรต้น (STV SRM) ส่งผลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรตัวกลางเชื่อมไปยังพฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างทีม (STB) และการตัดสินใจ (SDM) สุดท้าย ตัวแปรทั้งสองส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SSLD) โดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในโมเดล

2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ การบริหารทีมงาน และการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กร จากรายชื่อสถานประกอบการตามทะเบียนกรมโรงงานอุตสาหกรรม (2567) จำนวน 480 โรงงาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน

3. ขอบเขตด้านพื้นในการศึกษา การวิจัยนี้ดำเนินการในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศ และมีสัดส่วนสถานประกอบการสูงที่สุดตามรายงานของกรมโรงงานอุตสาหกรรม (2567) ครอบคลุมจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนบริบทจริงของภาคการผลิตในเขตเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระยะเวลาในการทำการวิจัยนี้ รวมทั้งสิ้น 10 เดือน โดยมีระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอยู่ระหว่างเดือน มกราคม - เมษายน พ.ศ. 2568 ครอบคลุมช่วงเวลาที่โครงสร้างอุตสาหกรรมและบทบาทภาวะผู้นำอยู่ภายใต้บริบทของการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจหลังสถานการณ์โควิด-19 และการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ระบบดิจิทัลในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งเหมาะสมต่อการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เชิงนโยบาย ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการกำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาผู้นำขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง

2. เชิงปฏิบัติและการจัดการ ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถใช้เป็นกรอบประเมินและแนวทางพัฒนาผู้นำในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ

3. เชิงวิชาการ งานวิจัยมีคุณูปการโดยนำเสนอตัวแบบเชิงโครงสร้างที่อธิบายกลไกความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และเป็นฐานสำหรับการศึกษาต่อยอดในบริบทอุตสาหกรรมการผลิต

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SSLD) สำหรับองค์กรภาคการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยบูรณาการแนวคิดด้านวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร การสร้างทีม และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ภายใต้กรอบแนวคิดขีดความสามารถแบบพลวัตร ซึ่งอธิบายบทบาทของผู้นำในการรับรู้โอกาส ปรับโครงสร้างทรัพยากร และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น (Teece et al., 2016) แนวคิดนี้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการคิดเชิงกลยุทธ์ การมองภาพรวม และความสามารถในการปรับตัวภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน (Dragoni et al., 2014) จึงนำเสนอกรอบเนื้อหาสำคัญทั้ง 5 ปัจจัยต่อไปนี้ ซึ่งเป็นฐานเชิงทฤษฎีในการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของงานวิจัยฉบับนี้

1. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (STV) งานวิจัยร่วมสมัยระบุว่าวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารได้เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากช่วยกำหนดทิศทางขององค์การและสร้างความสอดประสานของเป้าหมายในทุกระดับ ในบริบทอุตสาหกรรมการผลิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตและยึดโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรช่วยเพิ่มความคล่องตัวและความพร้อมในการแข่งขัน (Kaplan et al., 2008)

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (SDM) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของการกำหนดทิศทางองค์กร งานวิจัยในรอบ 5 ปีพบว่าคุณภาพของการตัดสินใจขึ้นกับระดับการใช้ข้อมูล การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และการเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความแม่นยำของกลยุทธ์ (Elbanna et al., 2016) ในภาคการผลิต การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (data-driven) ถูกยืนยันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

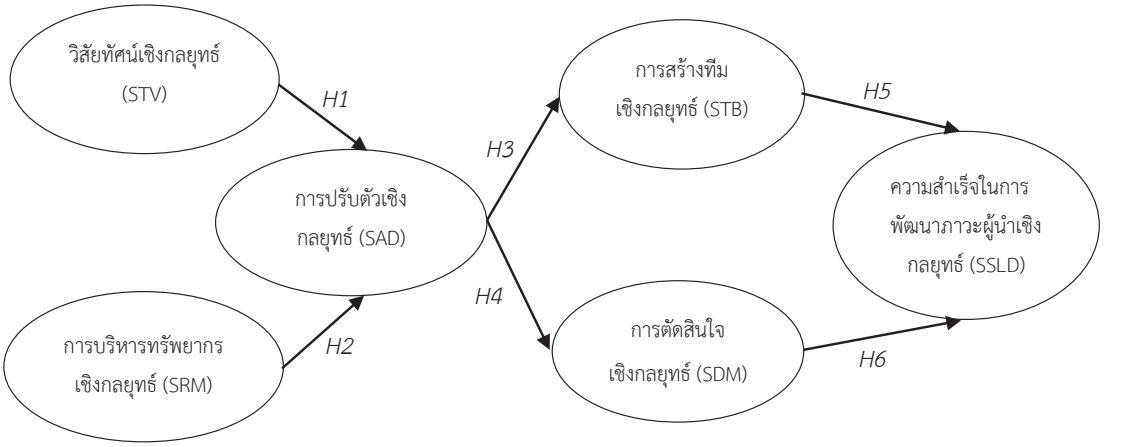
3. การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (SRM) มุมมอง Resource-Based View ยุคใหม่ชี้ว่าทรัพยากรที่มีคุณค่าและความสามารถหลักขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยร่วมสมัยระบุว่าการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาทั้งการวิเคราะห์ การจัดสรร และการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีสภาพแวดล้อมแข่งขันสูง ผู้นำที่สามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างยืดหยุ่นจึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพองค์กร (Lang, 2025; D'Oria et al., 2021).

4. การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ (STB) งานวิจัยด้านทีมสมัยใหม่แสดงให้เห็นว่าทีมที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Salas et al., 2018). ทีมที่ทำงานอย่างบูรณาการช่วยสนับสนุนการแก้ปัญหาเชิงระบบและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ

5. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD) ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยล่าสุดชี้ว่าองค์กรที่พัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้และปรับโครงสร้างกระบวนการได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถรักษาความได้เปรียบในภาวะการแข่งขันสูง (Sadraei et al., 2026; Wilden et al., 2013) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกลไกเสริมพลังให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป งานวิจัยร่วมสมัยชี้ชัดว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์การภาคการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานหลัก ผู้วิจัยกำหนดสมมุติฐานหลัก เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 ดังนี้

สมมุติฐานหลัก 1 (*H1a*): เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ และโมเดลการวัดองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมุติฐานหลัก 2 (*H2b*): โมเดลสมการโครงสร้างของความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมุติฐานรอง

สมมุติฐานที่ 1 (*H1*): วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (STV) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD)

สมมุติฐานที่ 2 (*H2*): การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (SRM) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD)

สมมุติฐานที่ 3 (*H3*): การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD) มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ (STB)

สมมุติฐานที่ 4 (*H4*): การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD) มีอิทธิพลทางตรงต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (SDM)

สมมุติฐานที่ 5 (*H5*): การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ (STB) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SSLD)

สมมุติฐานที่ 6 (*H6*): การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (SDM) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SSLD)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อเสริมความลึกของการตีความผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Creswell & Plano Clark, 2018) ทั้งนี้การวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปร ขณะที่การวิจัย

เชิงคุณภาพใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำนวน 3 คน ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต

ประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ตามทะเบียนสถานประกอบการของกรมโรงงานอุตสาหกรรม (2567) ตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงฯ จำนวน 480 คน จากโรงงานจำนวน 480 แห่ง กำหนดตามเกณฑ์ตามแนวคิดของ Kline (2016) แนะนำให้อัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อพารามิเตอร์อยู่ที่ประมาณ 10:1 ถึง 20:1 และเกณฑ์ขั้นต่ำไม่ควรต่ำกว่า 5:1 ในโมเดลประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรแฝงภายนอกจำนวน 2 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายในจำนวน 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 24 ตัวแปร ทั้งนี้จากการประมาณจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งหมด พบว่า มีจำนวนประมาณ 61 พารามิเตอร์ ดังนั้น เมื่อกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 480 คน จะได้อัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อพารามิเตอร์เท่ากับ 480 ÷ 61 = 7.86:1 ซึ่งสูงกว่า เกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ที่ 5:1 จึงถือว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์

การเลือกตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบโควตา และตามด้วยการเลือกแบบเจาะจง (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2551) ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน รวม 29 ข้อ ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบและองค์กร จำนวน 4 ข้อ (2) แบบวัดปัจจัยเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ จำนวน 24 ข้อ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ๆ ละจำนวน 4 ข้อ (3) คำถามปลายเปิดให้ข้อมูลเพิ่มเติม จำนวน 1 ข้อ และแบบสัมภาษณ์เชิงคุณภาพกึ่งโครงสร้าง จำนวน 6 คำถามหลัก เพื่อค้นหาปัจจัย ข้อจำกัด และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ความตรงเชิงเนื้อหา ผลการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม พบว่า ได้ค่า IOC สูงสุด เท่ากับ 1.00 และค่า IOC ต่ำสุด เท่ากับ .67 ซึ่งค่า IOC ของนิยามเชิงปฏิบัติการทุกข้อมีค่ามากกว่า .50 แสดงว่านิยามเชิงปฏิบัติการทุกข้อมีความสอดคล้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด และผลการตรวจสอบคุณภาพคำถามที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า คำถามข้อที่มีค่า IOC ต่ำสุด เท่ากับ .67 มากกว่า .50 และคำถามข้อที่มีค่า IOC สูงสุด เท่ากับ 1.00 แสดงว่า คำถามที่ใช้สัมภาษณ์บุคคลในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกทุกข้อมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลในแบบวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ ในขณะที่ ความเชื่อมั่น ผลการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค จากการทดสอบ (Try-out) พบว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปร จำนวน 24 ตัวแปร เท่ากับ .863 มากกว่า .70 แสดงว่า มาตรวัดและข้อคำถามทุกข้อมีมาตรฐานความเชื่อมั่นในระดับสูง จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ สถิติเชิงพรรณนาในการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)

และเทคนิควิธีการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้โปรแกรม AMOS (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2562)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังตาราง 1

ตาราง 1

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (*n* = 480)

คุณลักษณะทั่วไปขององค์การ ฯ	จำนวนโรงงาน	ร้อยละ
ขนาดธุรกิจ		
ขนาดเล็ก	164	34.17
ขนาดกลาง	274	57.08
ขนาดใหญ่	42	8.75
รวม	480	100
ระยะเวลาประกอบธุรกิจ		
ต่ำกว่า 5 ปี	90	18.75
5 ปี - 10 ปี	249	51.87
11 ปี - 15 ปี	110	22.92
16 ปี ขึ้นไป	31	6.46
รวม	480	100
รายได้ต่อปี		
≤ 100 ล้านบาทต่อปี	265	55.21
101 - 500 ล้านบาทต่อปี	125	26.04
501 - 1000 ล้านบาทต่อปี	62	12.92
1001 ล้านบาทต่อปีขึ้นไป	28	5.83
รวม	480	100
ทำเลที่ตั้ง		
กรุงเทพมหานคร	107	22.29
จังหวัดนครปฐม	60	12.50
จังหวัดนนทบุรี	23	4.79

ตาราง 1

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ต่อ) (*n* = 480)

คุณลักษณะทั่วไปขององค์การ ฯ	จำนวนโรงงาน	ร้อยละ
จังหวัดปทุมธานี	50	10.42
จังหวัดสมุทรปราการ	125	26.04
จังหวัดสมุทรสาคร	115	23.96
รวม	480	100

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลาง ร้อยละ 57.08 มีระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5-10 ปี ร้อยละ 51.87 และมีรายได้ต่อปีน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 ล้านบาท ร้อยละ 55.21 และตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ 26.04

ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยใช้สถิติพรรณนา จากตัวอย่าง 480 โรงงาน ดังตาราง 2

ตาราง 2

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

(*n* = 480)

ตัวแปร	สัญลักษณ์แทนตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล (ระดับ)
วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	**STV**	**3.604**	**.795**	**มาก**
ความชัดเจนของวิสัยทัศน์	STV1	3.566	.885	
การสื่อสารวิสัยทัศน์	STV2	3.854	.764	
ความสอดคล้องของเป้าหมายระยะยาว	STV3	3.579	.790	
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในทุกระดับขององค์การ	STV4	3.416	.740	
การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์	**SRM**	**3.555**	**.772**	**มาก**
การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ	SRM1	3.470	.739	
การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	SRM2	3.618	.816	
การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและโปร่งใส	SRM3	3.558	.762	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนเป้าหมายในระยะยาว	SRM4	3.572	.772	

ตาราง 2

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

(n = 480)

ตัวแปร	สัญลักษณ์แทนตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล (ระดับ)
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	**SDM**	**3.643**	**.807**	**มาก**
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์มาอย่างรอบด้าน	SDM1	3.677	.838	
	SDM2	3.683	.799	
การเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมในกระบวนการการตัดสินใจ	SDM3	3.554	.814	
	SDM4	3.660	.777	
ความสามารถขององค์การในการจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน				
การมีความพร้อมขององค์การในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามผลลัพธ์ที่ได้				
การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์	**STB**	**3.617**	**.816**	**มาก**
การส่งเสริมความสัมพันธ์ในทีม	STB1	3.714	.799	
การสื่อสารที่ชัดเจน	STB2	3.608	.857	
การตั้งเป้าหมายร่วมกัน	STB3	3.679	.805	
การสร้างความไว้วางใจในทีม	STB4	3.468	.803	
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	**SAD**	**3.523**	**.802**	**มาก**
การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ	SAD1	3.297	.708	
การมีความสามารถในการเรียนรู้	SAD2	3.375	.818	
การสร้างนวัตกรรม	SAD3	3.577	.875	
การบริหารจัดการความเสี่ยงและความไม่แน่นอน	SAD4	3.845	.806	
โดยรวมเฉลี่ย		**3.589**	**.798**	**มาก**

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ตาราง 2) พบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือ การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (M = 3.589; *SD* = .798)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) การสร้างและตรวจสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบ (2) การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง และ

(3) การยกร่างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อทดสอบสมมุติฐานหลักข้อ 1 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 โดยใช้โปรแกรม AMOS และเกณฑ์ดัชนีการตรวจสอบความตรงของโมเดล (ตาราง 3) ดังนี้

จากผลการทดสอบเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในทั้ง 6 องค์ประกอบพบว่า ความสัมพันธ์รวม 36 คู่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด และมีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ในช่วง .191-.579 ไม่เกิน .80 จึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity พร้อมยืนยันว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ ตามสมมุติฐานหลักข้อ 1 รายละเอียดปรากฏในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

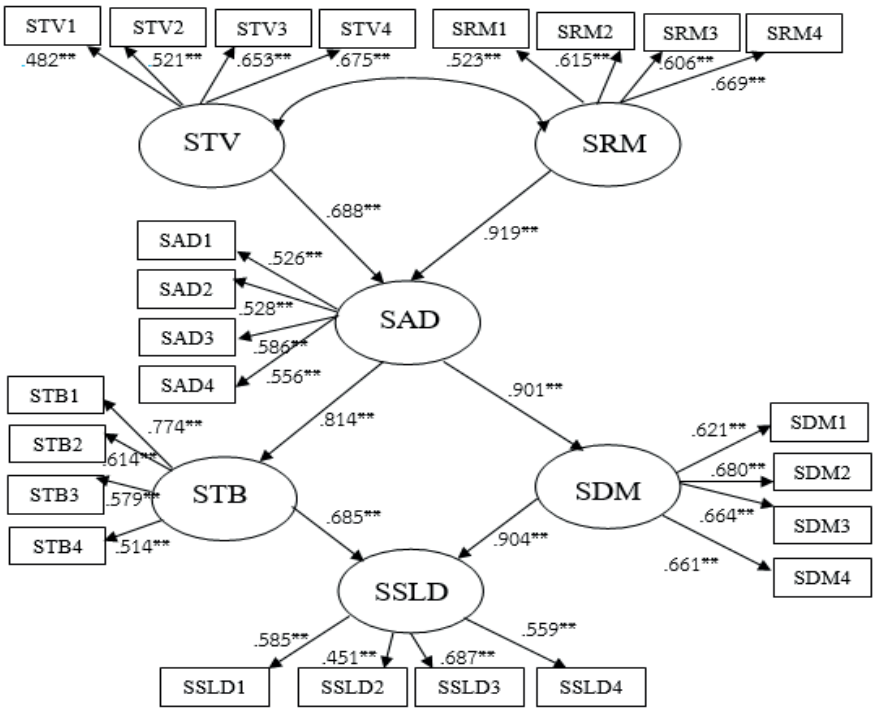
ตาราง 3

เกณฑ์ดัชนีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดล

ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน	เกณฑ์ระดับความกลมกลืน
ค่า χ^2 (Chi-Square)	*p*-value > .05
ค่า χ^2/df (Chi-Square/degree of freedom)	< 2
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index--GFI)	> .95
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index-- -AGFI)	> .95
ค่าดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI)	> .95
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนบรรทัดฐาน (Norm Fit Index--NFI)	> .95
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index--CFI)	> .95
ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual--RMR)	< .05
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual--SRMR)	< .05
ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation--RMSEA)	< .08

จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ โมเดลการวัดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โมเดลการวัดการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โมเดลการวัดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โมเดลการวัดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และโมเดลการวัดการสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก χ^2/df < 2, *p*-value > .05, ค่าดัชนี RMSEA < .08 และค่าดัชนี CFI = 1.00 > .95 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าทุกโมเดลมีความตรงเชิงโครงสร้าง และโมเดลการวัดองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 และสมมุติฐานหลักข้อ 2

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบสมมุติฐานการวิจัยข้อ 2 โมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 โดยใช้โปรแกรม AMOS เกณฑ์ดัชนีการตรวจสอบความตรงของโมเดล (ตาราง 3) และโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ภาพ 2) และ (ตาราง 4)



chi-square = 183.262, chi-square/*df* = 1.117, *df* = 164, *p*-value = .144, CFI = .997, RMSEA = .016

หมายเหตุ ** *p*-value ≤ .01 * *p*-value ≤ .05, b_{sc} หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

ภาพ 2 โมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 24 ตัวแปร ในโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (full model) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 36 คู่ ทุกคู่มีค่ามากกว่าศูนย์ตั้งแต่ .111 ถึง .696 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ทางบวก ไม่เกิน .80 จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity problem ส่วนค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Approx. Chi-square เท่ากับ 5687.943 ค่า *df* เท่ากับ 276 และค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin หรือ KMO = .791 > .60 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0 แต่ไม่เกิน 1 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัยไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ ตามสมมุติฐานหลักข้อ 1 และความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่ามากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างหรือวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้

ตาราง 4

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SSLD) (*n* = 480)

ตัวแปรตาม	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ					
		STV	SRM	SAD	SDM	STB	SSLD
SAD	DE	.688**	.919**	.000	.000	.000	.000
	IE	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	TE	.688**	.919**	.000	.000	.000	.000
SDM	DE	.000	.000	.901**	.000	.000	.000
	IE	.620**	.828**	.000	.000	.000	.000
	TE	.620**	.828**	.901**	.000	.000	.000
STB	DE	.000	.000	.814**	.000	.000	.000
	IE	.560**	.748**	.000	.000	.000	.000
	TE	.560**	.748**	.814**	.000	.000	.000
SSLD	DE	.000	.000	.000	.904**	.685**	.000
	IE	.384**/.560**	.749**/.512**	.558**/.815**	.000	.000	.000
	TE	.944**	1.261**	1.373**	.904**	.685**	.000

หมายเหตุ **p-value≤ .01; *p-value≤ .05; DE หมายถึง อิทธิพลทางตรง (Direct effect) IE หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) TE หมายถึง อิทธิพลรวม (Total effect) เครื่องหมาย – หมายถึง ไม่มีเส้นพารามิเตอร์ตามสมมุติฐานการวิจัย

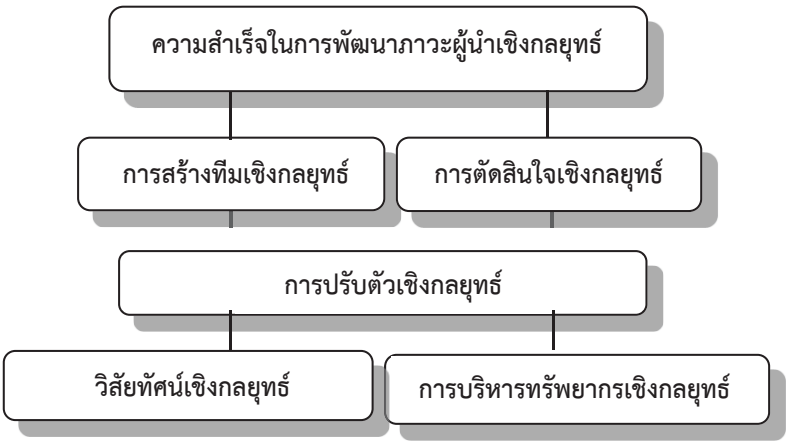
เพื่อทดสอบสมมุติฐานรองทั้ง 6 ข้อ (*H1 - H6*) จากตาราง 4 แสดง ผลการวิเคราะห์พบว่า STV (*H1*) และ SRM (*H2*) มีอิทธิพลทางตรงต่อ SAD ในระดับสูง แสดงถึง บทบาทสำคัญของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ต่อความสามารถขององค์กรในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกัน SAD มีอิทธิพลทางตรงต่อ (*H3*) STB และ (*H4*) SDM อย่างมีนัยสำคัญ และมีอิทธิพลรวมสูงที่สุดในโมเดล สะท้อนความเป็นตัวแปรเชื่อมสำคัญของโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ STB (*H5*) และ SDM (*H6*) ต่างมีอิทธิพลทางตรงต่อ SSLD โดย SDM มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุด แสดงว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

ส่วนที่ 3 การยกร่างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยยกร่างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ฯ โดยกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน 5 ปัจจัย ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผลลัพธ์ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหกถูกนำมาเชื่อมโยงเป็น **ร่างตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และพัฒนา

ภาวะผู้นำขององค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (ภาพ 3)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมในทางปฏิบัติของตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และนักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสามารถในการนำไปใช้จริง ผลการประเมินพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 100 ว่าตัวแบบมีความเหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การภาคการผลิต



ภาพ 3 ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การภาคอุตสาหกรรมการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลาง มีอายุการดำเนินงาน 5-10 ปี รายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท และตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหนาแน่นทางอุตสาหกรรมสูง บริบทดังกล่าวสะท้อนความจำเป็นของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการแข่งขันที่ทวีความซับซ้อน ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs และองค์กรการผลิต โดยเฉพาะการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Quansah et al., 2022) นอกจากนี้ งานวิจัยด้านอุตสาหกรรม 4.0 ยังระบุว่าผู้นำโรงงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจและการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Shet & Pereira, 2021)

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ชี้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับสูง โดยพบว่า ความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (SAD) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสนับสนุนแนวคิดขีดความสามารถแบบพลวัตรที่เน้นกระบวนการ

sense–seize–transform ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงสูง (Cavusgil & Deligonul, 2025) และสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ด้านความยืดหยุ่นและศักยภาพการแข่งขันขององค์กร (Dominiczewska, 2025) ขณะเดียวกัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (SDM) แสดงบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่าการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเป็นแกนกลางของประสิทธิผลการจัดการในยุคดิจิทัล (Manolopoulos et al., 2024) และทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ขององค์กร (Quansah et al., 2022) นอกจากนี้ บทบาทสนับสนุนของ การสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ (STB) และ การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (SRM) ยังสะท้อนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมในบริบทการแข่งขันที่รุนแรง (Dominiczewska, 2025; Paredes-Saavedra et al., 2024)

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสามคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในภาคการผลิต ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนหลักฐานเชิงปฏิบัติที่สนับสนุนความมีนัยสำคัญของโมเดลในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่เน้นการเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้จากงาน และการคิดเชิงระบบ (Santos et al., 2021) นอกจากนี้ ตัวแบบยังสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์กรภาคการผลิตในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลให้มีความคล่องตัว วิสัยทัศน์ และความสามารถในการตัดสินใจภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและเชิงการจัดการ (practicla and manageral implicatios)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาคการผลิตควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Adaptability--SAD) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกตัวกลางสำคัญที่เชื่อมโยงปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น วิสัยทัศน์และการบริหารทรัพยากร ไปสู่พฤติกรรมผู้นำด้านการตัดสินใจและการสร้างทีมเชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ดังกล่าวชี้ว่าการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้นำควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการรับรู้การเปลี่ยนแปลง การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ และการปรับกระบวนการทำงานอย่างยืดหยุ่นเพื่อรองรับบริบทการแข่งขันที่มีความไม่แน่นอนสูง

นอกจากนี้ ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้เป็น กรอบแนวทางเชิงปฏิบัติ (roadmap) และ เครื่องมือประเมิน (diagnostic framework) สำหรับองค์กรในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาในแต่ละมิติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเอื้อต่อการกำหนดแผนพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบและมุ่งเป้า

คุณูปการเชิงทฤษฎี (theoretical contributions)

ในเชิงวิชาการ งานวิจัยนี้มีคุณูปการสำคัญโดยการเพิ่มองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในลักษณะเชิงกลไก (mechanism-based perspective) ผ่านการยืนยันบทบาทของตัวแปรตัวกลางคือความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงกลยุทธ์ระดับต้นกับผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำได้อย่างเป็นระบบ งานวิจัยจึงก้าวข้ามการระบุเพียงรายการปัจจัย (factor-based approach) ไปสู่การอธิบายเส้นทางเชิงสาเหตุที่ชัดเจน

นอกจากนี้ การนำเสนอ ตัวแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิตไทย ยังช่วยเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรม โดยเฉพาะในบริบทประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งงานศึกษาเชิงโครงสร้างในลักษณะนี้ยังมีจำกัด ผลการวิจัยจึงสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยต่อยอด การทดสอบข้ามบริบทอุตสาหกรรม หรือการพัฒนาโมเดลเชิงเปรียบเทียบในอนาคต

References

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2567). *สถิติโรงงานอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี 2566*. กระทรวงอุตสาหกรรม. https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2562). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สามลดา.

วิจัยกรุงศรี. (2568). *แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2568-2570.* https://www.krungsri.com/en/research/industry/summary-outlook/thailand-industry-outlook- summary-2025-2027

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์* (พิมพ์ครั้งที่ 19). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Cavusgil, S. T., & Deligonul, S. Z. (2025). Dynamic capabilities framework and its transformative contributions. *Journal of International Business Studies, 56*(1), 33-42.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.

D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance pathway. *Journal of Management*, *47*(6), 1383-1429.

Dhaigude, A. S., Gupta, N., Sardana, D., Kumar, V., & Terziovski, M. (2024). The catalytic role of "responsible investments" in innovation and firm performance link: In the context of manufacturing in Asia-Pacific. *Asia Pacific Journal of Management, 41*, 1315-1343.

Dominiczewska, M. M. (2025). Dynamic capabilities and firm performance: Empirical evidence from organisations in Poland. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 217*, 33–58.

Dragoni, L., Oh, I. S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of applied psychology*, *99*(5), 867-882.

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public management review*, *18*(7), 1017-1042.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159-1197.

Kaplan, R.S., Norton, D.P., & Barrow Jr, E.A. (2008). *Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. Balanced Scorecard Report. Brighton, Massachusetts*. Harvard Business School Publishing.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Lang, X. (2025). Optimizing art park cluster development in South Korea through strategic resource management and innovation. *The Journal of Modern Project Management, 13*(1), 1-19.

Manolopoulos, D., Salavou, H., Papadopoulos, A., & Xenakis, M. (2024). Strategic decision-making and performance in social enterprises: Process dimensions and the influence of entrepreneurs' proactive personality. *Entrepreneurship research journal*, *14*(2), 631-675.

Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences, 14*(11), 280.

Quansah, E., Moghaddam, K., Solansky, S. T., & Wang, Y. (2022). Strategic leadership in SMEs: The mediating role of dynamic capabilities. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(8), 1308-1320.

Sadraei, R., Sadeghi, V. J., Marvi, R., & Yoruk, E. (2026). Strategic adaptation in a dynamic global environment: Unleashing the power of dynamic capabilities for international organizational performance. *Strategic Change*.

Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, *73*(4), 593-600.

Santos, B. P., Enrique, D. V., Maciel, V. B. P., Lima, T. M., Charrua-Santos, F., & Walczak, R. (2021). The synergic relationship between Industry 4.0 and Lean Management: Best practices from the literature. *Management and Production Engineering Review, 12*(1), 94-107.

Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning, 55*(2), 102156.

Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0-Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change, 173*, 121080.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, *58*(4), 13-35.

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326-349.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, *46*(1-2), 72-96.