

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อ  
ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี  
CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGES AN  
INFLUENCING THE PERFORMANCE OF  
ACCOUNTING FIRMS BUSINESS

พัชรินทร์ บุญสวัสดิ์  
PATCHARIN BOONSAWAD

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต กลุ่มวิชาบัญชีเพื่อการจัดการ  
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

**CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE AN  
INFLUENCING THE PERFORMANCE OF  
ACCOUNTING FIRMS BUSINESS**

**PATCHARIN BOONSAWAD**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM IN MANAGEMENT ACCOUNTING  
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2021  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGES AN  
INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING  
FIRMS BUSINESS.

นักศึกษา

พัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194

หลักสูตร

บริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ

คณะ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริ โปบุลย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



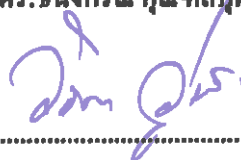
.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ ไรจนแสง)



.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชมนกรณ์ ฤกษ์กุลบุตร)



.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต คู่อ้น)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อังกูร ตาภนเนศ)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริ โปบุลย์)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

*วิจิตร อ้วน*

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร อ้วน)

วันที่.....เดือน..... 18 ส.ค. 2565 พ.ศ. ....



วิทยานิพนธ์เรื่อง	ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี
คำสำคัญ	สมรรถนะการทำงาน/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน/ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี
นักศึกษา	พัชรินทร์ บุญสวัสดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริไพบุลย์
หลักสูตร	บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2564

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี 3) เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

งานวิจัยนี้เป็นแบบผสมผสานระหว่างเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ จำนวน 400 ราย เป็นการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งในด้านบัญชี และรวมถึงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี จำนวน 3 ท่าน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี 2) จากแบบจำลองพบว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดในแต่ละปัจจัย มีดังนี้ 2.1) ด้านสมรรถนะการทำงาน ได้แก่ ทักษะ 2.2) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ 2.3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.4) ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง 2.5) ด้านผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจสำนักงานบัญชี ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบ  
เชิงยืนยันกับแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล  
สมมติฐาน ผ่านเกณฑ์การยอมรับ จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม  
กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงถือเป็นองค์ความรู้ใหม่

<b>TITLE</b>	CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS BUSINESS
<b>KEYWORD</b>	COMPETENCY/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ INFORMATION TECHNOLOGY/ COMPETITIVE ADVANTAGE/ BUSINESS PERFORMANCE
<b>STUDENT</b>	PATCHARIN BOONSAWAD
<b>ADVISOR</b>	ASSIST. PROF. SUPIN CHAISIRPAIBOOL DR.
<b>LEVEL OF STUDY</b>	DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM IN MANAGEMENT ACCOUNTING
<b>FACULTY</b>	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
<b>ACADEMIC YEAR</b>	2021

### **ABTRACT**

The objectives of this study are to 1) To study competency, transformational leadership, information technology that direct and indirect influence the performance of accounting firm business through competitive advantage. 2) To study the influencing of competency, transformational leadership, information technology, competitive advantage that affected to accounting firms business. 3) To create a model of the causal factors of competitive advantage influencing the performance of the accounting firms business.

This research is mixed method of both quantitative research and qualitative research. The research tools are questionnaires and in-depth interviews. The sample consisted of 400 accounting firm executives registered with the Department of Business Development, Ministry of Commerce. It is a random sample with a specific method. and conducting in-depth interviews with experts in accounting activities or activities related to accounting activities for 3 persons and used statistical analysis of structure equation model.

The results found that 1) performance factors transformational leadership information technology direct and indirect influence on competitive advantage and the performance of the accounting firm business. 2) from the model, it was found that the heaviest elements in each factor are as follows:

2.1) Competency factor is skills 2.2) Transformation leadership is inspiration motivation 2.3) Information technology is knowledge management on information technology 2.4) Competitive advantage factor is differentiation strategy 2.5) Performance of accounting firms factor is non-financial performance.

3) The hypothesis model's concordance index was discovered using confirmatory component analysis with the structural equation model. It was determined that the structural equation model was appropriate. Compatible with empirical data and regarded as a new knowledge.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริไพบูลย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำข้อคิดเห็น ผู้เขียน ขอกราบขอบพระคุณ ท่านประธาน และท่านกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการให้ความรู้และข้อคิดเห็นเพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ให้ความช่วยเหลือ ประสานงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋ฮั่น ที่คอยผลักดันให้วันนี้ ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยศรีปทุมที่มีหลักสูตรการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ ขอกราบขอบพระคุณคุณปู่ คุณย่า บ้านสวนที่เป็นเสมือนญาติผู้ใหญ่ที่ให้ความรักความห่วงใยมาโดยตลอด ทำยสุดแต่ไม่สุดทำยขอขอบพระคุณเจ๊ย คุณวิณานูนาค พี่สาวสุดสตรองที่คอยอยู่เคียงข้างกันตลอดมา

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์จงดลบันดาลให้กัลยาณมิตรทุกท่านมีสุขภาพแข็งแรงประสบแต่ความสุขคิดสิ่งใดสมความปรารถนาทุกประการ

พัชรินทร์ บุญสวัสดิ์

สิงหาคม 2565

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย .....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	III
กิตติกรรมประกาศ .....	V
สารบัญ .....	VI
สารบัญตาราง .....	X
สารบัญภาพ.....	XV
บทที่	หน้า
1    บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิด .....	5
1.5 สมมติฐานงานวิจัย .....	5
1.6 ขอบเขตของการวิจัย .....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
2    แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
2.1 แนวคิดและทฤษฎีระบบ.....	12
2.1.1 ความเป็นมาของทฤษฎีระบบ.....	12
2.1.2 ความหมายของระบบ.....	13
2.1.3 หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ.....	14
2.1.4 รูปแบบของวิธีระบบ.....	14
2.1.5 รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model).....	15
2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	17
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	17
2.2.1.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	17
2.2.1.2 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	21

## สารบัญ

บทที่	หน้า
2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	32
2.2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ.....	32
2.2.2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงาน.....	38
2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	42
2.2.3.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	42
2.2.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	46
2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	54
2.2.4.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	54
2.2.4.2 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	57
2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร .....	62
2.2.5.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร .....	62
2.2.5.2 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร .....	67
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการกำหนดสมมติฐาน .....	76
2.3.1 สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน .....	76
2.3.2 สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	78
2.3.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน .....	81
2.3.4 สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	84
2.3.5 สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน.....	86
2.3.6 สมมติฐานที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	89
2.3.7 สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงาน ขององค์กร .....	91

## สารบัญ

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 3.1 รูปแบบการวิจัย ..... 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ..... 3.4 การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย..... 3.5 การทดสอบหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย ..... 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ..... 3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95 97 97 99 102 104 106 106 109
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบตัวแปรในกรอบแนวคิด ... ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา..... ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ..... ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง ..... ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา ..... ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย.....	111 114 119 121 153 159 168 198
5	สรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ..... 5.1 สรุปผลการวิจัย..... 5.2 อภิปรายผลการวิจัย..... 5.3 การสร้างแบบจำลองการวิจัย ..... 5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย ..... บรรณานุกรม ..... ภาคผนวก ก.....	201 202 206 212 220 224 241

## สารบัญ

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ข.....	243
ภาคผนวก ค.....	287
ภาคผนวก ง.....	336
ภาคผนวก จ.....	346
ภาคผนวก ฉ.....	348
ประวัติผู้วิจัย.....	358

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	20
2.2	องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	26
2.3	ความหมายของสมรรถนะ .....	34
2.4	องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงาน.....	39
2.5	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	43
2.6	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	47
2.7	ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	55
2.8	องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	57
2.9	ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร .....	66
2.10	องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร .....	74
2.11	ความสัมพันธ์สัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	76
2.12	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร .....	79
2.13	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความได้เปรียบในการแข่งขัน...	82
2.14	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ...	8
2.15	มาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความได้เปรียบในการแข่งขัน.....	86
2.16	มาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานขององค์กร .....	89
2.17	มาตรวัดความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ .....	91
3.1	การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างข้อความในแบบสอบถาม .....	101
3.2	แสดงค่าความเชื่อมั่น ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในงานวิจัย .....	104
3.3	แสดงเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล.....	108

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	สัญลักษณ์ทางสถิติและความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร.....	112
4.2	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะลึกเพื่อตรวจสอบ ตัวแปรในกรอบแนวคิด.....	114
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	119
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ.....	120
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา.....	120
4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน .....	121
4.8	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน.....	122
4.9	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านความรู้	122
4.10	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้าน ทักษะ.....	124
4.11	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทัศนคติ	125
4.12	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	127
4.13	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน อิทธิพลเชิงอุดมคติ.....	128
4.14	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ.....	129
4.15	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน อิทธิพลเชิงอุดมคติ.....	131
4.16	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล .....	133
4.17	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	134
4.18	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้าน โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	135
4.19	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการ จัดการความรู้ .....	138

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.20	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อสังคม.....	141
4.21	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน..	143
4.22	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง.....	144
4.23	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน .....	145
4.24	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น.....	147
4.25	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี.....	149
4.26	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน.....	150
4.27	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน .....	151
4.28	แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร ( $n = 400$ ).....	154
4.29	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ .....	157
4.30	แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี	160
4.31	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้.....	165
4.32	แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลสมรรถนะการทำงาน .....	169
4.33	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสมรรถนะการทำงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน).....	170
4.34	แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	171



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.35	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) .....	172
4.36	แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	173
4.37	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ) .....	174
4.38	แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	175
4.39	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน).....	176
4.40	แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี .....	177
4.41	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี) .....	179
4.42	แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	180
4.43	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ) .....	183
4.44	แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	183

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.45	แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกต ได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์ประกอบ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ..... 185
4.46	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (ค่า น้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ) ..... 187
4.47	แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบองค์ประกอบความได้เปรียบทางการ แข่งขัน (ADVANTAG) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงาน บัญชี ..... 187
4.48	แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: $\rho_c$ & Average Variance Extracted: $\rho_v$ ) ..... 188
4.49	แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับ ความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน) ..... 190
4.50	แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการ ปรับแก้โมเดล ..... 191
4.51	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ..... 200

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า	
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
2.1	องค์ประกอบของระบบ.....	15
2.2	แสดงทฤษฎี รูปแบบองค์ประกอบของวีธีระบบและการวิเคราะห์ระบบมา ประยุกต์ใช้กับงานวิจัย .....	16
2.3	องค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	32
2.4	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง .....	33
2.5	องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	62
2.6	องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร .....	75
2.7	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ....	76
2.8	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กร .....	78
2.9	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความได้เปรียบทางการ แข่งขัน .....	81
2.10	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานของ ธุรกิจสำนักงานบัญชี .....	84
2.11	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและความได้เปรียบทางการแข่งขัน...	86
2.12	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี.....	89
2.13	ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของ องค์กร .....	91
2.14	กรอบการวิจัย .....	94
3.1	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	96
4.1	แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจาก การปรับแก้โมเดล .....	164
4.2	แสดงโมเดลการวัดสมรรถนะการทำงาน .....	170
4.3	แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	172
4.4	แสดงโมเดลการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	174
4.5	แสดงโมเดลการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	176

## สารบัญญภาพ

ภาพประกอบที่	หน้า	
4.6	แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี.....	178
4.7	แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบ สมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบ เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	182
4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบ นวัตกรรม และองค์ประกอบผลการดำเนินงาน.....	186
4.9	แสดงการวิเคราะห์ห้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน).....	189
4.10	แสดงการวิเคราะห์ห้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (หลังปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน).....	191
4.11	แสดงโมเดลสมมติฐาน (Hypothesis Model) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา ด้วยค่าสถิติที (t-value).....	193
4.12	แสดงการวิเคราะห์ห้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจาก การปรับแก้โมเดล.....	195
4.13	การสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี.....	197
5.1	โมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐาน.....	213
5.2	แบบจำลองทำทหายความได้เปรียบทางการแข่งขันของสำนักงานบัญชี.....	217

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรายงาน Global Competitiveness Index 2020 (GCI 2020) โดย World Economic Forum (WEF) มีหัวข้อหลักคือ “How Countries are Performing on the Road to Recovery” ซึ่งเน้นวิเคราะห์การฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 และปฏิรูปเศรษฐกิจเพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและทั่วถึง โดยคำนึงถึงความสามารถในการผลิต (Productivity) ผู้คน (People) และ โลก (Planet) เป็นเป้าหมายหลัก ปัจจุบันในประเทศไทยธุรกิจมีการขยายตัวเป็นจำนวนมากเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี เมื่อปี 2560 จำนวนธุรกิจที่จดทะเบียนและยังคงดำเนินการอยู่ มีจำนวน 680,269 ราย เปรียบเทียบกับปี 2561 มีจำนวน 712,939 ราย ปี 2562 มีจำนวน 746,298 ราย ปี 2563 มีจำนวน 769,208 ราย และในปี 2564 มีจำนวน 809,111 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า: สถิติข้อมูลจดทะเบียนนิติบุคคลประจำปี) ทั้งนี้ เมื่อธุรกิจได้จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ทางด้านกฎหมายพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 กำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจมีหน้าที่ต้องจัดทำบัญชีให้ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ตลอดจนจัดทำงบการเงินประจำปีเพื่อยื่นต่อกรมสรรพากร และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า จึงเป็นทางเลือกให้ผู้ประกอบธุรกิจจำนวนมากนิยมใช้บริการสำนักงานบัญชีในการจัดทำบัญชี ยื่นงบการเงิน และการบริการต่าง ๆ

การจัดทำบัญชีให้ถูกต้องครบถ้วนตามพ.ร.บ.การบัญชี พ.ศ. 2543 เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญต่อการจัดทำบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการใช้ข้อมูลทางการบัญชีและรายงานทางการเงินมาเป็นเครื่องมือในการบริหาร การวางแผน และตัดสินใจในธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ทางบัญชี และไม่แน่ใจในคุณภาพของพนักงานบัญชีที่รับเข้ามาทำงานจึงจำเป็นต้องอาศัยบริการจากสำนักงานบัญชี (ชติดา ลีนจี และเพื่อน, 2564) ลูกจ้างสำนักงานบัญชีส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีเป็นจำนวนมากในปัจจุบันและเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดของภาคธุรกิจที่มีประมาณกว่าร้อยละ 99.5 (บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม, บสย.) และมีบทบาทความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเพราะเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ สำนักงานบัญชีจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ธุรกิจจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจแก่ผู้ใช้งบการเงิน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ คือ “คุณภาพ” ของบริการ ซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้าง

ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า หากสามารถ ให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ธุรกิจนั้น ย่อมประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และมีผลกำไรสูงสุด นอกจากนี้คุณภาพของบริการที่ทำให้ให้กับลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ (วสุธดา นักเกษม และคณะ, 2561)

จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า มีธุรกิจที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่ให้บริการบัญชีการทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชีและการให้คำปรึกษาด้านภาษีในปี 2562 มีจำนวน 3,953 รายในปี 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 4,089 ราย และในปี 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 4,106 ราย จะเห็นว่าจำนวนธุรกิจสำนักงานบัญชีมีอัตราที่เพิ่มขึ้น การปรับเปลี่ยนประเทศไทยเพื่อเข้าสู่ “Thailand 4.0” ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs มีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความแตกต่างของธุรกิจ อันจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ทุกประเภทรวมทั้ง “สำนักงานบัญชี” ที่เป็นธุรกิจให้บริการรับทำบัญชีแก่ผู้ประกอบการ SMEs ทุกประเภท เกิดผลกระทบจากความแข็งแกร่งทางด้านลูกค้าและการเงินที่ลดลง ดังนั้นสำนักงานบัญชี จึงต้องเร่งปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของการแข่งขัน ทั้งจาก ผู้ประกอบการสำนักงานบัญชีที่เป็น SMEs ด้วยกันเอง และผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีแนวโน้มที่จะลงมาทำธุรกิจในตลาดที่เล็กลง จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำนักงานบัญชีจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพการให้บริการของสำนักงานบัญชีเพิ่ม สมรรถนะ (Competency) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถของบุคลากรในความเป็นมืออาชีพในวิชาชีพทางด้านบัญชี การแก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างทันท่วงที การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Information Technology) เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างทัศนคติที่ดีของธุรกิจ SMEs ที่มีต่อสำนักงานบัญชี ลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย และช่วยให้ผู้บริหารธุรกิจ SMEs มีข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ตัดสินใจในการบริหาร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำตลาดหรือการได้กำไรที่มากกว่าคู่แข่งรายอื่นที่ทำได้ตามปกติ ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีเป้าหมายที่จะทำให้ธุรกิจสามารถได้กำไรอย่างยั่งยืนและเหนือกว่าคู่แข่ง (วสุธดา นักเกษม และคณะ, 2561) หน้าที่ที่สำคัญของวิชาชีพบัญชี คือ การจัดทำบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน ปิดงบการเงินและตรวจสอบบัญชีประจำปีทุกปี เพื่อนำส่งภาษีเงินได้ นิติบุคคลต่อกรมสรรพากร อีกทั้ง ยังต้องมีหน้าที่รายงานการนำส่งงบการเงินประจำปีต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเป็นประจำทุกสิ้นปี เป็นต้น ดังนั้น วิชาชีพบัญชีจึงเป็นงานวิชาชีพหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อภาคธุรกิจในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สำนักงานบัญชี” ผู้ที่มีหน้าที่ทำกิจกรรมงานด้านจัดทำบัญชีดังกล่าวจะถูกเรียกว่า “ผู้ทำบัญชี” ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในวิชาชีพบัญชีเป็นอย่างดีในการบันทึกบัญชีและปิดงบการเงิน ตามพระราชบัญญัติการบัญชี

พ.ศ. 2543 และพระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. 2547 เพื่อไม่ให้สร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้าเท่าที่ผ่านมาตรฐานสรรพยากรยังคงพบปัญหาข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง อาทิ การบันทึกบัญชีผิดพลาด การใช้มาตรฐานบัญชีที่ไม่ถูกต้องกับประเภทธุรกิจ อีกทั้ง ยังมีผู้ทำบัญชีอีกหลายรายไม่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างเพียงพอกับประมวลรัษฎากรซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานด้านบัญชีเป็นอย่างมาก เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลถึงการคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคลสิ้นปีผิดพลาดมีผลให้ผู้ประกอบต้องชำระภาษีเพิ่มเติมและให้ปรับปรุงงบการเงินใหม่ เป็นเหตุให้ผู้ประกอบการต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลเพิ่มเติมและยังต้องเสียค่าเบี้ยปรับ ดังนั้นการปฏิบัติงานจัดทำบัญชีต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ในวิชาชีพ มีทักษะในการทำงาน (Skills) โดยองค์กรจะต้องมีทิศทางการพัฒนาคนในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจตลอดเวลา เป็นการเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ผู้นำที่เป็นผู้บริหารจะมองเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานภายในองค์กรของตนเองในหลากหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็น การที่ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือ บุคลากรขาดความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์กร หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานกันเป็นแท่ง ขาดการเชื่อมโยง ประสานงาน หรือ ระบบการทำงานต่าง ๆ มีปัญหา ขาดความยืดหยุ่น หรือ กลยุทธ์ที่คิดไว้ไม่ได้รับการผลักดัน จนเห็นผลลัพธ์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ค้นพบว่าสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ นั้นมักจะมาจาก ผู้บริหาร (โดยเฉพาะ ผู้นำสูงสุดขององค์กร) ที่ขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ซึ่งส่งผลต่อมุมมอง ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร วิฤติโควิด-19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งเทคโนโลยีด้านการผลิตและที่สำคัญคือ เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุนทางธุรกิจ ที่เปิดโลกทัศน์หรือมุมมองทางธุรกิจจากยุคเก่าเข้าสู่ยุคดิจิทัล อินเทอร์เน็ตทำให้เกิดตลาด (Marketplace) สร้างช่องทางการสื่อสารแบบใหม่ที่รวดเร็ว สะดวกสบาย และสร้างชุมชนออนไลน์ให้เกิดขึ้นผ่าน Social Media เช่น Facebook, Line, Instagram เป็นต้น (Deloitte, 2018) จากเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการพลวัตนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น Facebook, Line, Instagram, และ Website ต่าง ๆ ที่ข่าวสารและสื่อสังคมออนไลน์สามารถเข้าถึงผู้คนได้ง่ายและรวดเร็วอย่างคาดไม่ถึงเพียงเสี้ยววินาทีซึ่งยังเป็นการตอกย้ำให้เห็นว่า ในปัจจุบัน โลกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง (March, 1991) จะเห็นได้ว่า หากผู้ทำบัญชีได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ย่อมแสดงให้เห็นถึงการมีพฤติกรรมมุ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน การใช้สื่อออนไลน์ แอปพลิเคชัน หรือแพลตฟอร์มอื่น ๆ จะช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงการบริการได้โดยสะดวกและ รวดเร็ว ช่วยให้สามารถติดต่องานได้จากทุกที่และได้ทันทีอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยให้นักค้าตัดสินใจเข้าใช้บริการรวดเร็วและเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสร้างความแตกต่างของธุรกิจ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาและทำการวิจัยในหัวข้อนี้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงาน พัฒนาทักษะของบุคลากร พัฒนาและเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้แข็งแกร่ง มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีที่ทันสมัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน ทั้งนี้ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจสำนักงานบัญชี

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการนำทฤษฎีระบบ (System Theory) มาพัฒนา และศึกษาตัวแปรเชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อรายได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการที่เป็นธุรกิจสำนักงานบัญชี ธุรกิจภาคบริการและอุตสาหกรรมอื่นได้ด้วยเช่นกัน

## 1.2 คำถามการวิจัย

การกำหนดคำถามในการวิจัยจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุของรายได้เปรียบทางการแข่งขัน คืออะไร
- 2) อิทธิพลของรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นรูปแบบใด
- 3) แบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มีลักษณะอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

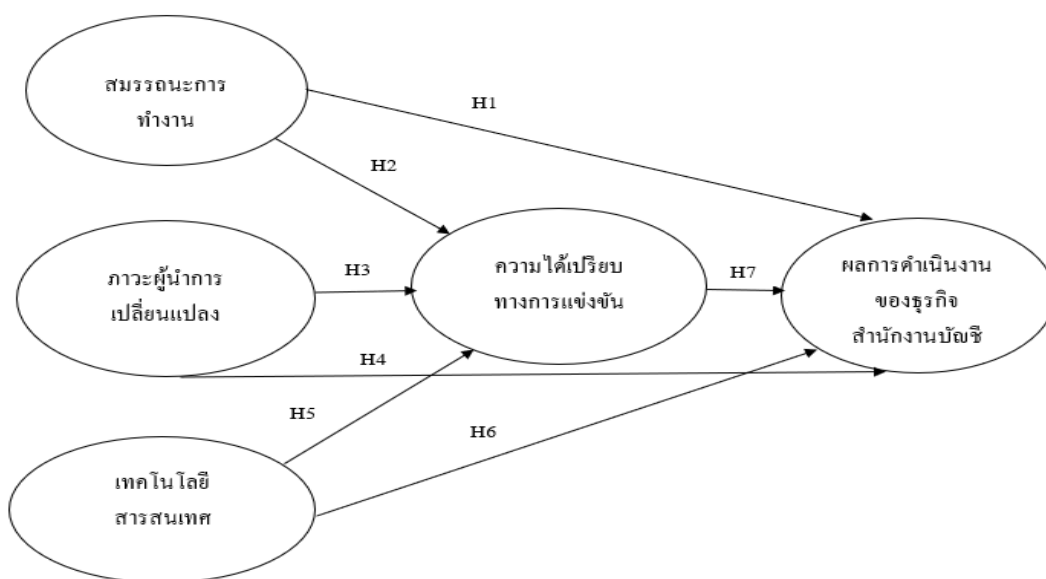
การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี
- 3) เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี



**1.4 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)**

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลการสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยรูปแบบที่ได้พัฒนาโดยเริ่มจากสมรรถนะการทำงาน (Competency), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership), เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology), การสร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage), และผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) จากการสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**1.5 สมมติฐานงานวิจัย**

- สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี

### 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ดังนี้

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะการทำงาน (Competency) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะ (Skills), 2) ความรู้ (Knowledge), และ 3) ทักษะทัศนคติ (Attitude) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อสมรรถนะการทำงานประกอบด้วย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence), 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation), 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Infrastructure Technology Infrastructure), 2) การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management), และ 3) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

4. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy), 2) กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) และ 3) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

5. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance), และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance)

#### ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ หัวหน้าสำนักงานบัญชีหรือผู้บริหารสำนักงานบัญชี ที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ของไทย

### ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจาก ผู้ประกอบการธุรกิจสำนักงานบัญชี ตั้งแต่ เดือน เมษายน 2565 ถึง พฤษภาคม 2565

### ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรเชิงคุณภาพ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินกิจกรรมบัญชีหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชีจำนวน 2 ราย

กลุ่มประชากรเชิงปริมาณ คือ หัวหน้าสำนักงานบัญชีหรือผู้บริหารสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ โดยการเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4,106 รายโดยการเก็บกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 รายจาก โดยใช้ สูตรคำนวณของ Yamane (1967) ) (วิชิต อุ๋อัน, 2554) ซึ่งเป็นการหากกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณค่าสัดส่วนของประชากรโดยคาดว่าสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 และระดับความเชื่อมั่น 95%

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ข้อค้นพบจากการวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี อีกทั้งยังสามารถเป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงสำหรับงานวิจัยในอนาคต นำไปต่อยอดองค์ความรู้ด้านการศึกษาวิจัยในอนาคต ก่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำไปสู่การศึกษาพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันเพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจ
2. พัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานบัญชี เพื่อสนับสนุนให้เกิดงานวิชาการที่เกี่ยวกับสำนักงานบัญชี ที่เป็นรากฐานสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

### ประโยชน์เชิงธุรกิจ

1. พัฒนาองค์ความรู้แก่สำนักงานบัญชีในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน เพื่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ภาคธุรกิจสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบในการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจบริการ และสนับสนุนให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขัน

## 1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

### สำนักงานบัญชี (Accounting Firms)

ธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทย ที่ให้บริการบัญชีการทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชีและการให้คำปรึกษา

### หัวหน้าสำนักงานบัญชีหรือผู้บริหารสำนักงานบัญชี (Managing Director)

ผู้มีอำนาจตัดสินใจและเป็นผู้ทำบัญชีตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 และตามประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่อง กำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็นผู้ทำบัญชี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2559

### ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

การดำเนินธุรกิจสำนักงานบัญชีโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความแตกต่างเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความสามารถพิเศษที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่จะสามารถเลียนแบบได้

### กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy)

การที่ธุรกิจมุ่งเน้นสร้างลักษณะการบริการที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการบริการที่มีความแตกต่าง

### กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

การที่ธุรกิจมุ่งเน้นการบริการที่มีอยู่ให้มีต้นทุนที่ต่ำให้มากที่สุดเท่าที่ระดับคุณภาพตามความต้องการของตลาดยอมรับได้ เพื่อเพิ่มกำไรและขยายขอบเขตทางการตลาด

### กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

การมุ่งเน้นประเภทการบริการ มุ่งเน้นทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ

### สมรรถนะการทำงาน (Competency)

ความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีความรู้ มีทักษะและความชำนาญในงาน มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน

### ความรู้ ( Knowledge)

การรับรู้ ความเข้าใจในข้อมูลเป็นอย่างดี มีความรู้ถึงขั้นตอน กระบวนการทำงานที่จำเป็นต่องานอย่างถ่องแท้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**ทักษะ ( Skills)**

ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในหน้าที่ของตน และความสามารถที่จะนำพาให้ทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ทัศนคติ (Attitude)**

ความรู้สึก อารมณ์ ความคิดเห็น หรือความเชื่อของบุคคลต่อเหตุการณ์ หรือสถานการณ์นั้น ๆ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)**

ผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีวิสัยทัศน์ไกลสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ ลู่ลื่นไปได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)**

ผู้นำที่มีความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบสูง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้มองเห็นเป้าหมายขององค์กรไปในแนวทางเดียวกัน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา สามารถสร้างค่านิยม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

**แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)**

การที่ผู้นำสื่อสารสร้างความเข้าใจสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)**

พฤติกรรมที่สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา การตั้งสมมติฐานที่ท้าทายความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม

**การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)**

การที่ผู้นำมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของผู้ตามเป็นรายบุคคลคอยให้การสนับสนุนเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาสเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ พร้อมผลักดันให้มีความก้าวหน้าประสบความสำเร็จในอาชีพ

**เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)**

โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ที่มีการ

ผสมผสานการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### **โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)**

ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน สนับสนุนการบริหารข้อมูลข่าวสารสารสนเทศขององค์กร

### **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)**

การจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่จะช่วยให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย

### **สื่อสังคม (Social Media)**

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างเครือข่ายในการตอบสนองความต้องการของสังคม ผ่านอินเทอร์เน็ตสนับสนุนให้เกิดการบริการการค้า การลงทุน เช่น Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, TikTok

### **ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance)**

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดผลประเมินผลจากการดำเนินงาน โดยสามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) รวมทั้งการวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance)

### **ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)**

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงินด้วยพื้นฐานทางบัญชี เช่น การเติบโตของรายได้ ยอดขาย ค่าใช้จ่าย อัตราการลดลงของต้นทุน และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

### **ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Financial Performance)**

การบริการเพื่อตอบสนองความต้องการความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คุณภาพประสิทธิภาพของการบริการและราคา พนักงานมีทักษะทำให้การทำงานไม่ผิดพลาด

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี 3) เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถเรียบเรียงรายละเอียดเพื่อนำเสนอ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

- 1.1 แนวคิดที่ใช้ทฤษฎีเป็นฐาน (Theory Based Approach)
- 1.2 กรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)
- 1.3 การนำกรอบความคิดเชิงทฤษฎีไปประยุกต์ใช้

#### ตอนที่ 2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการความได้เปรียบทางการแข่งขัน
  - 2.1.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
  - 2.1.2 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน
  - 2.2.1 ความหมายของสมรรถนะการทำงาน
  - 2.2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.4.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.4.2 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร
  - 2.5.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.5.2 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

#### ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการกำหนดสมมติฐาน

- 3.1 สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3.2 สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3.4 สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3.5 สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3.6 สมมติฐานที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 3.7 สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีระบบ

### 2.1.1 ความเป็นมาของทฤษฎีระบบ

การศึกษาถึงองค์การ โดยเน้นเฉพาะ โครงสร้างตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อจัดการแบรนดิ้งในมุมมองของลูกค้าโดยมีคุณลักษณะของลูกค้าเป็นตัวแปรกำกับและมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าผ่านออนไลน์ของผู้บริโภคในประเทศไทย ด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้นจึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์การ โดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมขององค์การ โดยมีความเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่ จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (Cristina Mele, et al. 2010)

ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบ คือ ลุดวิก วอน เบอธาลานffy (Ludwig Von Bertalanffy) ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาเป็นคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิบัติการตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อว่าเป็นเมื่อองค์การเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์



กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน หลายระดับ และส่วนต่างๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่าๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิดทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุม โครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน (Bertalanffy, von, L. 1968)

### 2.1.2 ความหมายของระบบ

คำว่า “ระบบ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (จันทร์านี สงวนนาม, 2545)

Luhmann (1984) ให้คำจำกัดความของวิธีการเชิงระบบว่า หมายถึงกระบวนการที่มุ่งถึงหลักการดำเนินงานที่ยึดเอาศูนย์รวมเป็นหลัก งานทุกชนิดเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายของงานที่เป็นปัญหาต้องแก้ไข วิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา และวิธีการประเมินผลงานเพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขและปรับปรุงในคราวต่อไป

Flood & Jackson (1991) ได้ให้ความหมายของคำว่าระบบว่า "หมายถึงการเรียงลำดับองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน องค์ประกอบต่าง ๆ นั้นมีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างส่วนต่าง ๆ อยู่เสมอ Littlejohn (2001) กล่าวว่าคำว่าระบบ ในการบริหารงานนั้นอาจกล่าวได้ว่าหมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อบริษัทหรือหน่วยงานในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Midgley, G. (Ed.) (2003) กล่าวว่า ระบบหมายถึงสิ่งซึ่งประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบหรือหน่วยย่อย องค์ประกอบหรือหน่วยย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

Cristina Mele and Jacqueline Pels and Francesco Polese (2010) กล่าวว่าระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำการกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ปัจจุบันคำว่า “ระบบ” เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่กล่าวถึงระบบเราจะต้องคำนึงถึง 3 คำ (Cristina Mele, et al. 2010)

1. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผลโดยคิดอย่างรอบคอบถึงผลที่ได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งในภาพรวม และทุกๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรง

ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กัน และเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระและเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนา และแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

### 2.1.3 หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม โดยมีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน และมีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับเป็นองค์ประกอบของระบบ ในแต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของการมีเหตุ-ผลของสิ่งต่างๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ ทฤษฎีระบบจะมองทุกๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง สุดท้ายทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบซึ่งก็คือ (System Analysis)

### 2.1.4 รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model)

จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Cristina Male, et al. 2010)

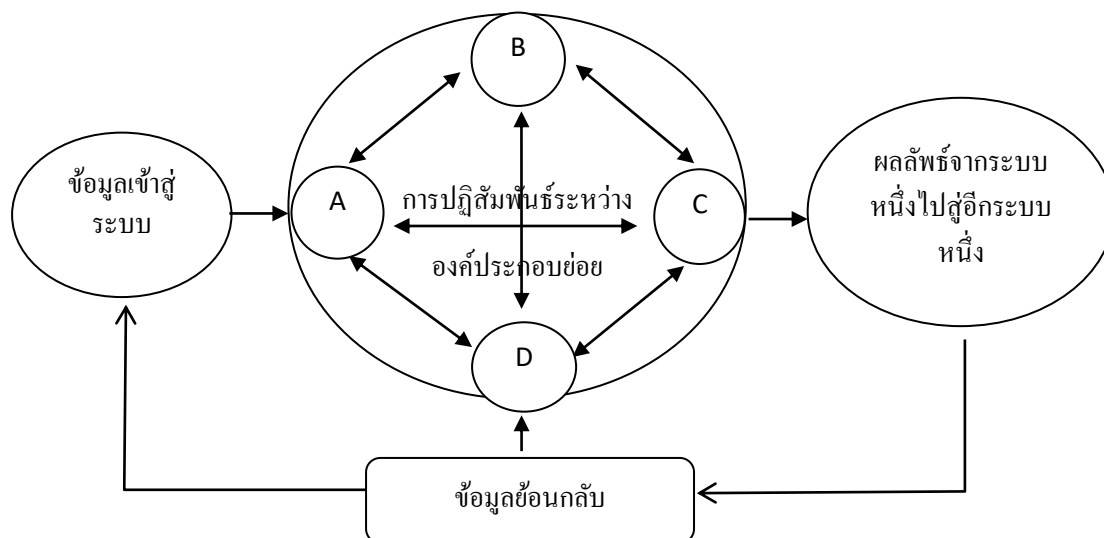
1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบ

ครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.1



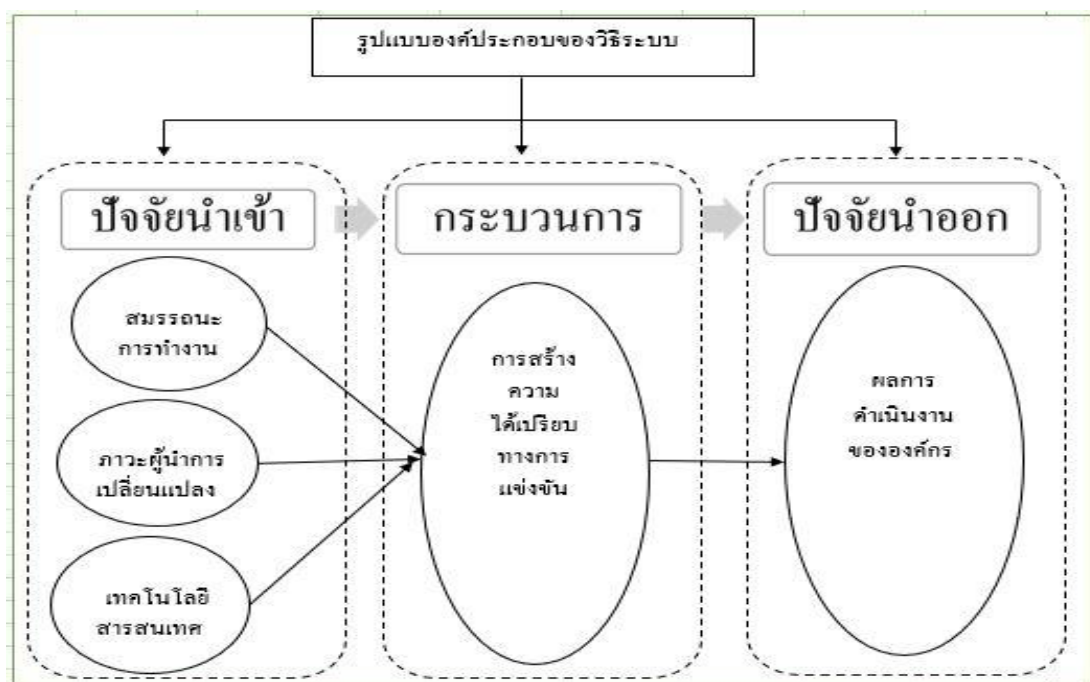
ภาพประกอบที่ 2.1 องค์ประกอบของระบบ (Siripong equip the North, 2548)

### 2.1.5 รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี หากนำมาใช้ให้ดี ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้องหรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย

การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็ต้องกระทำอย่างเป็นระบบมิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (Cristina Male, et al. 2010)

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบ ที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบการวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไป หรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบสรุปว่าการวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลวิธีระบบในเรื่อง การประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบงาน ประเมินเวลา ประเมินการใช้งบประมาณ ประเมินความถูกต้องของกระบวนการ และประเมินผลผลิตหรือผลงาน โดยวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่มีเหตุผลและมุ่งไปที่กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน เขียนเป็นภาพได้ ดังภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงทฤษฎี รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ มาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ตามแนวคิดและทฤษฎีระบบจะสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยนำเข้า โดยมี

ความได้เปรียบทางการแข่งขันใช้เป็นขบวนการในการนำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

## 2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### 2.2.1.1 ความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความสามารถให้สูงกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรต้องสร้างความแตกต่าง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีนักวิชาการ นักวิจัย และนักเศรษฐศาสตร์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

Porter (1980) ได้ให้แนวคิดที่ “ความได้เปรียบทางการแข่งขัน” องค์กร ที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จนั้น องค์กร ไม่จำเป็นต้องมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งทั้งหมด เนื่องจากตลาดหลายแห่งมีพื้นที่สำหรับองค์กร และในหลายแห่งมีความเท่าเทียมกันในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม องค์กรนั้นจะทำได้ดีกว่าอย่างแท้จริงหากแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันไม่เหมือนใคร

Porter (1985) ได้ให้แนวคิดที่ ความสามารถในการแข่งขันของแต่ละองค์กรจะเกิดจากความความสามารถในการจัดการกิจกรรมที่มีภายในองค์กร หากการจัดการกิจกรรมได้ดีก็จะช่วยให้เกิดการลดต้นทุนให้แก่องค์กร เหมาะกับองค์กรที่ต้องการจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาหรือด้านการสร้างความแตกต่าง ต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ค้นหาความได้เปรียบทางการแข่งขันของตน แนวคิดเรื่อง แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า เป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมที่องค์กรมี และปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมดังกล่าว ห่วงโซ่คุณค่าแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ พิจารณาความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ธุรกิจเพื่อศึกษาลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม เน้นการดำเนินกิจกรรมที่มีในต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่งหรือมีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีหลักการว่า หากต้องการให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้แล้วจะต้องใส่ใจในกลยุทธ์การแข่งขัน 3 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

Porter (1990) ได้ให้แนวคิดที่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสร้างความสามารถให้สูงกว่าคู่แข่ง โดยองค์กรต้องสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยมีแนวคิดที่ภาวะการแข่งขันในการค้าโลกนั้น ประเทศทุกประเทศย่อมพยายามเลือกยุทธวิธีที่ดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในอุตสาหกรรมในประเทศของตน ดังนั้น ทุกประเทศจึงจำเป็นต้อง

ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาส รวมถึงการคุกคามจากประเทศคู่แข่งและภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมในประเทศของตนและคู่แข่ง เพื่อให้สามารถหาแนวทางปรับตัวให้แข่งขันได้

Barney & Clark (2007) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่าง ซึ่งความได้เปรียบที่แตกต่างนั้นมาจากความสามารถหลักขององค์กร โดยอาจอยู่ในรูปแบบความสามารถขององค์กร โดยองค์กรทำสิ่งที่คุณอื่นไม่สามารถทำได้หรือทำได้ดีกว่าที่คนอื่นทำ เช่นเดียวกับ De wit & Meyer (2010) องค์กรจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อมีช่องทางในการเอาชนะคู่แข่งและการชิงไหวชิงพริบในการแข่งขัน เพื่อสร้างความพึงพอใจและการสนับสนุนจากลูกค้า

Schermerhorn, et al. (2014) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ใ้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากการดำเนินงานในรูปแบบที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งยากที่จะเลียนแบบได้ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ วิธีการ ของกลยุทธ์ ที่เป็นตัวกำหนดกลวิธีที่องค์กรตั้งใจที่จะให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวภายในขอบเขตที่เลือกไว้ เนื่องจาก “การทำธุรกิจ” ต้องเผชิญกับคู่แข่งที่แท้จริงและคู่แข่งที่มีศักยภาพ จึงต้องมีเหตุผลที่น่าสนใจที่จะคาดหวังได้ว่าจะสามารถแข่งขันกับพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Prahalad & Hamel (1990) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันควรถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถหลัก ด้วยการใช้อนุรักษ์ความสามารถที่โดดเด่นและมีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ สามารถพัฒนาแผนการที่เป็นประโยชน์ โดยใช้อนุรักษ์เหล่านั้นเพื่อให้อุตสาหกรรมได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป ในการค้นหาความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นองค์กรมักจะพัฒนาขีดความสามารถในหน้าที่สำคัญ ๆ เพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้ความสามารถเหล่านี้ต้องเลียนแบบได้ยากและควรสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Day & Wensley 1988, Barney 1991, Day 1994 กล่าวว่า องค์กรที่เน้น การพัฒนาความสามารถที่สำคัญจะสามารถบรรลุและรักษาตำแหน่งที่ได้เปรียบไว้ได้ แม้ว่าผลกระทบจะเกิดขึ้นกับธุรกิจก็ตาม

Dunn et al. (1994) ได้ให้แนวคิด ของความ ได้เปรียบทางการแข่งขันว่า ความสามารถที่เกิดจากการได้ทรัพยากรที่มีค่า มีความเป็นพิเศษสูง เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเป็นพิเศษเฉพาะตัวต่างจากคนอื่น ไม่สามารถเลียนแบบได้

Achrol R (1991) ได้ให้แนวคิดที่ว่า การพัฒนาความสามารถทางการตลาดที่สำคัญได้รับการระบุว่าเป็นหนึ่งในวิธีหลัก ที่บริษัทสามารถบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Barney (1991) ได้ให้แนวคิดคิดว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่ง คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกันด้วยเหตุนี้การได้เปรียบในการแข่งขันจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถ

ลอกเลียนแบบ ผลลัพธ์ ผลประโยชน์หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนด หรือสร้างขึ้นมา ในบริบทนี้ องค์กร จะต้องพัฒนากระบวนการที่อนุญาตให้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสทางการตลาด พัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า เป้าหมายในตลาดที่เลือกราคาสินค้าเหล่านี้ตามข้อมูลการตลาดสื่อสารข้อดีของผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าที่มีศักยภาพ

Almahamid et al. (2010) ได้นำทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในงานวิจัยเรื่องผลกระทบของความคล่องตัวในองค์กรและการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน “การศึกษาเชิงประจักษ์ในจอร์แดน” โดยได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างความแตกต่าง ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม จนนำไปสู่การมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า

Attiany (2014) ได้นำทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้ในงานวิจัยเรื่อง “ความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการเปรียบเทียบ” โดยมีการศึกษาภาคสนามของบริษัทอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของอัมมาน

Keegan (2007) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คืออัตราการดึงดูดที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับข้อเสนอจากบริษัทคู่แข่ง โดยมุมมองของลูกค้า ในวรรณกรรมเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันถือได้ว่าอยู่ในกรอบของการสร้างมูลค่าว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มรายได้มากกว่าเป็นค่าใช้จ่าย

Rumelt (2003) ได้ให้แนวคิดซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Saaty & Vargas (2006) เชื่อว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ที่คุณสมบัติหรือมิติของแต่ละประเภท ทำให้สามารถนำเสนอบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง และให้คุณค่าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า

Zabieg (2014) ได้ให้แนวคิดที่สอดคล้องกับ Wang (2014) ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะได้รับเมื่อ องค์กรพัฒนาหรือมีคุณลักษณะที่ทำให้สามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ทฤษฎีความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงอยู่ในความสนใจของผู้บริหารชุมชนเพื่อสิ่งที่ดีกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่ามีผู้ให้ความหมายของ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความหมายของความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Porter (1980)	กล่าวว่า คุณลักษณะที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง และแหล่งที่มาของความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขันไม่เหมือนใคร
Li, et al. (2006)	ความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในจุดที่เหนือกว่าคู่แข่ง
Kamath (2008)	กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นประสิทธิภาพที่มากกว่าปกติโดยทั่วไป และ อาจหมายถึงการเชื่อมโยงประสิทธิภาพของตลาดทุนและความคาดหวัง
Chen, et al. (2009)	กล่าวว่า บริษัทที่มีความสามารถที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ และบริษัทยังเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
Joshi, et al. (2010)	กล่าวว่า บริษัทที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมหรือตลาด และสังเกตได้ว่า บริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าทั่วไป เมื่อสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่ามูลค่าที่คาดหวังของทรัพยากรที่มีอยู่
Sigalas, et al. (2013)	ความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง คุณลักษณะแฝงทั้งหมดในการแยกความได้เปรียบทางการแข่งขันออกจากแหล่งที่มา เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดและประสิทธิภาพที่เหนือกว่า
Jones (2014)	ความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือ คู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่เลียนแบบความสามารถ



ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
	ของเราได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการภายในองค์กร ระบบบริหารองค์กร ภาพลักษณ์องค์กร
Li, et al. (2006)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถขององค์กรในจุดที่เหนือกว่าคู่แข่ง
Huang (2016)	กล่าวว่า เป็นความสามารถที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตัวเองดีที่องค์กรอื่นและสามารถสร้างคุณค่าแก่องค์กรของตัวเองมากกว่าคู่แข่ง
Benson (2018)	กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่าง ซึ่งให้ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

จากตารางที่ 2.1 จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้ว่า คือ การดำเนินธุรกิจสำนักงานบัญชีโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสร้างความแตกต่างเพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความสามารถพิเศษที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมากก่อนที่จะสามารถเลียนแบบได้

#### 2.2.1.2 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Michael Eugene Porter (Porter, M.E.) เป็นนักคิด นักบริหาร และนักเศรษฐศาสตร์ ที่มีชื่อเสียงในส่วนของงานบริหารเชิงกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนหนังสือ Competitive Strategy (Porter, 1980) ที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยระบุกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจสามารถใช้ในการแข่งขันได้ หนังสือเล่มนี้ได้รับการขนานนามว่าเป็นหนังสือการจัดการที่โด่งดังและมีอิทธิพลมากที่สุดลำดับที่เก้าของศตวรรษที่ 20 แนวทางเหล่านี้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ หรือด้านการบริการ เขาเรียกวิธีการเหล่านี้ว่ากลยุทธ์ทั่วไป ซึ่งรวมถึงความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความแตกต่าง และการมุ่งเน้น กลยุทธ์เหล่านี้ถูกสร้างขึ้นเพื่อนำมาพัฒนา และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์เหล่านี้สามารถรับรู้ได้ว่าเป็นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบและความได้เปรียบที่แตกต่างกันอย่างโดดเด่น (Wang, 2014) สอดคล้องกับ Fuller (2004) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ

การทำกำไรที่สูง การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การมุ่งส่วนของตลาดที่เฉพาะเจาะจง การมุ่งการผลิตหรือช่อง

ทางการจัดจำหน่ายเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยต้องมีความเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีความแตกต่าง และต้องมีการมุ่งเน้นความต้องการของต่อลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ทั้งนี้ มีนักวิจัยและนักเศรษฐศาสตร์หลายท่านได้นำเอากลยุทธ์ทั่วไปของ (Porter, 1980) มาพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ดังเช่น Barad & Gien (2001) ได้ใช้ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ราคา (ต่ำ) การมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้ารวดเร็วและเชื่อถือได้ คุณภาพ (คุณภาพการออกแบบสูง/คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สม่ำเสมอ) และความแตกต่างหลากหลาย ซึ่งเช่นเดียวกันกับ Phusavat & Kanchana (2007) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. คุณภาพ (อัตราความบกพร่องต่ำ ความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์การรับรอง และการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม) 2. ต้นทุน (เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีต้นทุนคุณภาพการวัดผลตามกิจกรรมมูลค่าเพิ่มต้นทุนต่ำ) 3. การจัดส่ง (สัญญาที่เชื่อถือได้คุณภาพที่เหมาะสมปริมาณที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องการมีการจัดส่งที่รวดเร็ว) 4. ความยืดหยุ่น (สายผลิตภัณฑ์กว้าง การเปลี่ยนแปลงปริมาณ การปรับการออกแบบ และการเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสาน) 5. การมุ่งเน้นลูกค้า (คำสัญญาที่เชื่อถือได้ การปรับแต่งผลิตภัณฑ์ การวัดความพึงพอใจด้านบริการหลังการขาย การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ และข้อมูลลูกค้า) และ 6. ความรู้ (ผสมผสานการเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรม การศึกษาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทักษะการแก้ปัญหาการจัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์สอดคล้องกับกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ จะสำเร็จได้ถ้าองค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและรักษาลูกค้าเอาไว้ได้ ซึ่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีหลากหลายวิธี ได้แก่ การสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่างโดยมีคุณภาพสูง การให้บริการแก่ลูกค้ารวดเร็วประทับใจ การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การออกแบบสินค้าและบริการเพื่อลูกค้ารับรู้ได้ถึงความคุ้มค่าในการจ่ายเงินซื้อ ดังนั้นองค์กรควรมีองค์ประกอบต่างๆข้างต้นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อจะได้จัดหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า โดยในมุมมองของลูกค้าควรมองว่าเป็นสิ่งที่คุ้มค่ากับราคาสินค้าหรือบริการที่จ่ายไป (Collins, 2003) เช่นเดียวกับ Laosirihongthong & Dangayach (2005) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันในประเทศที่พัฒนาแล้วถูกนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการและการส่งมอบสินค้าและบริการให้ทันเวลา สอดคล้องกับ Hill & Jones (2009) กล่าวถึง 4 ปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ละปัจจัยเหล่านี้มาจากคุณสมบัติที่โดดเด่นของบริษัทตามความต้องการของลูกค้าเพื่อการลดต้นทุน ได้แก่ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า Jones, et al. (2000) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้จัดการพยายามที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการแยกผลิตภัณฑ์ขององค์กรออกจากคู่แข่งในมิติที่สำคัญ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์

คุณภาพหรือการบริการหลังการขาย และการสนับสนุนช่วยเหลือ สอดคล้องกับ Draft (2008) อธิบายเพิ่มเติมโดยบอกว่าในความพยายามที่จะแยกผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรให้แตกต่างจากผู้อื่นในอุตสาหกรรม องค์กรอาจใช้การโฆษณาเชิงสร้างสรรค์คุณลักษณะผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น บริการพิเศษหรือใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว Treacy and Wiersema ระบุสามวิธีที่องค์กรอาจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Harberg & Rieple, 2012) สิ่งแรกคือความเป็นเลิศในการดำเนินงาน โดยเกี่ยวข้องกับการสร้างห่วงโซ่คุณค่า เพื่อที่จะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมในด้านราคา และความสะดวกสบาย องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จะพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อลดค่าโสหุ้ยและขจัดกิจกรรมใดๆที่ไม่จำเป็นออก วัฒนธรรมและระบบความเชื่อขององค์กรที่เน้นคุณค่าของวินัยในการรักษาต้นทุนต่ำ ประการที่สองคือความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในตัวของลูกค้า สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการใช้เวลาในการลงทุน และความพยายามในการปรับปรุงปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายหรือกลุ่มลูกค้า เพื่อสร้างความภักดีและความสัมพันธ์ องค์กรที่ทำตามกลยุทธ์ของพวกเขาในความคาดหวังของการที่จะได้เงินคืนจากการลงทุนจากลูกค้าที่ซื่อซื่อ สิ่งสุดท้ายคือความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นผู้นำการแข่งขันด้วยกระแสผลิตภัณฑ์ใหม่และนวัตกรรม

Dessler (2000) จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้สถานการณ์ของการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงจากเดิม ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากปัจจัยที่เป็นแรงกดดันส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อความสำเร็จของธุรกิจทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยพยายามมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า โดยปรับองค์กรให้มีขนาดเล็กลงมีสายการบังคับบัญชาสั้นลง พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น องค์กรจำเป็นต้อง มี 4 องค์ประกอบเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา ได้แก่ สมรรถนะคุณภาพ นวัตกรรม และการมุ่งเน้นความต้องการของผู้บริโภคได้รวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นวิถีทางโดยทั่วไปของการลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะถูกแยกจากกัน แต่ปัจจัยทั้งหมดจะเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างมาก เช่น สมรรถนะ ที่ดีจะสามารถนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่าง และความได้เปรียบให้กับองค์กร ในขณะที่นวัตกรรม สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นความต้องการของผู้บริโภคได้ สอดคล้องกับ Permatasari & Dhewanto (2013) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว คือ การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น ความสามารถของบริษัทในการให้บริการที่แตกต่าง และดีกว่าคู่แข่งซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยต้นทุนต่ำ ข้อได้เปรียบในการแข่งขันแสดงให้เห็นว่า บริษัท ต่าง ๆ สามารถทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อาจเป็นทางด้านนวัตกรรมและความร่วมมือกับลูกค้า

รายใหญ่คือการแก้ปัญหาเพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมเครื่องสำอางและสมุนไพรสามารถปรับตัวเข้ากับ ความท้าทายทางธุรกิจระดับโลกได้

Healy, et al. (2014) ให้แนวคิดว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่งตลอดจนหากลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่ธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การผลการดำเนินงานที่ดีและเหนือกว่าคู่แข่งนำไปสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจทางการเกษตร โดยประกอบด้วย 1.) ความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านความแตกต่างของสินค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยมีการกำหนดแนวทางรูปแบบในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการสร้างสินค้าในธุรกิจทางการเกษตรให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น หรือการสร้างสินค้าในธุรกิจทางการเกษตรที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้การสร้าง ความแตกต่างด้านคุณภาพของสินค้าทางการเกษตรส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความภักดีต่อสินค้ามากขึ้น และส่งผลให้ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาร้อยลง เนื่องจากความแตกต่างด้านคุณภาพสินค้าทางการเกษตร ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.) ด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต้นทุน โดยผู้ประกอบการเกษตรอัจฉริยะได้ใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าจนเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และมีของเสียน้อยที่สุด โดยการสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในธุรกิจทางการเกษตรที่สามารถทำให้กิจการมีประสิทธิภาพด้านต้นทุนสูงสุด เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนกว่าคู่แข่งรายอื่น 3.) การมุ่งเน้น (Focus Strategy) หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า คือ การที่ธุรกิจมุ่งเน้นต่อความต้องการของลูกค้าในธุรกิจทางการเกษตร สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีลักษณะพิเศษและเพื่อมุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นขององค์กรอีกด้วย 4.) การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) หมายถึง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน โดยมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และเจาะกลุ่มตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เนื่องจากผู้ประกอบการเกษตรอัจฉริยะใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า จนสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และมีกรณีศึกษาประชาสัมพันธ์ให้ถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้เลย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่ามีผู้วิจัยได้กล่าวถึง ดังนี้

Porter (1980) ได้นำเสนอกลยุทธ์ทั่วไป เพื่อนำมาพัฒนา และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งมี 3 ปัจจัย คือ 1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost leadership) 2. กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus)

Barad & Gien (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยของความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านราคา ด้านการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า ด้านคุณภาพ ด้านความแตกต่างหลากหลาย

Collins (2003) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันมีหลากหลายวิธี ได้แก่ การสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่างโดยมีคุณภาพสูง การให้บริการแก่ลูกค้ารวดเร็ว ประทับใจ การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การออกแบบสินค้าและ บริการเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงความคุ้มค่าในการจ่ายเงินซื้อ

Phusavat & Kanchana (2007) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. คุณภาพ 2. ต้นทุน 3. การจัดส่ง 4. ความยืดหยุ่น 5. การมุ่งเน้นลูกค้า และ 6. ความรู้

Zhou, et al. (2009) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีตัวชี้วัดหลายตัวที่ใช้ในการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์หายากแตกต่าง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ไม่สามารถแทนที่ได้ง่ายและราคาที่แข่งขันได้ ความเป็นเอกลักษณ์ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างคุณค่าของศิลปะและรสนิยมของลูกค้า ราคาที่แข่งขันได้ หมายความว่าความสามารถของบริษัทในการปรับราคาสินค้าราคาทั่วไปในตลาด ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหมายความว่าผลิตภัณฑ์ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือถ้าเลียนแบบได้ก็ไม่เหมือน ไม่สามารถแทนที่ได้ง่ายหมายความว่าไม่สามารถทดแทนได้อย่างแน่นอน

Almahamid, et al. (2010) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันว่า ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง ความสามารถของบริษัทในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต้องสร้างความแตกต่างและสร้างสิ่งที่ดีกว่าคู่แข่ง จนนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนที่สมเหตุสมผล

Schilke (2014) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีองค์ประกอบ คือ ด้านต้นทุน ด้านความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้นความต้องการ ทำให้ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการค้าที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Liu & Liang, 2015)

Hsu (2016) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันว่า ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปล่าสุด องค์กรต่าง ๆ ต้องมุ่งเน้นถึงความต้องการของลูกค้า เพื่อให้มีความสามารถในการตอบสนองดังกล่าวขึ้นอยู่กับสมรรถนะที่ดีของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าให้เกิดความแตกต่าง และมีต้นทุนคุณภาพสินค้าที่คุ้มค่ากับราคา

Huang & Chung (2016) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการปรับโครงสร้าง ดังเช่นกรณีของอุตสาหกรรม

นิทรรศการของไต้หวัน คือ ความแตกต่าง (Differentiation) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การมุ่งเน้น (Focus)

Cheng-Han, et al. (2016) กล่าวถึง องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันว่า การแข่งขันในตลาดโลกเริ่มมีการแข่งขันสูงขึ้นทำให้ต้องเร่งสร้างกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด ควรมุ่งเน้นไปที่การลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน พัฒนาการบริการ พัฒนาคุณภาพ และการสร้างความแตกต่าง สิ่งนี้จะช่วยสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อสามารถวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และการมุ่งเน้นถึงความต้องการของผู้บริโภคได้

Sutapa, et al. (2017) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวสำหรับอุตสาหกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันถูกสร้างขึ้นจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และราคาที่ต่ำกว่าบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นักวิชาการและนักวิจัย	กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง	กลยุทธ์การเป็น ผู้นำต้นทุน	กลยุทธ์การ มุ่งเน้น
Porter (1980)	√	√	√
Barad & Gien (2001)	√	√	√
Collins (2003)	√	√	√
Laosirihongthong & Dangayach (2005)	√	√	√
Phusavat & Kanchana (2007)	√	√	√
Hill & Jones (2009)	√	√	√
Almahamid, et al. (2010)	√	√	√
Schilke (2014)	√	√	√
Liu & Liang (2015)	√	√	√
Hsu (2016)	√	√	√
Huang & Chung (2016)	√	√	√
Cheng-Han, et al. (2016)	√	√	√

จากตารางที่ 2.2 จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันวัดได้จาก 3 องค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในงานวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้ 1. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) 2. กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

### 1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

Porter (1990) ได้พัฒนากลยุทธ์ทั่วไป เขากล่าวว่า การสร้างความแตกต่างเป็นการทำสิ่งที่ยังไม่มีใครทำ หรือสร้างนวัตกรรมที่ทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าที่มีในท้องตลาด สินค้าทนทาน เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

Aulakh, et al. (2000) ความเหนือกว่าทางด้านเทคโนโลยีทำให้สามารถสร้างความแตกต่างเพื่อเอาชนะคู่แข่งในแง่ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และสามารถที่จะคิดราคาในระดับที่สูงขึ้นได้

Jones, et al. (2000) จากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ผู้จัดการพยายามที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการแยกผลิตภัณฑ์ขององค์กรออกจากคู่แข่งในมิติที่สำคัญ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ คุณภาพหรือการบริการหลังการขาย และการสนับสนุนช่วยเหลือ

Myers & Harvey (2001) กลยุทธ์คู่ ที่เน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุนไปพร้อมกับการสร้างความแตกต่าง ทำให้ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

Slater & Olson (2001) บริษัทต่างชาติ มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่าบริษัทในประเทศ เมื่อนำกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมาใช้เนื่องจาก บริษัทต่างชาติเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับตลาดจีน เช่น ความต้องการของลูกค้า และการวางตำแหน่งของคู่แข่ง ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพโดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Brouthers & Xu (2002) เนื่องจากลูกค้าชาวจีนให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากขึ้น เช่น คุณภาพสินค้าที่ดี ความเป็นนวัตกรรม และชื่อเสียงของแบรนด์ – การสร้างความแตกต่าง ทำให้บริษัทต่าง ๆ สามารถกำหนดเป้าหมายและทำกำไรจากตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ได้มากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

Frambach, et al. (2003) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถสร้างกลุ่มลูกค้าที่มีคุณค่าด้วยวิธีการ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่เหนือกว่า ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่แตกต่าง บริการที่ดี เป็นต้น ซึ่งทำให้บริษัทแตกต่างจากคู่แข่ง

Draft (2008) การมุ่งตลาดเฉพาะกลุ่มขององค์กรได้มุ่งเน้นไปที่ตลาดระดับภูมิภาค หรือกลุ่มผู้ซื้อที่เฉพาะเจาะจง องค์กรจะสร้างความแตกต่าง หรือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แต่ใช้สำหรับตลาดเป้าหมายที่แคบเท่านั้น

Draft (2008) อธิบายเพิ่มเติมโดยบอกว่าในความพยายามที่จะแยกผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรให้แตกต่างจากผู้อื่นในอุตสาหกรรม องค์กรอาจใช้การโฆษณาเชิงสร้างสรรค์ คุณลักษณะผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น บริการพิเศษหรือใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

Tishler & Milstein (2009) กล่าวว่า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ไม่เพียงแต่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้ว ยังสามารถช่วยให้เร่งกระบวนการความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคที่เต็มใจจะซื้อและซื้อเข้ามาได้ ตามที่เราสามารถกำหนดได้อีกด้วย

วิจิต อุ๋อัน (2558) กลยุทธ์ที่ธุรกิจที่ใช้จะต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการของบริษัทให้มีความแตกต่างออกไปจากสินค้าและบริการของคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถทำได้หลายวิธี คือ 1. ความแตกต่างทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) 2. ความแตกต่างทางด้านภาพลักษณ์ (Brand Image) 3. ความแตกต่างทางด้านเทคโนโลยี (Technology) 4. ความแตกต่างทางการให้บริการลูกค้า (Customer Service) การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างลักษณะและวิธีการจำหน่ายสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ดังนั้นการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จึงเป็นการสร้างความภักดีต่อตราหือ (Brand Royalty) ของบริษัทที่มีต่อลูกค้า ซึ่งเมื่อลูกค้ามีความภักดีต่อตราหือของบริษัทแล้ว ราคาที่บริษัทกำหนด จะไม่เป็นปัจจัยที่ลูกค้าพิจารณาเลย

Christiane, et al. (2017) ธุรกิจต่าง ๆ ได้มีการออกแบบบริการ เพื่อสร้างแนวคิดทางธุรกิจที่แตกต่างและตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Benson (2018) ทางเลือกของทฤษฎีนี้ช่วยให้การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า บริษัท ในอุตสาหกรรม โทรคมนาคมสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ / บริการ สู่ตลาดเป้าหมายการกำหนดขอบเขตความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ บริษัท ด้านอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในเคนยา

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หมายถึง การที่ธุรกิจมุ่งเน้นสร้างลักษณะการบริการที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการบริการที่มีความแตกต่าง

## 2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

Porter (1980) ได้กล่าวไว้ในการพัฒนากลยุทธ์ทั่วไป Porter Generic Strategy ถึงกลยุทธ์ Cost leadership คือ การมุ่งทำให้ต้นทุนการผลิตของสินค้าหรือบริการของบริษัทต่ำที่จะสามารถทำให้ต่ำได้เพื่อได้รับผลตอบแทนสูง และเพื่อใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ



Jones, et al. (2000) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ แม้ว่าจะสามารถขายสินค้าหรือบริการได้น้อยกว่าคู่แข่ง แต่สามารถทำกำไรได้เพราะต้นทุนต่ำ

Myers & Harvey (2001) กลยุทธ์คู่ ที่เน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุนไปพร้อมกับการสร้างความแตกต่าง ทำให้ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

Barney (2002) บางครั้งการลดต้นทุนสามารถทำได้โดยจ้างผลิตและบริการ เมื่อผู้ให้บริการภายนอกเสนอต้นทุนต่ำกว่าทางเลือกอื่น ด้วยคุณภาพระดับเดียวกันแต่ต้นทุนต่ำกว่า บริษัทที่มีต้นทุนต่ำก็สามารถมีจุดแข็งด้านราคาของบริษัท การใช้กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ ความได้เปรียบทางเศรษฐกิจในการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง

Flannery (2006) ได้ทำการศึกษากรณีศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนของ วอลมาร์ต” ซึ่งได้ใช้กลยุทธ์การทำให้ต้นทุนของสินค้ามีราคาต่ำมากจนเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน และได้มีคำขวัญเพื่อการโฆษณาของ บริษัท เช่น "ราคาต่ำเสมอ" และ "ประหยัดเงิน มีชีวิตที่ดีขึ้น"

Askar & Mortagy (2007) กลยุทธ์ในการแข่งขันทางอุตสาหกรรม คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ความสามารถในการได้รับผลประโยชน์จากราคาและต้นทุนบริการที่ต่ำลง

Draft (2008) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนขององค์กรได้มุ่งเน้นไปที่ตลาดระดับภูมิภาคหรือกลุ่มผู้ซื้อที่เฉพาะเจาะจง องค์กรจะสร้างความแตกต่าง หรือ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน แต่ใช้สำหรับตลาดเป้าหมายที่แคบเท่านั้น

Chompukum (2013) ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ปัจจุบันเป็นยุคที่ความเจริญทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และผู้บริโภคสามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลที่หลากหลายได้ง่ายขึ้น อีกทั้งผู้บริโภคสามารถ ตรวจสอบข้อมูล โดยการเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจ หากธุรกิจเกษตรสามารถนำเสนอสินค้าคุณภาพดีในราคา ที่ต่ำ จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Palepu & Healy (2008) การสร้างอัตรากำไร โดยใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนช่วยให้บริษัทต่างๆผลิตสินค้าหรือบริการที่ได้มาตรฐานปริมาณมาก ในราคาที่คู่แข่งไม่สามารถสู้เราได้

Caroline (2008) สำหรับบริษัทที่แข่งขันในประเทศ การเน้นกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นส่วนใหญ่เพื่อสร้างผลการดำเนินงานทางการเงินให้สูงขึ้น เนื่องจากบริษัทต่างๆสามารถสร้างความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำกว่าในด้านค่าแรงงานและด้านการผลิต นอกจากนี้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนในมุมมองของลูกค้า คือ การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือการใช้บริการ โดยมองจากราคาถูก ซึ่งเกิดขึ้นกับผู้ที่มิรายได้ในระดับต่ำในประเทศที่กำลังพัฒนา

Ingram & Kokemuller (2009) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นแนวทางกว้าง ๆ ของธุรกิจ โดยสิ่งสำคัญบริษัทต้องมีความพยายามที่จะดำเนินการธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำที่สุดใน

อุตสาหกรรมให้ได้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเกี่ยวข้องกับบริษัทมากขึ้น เพื่อใช้ชิงส่วนแบ่งทางการตลาด โดยดึงจุดลูกค้าที่คำนึงถึงด้านราคาเป็นหลัก

Spulber (2009) ด้วยการใช้ต้นทุนต่ำ บริษัทต่างๆ ไม่เพียงแต่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังคงกลายเป็นผู้นำด้านราคาที่มีประสิทธิภาพด้วยการทำลายการเติบโตของกลุ่มคู่แข่ง ในอุตสาหกรรมนี้ ด้วยความสำเร็จในด้านราคาและการตัดราคา ความสามารถในการทำกำไรแล้ว บริษัทยังสามารถเสนอราคาที่ดีกว่า, คุณภาพที่สูงขึ้น หรือทั้งสองอย่างได้

Chen, et al. (2009) ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท นั้นเป็นที่รู้จักกันดีในแง่ของต้นทุนต่ำความสามารถในการบริหารจัดการที่เหนือกว่าความสามารถในการทำกำไรและความได้เปรียบเหนือผู้อื่น

Haberg & Rieple (2012) ด้วยกลยุทธ์ที่มีต้นทุนต่ำ สิ่งแรกคือความเป็นเลิศในการดำเนินงานโดยเกี่ยวข้องกับการสร้างห่วงโซ่คุณค่า เพื่อที่จะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมในด้านราคาและความสะดวกสบาย องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จะพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อลดค่าโสหุ้ยและขจัดกิจกรรมใดๆที่ไม่จำเป็นออก วัฒนธรรมและระบบความเชื่อขององค์กรที่เน้นคุณค่าของวินัยในการรักษาต้นทุนต่ำ ด้วยการลดต้นทุนขององค์กรลงต่ำกว่าต้นทุนของกลุ่มคู่แข่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน (2558) การเปรียบเทียบต้นทุน การผลิต รวมถึงการส่งมอบสินค้าและบริการของบริษัท ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยง การดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย, การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง, และการโฆษณา ดังนั้นเมื่อกลยุทธ์นี้มาใช้จะทำให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขัน

Buszard (2015) ธุรกิจของประเทศรัสเซีย สามารถหาลูกค้าใหม่ได้โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพยายามเสนอราคาที่ถูกกว่า เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองได้อย่างเร็วกว่า ดีกว่า หรือเหนือกว่า

Benson (2018) ทางเลือกของทฤษฎีนี้ช่วยให้การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า บริษัท ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนได้ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะแปลเป็นอัตราการโทรและข้อมูลที่ลดลง ผู้ตลาดเป้าหมายการกำหนดขอบเขตความได้เปรียบเชิงแข่งขันของ บริษัท ด้านอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในเคนยา

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้ให้ความหมายของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หมายถึง การที่ธุรกิจมุ่งเน้นการบริการที่มีอยู่ให้มีต้นทุนที่ต่ำให้มากที่สุดเท่าที่ระดับคุณภาพตามความต้องการของตลาดยอมรับได้ เพื่อเพิ่มกำไรและขยายขอบเขตทางการตลาด

### 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

Farooohar (2006) ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น บริษัทด้านเสื้อผ้าที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยการทำการตลาดและแนะนำผลิตภัณฑ์

ใหม่ ๆ บ่อยครั้ง โดยเฉพาะในกรณีของอเมริกาเหนือ ที่สามารถสร้างกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche market) จากการตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้อย่างรวดเร็ว

Askar & Mortagy (2007) กลยุทธ์ในการแข่งขันทางอุตสาหกรรม คือ การส่งมอบ หมายถึง ความสามารถในการให้บริการตลาดได้อย่างรวดเร็วและเชื่อถือได้

Harrison & Hoek (2008) การตอบสนองจัดส่งใช้เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์ในแง่ของการส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการตรงเวลาส่งมอบคำสั่งซื้อที่สมบูรณ์และมีคุณภาพดีที่สุดในไปได้

Guy & Linda (2005) เมื่อใช้เทคโนโลยี (BI) สำหรับการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ วิเคราะห์ และเข้าถึงข้อมูล ในการให้บริการทางการเงิน สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นรักษากลุ่มลูกค้า และลดต้นทุนให้ต่ำลง จากการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วด้วย Business Intelligence (BI)

Caro & Martínez (2010) พบว่า การมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมาก นอกจากนี้การมุ่งเน้นจะมีประโยชน์มากขึ้น เมื่อเกิดความไม่แน่นอนของอุปสงค์ที่สูงขึ้น หรือ มีความเกี่ยวพันที่สูงขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป

Mullane (2011) ได้กล่าวว่า การมุ่งเน้นด้วยเทคโนโลยี สามารถทำให้ลูกค้าได้เข้าถึง ข้อมูลของผลิตภัณฑ์/บริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และสามารถติดต่อกับผู้ให้บริการได้รวดเร็วขึ้นกว่าสมัยก่อน

Pouyan (2011) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้เกิดความท้าทายในการแข่งขันมากมายสำหรับโรงพยาบาล โรงพยาบาลจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อตอบสนองด้านการดูแลสุขภาพให้กับผู้มาใช้บริการด้วยเทคโนโลยีใหม่ จำเป็นต้องมีการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับโรงพยาบาล

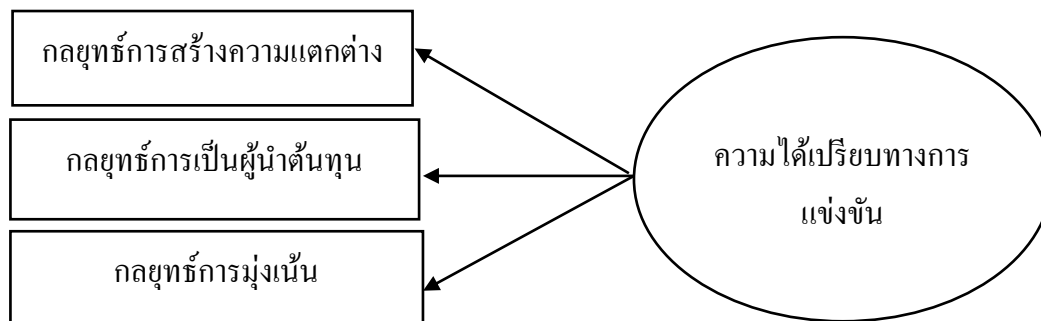
Bashir, et al. (2012) คิวอาร์โค้ด (QR CODE) เป็นตัวอย่างของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดการมุ่งเน้นในการโต้ตอบระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า

Buszard (2015) ธุรกิจของประเทศรัสเซีย สามารถหาลูกค้าใหม่ได้โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพยายามเสนอราคาที่ถูกกว่า เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองได้อย่างเร็วกว่า ดีกว่า หรือเหนือกว่า

Kastan, et al. (2018) ในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทางเทคโนโลยีเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การแข่งขันด้านการมุ่งเน้นให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคก่อนคู่แข่ง

Chuyue (2018) สำคัญของห่วงโซ่อุปทานคือการแข่งขันด้านเวลา นั่นคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วเพื่อลดวงจรเวลาทั้งหมด ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นี่คือ กุญแจสู่ความสำเร็จของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยให้ความหมายของการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว หมายถึง การมุ่งเน้นประเภทการบริการ มุ่งเน้นทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และ มุ่งเน้นการกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ



ภาพประกอบที่ 2.3 องค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

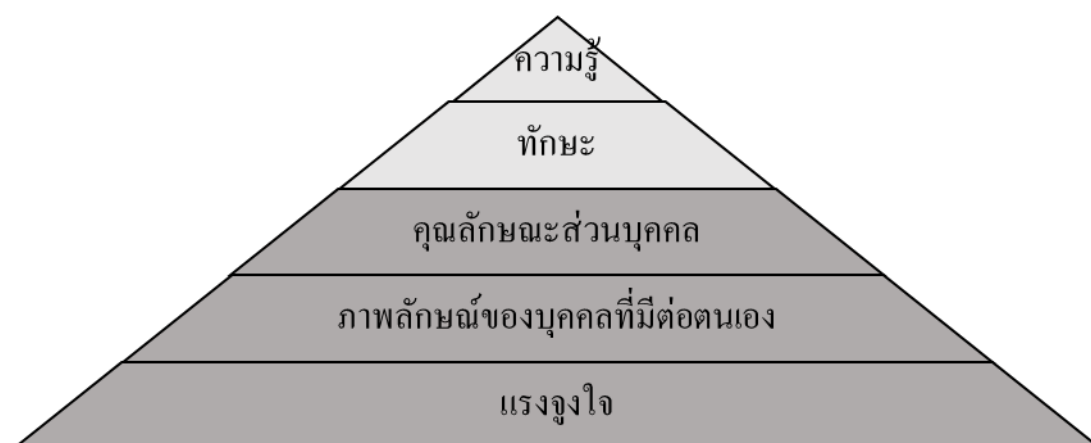
### 2.2.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่ต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) (จรัมพร ประถมบุรณ์ 2547 และ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ 2555) McClelland เป็นผู้ออกแบบทดสอบทางบุคลิกภาพของบุคคลเพื่อค้นหาบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและพฤติกรรมอย่างไร ซึ่งมีการพัฒนากันอย่างแพร่หลายมีนักวิชาการกล่าวว่า แนวคิดสมรรถนะการทำงานเป็นการค้นหาความสามารถของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยพนักงานจะต้องมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในทางประสบความสำเร็จ ในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้ศึกษาและเขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) ผลการศึกษาพบว่า การวัดค่าความถนัดไม่สามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานได้ แต่ตัวชี้วัดที่ดีที่สุดด้านประสิทธิภาพการทำงานที่เป็นพื้นฐาน และมีคุณลักษณะเฉพาะในบุคคลนั้นเรียกว่า “สมรรถนะการทำงาน” จากงานวิจัยนี้มี

นักวิชาการที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย McClelland ได้ทำการศึกษา และทดสอบภายใต้การทำงานในบริษัท Mcber เป็นเวลา 30 ปี พบว่า สมรรถนะการทำงานสามารถทำนายความสำเร็จได้ในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน และได้จำลองรูปแบบสมรรถนะการทำงานในรูปแบบ “แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)”

แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550)

จากภาพประกอบที่ 2.1 โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่บนสุดของภูเขาน้ำแข็งอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษต่างๆ (Skills) ในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า เป็นส่วนที่ไม่อาจจะสังเกตได้ชัดและวัดได้ยากกว่า และยังเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) หรือคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) และแรงจูงใจ (Motive) โดยส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้



ภาพประกอบที่ 2. 4 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

จากการทบทวนวรรณกรรมของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ สมรรถนะการทำงาน พบว่า มีนักวิจัย และนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
McClelland (1973)	สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และได้จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competency) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะพื้นฐาน (Skills) ที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้แต่ไม่สามารถคัดแยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่การปฏิบัติงาน
McClelland (1973)	ไม่ได้รับความสนใจ และ 2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competency) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือสูงกว่ามาตรฐานของงานที่กำหนดและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ ทักษะ (Attitude) แนวคิดของตนเอง (Self-concept) คุณลักษณะประจำตัวบุคคล (Trait) และมูลเหตุจูงใจ (Motivation)
Boyatzis (1982)	ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
Prahalad & Hamel (1990)	กล่าวว่า ธุรกิจที่ต้องการการเติบโตแบบยั่งยืนต้องหาวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องอาศัยสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็นตัวขับเคลื่อนในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจคู่แข่ง
Ashworth & Saxton (1990)	กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นกระบวนการต่าง ๆ เฉพาะตัวบุคคลที่นำความรู้ ทักษะ มาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้นำเอาแบบจำลองสมรรถนะการทำงานมาเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน สมรรถนะในการทำงานสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการทำงานและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Mitroni, et al. (1992)	กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
Spencer & Spencer (1993)	เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในสมรรถนะการทำงาน Schoonover Associates LLC กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรจะสร้างความความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และ แรงจูงใจ โดยนำองค์ประกอบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรเกิดผลสำเร็จ
Dale & Hes (1995)	กล่าวว่า สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) ซึ่งยังให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรม ต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้
Ashton (1996)	กล่าวว่า หลายองค์กรใช้สมรรถนะการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยองค์กรจะกำหนดคุณลักษณะ บทบาท และรูปแบบที่ระบุไว้ของพนักงาน สมรรถนะการทำงานจะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ
Parry (1998)	กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) คุณลักษณะ (Attribute) และทัศนคติ (Attitudes) ของบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง และจะต้องสามารถที่จะวัดและเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานได้ และสามารถเพิ่มสมรรถนะได้โดยใช้วิธีการฝึกอบรม
Zarifian (1999)	กล่าวว่า สมรรถนะการทำงาน คือ การกำหนดความสามารถของบุคคล และทำให้ความสามารถของบุคคลนั้นบรรลุข้อกำหนดที่ได้กำหนดไว้ บุคลากรที่มีสมรรถนะการทำงานจะต้องมีความเข้าใจสามารถความสามารถ คุณสมบัติการที่จะเกิดขึ้นได้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Zarifian (1999)	มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในสายงานที่ทำ ความรู้เกิดได้จากประสบการณ์ต่างๆ และการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
Sandberg (2000)	สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของ ความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในอาชีพ
Boyatzis (2008)	สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกมาจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล มุมเหตุจูงใจ แนวคิด และบทบาททางสังคมที่ได้รับ อีกทั้งสมรรถนะกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยสิ่งเหล่านี้สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกจากการปฏิบัติงาน
Soderquist & Papalexandris (2010)	สมรรถนะ หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะเฉพาะขององค์กร โดยสมรรถนะทั่วไประบุถึงบริบทของงานเฉพาะทั่วไป เช่น ความสามารถทั่วไปสำหรับทุกคนที่ทำงานเฉพาะนั้น ในขณะที่สมรรถนะเฉพาะองค์กรคือ สมรรถนะเฉพาะสำหรับงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง
Vazirani (2010)	สมรรถนะการทำงาน หมายถึง การกำหนดคุณภาพ ความสามารถ และความเหมาะสมในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทที่ได้รับในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคตขององค์กร และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานต้องมีความตั้งใจ และปรารถนาดีต่องานและองค์กร
Ciuhureanu, et al. (2011)	อ้างถึงคำสั่งของรัฐบาล โรมาเนียฉบับที่ 4 เลขที่ 129/2000 เกี่ยวกับการฝึกอบรมวิชาชีพสำหรับผู้ใหญ่และได้ตีพิมพ์ซ้ำฉบับราชกิจจานุเบกษาฉบับที่ 711/2002 ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะการทำงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะเฉพาะทาง ในวิชาชีพการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพ



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Ciuhureanu, et al. (2011)	ที่กำหนดไว้ สมรรถนะการทำงาน ในด้านวิชาชีพ คือ ความสามารถในการทำกิจกรรมที่จำเป็นในสถานที่ทำงานให้มีคุณภาพตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานองค์ประกอบของวิชาชีพ
Sypniewska (2013)	กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจขององค์กรที่กำหนดไว้
Sengupta, et al. (2013)	สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะด้านที่วัดผลได้จาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของแต่ละบุคคลในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ
Lambert (2014)	สมรรถนะการทำงาน หมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกระทบต่อส่วนสำคัญของงาน ความสามารถจะต้องสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถวัดเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้
Li, et al. (2016)	กล่าวว่า สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง การที่บุคคลมีองค์ความรู้ มีทักษะ มีความเข้าใจในการทำงาน รู้ถึงคุณค่าและมีทัศนคติเชิงบวกต่องาน มีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยคุณสมบัติเหล่านี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และได้รับผลลัพธ์ที่ดี
Lacoste (2018)	กล่าวว่า สมรรถนะการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้ ทักษะในงาน และทัศนคติหรือพฤติกรรมที่กระทบต่อการทำงานหลักของพนักงาน รวมถึงบทบาทที่บุคคลนั้นต้องรับผิดชอบซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยสามารถวัดผลได้จากมาตรฐานที่กำหนดไว้ องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะได้โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาแก่บุคลากรเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Scie (2019)	กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานอธิบายถึงทักษะในการทำงานต่างๆ เช่น การรู้ว่าจะทำงานอย่างไร มีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องรู้ว่าสมรรถนะไหนที่จำเป็นต่อองค์กร องค์กรจะต้องทำการส่งเสริมสมรรถนะการทำงานของพนักงานทั้งเป็นรายบุคคล และพัฒนาสมรรถนะของทีมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากตารางที่ 2.3 จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของสมรรถนะ ได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีความรู้ มีทักษะและความชำนาญในงาน มีทัศนคติเชิงบวกต่องาน

#### 2.2.2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมได้มีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาสมรรถนะการทำงาน และจำแนกสมรรถนะการทำงานออกเป็นหลายแนวคิด

Boyatzis (1982) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม คุณลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัย แรงผลักดัน และบทบาททางสังคมของแต่ละบุคคล

Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานเป็นรากฐานการทำงานขององค์กร และเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่ 1. แรงจูงใจ หมายถึง ความคิดหรือความต้องการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ 2. คุณลักษณะประจำตัวบุคคล หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่อธิบายถึงการแสดงออกต่อข้อมูลและสถานการณ์ที่ได้รับ 3. แนวคิดของตนเอง หมายถึง ทัศนคติ คุณค่าหรือสิ่งที่เรานึกคิดในสิ่งที่เรากำลังกระทำ 4. ความรู้ หมายถึง ข้อมูลหลากหลายของแต่ละบุคคลที่มี 5. ทักษะ หมายถึง ความสามารถต่างๆในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้

McLagan (1997) กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย

Ludwiczynski (2002) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ คุณภาพของความรู้ และทักษะ องค์ประกอบภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ และค่านิยมทางด้านทัศนคติ

Hong (1997) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานแบ่งได้เป็น 6 กลุ่มได้แก่ 1. ความสามารถในการใช้ความรู้ และทักษะในการทำงาน 2. ความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการ 3. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การติดต่อสื่อสารในการทำงาน 4. ทักษะจิต ความกระตือรือร้น และความสามารถในการเรียนรู้ 5. ค่านิยมในการทำงาน 6. ปฏิภาณไหวพริบ เช่น การแก้ปัญหาต่างๆ สมรรถนะการทำงาน หมายถึง ความสามารถที่สังเกตได้ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจหรือลักษณะนิสัยที่กำหนดไว้ในแง่ของพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับงานที่ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ตาราง 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงาน

นักวิชาการและนักวิจัย	ทักษะ	ความรู้	ทัศนคติ
McClelland (1973)	√	√	√
Spencer & Spencer (1993)	√	√	√
McLagan, (1997)	√	√	√
Parry (1998)	√	√	√
Lustri, et al. (2007)	√	√	√
Boyatzis (2008)	√	√	√
Vazirani (2010)	√	√	√
Mistarihi, et al. (2012)	√	√	√
Sengupta, et al. (2013)	√	√	√
Sypniewska (2013)	√	√	√
Osagie, et al. (2016)	√	√	√
Rao (2016)	√	√	√
Rao & Vijayalakshmi (2016)	√	√	√

จากตารางที่ 2.4 จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปรแนวคิดสมรรถนะการทำงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ทักษะ (Skills) 2. ความรู้ (Knowledge) 3. ทัศนคติ (Attitude) และแหล่งอ้างอิง ดังตารางที่ 2.4

### ทักษะ (Skills)

McClelland (1973) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Vazirani (2010) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในบุคคลในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

Mistaribi, et al. (2012) กล่าวว่า ทักษะการทำงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะสามารถจำแนกได้ ดังนี้ ทักษะทางการเข้าสังคม เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทักษะด้านความสามารถในการทำงาน ทักษะทางด้านความคิด ทักษะทางการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการบริหารจัดการ และทักษะด้านการประสานงาน เป็นต้น โดยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ

Lambert (2014) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถทางด้านร่างกายหรือจิตใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการทำงาน

Hua, et al. (2015) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง การมีความรู้หรือความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังไว้ โดยทักษะของบุคลากรนั้นควบรวมกับความรู้ และความสามารถที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย

Osagie, et al. (2016) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ 2555) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้อ่างมีประสิทธิภาพ ทักษะสามารถเกิดขึ้นได้มาจากพื้นฐานความรู้ และความสามารถปฏิบัติงานอย่างคล่องแคล่ว

Rao & Vijayalakshmi (2016) กล่าวว่า ความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการทำงานหรือภาระหน้าที่ที่ได้รับ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะด้วย ทักษะ คือ ความสามารถที่จะนำพาให้ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสู่ความสำเร็จหรือมีความผิดพลาดน้อยที่สุด

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทักษะการทำงาน หมายถึง ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในหน้าที่ของตน และความสามารถที่จะนำพาให้ทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความรู้ (Knowledge)

McClelland (1973) ความรู้ หมายถึง ข้อมูลและความรู้ของแต่ละบุคคล หรือสิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจในหลักการเป็นอย่างดี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

Spencer & Spencer (1993) ความรู้ หมายถึง ข้อมูลที่หลากหลายของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ หรือข้อมูลความรู้เฉพาะด้านที่จำเป็นต้องรู้และเป็นสาระที่สำคัญของบุคคลนั้น

Lustri, et al. (2007) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในสายงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือข้อเท็จจริงต่างๆที่ต้องรู้ต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานขององค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ในบริบทของงาน ความรู้ในระบบการทำงาน กระบวนการ วัสดุอุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เช่น การอธิบายขั้นตอน และวิธีการดำเนินการทำงาน เป็นต้น ความรู้ส่วนบุคคล คือ การเกิดความคิดสร้างสรรค์จากข้อมูลที่มีโดยผ่านกระบวนการภายในที่สะท้อนออกมาหรือการเชื่อมต่อกับความรู้เก่า และข้อมูลใหม่ที่ได้รับเพื่อนำไปใช้ร่วมกับสถานการณ์หรือบริบทใหม่ๆ ความรู้ส่วนบุคคลนั้นสามารถถ่ายทอดมาจากบุคคลอื่นหรือกลุ่มองค์กรของตนเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความรู้ความเข้าใจในองค์กรของตน และการสร้างความรู้ความเข้าใจเป็นส่วนหนึ่งในสมรรถนะการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

Boyatzis (2008) ความรู้ หมายถึง ข้อมูลต่างๆ หรือความรู้ที่จำเป็นและเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปใช้ในอาชีพหรืองานที่ได้รับมอบหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Sengupta, et al. (2013) ความรู้ หมายถึง การได้รับความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจหรือกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายเพื่อส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์หลักที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Kashi (2014) ความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์ตระหนักรู้และสามารถอธิบายออกมาได้

Osagie, et al. (2016) ความรู้ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ถึงขั้นตอน และหลักการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้นๆอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ Rao & Vijayalakshmi (2016) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การรับรู้ เข้าใจในข้อมูลที่เป็นจริงรวมถึงเหตุการณ์ต่างๆ และสมรรถนะด้านความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการทำงานหรือภาระหน้าที่ที่ได้รับ

Rao (2016) ความรู้ หมายถึง การรับรู้ ความเข้าใจในข้อมูลหรือข้อเท็จจริงซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถทางด้านความคิดวิเคราะห์ของแต่ละบุคคล แต่การที่มีเพียงความรู้เพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ความรู้ หมายถึง การรับรู้ ความเข้าใจในข้อมูลเป็นอย่างดี มีความรู้ถึงขั้นตอน กระบวนการทำงานที่จำเป็นต่องานอย่างถ่องแท้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### **ทัศนคติ (Attitude)**

DMcClelland (1973) ทัศนคติ หมายถึง ความคิดเห็น เจตคติทางด้านจิตวิทยาหรือความรู้สึกกึ่งึกคิดของบุคคล สถานที่ สิ่งของต่างๆ รวมถึงตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer &

Spencer (1993) ที่กล่าวว่า แนวคิดของตนเอง หมายถึง ทักษะคิด คุณค่าหรือสิ่งที่เรานึกคิดในสิ่งที่เรากำลังกระทำ

Sandberg (2000) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก ความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งรวมถึงประสบการณ์ที่ได้รับที่ผ่านมา เช่น การรับรู้ถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งเกิดจากความคิดเห็นที่มีต่อบุคคลนั้น ทักษะคิดเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล

Sengupta, et al. (2013) ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึก หรืออารมณ์ ข้อคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงที่มีต่อในเรื่องนั้นๆ โดยทักษะคิดเป็นชี้นำพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางสังคม

Chaiklin (2011) กล่าวว่า ทักษะคิดเป็นจิตวิทยาที่เกี่ยวกับความจริง ความรู้สึกหรืออารมณ์ ข้อคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงที่มีต่อในเรื่องนั้นๆ ทักษะคิดเป็นชี้นำพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล โดยทักษะคิดเป็นเรื่องของพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางสังคม

Garcia, et, al. (2012) กล่าวว่า ทักษะคิดเป็นส่วนที่ไม่สามารถมองเห็นเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลรวมทางด้านอารมณ์ทั้งหมด และความรู้สึกที่ได้รับจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทักษะคิดเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อ ความรู้สึก ที่มีต่อพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย

Osagie, et al. (2016) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมา นิสัยใจคอ หรือสิ่งที่บุคคลนั้นๆแสดงออกต่อบุคคลอื่นสิ่งของหรือเรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ

Rao (2016) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ความคิดเห็นต่อบุคคล เหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา โดยทักษะคิดจะเป็นแนวคิดเชิงบวกมากกว่าแนวคิดเชิงลบ

Rao & Vijayalakshmi (2016) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ข้อเสนอแนะต่อบุคคล เหตุการณ์ หรือสถานการณ์ โดยทักษะคิดจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ได้รับ และมูลเหตุจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นภายในเพื่อให้เกิดการกระทำโดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมที่มีต่อการกระทำหรือต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึก อารมณ์ ความคิดเห็น หรือความเชื่อของบุคคลต่อเหตุการณ์ หรือสถานการณ์นั้น ๆ

## 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

### 2.2.3.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Yukl (1998) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดในกลุ่มซึ่งเรียกว่าผู้ตาม (Follower) และมีภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำจะเป็นบุคคลที่แสดงถึงบทบาทและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ Dubrin (1998) กล่าวว่า ผู้นำจะต้อง

มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจหรือโดยการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาและความสามารถในการกิจของกลุ่มสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร R.M. Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual traits) พฤติกรรม (Behavior) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence over other people) รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) การอยู่ในตำแหน่งการบริหารงาน (Occupation of an administrative position) และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้อำนาจโดยธรรม (Perception by others regarding legitimacy of influence) สอดคล้องกับ Yuki, (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors) แหล่งของอำนาจ (Source of power) สถานการณ์ (Situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นทำตามและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำต้องแสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวัง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ผู้นำต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามที่มีสภาวะแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน Bass (1985) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของ (Burns, 1978) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนด้วยการให้รางวัลจูงใจกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตามคำสั่ง 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ การที่ผู้นำใช้วิธีการการโน้มน้าวผู้ตามให้คล้อยตามโดยการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ ความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือในตัวของผู้นำ จนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้ผลลัพธ์เกินความคาดหวังที่กำหนดไว้โดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวม และกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้มีนักวิจัย และนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้ ดังนี้

#### ตารางที่ 2.5 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Ralph M (1974)	กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น หรือ มีความสามารถในการจูงใจบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานตามความเห็น ความต้องการ

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Bass (1985)	กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่สร้างทีมที่แข็งแกร่ง โดยเพิ่มพลังให้ผู้ติดตามและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตาม เหล่านี้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาเอง และ การทำเช่นนั้นจะช่วยให้ทั้งองค์กร
	ประสบความสำเร็จโดยรวม โดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเวลาในการดำเนินงานและประสิทธิภาพ ของงาน
Bennis (1994)	กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นผู้เป็นที่ได้รับการยอมรับและมีความรู้ และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
House (1995)	กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ให้วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการทำงานต่อส่วนรวม โดยกล่าวถึงวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ที่มีคุณค่า แรงจูงใจ และการรับรู้ของผู้ตาม ยี่ ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อการรับรู้ถึงคุณค่าขององค์กรที่ โดยเน้นที่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก
Hersey (1996)	กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ตระหนักถึงวิธีการที่จะจูงใจ พนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่พนักงานคาดหวัง โดยผู้นำจะต้อง ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมถึง วิธีการใช้รูปแบบของภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล
Bass (1999)	กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่แรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความท้าทาย วิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเองและ ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าโดยผู้ติดตาม นอกจากนี้ยังมี หลักฐานมากมายที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมี ประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา



ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Northouse (2001)	กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีขอบเขตถึงการพัฒนาตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยมอย่างมาก ผู้นำจะมองในองค์รวมถึงประโยชน์และข้อจำกัดขององค์กร และมีการปรับปรุงประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับทรัพยากร เทคโนโลยี
Arachchi (2012)	กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยงเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและไว้วางใจการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องมีค่านิยมที่ชัดเจนชอบระดมกำลังสมองสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความตื่นตัวอยู่เสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
Khan & Anjum (2013).	กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นสร้างแรงบันดาลใจให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนปรับทัศนคติ ความคิดและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องทุ่มเทกับงาน สร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สามารถนำองค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งขจัดความโต้แย้งภายในองค์กร
Budur (2018)	กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลด้านการบริหาร เช่นด้านทรัพยากร ทุนรวมถึงรายได้ ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะใช้เทคนิคในการบริหารธุรกิจให้เติบโต
Ali, et al. (2020)	กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยผู้นำจะต้องมองกาลไกลมีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและต้องคอยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มกำลังขีดความสามารถเพื่อให้องค์กรเกิดความสำเร็จ

## ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Denousse (2020)	กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง รูปแบบของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เกิดความคาดหวังถึงความสามารถของตนเองที่มีอยู่ ให้เป็นแรงกระตุ้นผู้ตามมีค่านิยมของตนเองมีแนวทางการปฏิบัติงานแนวทางเดียวกับองค์กร

จากตารางที่ 2.5 จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีวิสัยทัศน์ไกลสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจและโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 2.2.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของ Bass (1985) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำที่แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง ผู้นำสามารถโน้มน้าวผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้ดี โดยการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความพยายามที่มากขึ้น 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการปลุกเร้าผู้ตามให้รับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้หาแนวทางแก้ไขโดยมีการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าร่วมกับการพิจารณาแต่ละทางเลือกในการแก้ไขปัญหา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualization consideration) หมายถึง ผู้นำใส่ใจในความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้โอกาสในการเรียนรู้รวมถึงมีการกำหนดความต้องการของผู้นำให้ผู้ตามรับรู้เพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จที่ต้องการ

Avolio, et al. (1991) กล่าวว่า กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามมี 4 องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรม ได้แก่ 1. การใช้อิทธิพลอย่างมี คือ การที่ผู้นำสามารถปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีโดยที่ผู้ตามเต็มใจที่จะประพฤติให้เหมือนกับผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่าง 2.การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งเน้นการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการกระตือรือร้นเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมการคิดแยกแยะเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เข้าถึง

ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม ในฐานะผู้สอนและที่ปรึกษาของผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุน ความเจริญก้าวหน้า

Lockwood (2008) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้าน 2) การมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ด้านพฤติกรรม 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำแบบ ปลดปล่อยตามสบาย

Raja (2012) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจบริการในประเทศ ปากีสถาน ดังนี้ 1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 2.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักวิจัย	การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	การสร้างแรง บันดาลใจ	การกระตุ้น ทางปัญญา	การคำนึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล
Bass (1985)	√	√	√	√
Avolio, et al. (1991)	√	√	√	√
Avolio, et al. (2003)	√	√	√	√
Bass & Riggio (2006)	√	√	√	√
Chandna & Krishnan (2009)	√	√	√	√
Lockwood (2008)	√	√	√	√
Raja (2012)	√	√	√	√
Menon (2014)	√	√	√	√
Freeman (2015)	√	√	√	√
Jain & Duggal (2015)	√	√	√	√
Fuchs (2016)	√	√	√	√

จากตารางที่ 2.6 จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยทำ วิเคราะห์สังเคราะห์ตัวแปรแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration

Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

### การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตามอย่างเกิดผลเป็นรูปธรรม โดยผู้ตามพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติให้เหมือนกับผู้นำด้วยความเต็มใจและเชื่อว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้อง ผู้นำที่ได้รับการยอมรับยกย่อง เคารพนับถือ ได้รับความไว้วางใจ และความจงรักภักดีนั้นจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในระดับสูง เนื่องจากผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม และมุ่งมั่นในอุดมการณ์เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานยินดีที่ได้สร้างสัมพันธ์และปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

Avolio, et al. (2003) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเฉพาะตัว ค่านิยม ความเชื่อ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย จริยธรรม และคุณธรรม และส่งผลต่อการเป็นแบบอย่างสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในกรปฏิบัติงาน

Bass & Riggio (2006) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถสูง อยู่ในบทบาทหน้าที่ ยึดหลักคุณธรรมก็จะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องบอกเล่าถึง วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ ผู้นำก็จะเป็นที่ยอมรับและได้รับความสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการคาดหวังในตัวผู้นำด้วย

Lockwood (2008) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความไว้วางใจและเคารพต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าผู้นำพร้อมที่จะอยู่เคียงข้างเพื่อทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยพฤติกรรมของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจและภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน

Chandna & Krishnan (2009) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายและกระตุ้นทางอารมณ์เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร

Menon (2014) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึง ค่านิยมและความรู้สึกถึงเป้าหมายขององค์กรด้วยอิทธิพลในอุดมคติจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงความไว้วางใจในตัวผู้นำ และพยายามปฏิบัติตาม โดยมีผู้นำเป็นแบบอย่าง

Freeman (2015) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึง ค่านิยม ความรู้สึกถึงคุณค่าในการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรและสร้างความคาดหวังเชิงบวก

ซึ่งเมื่อผู้นำได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างก็จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และมองถึงวิสัยทัศน์ไปในแนวทางเดียวกัน

Jain & Duggal (2015) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ เกี่ยวข้องกับการแสดงพฤติกรรมดี เพื่อเป็นแบบอย่าง กำหนดมาตรฐานสูงเกี่ยวกับคุณธรรม ความสำคัญในการสื่อสาร การปลูกฝัง จิตสำนึกร่วมกัน และเสถียรเพื่อประโยชน์ขององค์กร บรรดาผู้นำที่มีคุณสมบัติเหล่านี้เป็นที่ เคารพ ชื่นชม และไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

Fuchs (2016) กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในหน้าที่ที่ รับผิดชอบสูง เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความของ การมี อิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบสูง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กรให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองเห็นเป้าหมายขององค์กรไปในแนวทางเดียวกัน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสร้างค่านิยม สร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา

### **แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)**

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรม ของผู้นำที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจนสามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยอยู่บน พื้นฐานของค่านิยมที่มุ่งเน้นการกระตุ้น สร้างความกระตือรือร้น สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้การใช้สัญลักษณ์ และภาษาในการชักชวน ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

Burns (1978) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงถึง วิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้าง มาตรฐานภารกิจที่สูงขึ้น รวมถึงสื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ

Bass (1985) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ ภาคภูมิใจ และเกิดศรัทธา อย่าง ผู้นำต้องมีวิจรรย์ญาณในการแยกแยะสิ่งที่สำคัญออกมาได้อย่างเด่นชัด และมีความสามารถ ในการพูด เขียน และจุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดวิสัยทัศน์และพันธะผูกพันกับภารกิจ

Avolio, et al. (1991) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำ มุ่งเน้นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการกระตือรือร้นเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ขององค์กรที่กำหนด

Avolio, et al. (2003) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมี การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพยายามเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และกระตุ้นให้ผู้ติดตามมีทัศนคติเชิงบวก รวมถึงการสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองว่าสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยยึดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน

Bass & Riggio (2006) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลลัพธ์ที่ได้คือผู้นำจะได้รับการสนับสนุนและความคาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา

Lockwood (2008) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำให้ผู้ตามรับรู้ถึงภาพรวมในอนาคตขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการ ผู้นำต้องมีการสื่อสารและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ภารกิจที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และคาดหวังถึงผลของการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

Chandna & Krishnan (2009) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและภาคภูมิใจเพื่อพยายามในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น

Menon (2014) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามด้วยการสร้างความท้าทายและชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำจะสื่อสารถึงความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการซึ่งจะเป็นการเพิ่มความมุ่งมั่นและพันธสัญญาโดยการมีเป้าหมายร่วมกัน

Freeman (2015) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงวิสัยทัศน์กับผู้ตามด้วยวิธีการสื่อสารที่ผู้ตามสามารถที่จะเข้าใจได้ง่าย มุ่งมั่นสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นกับผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ดังกล่าว รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ตามซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจและสามารถที่จะปฏิบัติงานในระดับที่ยากขึ้น

Jain & Duggal (2015) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานได้รับแรงบันดาลใจให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร สร้างความท้าทายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้สำเร็จ การให้กำลังใจเกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จเหนือมาตรฐานที่กำหนดไว้ แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ

Fuchs (2016) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจหรือเรียกง่าย ๆ ว่าแรงบันดาลใจ ใช้สำหรับผู้นำผู้ที่มีความคาดหวังสูงจากผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสร้างแรงบันดาลใจด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

Das (2017) กล่าวว่า แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความเข้าใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมทั้งสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความของ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสื่อสารสร้างความเข้าใจสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

### การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

Burns (1978) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสร้างความท้าทายผู้ตาม โดยการตั้งสมมติฐานเพื่อกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้เสนอความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้จะคอยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้อิสระทางความคิดเพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ และสร้างโอกาสที่ดีในการเรียนรู้โดยให้มีการตั้งคำถาม แสดงความคิดเห็นและหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

Bass (1985) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำให้แนวทางแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อสร้างเกิดการเปลี่ยนแปลงให้กับตัวผู้ได้บังคับบัญชา ทบทวน หาวิธีการ สร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติขึ้นใหม่ในการข้ามผ่านอุปสรรคไปได้ เปิดมุมมองของปัญหาทั้งข้อดีและข้อเสียรวมถึงความมุ่งมั่นและสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการส่งเสริมในด้านการคิดแยกแยะ และผลักดันให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาด้านนวัตกรรม ผู้นำจะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยตั้งสมมติฐาน การกำหนดกรอบของปัญหา และการเข้าถึงสถานการณ์เดิมด้วยวิธีการใหม่ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกท้าทายกับปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไขถึงจะมีอุปสรรคก็ตาม

Avolio, et al. (1991) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมการคิดแยกแยะเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เข้าถึงปัญหาคด้วยวิธีการใหม่

Avolio, et al. (2003) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา การกระตุ้นความคิด ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดอิสระทางความคิด มีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับแนวทางเดิมที่เคยเป็นมา มีการตั้งคำถามกับสมมติฐาน ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ในการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น

Lockwood (2008) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้  
ผู้บังคับบัญชาแก้ปัญหาและให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองหาแนวคิดและวิธีการในการหาคำตอบ  
จากภารกิจที่ได้รับ เปิดโอกาสผู้บังคับบัญชาได้แก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Chandna & Krishnan (2009) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้น  
สร้างความท้าทายให้กับพนักงานในการคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลที่ต่าง  
ไปจากเดิม

Mert, et al. (2010) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสนับสนุนความคิด  
สร้างสรรค์ในเพื่อหาวิธีการที่ต่างไปจากเดิมในการแก้ไขปัญหาและนำปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วมา  
ทบทวน รวมถึงแนะนำวิธีการใหม่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายแก่ผู้ตามเพื่อให้ภารกิจที่ได้รับสำเร็จ

Menon (2014) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้บังคับ  
บัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

Metwally & Elbishbishy (2014) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญามักจะสัมพันธ์กันผ่าน  
บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมจินตนาการและความเฉลียวฉลาดระหว่างกลุ่มต่างๆ

Jain & Duggal (2015) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่เพิ่มความ  
ตระหนักในปัญหาและท้าทายต่อสมมติฐานของผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาที่  
สร้างสรรค์มากขึ้น เช่น ผู้นำสร้างวัฒนธรรมแห่งการคิดเชิงรุกและส่งเสริมนวัตกรรม การปรับ  
โครงสร้างใหม่ การมองที่ปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขใหม่ เป็นต้น

Fuchs (2016) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ภาวะผู้นำที่กระตุ้นผู้บังคับบัญชา  
ให้มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม

Rehman, et al. (2019) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาจะถูกคาดหวัง  
ผู้นำให้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการตั้งสมมติฐานและหาวิธีการด้วยตนเอง

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความของ การกระตุ้นทาง  
ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่สอนให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา การตั้งสมมติฐานที่ท้าทาย  
ความสามารถของผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม

#### **การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)**

Burns (1978) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญ  
กับผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำหน้าที่ให้คำปรึกษา รับฟังความต้องการของผู้บังคับบัญชาพร้อม  
ทั้งให้การสนับสนุน สร้างความท้าทาย รวมถึงการเคารพในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาและ  
ผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ทั้งหมดนี้จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเกิดแรงกระตุ้นในการ  
พัฒนาตนเองและทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ



Bass (1985) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ความเอาใจใส่ดูแลตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน รวมทั้งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเอกบุคคล

Avolio, et al. (1991) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้สอนและที่ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้า

Avolio, et al. (2003) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้มีโอกาสเจริญเติบโตในสายอาชีพไปเป็นผู้นำต่อไป พฤติกรรมของผู้นำจึงมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรทั้งองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคมเพื่อสร้างความใกล้ชิดและความผูกพันทางอารมณ์ ผลจากความสัมพันธ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้นำสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้มีแนวคิดที่มุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์กรมากกว่าประโยชน์ต่อตนเอง

Lockwood (2008) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและรับฟังเรื่องที่เป็นข้อกังวลต่างๆ เปรียบเสมือนเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำส่วนตัวเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Chandna & Krishnan (2009) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำพิจารณาถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละรายเพื่อการพัฒนาและการสอนงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของภารกิจที่ได้รับ

Mert, et al. (2010) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่แค่เพียงสมาชิกของทีมแต่ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล โดยแสดงการให้เวลาและความใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสอนงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสามารถของตนเอง

Menon (2014) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำสามารถที่จะเข้าใจถึงความต้องการและมุ่งเน้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละราย โดยผู้นำจะให้การสนับสนุนตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลผ่านการกระทำของตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่พัฒนาศักยภาพขององค์กรและการเติบโตของตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

Bass & Avolio (1990) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะผู้ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยมุ่งที่

ผลสัมฤทธิ์และความเจริญก้าวหน้า ผู้นำจะต้องปฏิบัติในฐานะผู้สอนและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตาม เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามแต่ละคนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น รวมถึงสนใจในความต้องการที่จำเป็นของผู้ตาม และสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าโดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ในบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ผู้นำต้องตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในเรื่องความต้องการที่จำเป็นและความปรารถนา

Jain & Duggal (2015) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นรายบุคคล โดยให้ความสนใจเป็นการส่วนตัว ผู้นำดังกล่าวมีความเห็นอกเห็นใจตอบสนองและซาบซึ้งต่อความต้องการของพนักงานและผลักดันให้ประสบความสำเร็จ

Fuchs (2016) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้นำที่ให้รูปแบบความเป็นผู้นำที่คอยสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมุ่งเน้นพัฒนาความสามารถของผู้ตามเป็นรายบุคคล คอยให้การสนับสนุน เป็นพี่เลี้ยง ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาสเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ พร้อมผลักดันให้มีความก้าวหน้าประสบความสำเร็จในอาชีพ

## 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

### 2.2.4.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาท ต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินงานทางธุรกิจ จากยุคเดิมไปสู่ยุคดิจิทัลอย่างสิ้นเชิง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขันทางธุรกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบไปด้วย อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้สนับสนุนการทำงาน หรือเรียกว่า ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ขณะที่ซอฟต์แวร์ (Software) คือโปรแกรมประยุกต์ที่เข้ามาสนับสนุนการทำงานของอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ธุรกิจจำนวนมากนำมาใช้ในการสนับสนุนด้านกลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์เรื่องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีส่วนสำคัญ ในการขับเคลื่อนและสนับสนุนธุรกิจในการแข่งขัน เพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน Coltman, Tallon, Sharma, & Queiroz (2015) พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีส่วนสำคัญ ต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ความพร้อมในการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) พบว่ามีผู้ให้ความหมายของ เทคโนโลยีสารสนเทศ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Angle & Awasthi (2011)	เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) คือ โครงสร้างพื้นฐานที่ขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการใช้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร
Chen & Kiernan (2002)	เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ดยเป็นการผสมผสาน การใช้ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ร่วมกับการบริหารจัดการจัดการข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและนำข้อมูลมาใช้ ทำให้เกิดพัฒนาด้านขีดความสามารถขององค์กร และบุคลากรในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นการผสมผสาน การใช้ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ร่วมกับการบริหารจัดการจัดการข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและนำข้อมูลมาใช้ ทำให้เกิดพัฒนา ด้านขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร
Coltman, et al. (2015)	กล่าวว่า มุมมองต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)ต่อการเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ในการสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ โดยอาศัยศักยภาพของฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ในการสนับสนุนการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร
Asio & Khorasani (2015)	กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการแลกเปลี่ยน และการติดต่อสื่อสาร อย่างรวดเร็วจนเกิด Social Media ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ ในการเพิ่มนวัตกรรมของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจและกลยุทธ์การตลาด เช่นการเข้าสู่กลุ่มเป้าหมาย ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ผ่าน Facebook, Twitter, You Tube,

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Jernigan, et al. (2015)	ได้ทำการศึกษาและพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ทำให้เกิดการสื่อสารที่เพิ่มขึ้น สนับสนุนการบริการ อย่างมีประสิทธิภาพ("Access Control Keypad Industry 2014 - Market Size, Growth, and Forecasts, Acute Market Report, “2015) พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีความสำคัญอย่างมาก และสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุน ให้เกิดการดำเนินงานของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nguyen (2014) ที่พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่สนับสนุนองค์กรในการเรียนรู้และขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น
Han & Kim (2016)	กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) โดยเฉพาะ Social Media ทำให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่องของรูปแบบธุรกิจและ กลยุทธ์ทางการตลาด ในความพร้อมในการเข้าสู่ตลาด
Smith (2014)	สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องของ Social Media เพื่อขับเคลื่อนรูปแบบขององค์กร หรือพฤติกรรมการทำงาน

จากตารางที่ 2.7 จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันกับ ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ที่มีการผสมผสานการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### 2.2.4.2 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในอดีตวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ผ่านมา พบว่า องค์ประกอบสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มี 2 องค์ประกอบสำคัญที่มีการใช้และพูดถึงในการวัดประเมินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ขององค์กรได้แก่ 1. โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) เนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นรากฐานสำคัญ ของการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ในแต่ละวัน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และการสนับสนุนให้ องค์กรเดินไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2. การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management ) คือ การผสมผสานเทคโนโลยีที่มีอยู่ กับความรู้ขององค์กร ในการประมวลผลด้านข้อมูล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการนำข้อมูลมาใช้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น การประยุกต์ใช้ในระบบการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) หรือ การนำระบบการขาย สินค้าหน้าร้าน (Point-of-Sales : POS) มาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการบริหารจัดการข้อมูล เพราะในยุคดิจิทัลข้อมูลลูกค้าและข้อมูลการขายมีความสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ของ ลูกค้า ก็ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กร เพราะทำให้องค์กรรู้ถึงความต้องการของ ลูกค้าเป้าหมาย และสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี พบข้อมูลเพิ่มเติมที่น่าสนใจ โดยเป็นองค์ประกอบ ใหม่ที่ธุรกิจหรือองค์กรจำเป็นต้องพิจารณา เมื่อองค์กรมีความมุ่งหวังที่จะตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าเพื่อให้สินค้าเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็วซึ่งองค์ประกอบนี้ เป็นองค์ประกอบที่ สนับสนุนให้เกิดกลยุทธ์ความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดเพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Market Readiness Assessment) Asio & Khorasani (2015) ดังนั้นการศึกษารุ่นนี้ จึงประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

#### ตารางที่ 2.8 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิชาการและนักวิจัย	โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี สารสนเทศ	การจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	สื่อสังคมออนไลน์
Weber (1990)	√	√	-
Chen & Kiernan (2002)	√	√	-
Reinartz, et al. (2004)	-	√	-

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี สารสนเทศ	การจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	สื่อสังคมออนไลน์
Melville, et al. (2004)	√	√	-
Almutairi (2008)	√	-	-
Becker, et at. (2009)	√	-	-
Jayachandran, et al. (2010)	√	√	-
Dutu & Halmajan (2011)	√	√	-
Salleh, et al. (2011)	√	-	-
Sangle & Awasthi (2011)	√	√	-
Ata & Toker (2012)	√	√	-
Kiron, et al. (2013)	√	√	-
Samizadeh, et al. (2013)	√	√	-
Taiwo & Olorunleke (2013)	√	√	-
Newby, et al. (2014)	√	√	-
Nguyen (2014)	√	√	√
Smith (2014)	√	√	√
Toma, et al. (2014)	√	√	-
Asio & Khorasani (2015)	√	√	√
Coltman, et al. (2015)	√	√	-
Gillens (2015)	√	√	√
Jernigan, et al. (2015)	√	√	√
Mahdi, et al. (2015)	√	-	-
Mtibaa (2015)	√	√	-
Han & Kim (2016)	√	√	√

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย วัตถุประสงค์ประกอบที่ถูกลำเอามาใช้มากที่สุดในงานวิจัย คำนึง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information

Technology) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1. การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3. สื่อสังคมออนไลน์

### 1. โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) ซึ่งเป็นความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน สนับสนุน และการบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์กร ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นขององค์กร เป็นการยกระดับการทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องคัดเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างละเอียดรอบคอบ โดยมีความพร้อมเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร และ ต้องเพียงพอต่อปริมาณงาน โดยให้ออกาสบุคลากรทุกคนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างเท่าเทียมเหมาะสมกับระดับงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการแข่งขันทางการตลาด เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง (Coltman, et al. 2015) ทางด้าน Dehling & Sunyaev (2014) กล่าวถึง โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) หมายรวมถึง ความพร้อมของเทคโนโลยี ประกอบด้วย อุปกรณ์และระบบปฏิบัติการ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยี และมีการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนองค์กร ได้อย่างเหมาะสม Buzzell (2016) กล่าวถึงความสำคัญของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) ที่ต้องมีการลงทุนที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องต่อการพัฒนาขององค์กร เพราะเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ Elshaikhi (2015) กล่าวสนับสนุนว่า โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานขององค์กร และ ความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด สามารถเข้าถึงตลาดเป้าหมาย เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อนและยกระดับการดำเนินงานขององค์กร โดยมีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Bailey (2015) กล่าวสนับสนุนเช่นกันว่า โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) โดยเฉพาะอุปกรณ์การทำงาน ระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยและสามารถเชื่อมโยงถึงกัน ได้อย่างเหมาะสม จะยกระดับวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการสร้างผลลัพธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ได้เป็นอย่างดี

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware)

ซอฟต์แวร์ (Software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน สนับสนุนการบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์กร

## 2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management) เทคโนโลยีมีประโยชน์ ต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ทั้งนี้ก็เป็นที่จะต้องมีการจัดการที่ดี ในการดูแล และการใช้งานเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกลยุทธ์ด้านการตลาด สิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ คือ ข้อมูลของลูกค้า (Data) ข้อมูล คือ ความต้องการของลูกค้า Demand (2008) มีการทบทวนและปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้เกิดขึ้นอย่างแตกต่าง Taiwo & Olorunleke (2013) ทั้งนี้องค์กรจะต้องประยุกต์ระบบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management) โดยเฉพาะระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) และระบบขายหน้าร้าน (Point-of-Sales : POS) ที่จะช่วยดึงข้อมูลความต้องการของลูกค้า (Demand) และนำไปสู่ การประมวลผลการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร (Ata & Toker, 2012) ทางด้าน Dulipovici & Vieru (2015) กล่าวว่า การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management) ที่ดี ต้องมีการฝึกพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ อย่างทันต่อเหตุการณ์ จะทำให้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ที่มีความสามารถทางการแข่งขันเชิงได้เปรียบอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Eservel (2014) ที่สนับสนุนให้มีการอบรม และพัฒนาการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างถูกต้อง และมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ เช่น ข้อมูล ของลูกค้า ข้อมูลของคู่แข่ง เพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ทางด้าน Lee, et al. (2015) กล่าวว่า การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management) ต้องเริ่มจากพฤติกรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับข้อมูล เช่น ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง เพื่อนำไปสู่การบูรณาการ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายและรวดเร็ว มีการปรับปรุงของข้อมูลต่าง ๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ เพื่อทำให้เกิดการ นำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่

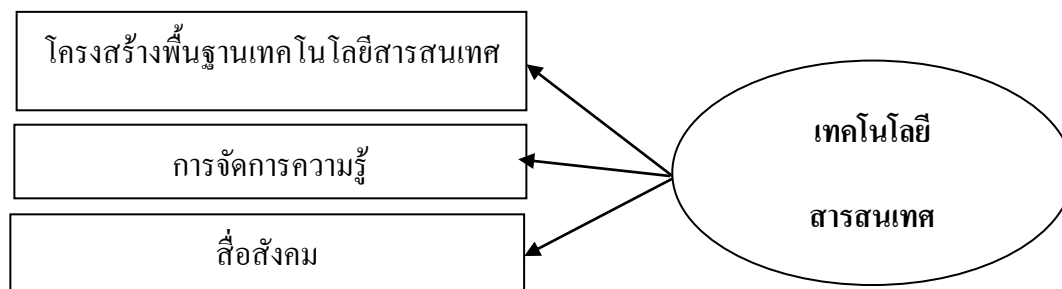


จะช่วยให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย เพิ่มความสามารถมีระบบการบริหารจัดการที่ดีในการดูแลข้อมูลลูกค้า

### 3. สื่อสังคม (Social Media)

การพัฒนาและขยายตัวของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต ได้เชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่งทั่วทุกมุมโลก ในระยะเวลาเพียงไม่กี่วินาที สนับสนุนให้เกิดการค้าการลงทุน มีการพัฒนาช่องทางสื่อสารทางการตลาดผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และการนำมาใช้ทั้งด้านธุรกิจ และการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจำนวนมาก มีความสนใจและให้ความสำคัญกับการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) X. Lin (2015) เช่น Facebook, Line, Line@, Twitter, Instagram, LinkedIn, และอื่น ๆ เนื่องจาก มีความสะดวกรวดเร็วและสามารถเข้าถึงข้อมูล ผ่านโทรศัพท์มือถือ หรือ อุปกรณ์พกพาได้ทุกสถานที่ ตลอดเวลา สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) (Gazal, et al. 2016) จึงกลายเป็นแนวคิด และวิธีการที่สำคัญ ของกลยุทธ์การตลาดยุคใหม่ ที่มีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้ประกอบการ จะต้องให้ความสนใจ วางแผนและคัดเลือก สื่อสังคมออนไลน์ที่เหมาะสม ในการสร้างการรับรู้ และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาและดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการเข้าสู่ตลาด (Market Readiness Assessment) ทางด้าน Fraser (2015) นำเสนอว่า สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มีความสำคัญ และจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะและประโยชน์ของการใช้งาน เนื่องจากสามารถนำมาใช้ในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือลูกค้าในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่เข้าสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้อย่างรวดเร็ว ทางด้าน Gillens (2015) กล่าวสนับสนุนความสำคัญ ของสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่สามารถเชื่อมโยงและสร้างโอกาสทางการค้า เพื่อนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องพิจารณา เรื่องนโยบายในการบริหารจัดการสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) วางแผนและคัดเลือก สื่อสังคมออนไลน์ที่เหมาะสม และมีการจัดตั้งทีมงานสำหรับดูแลสื่อสังคมออนไลน์โดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม ทางด้าน Ngai, et al. (2015) กล่าวว่า สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีรองรับที่ทันสมัย และสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบปฏิบัติการต่าง ๆ มีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ และมีการปรับปรุงแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมการทำงานของสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ให้ส่งตรงไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ขณะที่ทาง Mtibaa (2015) นำเสนอให้เห็นว่า สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มีประโยชน์ต่อการนำสินค้าและบริการเข้าสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งในยุคสมัยปัจจุบันที่กำลังได้รับความนิยมน้อยมาก สาเหตุเพราะสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่สามารถส่งข้อมูลข่าวสาร ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายหรือให้คำจำกัดความสื่อสังคม หมายถึง สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างเครือข่ายในการตอบสนองความต้องการของสังคม ผ่านอินเทอร์เน็ตสนับสนุนให้เกิดการบริการ การค้า การลงทุน เช่น Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, TikTok



ภาพประกอบที่ 2.5 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

## 2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.2.5.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance)

การดำเนินงานขององค์กร มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวัดและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถของการดำเนินงาน และกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) จึงสามารถบอกถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) สามารถวัดประเมินได้หลากหลายมิติ

Kaplan & Norton (2004) ได้นำเสนอมิติ การวัดประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ เป็น 4 มิติ ซึ่งประกอบด้วยมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดประเมินที่เกี่ยวข้องกับการเงินหรือตัวเลข ใช้ตัวเลขเป็นตัววัดที่สะท้อนถึง การดำเนินงานของกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การดำเนินงานกลยุทธ์การตลาด สามารถวัดผล โดยประเมินยอดขายเป็นต้น ตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment: ROI) มูลค่าของผู้ถือหุ้น (Shareholder Value) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue growth) ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Cost per unit) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) เป็นต้น (Kaplan & Norton 1992, Kaplan & Norton 2001, Kaplan & Norton 2004)

Kim & Han (2015) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยพบว่า เป็นการวัดประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมาของธุรกิจ สามารถที่จะวัดประเมินได้ทั้งเชิงการเงิน (Financial

Performance) ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ผลประกอบการของกิจการ การเงิน รายได้ ผลกำไร การลดลงของต้นทุน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีการวัดประเมิน ในเชิงที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) ประกอบด้วย เช่น การวัดประเมินความพึงพอใจ การรับรู้ของลูกค้า ความจงรักภักดี การกลับมาใช้บริการซ้ำ ความรู้สึกต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจหรือตราสินค้า เป็นต้น ทั้งหมดมีไว้เพื่อประเมินว่า องค์กรได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรือกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ ต้องปรับปรุงในกลยุทธ์ในด้านใด ที่จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานทางธุรกิจให้ที่ดียิ่งขึ้น

Kim & Han (2015) สอดคล้องกับการศึกษาของ Quayes & Hasan (2014) ที่ได้ทำการศึกษา และพบข้อค้นพบว่า องค์กรจะต้องจัดวางกลยุทธ์ ที่สอดคล้อง และเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันและขับเคลื่อนองค์กร หรือการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะมุ่งหวังผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ยอดขายหรือผลกำไร โดยยอดขายหรือผลกำไรเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการวัดความสามารถของกลยุทธ์การตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ การประเมินเรื่องอื่น ๆ มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรเช่นกัน เช่น ทักษะคติของลูกค้าต่อสินค้าและบริการ ความชอบและไม่ชอบในสินค้าและบริการ เป็นต้น

Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton ที่ปรึกษาทางด้าน การจัดการ ได้นำการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือทางการจัดการ คือ บาลานซ์ สกอร์ การ์ด ระบบบริหาร Scorecard (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจทุกด้านทั่วทั้งองค์กร โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ประกอบกับเกิดเหตุการณ์ประเภทนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในช่วงกลางทศวรรษที่ 90 Kaplan และ Norton จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่าๆ นั้น มีจุดอ่อนเพราะสังเกตแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมมองของความสำเร็จของบริษัท และข้อมูลมาจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยทั้งคู่ได้ตีพิมพ์แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ในวารสาร Harvard Business Review ในค.ศ. 1992 ว่าเป็นเครื่องมือที่อิงตามต้นทุน สำหรับการวางแผนและกระบวนการ การปรับปรุง ออกแบบมาเพื่อมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ขององค์กร การดำเนินการตามกระบวนการ พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะ มุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่ง Kaplan and Norton (1992) ยอมรับว่าทุกองค์กรมีวัดผลทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน แต่หลายคนใช้เฉพาะตัวเลขซึ่งได้จากการวัดผลที่ไม่ใช่ทางการเงินเพื่อมาปรับให้เข้ากับลูกค้าผู้จัดการ

อาวุธใ้ความสำคัญกับวัดผลทางการเงินและนำตัวเลขเหล่านี้สำหรับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและข้อเสนอแนะทางยุทธวิธี Balanced Scorecard (BSC) มีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงินให้กับพนักงานทุกระดับขององค์กร (Atkinson, et al. 1997) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) ถือเป็นหนึ่งในการพัฒนาที่สำคัญที่สุดในการบัญชีการจัดการหนังสือเล่มแรก Kaplan & Norton (1992) ได้รับการแปลเป็นภาษาต่างๆมากกว่า 18 ภาษา แนวคิดดังกล่าวได้รับการยกย่องมากและใช้งานจำนวนมากในภาครัฐภาคเอกชนภาคธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์สามารถทำเงินได้หลายล้านเหรียญดอลลาร์โดยได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร (Ben, 2002) Balanced Scorecard (BSC) เป็นการวัดผลทางการเงินและไม่ใช้การเงินใช้ในขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งเน้นกลยุทธ์ของการสื่อสารกับสมาชิกและการให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดัชนีชี้วัดนี้สามารถใช้ได้ทุกระดับ ระดับทั้งหมดองค์กร หรือ หน่วยย่อย หรือ จะเป็นดัชนีชี้วัดส่วนบุคคล (Mendoza & Zrihen, 2001) Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นในการแข่งขันในอนาคต และ ผู้บริหารสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของกลยุทธ์ขององค์กรได้ Balanced Scorecard (BSC) ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจและกลยุทธ์ได้ จากนั้นถ่ายโอนเป็นการวัดผลการดำเนินงานประสิทธิภาพที่เป็นรากฐานสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องจากการศึกษาของ Dixon, et al. (1990) และ Ernst & Young (1998) และ Daly (1996) Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบการประเมินผลที่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานมีความแม่นยำเที่ยงตรงมากกว่าระบบการประเมินผลซึ่งขึ้นอยู่กับการเงินเพียงอย่างเดียว ข้อได้เปรียบหลักของการใช้ Balanced Scorecard (BSC) คือผู้บริหารสามารถกระตุ้นการทำงานขององค์กร โดยการใช่มุมมองที่สมดุลในการวัดผลการดำเนินงาน

โดยแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มีการพัฒนาอย่างมากในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมา (Bible, et al. 2006, Braam & Nijssen 2004, Cooper, et al. 2012) ในช่วงเวลาเดียวกันมีการเติบโตไม่เพียงแต่ในแง่ของจำนวนบทความที่ตีพิมพ์เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงงานวิจัย และไม่ได้จำกัดแค่เฉพาะวารสารในด้านการบัญชีและการจัดการเท่านั้น แต่ยังสามารถพบได้ในวารสารเฉพาะตามบริษัทที่ครอบคลุมถึงโรงแรม การท่องเที่ยว รวมถึงธุรกิจอื่น ๆ อีกด้วย (Palatkova 2015, Sainaghi, et al. 2013, Vila, et al. 2010) การศึกษาก่อนหน้านี้ของ Dolnicar, et al. (2008) เกี่ยวกับการใช้ BSC ใน LGO สวัสดิการพนักงานส่วนท้องถิ่น แสดงให้เห็นว่า BSC ถูกใช้เป็นหลัก ในแผนกลยุทธ์ภาพ แผนกวัฒนธรรมและสังคม (Train & Elkin 2001, Behn 2003, Hellstrom, et al. 2009) สำหรับทุกระดับของ Balanced Scorecard (BSC) จะรับรู้องค์ประกอบหลักของการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์ และตระหนักถึงวิธีการวัดความก้าวหน้าให้สอดคล้องกับองค์กร โดยจะทำการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายใน การเรียนรู้ และการเติบโต จะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบสินทรัพย์ที่จับต้องได้ และ สินทรัพย์ที่จับต้อง

ไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ยิ่งใช้ ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากก็สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น ทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ซึ่งเป็นการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันที่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ทุนระยะเวลาในการผลิตหรือให้บริการใหม่ๆ ที่จะช่วยองค์กรจะต้องประสบความสำเร็จในอนาคต

Birchard (1995) และ Kurtzman (1997) ได้กล่าวไว้ในรายงานว่า บริษัทในสหรัฐอเมริกาส่วนใหญ่แสวงหาการปรับปรุงในการวัดผลการดำเนินงาน สิ่งที่บริษัทส่วนใหญ่ค่อนข้างกังวลคือระบบการวัดที่มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานในด้านที่ไม่ถูกต้องที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานพันธกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้จากการดำเนินธุรกิจซึ่งไม่ได้มองถึงผลกระทบที่จะตามมาในระยะยาว Hoffecker & Goldenberg (1994) กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) ขึ้นอยู่กับแนวคิดพื้นฐานหลายประการ ประการแรกเนื่องจากการวัดผลทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อประเมินทั้งองค์กร การแสวงหาวัตถุประสงค์ทางการเงินด้วยสิ่งเดียวอาจนำไปสู่ความพินาศในระยะยาว ประการที่สองเนื่องจาก Balanced Scorecard (BSC) มุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำให้สามารถมองไปข้างหน้าได้มากกว่ามองย้อนกลับหลัง ประการที่สามดัชนีชี้วัดเป็นกรอบการวิเคราะห์ทั้งสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ของบริษัท และกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นเชิงปริมาณและสำหรับการติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเหล่านั้น เมื่อนำปรับใช้อย่างสมบูรณ์ Balanced Scorecard (BSC) สามารถนำมาเป็นศูนย์กลางใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มีการปฏิบัติทั้งด้านเทคนิคและด้านกรอบแนวคิดในการวัดผลการดำเนินงาน และกรอบแนวคิดที่นิยมใช้มากที่สุดคือ Balanced Scorecard (BSC) The Hackett Group ซึ่งเป็นองค์กรให้คำปรึกษาและวิจัยระดับโลก รายงานว่าองค์กรในสหรัฐมากกว่า 700 แห่ง นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นแนวทางในการวัดผล วัดผลทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ในการจัดการความคืบหน้าของกลยุทธ์และจัดการโครงการริเริ่มที่ได้รับการสนับสนุนมากกว่า 75% ขององค์กร โดยได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากบทบรรณาธิการใน Harvard Business Review (2005) เรียกสิ่งนี้ว่ามีอิทธิพลมากที่สุดแนวคิดการจัดการของศตวรรษที่ยี่สิบ เป็นแผนการที่คิดมาเพื่อกำหนดกลยุทธ์เป็นอย่างดีทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยมขององค์กรที่บริษัทปรารถนาที่จะเป็นในอนาคตและทำการวางแผนเพื่อจะไปถึงเป้าหมายนั้น สอดคล้องกับ Rigby & Bilodeau (2013) Bain and Company บริษัทที่ปรึกษาได้ทำการสำรวจเครื่องมือและมีการจัดอันดับแนวโน้มเทรนของโลก Balanced Scorecard (BSC) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผู้จัดการทั่วโลกใช้กันอย่างแพร่หลาย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) ดังนี้

ตารางที่ 2.9 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Kaplan & Norton (1992) Balanced Scorecard (BSC)	การแปลพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้ครอบคลุม ถึงการวัดผลดำเนินงาน ซึ่งเป็นกรอบสำหรับกลยุทธ์ระบบการวัดและการจัดการ เพื่อให้แน่ใจว่าดัชนีชี้วัดความสมดุลที่บริหารขององค์กรจะต้องคัดลอกภารกิจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ลงในดัชนีชี้วัด โดยดัชนีชี้วัด Balanced Scorecard (BSC) นี้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในระยะยาวและระยะสั้นของกลยุทธ์ อีกทั้งยังควรมีการวัดผลที่แสดงถึงความยอดเยี่ยมผลการดำเนินงานก่อนหน้าและตัวขับเคลื่อนประสิทธิภาพที่นำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต
Speckbacher, et al. (2003) Balanced Scorecard (BSC)	เครื่องมือที่จะใช้พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และพัฒนาบริษัทในระยะยาว
De Bruijn (2007)	การวัดผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความเป็นมืออาชีพ องค์กรต้องวางแผนสำหรับอนาคตและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากนั้นจึงวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่แท้จริงในความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ
Rampsey (2008)	ผลการดำเนินงาน หมายถึง การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลาย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี
Singer & Edmondson (2008)	คือ การวัดผลการปฏิบัติงานจึงบ่งบอกถึงวิธีการในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยการใช้เครื่องมือช่วยในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และศักยภาพในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ต่างๆในองค์กร

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ความหมาย
Sujova, et al. (2014)	การวัดผลการปฏิบัติงานจึงบ่งบอกถึงวิธีการในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยการใช้เครื่องมือช่วยในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และศักยภาพในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ต่างๆในองค์กร
Anastasiia & Ruslan (2019)	การวัดผลการดำเนินงาน โดย Balanced Scorecard (BSC) เป็นการวัดผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานภายในองค์กรหรือธุรกิจ และส่งผลความสำเร็จในอนาคต

จากตารางที่ 2.9 ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดผลประเมินผลจากการดำเนินงาน โดยสามารถพิจารณาได้จากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เช่น ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) รวมทั้งการวัดประเมินผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) ซึ่งช่วยในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร

#### 2.2.5.2 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร มีนักวิจัย นักวิชาการ และเศรษฐศาสตร์หลายท่าน ได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) ซึ่งมีทั้งแนวคิดที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Kaplan & Norton (1992) กล่าวถึง Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

Harvey & Sotardi (2018) ได้อธิบายที่มาของ Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดของระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ผู้บริหารหันมาให้ความสนใจกับการบริหารกิจกรรมและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาใช้ในทศวรรษ 1980 เพื่อเชื่อมโยง 4 มุมมองของความสำเร็จขององค์กร ทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต กรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ที่พัฒนาขึ้นจากการตัวชี้วัดการประเมินผลประสิทธิภาพจากหลายมุมมอง ไปจนถึงระบบการจัดการและควบคุมกลยุทธ์ที่ซับซ้อน

Garrison & Noreen (2003) กล่าวว่า แนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการ และสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร

Henrik, et al. (2001) การวัดผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับผลกำไรจากการดำเนินงาน กระแสเงินสดและผลตอบแทนจากการลงทุนหรือระยะยาว ขึ้นอยู่กับมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อส่งผลความถึงพอใจและตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น โดยมีการควบคุมการดำเนินการภายในให้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ และควบคุมด้านประสิทธิภาพ เช่น ทั้งด้านการเติบโตของยอดขาย ด้านการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การวิจัยและพัฒนาการในการประเมินผลงาน

Gustafsson, et al. (2009) ได้กล่าวถึงการบริหารงานของ Jönköping County Council มีความยินดีและพอใจกับการใช้ Balanced Scorecard (BSC) ทำให้องค์กรมีแรงจูงใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกรอบแนวคิด

Jönköping County Council เชื่อว่า การใช้ Balanced Scorecard (BSC) คือ การทำให้พนักงานเข้าใจและเชื่อมโยงงานประจำวันเข้ากับกรอบงานรวมถึงทั้งการค้นหาค่าตัวเลขที่ "ถูกต้อง" ที่สะท้อนถึงองค์กร จากการบริหารผ่าน 4 มุมมองซึ่งมีหลายมิติ ทำให้พนักงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่พร้อมเพรียงกันผ่านแผนการปฏิบัติการ การดำเนินการตามกรอบแนวคิดขององค์กร โดยผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับบนและระดับกลางเจ้าหน้าที่พยาบาล และส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้องค์กรมีระบบที่สามารถใช้ได้กับทุกระดับภายในองค์กร เพื่อรับภาพรวมและควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจได้ดีขึ้น

Anastasiia & Ruslan (2019) ได้อธิบายการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดสำหรับยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านอาหารของภาครัฐ โดยการประยุกต์ใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ดเพื่อสร้างความมั่นคงด้านอาหาร โดยได้มีการออกแบบที่แสดงผ่านทางการเงิน การสนับสนุนนโยบายการเกษตร



ผลประโยชน์ทางสังคมสำหรับประชากร การกำกับดูแลและการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานสำหรับตลาดในประเทศ การจัดการของรัฐและทรัพยากรสำหรับให้ความมั่นคงทางอาหาร

Jusoh (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการวัดกลยุทธ์ของธุรกิจและผลการดำเนินงานของธุรกิจในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต โดยใช้การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในด้านการเงิน ด้านที่มุ่งเน้นลูกค้า ด้านธุรกิจกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ทำให้เห็นผลว่า Balanced Scorecard (BSC) ใช้การวัดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมีระบบที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินกลยุทธ์และปรับให้เข้ากับธุรกิจเพื่อให้มีประสิทธิภาพความหลากหลายมากที่สุด

Chen, et al. (2006) ได้กล่าวว่า เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลดำเนินงานของโรงพยาบาล ทั้งด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการเติบโตของโรงพยาบาล

Creamer & Freund (2010) Balanced Scorecard (BSC) มี 4 องค์ประกอบ มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองกระบวนการทางธุรกิจภายใน มุมมองของลูกค้า และมุมมองทางการเงิน เพื่อช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัท

Chytas, et al. (2011) Balanced Scorecard (BSC) คือ สิ่งที่ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้และการเติบโต จนนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจภายใน ความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น สุดท้ายคือประสิทธิภาพทางการเงินที่เหนือกว่า

Pongwiritthon & Utama-ang (2011) เจ้าของกิจการผู้ประกอบการ SMEs ควรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานธุรกิจ มุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตามมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และการตอบสนอง โดยผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่หรือองค์ประกอบหลัก ที่จะใช้วัดประเมินและสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กร (Firms Performance) ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ จึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) แบ่งออก เป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) (2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### (1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)

Kaplan & Norton (1992) มุมมองทางการเงินในอดีต เป็นเครื่องมือเดียวซึ่งผู้จัดการของบริษัทหนึ่งสามารถใช้เพื่อนำทางบริษัท การวัดผลทางการเงินแม้ว่าให้ข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับรายงานตามไตรมาส การรายงานทางการเงินจะติดอยู่ในรูปแบบการบัญชีที่พัฒนาขึ้นมาหลายศตวรรษ ดัชนีชี้วัดสำหรับมุมมองทางการเงิน ได้แก่ รายได้จากการดำเนินงาน มูลค่าทางเศรษฐกิจเพิ่ม และผลตอบแทนจากการลงทุน

Jusoh (2006) ได้ให้คำนิยามทางการเงิน ว่าเป็นการวัดผลการดำเนินงานและความสำเร็จจากทางการเงิน

Baker, et al. (2008) มุมมองทางการเงิน คือ การมองหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อมาจัดการกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และเพิ่มช่องทางการบริการให้ผู้ที่มาใช้เลือกตัดสินใจมากขึ้น ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

Huang (2009) มุมมองทางการเงิน คือการประเมินผลงานของกลยุทธ์บริษัท การนำไปใช้และการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลกำไร มุมมองทางการเงินอีกความหมายหนึ่งคือการเพิ่มมูลค่าผู้ถือหุ้นให้สูงสุด

Thunaiian (2013) มูลค่าทางเศรษฐกิจของธุรกิจการดูแลสุขภาพในราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย นี้สามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยวิธีการพื้นฐานของการเติบโตของรายได้และผลผลิต กลยุทธ์การเติบโตของรายได้ประกอบด้วยสององค์ประกอบ 1. สร้างแฟรนไชส์ด้วยรายได้จากตลาดใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ ลูกค้านำใหม่ และ 2. เพิ่มยอดขายให้กับตลาดปัจจุบันและลูกค้าโดยการเพิ่มความสัมพันธ์กับพวกเขา และแนะนำวิธีแก้ปัญหาที่สมบูรณ์ กลยุทธ์การเพิ่มผลผลิตยังรวมถึงองค์ประกอบสองส่วนซึ่งกำลังปรับปรุงโครงสร้างต้นทุนโดยการลดต้นทุนทางตรงและทางอ้อมและการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการลดเงินทุนถาวรและเงินทุนหมุนเวียน ผู้ถือหุ้นมีความสนใจในมาตรการต่างๆในการประเมินประสิทธิภาพของมุมมองทางการเงิน ผลตอบแทนจากเงินทุนกระแสเงินสด และรายได้จากการดำเนินงานสะท้อนถึงผลระยะสั้น อัตราส่วนแบ่งการตลาด และการเติบโตของยอดขายสะท้อนถึงผลระยะยาว

Zarook, et al. (2013) จะนำเรื่องของตัววัดประเมินที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข มาใช้ในการวัดประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยพิจารณาด้านยอดขายหรือผลกำไรจากการดำเนินงาน ที่ได้จากการประกอบกิจการเป็นหลัก โดยจะต้องมียอดขาย และผลตอบแทนจากการลงทุนที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีการเพิ่มทรัพยากรการผลิตหรือบริการ ต้องสามารถควบคุมต้นทุนให้มีความเหมาะสมต่อความพร้อมในการเข้าสู่ตลาด (Market Readiness Assessment) ในระดับที่องค์กร ได้กำหนดไว้ หรือมีการจัดทำและนำเสนอกลยุทธ์การตลาดใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจ

Baldwin & Lafrance (2014) ตลอดจนการลงทุน โดยต้องได้ผลลัพธ์ในทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน รายได้ ยอดขายหรือ ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

Coban (2015) สอดคล้องกับ Sinha, et al. (2015) ที่กล่าวถึงองค์การเกี่ยวกับการลงทุน จะต้องมีการพิจารณาด้านผลกำไรต่อผู้ถือหุ้น หรือผลตอบแทนจากการลงทุน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

Shuo (2016) กล่าวถึง การขยายกิจการ หรือการดำเนินกิจกรรมขององค์กรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัด ที่นิยมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย คือ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน หรือผลประกอบการทางการเงิน ซึ่งสามารถประเมินสุขภาพขององค์กรได้โดยใช้ตัวเลขทางการเงินมาเป็นตัวประเมิน

Sahin, et al. (2015) กล่าวสนับสนุนการกำหนดให้ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) เป็นเครื่องมือหรือตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร เพราะทุกองค์กรดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจโดยมุ่งหวัง การสร้างรายได้และผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นหรือกิจการ

ทางด้าน Hansen & Gwozdz (2015) ได้ทำวิจัยบริษัทข้ามชาติในประเทศที่กำลังพัฒนา โดยพบว่าองค์กรทั้งหมดได้มีการนำผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) มาเป็นเครื่องมือหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

## (2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)

Kaplan & Norton (1992) มุมมองด้านลูกค้า คือ ต้องการให้ผู้จัดการถ่ายทอดพันธกิจทั่วไปเกี่ยวกับการบริการลูกค้าเป็นมาตรการเฉพาะที่สะท้อนถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อลูกค้าอย่างแท้จริง

Sadeghi & Hanzae (2004) ในมุมมองด้านลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสำคัญแก่การจัดการด้านการตลาด ควรจะใช้กระบวนการเครือข่ายการตลาด (Marketing Network Processes) ในการจัดการด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) มิติทางด้านโครงสร้าง คือ การมุ่งไปยังโครงสร้างของเครือข่าย ได้แก่ ขนาด รูปแบบ ความหลากหลายความหนาแน่น ความยั่งยืน และความยืดหยุ่น 2) มิติทางด้านความสัมพันธ์ คือ การมุ่งเน้นไปที่ช่องทางที่เชื่อมโยงกับความแข็งแกร่ง ประกอบด้วย ความเชื่อถือ ความยึดมั่น และการร่วมมือกัน และ 3) มิติทางการใช้ คือ การมุ่งเน้นที่กิจกรรมทาง การตลาด ซึ่งประกอบด้วย การจัดการตัดสินใจทางด้านผลิตภัณฑ์ การจัดการด้านกิจกรรมการส่งเสริม การวางแผนกิจกรรมด้านการตลาด การจัดการด้านราคา การจัดการด้านการกระจายสินค้าการได้มาของทรัพยากรด้านการตลาด การเพิ่มความรู้ทางการตลาด และนวัตกรรมทางการตลาด

Kotler & Armstrong (2004) มุมมองด้านที่มุ่งเน้นลูกค้า สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ เวลา คุณภาพ ประสิทธิภาพของบริการ และราคา ลูกค้าพึงพอใจจะซื้อผลิตภัณฑ์อีกครั้ง พูดคุยกับผู้อื่นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ในทางที่ดี ให้ความสนใจกับแบรนด์และการโฆษณาของกลุ่มแข่งของบริษัทน้อยลง อีกทั้งยังซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆจากบริษัท

Gekonge (2005) มุมมองด้านที่มุ่งเน้นลูกค้า หมายถึง การแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การส่งมอบประสิทธิผล การบริการลูกค้าโดยภาพรวม และความพึงพอใจ สิ่งนี้จะเป็นผลมาจากราคา คุณภาพ ความพร้อมใช้งาน การตัดสินใจใช้ฟังก์ชันการทำงาน การบริการ ความร่วมมือ และมูลค่าของแบรนด์ ซึ่งจะนำไปสู่การได้มาซึ่งลูกค้าและการรักษาลูกค้าเพิ่มขึ้น

Jusoh (2006) มุมมองด้านที่มุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจของธุรกิจด้วยภาพลักษณ์ ความพึงพอใจ การตัดสินใจซื้อสินค้า/บริการ การจรรีกรักภักดีต่อธุรกิจ ของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจ

Needleman (2003) มุมมองของลูกค้า รวมถึงส่วนแบ่งการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า และเปอร์เซ็นต์การรักษาลูกค้า ผู้จัดการควรตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้นในทุกๆธุรกิจ หากลูกค้าสร้างความไม่พึงพอใจให้กับลูกค้าอาจเปลี่ยนไปซื้อสินค้า จากผู้ค้ารายอื่นที่ตรงตามความต้องการของพวกเขา จะช่วยเรื่องผลการดำเนินงานในอนาคตให้ดีขึ้น ในการพัฒนาความพึงพอใจลูกค้า การจำแนกประเภทของลูกค้า และการวิเคราะห์กระบวนการเพื่อการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้าตามความต้องการ

Kaplan & Norton (1992) มุมมองทางด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้ได้รับการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์จะเป็นที่น่าพอใจเสมอ มุมมองของกระบวนการภายในรายงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการและขั้นตอนภายใน สมมติฐานที่อยู่เบื้องหลังการรับรู้คือการวัดผลจากลูกค้ามีความสำคัญ แต่ต้องเชื่อมโยงจากสิ่งที่องค์กรต้องทำภายในเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Sharma (2003) มุมมองของกระบวนการภายในทางธุรกิจภายใน รวมถึงกระบวนการนวัตกรรม กระบวนการดำเนินงานและบริการหลังการขาย ตามมุมมองนี้ช่วยให้ผู้จัดการสามารถประเมินได้ว่าธุรกิจของตนดีเพียงใดในกำลังดำเนินการ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้าหรือไม่ (พันธกิจ) ผ่านการออกแบบอย่างรอบคอบโดยผู้ที่รู้กระบวนการเหล่านี้อย่างใกล้ชิดที่สุด ด้วยภารกิจเฉพาะของบริษัท สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาได้โดยที่ปรึกษาภายนอก

Gekonge (2005) มุมมองของกระบวนการภายในมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ทางธุรกิจภายในที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการเงินและลูกค้าพึงพอใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และความคาดหวังของลูกค้า องค์กรต้องระบุกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญซึ่งพวกเขาจะต้องเป็นหนึ่งใน

Jusoh (2006) มุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้าของธุรกิจ

Laforet (2010) มุมมองด้านประสิทธิภาพการจัดการภายใน ซึ่งมีปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ปัจจัยเกี่ยวกับหุ้นส่วน และปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ที่

จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการขององค์กร การใช้ทรัพยากรกับ  
เครือข่าย และผลต่อผลงานของบริษัทโดยตรง

Wu & Chang (2012) มุมมองของกระบวนการทางธุรกิจพยายามที่จะตอบคำถาม เพื่อ  
ตอบสนองลูกค้าของธุรกิจ กระบวนการใดที่ธุรกิจถือว่าเป็นจุดแข็งของธุรกิจ

Kaplan & Norton (1992) มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต กระบวนการจะ  
ประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อพนักงานที่มีทักษะและแรงจูงใจเพียงพอซึ่งได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและ  
ตรงเวลา ซึ่งนำโดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพกำลังขับเคลื่อนพวกเขา ซึ่งจะนำไปสู่การผลิตและการส่ง  
มอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จทางการเงินในที่สุด

Gekonge (2005) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต จะต้องตรวจสอบความสามารถของ  
พนักงาน (ทักษะความสามารถ ความรู้ และการฝึกอบรม) คุณภาพของระบบสารสนเทศ (ระบบ  
ฐานข้อมูล และเครือข่าย) และผลของการจัดตำแหน่งองค์กร (วัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ การจัด  
ตำแหน่ง และการทำงานเป็นทีม) ในการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Jusoh (2006) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธุรกิจ ธุรกิจ  
จะต้องจะรักษา พัฒนา ปรับปรุงความสามารถของธุรกิจอยู่เสมอ

Kaplan & Norton (2007) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต เน้นความสามารถของพนักงาน  
ความพร้อมของระบบข้อมูล แรงจูงใจและการเพิ่มขีดความสามารถ มุมมองนี้รวมถึงการฝึกอบรม  
พนักงานและทัศนคติทางวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงตนเองของแต่ละบุคคลและ  
องค์กร ในองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญนี้คือทรัพยากรหลัก แต่จำเป็นต้องให้เรียนรู้  
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการอบรม รวมถึงการทำให้คำปรึกษา การสื่อสารระหว่าง  
บุคลากร และการใช้เทคโนโลยี

Stringer, et al. (2011) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานและบทบาทของ  
ผู้นำนั้น มีความสำคัญต่อวัฒนธรรมขององค์กร อาทิ ความตระหนัก การเงิน การเข้าถึงและการ  
เตรียมการอบรม และโอกาสในการพัฒนาทักษะอื่นๆ การลดผลจากอุปสรรคเหล่านี้ก็จะต้อง  
สร้างสรรค์กลยุทธ์ด้านทักษะใหม่ๆ ความริเริ่มใหม่ๆ และพนักงานใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจ  
ตื่นตัวในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.10 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

นักวิชาการและนักวิจัย	ผลการดำเนินงาน ทางการเงิน	ผลการดำเนินงานที่ ไม่ใช่ทางการเงิน
Kaplan & Norton (1992)	√	√
Train & Elkin (2001)	√	√
Mendoza & Zrihen (2001)	√	√
Henrik, et al. (2001)	√	√
Kennerly & Neely (2002)	√	√
Ben (2002)	√	√
Speckbacher, et al. (2003)	√	√
Garrison & Noreen (2003)	√	√
Behn (2003)	√	√
Braam & Nijssen (2004)	√	√
Harvard Business Review (2005)	√	√
Gekonge (2005)	√	√
Jusoh (2006)	√	√
Fink, et al. (2006)	√	√
Chen, et al. (2006)	√	√
Bible, et al (2006)	√	√
De Bruijn (2007)	√	√
Dolnicar, et al. (2008)	√	√
Gustafsson, et al. (2009)	√	√
Hellstrom, et al. (2009)	√	√
Creamer & Freund (2010)	√	√
Vila, et al (2010)	√	√
Cooper, et al. (2012)	√	√
Alshammari (2012)	√	√
Sainaghi, et al (2013)	√	√
Rigby & Bilodeau (2013)	√	√
Sujova, et al (2014)	√	√
Palatková (2015)	√	√

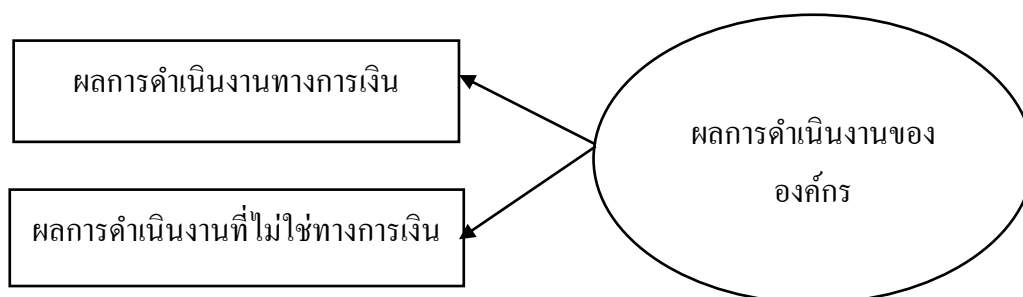
ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

นักวิชาการและนักวิจัย	ผลการดำเนินงานทางการเงิน	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน
Harvey & Sotardi (2018)	√	√
Anastasiia & Ruslan (2019)	√	√

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร วัดได้จาก 2 องค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดในงานวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน (Firms Performance) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน 2. ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงินด้วยพื้นฐานทางบัญชี เช่น การเติบโตของรายได้ ยอดขาย ค่าใช้จ่าย อัตราการลดลงของต้นทุน และผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

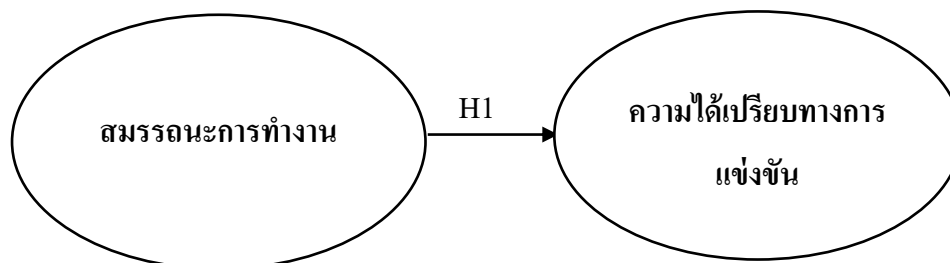
2. ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance) หมายถึง การบริการเพื่อตอบสนองความต้องการความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คุณภาพ ประสิทธิภาพของการบริการ และราคา พนักงานมีทักษะทำให้การทำงานไม่ผิดพลาด



ภาพประกอบที่ 2.6 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กร

## 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการกำหนดสมมติฐาน

### 2.3.1 สมมติฐานที่ 1 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนสมรรถนะการทำงานส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

ตารางที่ 2.11 ความสัมพันธ์สัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	สมรรถนะการทำงาน			ความได้เปรียบทางการแข่งขัน		
	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติ	การสร้าง ความ แตกต่าง	การมุ่งเน้น	การเป็น ผู้นำด้าน ต้นทุน
Bird (1995)	√	√	√	√	√	√
Parnell, et al. (2000)			√	√	√	√
Baker, et.al. (2009)	√	√	√	√	√	√
Ahmad, et al. (2010)	√	√	√	√	√	√
Sungvon (2014)	√	√	√	√	√	√
Alhares, et al. (2017)	√	√	√	√		√
Victor (2021)	√	√	√	√	√	√

Parnell et al. (2000) กล่าวว่า การมีทัศนคติที่ดีของผู้ประกอบการ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้เป็นอย่างมาก โดยการที่ผู้ประกอบการมีทัศนคติเชิงบวกจะ



เป็นตัวเชื่อมโยงในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานขององค์กรเพื่อให้สร้างเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน Bird (1995) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานสามารถเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและสร้างความสำเร็จของธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Noor, et al. (2010) กล่าวว่า สมรรถนะการทำงานเป็นตัวช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ

Baker, et.al. (2009) ในระดับองค์กรสมรรถนะหลักเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และสามารถกำหนดให้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทซึ่งสะท้อนถึงการเรียนรู้ร่วมกันในของบุคลากรในองค์กร สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวขององค์กรที่อธิบายประสิทธิภาพที่เป็นเลิศ ก่อให้เกิดคุณค่าของลูกค้าเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก รวมถึงการที่พนักงานมีทักษะและความสามารถตามที่คาดหวัง ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นในการทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จที่กำหนดไว้

Ahmad, et al. (2010) ได้พบในงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้ประกอบการคือบทบาทสำคัญของความสำเร็จ SME ในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือไม่? จากงานวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างสมรรถนะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจใน SMEs โดยคำนึงถึงบทบาทต่างๆ ของผู้ประกอบการในการจัดการกิจการของตนเอง หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจ SMEs มีส่วนร่วมในงานต่างๆ ที่ต้องใช้สมรรถนะที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถจัดการกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงบทบาทของผู้ประกอบการตามที่ระบุไว้ในวรรณกรรม ได้แก่ บทบาทของผู้ประกอบการจัดการและการทำงานกับความสามารถที่จำเป็นในการจัดการกิจการที่ประสบความสำเร็จ ตรวจสอบแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจใน SMEs โดยตรงเลย จากงานวิจัยได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมถึง แบบจำลองสมรรถนะของผู้ประกอบการควรมีการแนะนำให้ความรู้ฝึกอบรม โดยผู้ประกอบการตัวจริง มีผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรมาให้ความรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในการสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จมากขึ้นในธุรกิจ SMEs

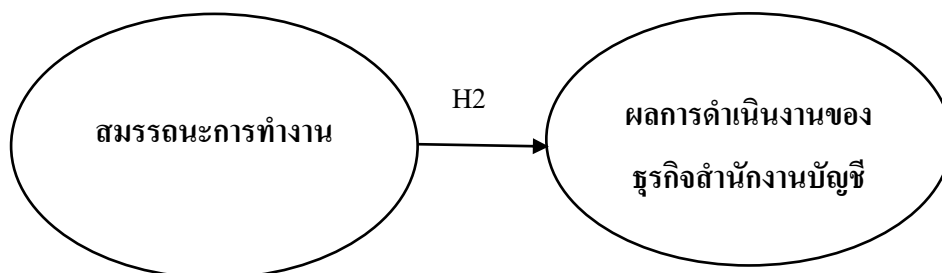
Sungvon (2014) ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการส่งออกยางพาราไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากงานวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกยางพารา มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเป็นอย่างมากต่อความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจส่งออกยางพารา

Alhares, et al. (2017) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน: กรณีศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบริษัทที่ผลิตผงซักฟอกในประเทศจอร์แดน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการทำงานส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทางด้านความได้เปรียบทางด้านต้นทุนต่ำ และคุณภาพของสินค้า ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยกับการศึกษาก่อนหน้านี้ที่พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นรากฐานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่การทำธุรกิจที่ยั่งยืน และจากการศึกษานี้ยังพบว่า สภาพแวดล้อมในองค์กรส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอีกด้วย องค์กรควรใช้โอกาสจากการนำประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะการทำงานไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ

Victor (2021) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการทำงานและความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทผู้ผลิตในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศไนจีเรีย ผลการตรวจสอบผลกระทบของสมรรถนะการทำงานและความได้เปรียบในการแข่งขันในประเทศไนจีเรีย โดยใช้บริษัทยาในตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศไนจีเรีย เป็นพื้นที่ศึกษา จากผลการวิเคราะห์ผลการศึกษารูปว่าสมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทยาในตะวันออกเฉียงใต้ โดยสมรรถนะการทำงานเป็นพื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะการทำงานให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทักษะพื้นฐานและพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ยังถือได้ว่าเป็นสมรรถนะเฉพาะงานเป็นสิ่งจำเป็นที่นำพาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ

### 2.3.2 สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนสมรรถนะการทำงานส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 2.12 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะการทำงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	สมรรถนะการทำงาน			ผลการดำเนินงาน		
	ทักษะ	ความรู้	ทัศนคติ	ด้าน การเงิน	ด้าน กระบวนการ ภายใน	ด้านการ เรียนรู้ และ เติบโต
Porter (1980)	√	√	√	√	√	√
Bird (1995)	√	√	√	√	√	√
Baker, et.al. (2009)	√	√	√	√	√	√
Zaim, et al. (2013)	√	√	√	√	√	√
Özçelik & Ferman (2006)	√	√	√	√	√	√
Sanchez (2013)	√	√	√	√	√	√
Zaim, et al. (2013)	√	√	√	√	√	√
Owais, et al. (2016)	√	√	√	√	√	√
Mohammed, et al. (2017)	√	√	√	√	√	√

การมีส่วนร่วมระหว่างความมีสมรรถนะของเจ้าของธุรกิจในการสร้างกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถเชื่อมโยงความสามารถของผู้ประกอบการและความสำเร็จทางธุรกิจ โดยจำเป็นต้องนึกถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้ประกอบการควรมีในการจัดการหรือบริหารธุรกิจตามแบบจำลองสมรรถนะของผู้ประกอบการที่เสนอแนะโดย Bird (1995) และการผสมผสานเพิ่มเติมในด้านเนื้อหาของความรู้ สมรรถนะของผู้ประกอบการที่ต้องพัฒนาขึ้น (Ahmad & Seet 2009, Chandler & Jansen 1992, Martin & Staines 1994, Man 2001) สอดคล้องกับ Selznick (1957) เป็นการเชื่อมโยงเชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ชัดเจนในรูปแบบนี้ ในการกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน นักวิจัยจำนวนมากมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของ บริษัทที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hall 1993, Itami 1987, Peteraf 1993, Porter 1980)

Bird (1995) รูปแบบของสมรรถนะสามารถเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและสร้างความสำเร็จของธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Chandler & Hanks (1993) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นถูกกำหนดโดยตลาด ดังนั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับความสามารถขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นสมรรถนะขององค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Gibb (2005) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทสำคัญของผู้ประกอบการ SME ในการจัดการกิจการของพวกเขาข้อมูลเชิงลึกบางประการเกี่ยวกับวิธีเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและความสำเร็จของ SMEs

Baker, et.al. (2009) สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัวขององค์กรที่อธิบายถึงประสิทธิภาพที่เป็นเลิศขององค์กร ก่อให้เกิดคุณค่าในมุมมองของลูกค้า และสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้ โดยพนักงานต้องมีทักษะและความสามารถตามที่องค์กรต้องการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการที่จำเป็นในการที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

Ahmad, et al. (2010) สมรรถนะตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ และ สร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

Zaim, et al. (2013) สมรรถนะเป็นเครื่องมือวัดที่ระบุปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ดังนั้นหลายองค์กรจึงใช้แบบจำลองสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาพนักงานเพื่อประเมินตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเชิงพฤติกรรม การประเมินสมรรถนะของพนักงานเป็นวิธีที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรได้

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้ในการวิจัย ดังนี้

Bloodgood & James (1984) ได้พบในงานวิจัยเรื่อง ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน: บทบาทของความรู้แบบฝังลึกในมุมมองของฐานทรัพยากร จากงานวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของสมรรถนะ ความโดดเด่น และไม่สามารถเลียนแบบได้ (ความรู้แบบฝังลึก) ในการมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่าสมรรถนะที่โดดเด่น และไม่สามารถเลียนแบบได้

Özçelik & Ferman (2006) กล่าวว่า โดยทั่วไปกลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติมีความสำคัญที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อส่วนสำคัญของงาน เช่น บทบาท ความรับผิดชอบต่องาน และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ ที่สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้ด้วยการฝึกอบรม

Pillay (2010) ได้พบในงานวิจัยเรื่อง ตามกรอบความสามารถในการจัดการศึกษาทางการพยาบาลจากงานวิจัยพบว่าสมรรถนะสำหรับการบริหาร โรงพยาบาล ทักษะและความรู้ของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโรงพยาบาล

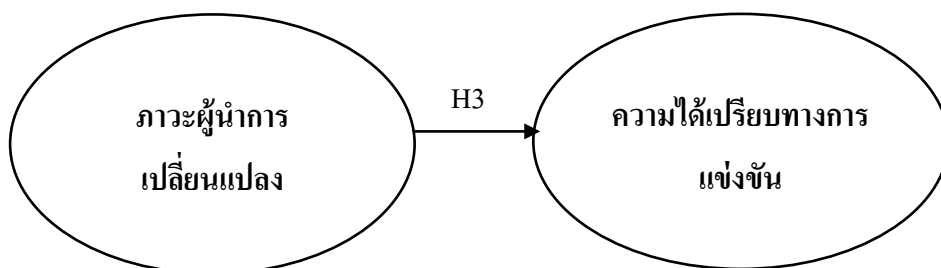
Sanchez (2013) จากการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของสมรรถนะของผู้ประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของการศึกษาค้นคว้าได้มีการยืนยันเชิงประจักษ์ว่าสมรรถนะของผู้ประกอบการส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของบริษัท SME ผ่านการใกล้เคียงของความสามารถของ ซึ่งขอบเขตการแข่งขันและสมรรถนะขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

Zaim, et al. (2013) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบของสมรรถนะการทำงานส่วนบุคคลต่อประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมบริการในตุรกี ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน และมีหลักฐานเชิงประจักษ์พบว่า สมรรถนะการทำงานส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร

Owais, et al. (2016) ได้พบในงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารในปากีสถาน จากงานวิจัยพบว่า ทักษะ และความรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งยังเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่นำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความสามารถเชิงกลยุทธ์, ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และความรู้ทางธุรกิจก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งองค์กรจัดประเภทของความรู้ฝังลึกของพนักงาน ในองค์กร ได้เป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ทางธุรกิจ และความรู้ด้านเทคโนโลยี

Mohammed, et al. (2017) ได้พบในงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้ประกอบการเป็นตัวกำหนดสำหรับความสำเร็จของผู้หญิงที่เป็นผู้ประกอบการในประเทศไนจีเรีย จากงานวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงในเชิงบวกระหว่างสมรรถนะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจของผู้ประกอบการหญิงในไนจีเรีย ผู้ประกอบการหญิงในไนจีเรียจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพวกเขาจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม มีสมรรถนะที่จำเป็น

### 2.3.3 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

ตารางที่ 2.13 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				ความได้เปรียบในการแข่งขัน		
	การมี อิทธิพล อย่าง มี อุดมกา รณ์	การ สร้าง แรง บันดาลใจ	การ กระตุ้น ทาง ปัญญา	การ คำนึง ความ เป็น ปัจเจก บุคคล	การ สร้าง ความ แตก ต่าง	การ มุ่งเน้น	การ เป็น ผู้นำ ด้าน ต้นทุน
Bycio, et al. (1995)	√	√	√	√	√	√	√
Khan & Anjum (2013)	√	√	√	√	√	√	√
Sadrajat (2015)	√	√	√	√	√	√	√
Fuchs (2016)	√	√	√	√	√	√	√
Mahdi & Nassar (2021)	√	√	√	√	√	√	√

Bycio, et al. (1995) กล่าวว่า มีหลายแนวคิดและวิธีการในการเป็นผู้นำและแรงจูงใจมากมายอธิบายถึงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรและส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแต่จากการศึกษาพบว่า แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด Khan & Anjum, (2013) กล่าวว่า บทบาทของความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อบริษัท และเป็นที่ยึดในฐานกระดูกสันหลังขององค์กร หากองค์กรสามารถหาผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร สร้างการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จทางธุรกิจ โดยความสำเร็จขององค์กรทางด้านจัดการและสามารถวัดผลได้ Fuchs (2016) กล่าวว่า ผู้นำมักจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำมีทรัพยากรที่สร้างแรงบันดาลใจมากมายที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำ

Sadrajat (2015) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความคิดของผู้ประกอบการ นวัตกรรมและความสำเร็จในการแข่งขัน (รูปแบบแนวคิดของอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์) กล่าวว่า ในปัจจุบันการปรับปรุงความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นปัญหาสำคัญ และเร่งด่วนที่บริษัทผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในอินโดนีเซียต้องเผชิญ งานวิจัยข้างต้นก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถทำได้ผ่านการปรับปรุงความเป็นผู้นำ ทักษะของผู้ประกอบการ และตัวแปรด้านนวัตกรรม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การวิจัยใช้วิธีหาสาเหตุและอธิบาย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีผลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Khan & Anjum (2013) ภาวะผู้นำมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และจากข้อมูลของ Agbor (2008) ความเป็นผู้นำเป็นแหล่งที่สำคัญที่สุดของความได้เปรียบในการแข่งขัน ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์และการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Romero, 2005) ความเป็นผู้นำเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ประกอบด้วยแบบจำลองแนวคิด สถานะของตัวแปรแต่ละตัว และสมมติฐาน แบบจำลองแนวคิดสามารถยืนยันเพิ่มเติมผ่านการวิจัยยืนยันได้

Fuchs (2016) ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำในฐานะการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาวของเวียตนา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากสำหรับการเข้าถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นไปประโยชน์แก่ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในการนำไปปฏิบัติใช้ จากข้อมูลที่วิเคราะห์ได้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความเหมาะสมที่สุดของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเชื่อว่ารูปแบบความเป็นผู้นำที่กล่าวถึงจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างที่ยั่งยืนขององค์กร

Mahdi & Nassar (2021) ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลธุรกิจของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านความสามารถในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการจัดการความรู้ ในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคระบาดวิกฤตโควิด-19 การศึกษานี้ได้พัฒนารูปแบบธุรกิจบูรณาการความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความรู้กระบวนการบริหารจัดการ และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป้าหมายหลัก คือ เพื่อเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และการแข่งขันที่ยั่งยืนความได้เปรียบตลอดจนบทบาทการใกล้ชิดของกระบวนการจัดการความรู้ในการโต้ตอบนี้ จากการศึกษาพบว่า แบบจำลองผู้นำจะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การที่ผู้นำมีความรู้จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งได้





Bass (1999) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่แรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความท้าทาย ทัศนคติ การพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพที่เหนือกว่าโดยผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีหลักฐานมากมายที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา Bass (1985) ผู้นำจะทำการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น โดยผ่านโครงสร้างการให้รางวัล Burns (1978) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่สร้างทีมที่แข็งแกร่งโดยเพิ่มพลังให้ผู้ติดตามและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามเหล่านี้บรรลุเป้าหมายเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาเอง และการทำเช่นนั้นจะช่วยให้ทั้งองค์กรประสบความสำเร็จโดยรวม

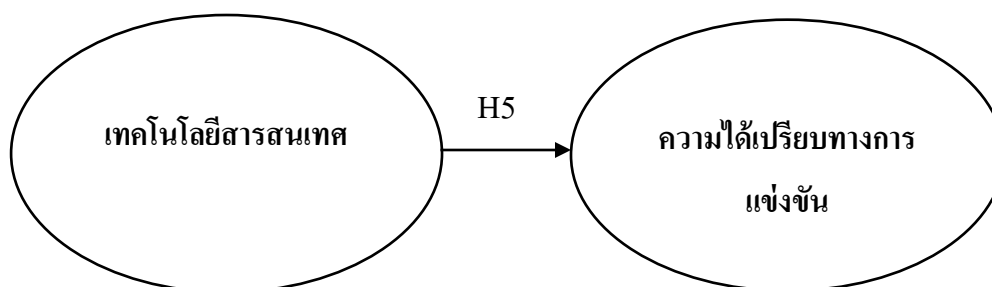
Özer & Tinaztepe (2014) ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศตุรกี จากการศึกษาพบว่า จากการศึกษาทดสอบสมมติฐานแรกของการศึกษาคือรูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับสมมติฐานที่สองเมื่อเทียบกับรูปแบบความเป็นผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ยั่งยืนมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาถึงแนวทางของรูปแบบการเป็นผู้นำ จะเห็นได้ชัดเจนว่ารูปแบบความเป็นผู้นำของประเทศต่างๆ ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ความสัมพันธ์

Flanigan, et al. (2017) ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพของบริษัขนาด เล็ก: กรณีศึกษาทางด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า การ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการทางการเงินของบริษัทจัด จำหน่ายทางอุตสาหกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะทางประชากรที่ตรวจสอบไม่ได้ลด ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพที่ยั่งยืน

Ploychompoo (2020) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงาน ทางการเงิน: กรณีศึกษาการไถ่เกลี่ยบทบาทของการมุ่งเน้นการเรียนรู้และนวัตกรรมเพื่อความ ยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ทางการเงิน

Le & Le (2021) ทำการศึกษาเรื่อง การไถ่เกลี่ยบทบาทของความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร: การ วิจัยเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร และผลการดำเนินงานทางด้าน การเงินขององค์กร

### 2.3.5 สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

ตารางที่ 2.15 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	เทคโนโลยีสารสนเทศ			ความได้เปรียบทางการแข่งขัน		
	โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี	การจัดการความรู้ด้าน เทคโนโลยี	ผู้ ติดตาม	การสร้างความแตกต่าง	การมุ่งเน้น	การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน
Cámara, et al. (2003)	√	√	√	√	√	√
Aslizadaeh (2014)	√	√	√	√	√	√
Khalaji (2014)	√	√	√	√	√	√
Taneja & Toombs (2014)			√	√	√	√
Imbambi, et al. (2017)	√	√	√	√	√	√
Pietrewicz (2019)	√	√	√	√	√	√
Cámara, et al. (2003)	√	√	√	√	√	√

Aslizadeh (2014) กล่าวว่า ในภูมิภาคของศตวรรษที่ 21 บริษัทต่าง ๆ อยู่ในสถานการณ์การแข่งขันที่ซับซ้อนซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย รวมถึงโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น และความเร็วของการแพร่กระจายของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ใหม่นี้ บริษัทจำเป็นต้องดำเนินการต่างจากเดิมเพื่อให้อยู่รอดและเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทต่างๆ จะต้องแสวงหาแหล่งใหม่ๆ ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน และใช้รูปแบบการแข่งขันใหม่ซึ่งต้องการความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับธรรมชาติและพลวัตของการแข่งขัน ตามแนวคิดของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ได้มาจากแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นผลมาจากกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่งและต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากตำแหน่งของทรัพยากรภายนอกและภายในที่มาจากการใช้ทรัพยากรขององค์กร ทรัพยากร ความสามารถ จะถูกยกขึ้นเพื่อให้ข้อได้เปรียบของความสามารถเหล่านี้ นำความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร Khalaji (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมน้ำตาลในอินเดียพบว่าการพัฒนาทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน Muazu & Sambo (2021) กล่าวว่า มีหลายงานวิจัยกล่าวว่า ความสามารถด้านเทคโนโลยี เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ องค์กรสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีคือความสามารถขององค์กรในการใช้แพลตฟอร์มในการจัดการข้อมูล การสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ โดยโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ Taneja & Toombs (2014) กล่าวว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กใช้เครือข่ายทางสังคมเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้และความอยู่รอดของธุรกิจ ส่งเสริมธุรกิจของตนให้เกิดความยั่งยืนในยุคการแข่งขันในปัจจุบัน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับความได้เปรียบในการแข่งขันมาใช้ในการวิจัย ดังนี้

Cámara, et al. (2003) ทำการศึกษาเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศและความได้เปรียบในการแข่งขัน บทบาทของโครงสร้างความเป็นเจ้าของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า บทบาทนี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิจัยเชิงประจักษ์ก่อนหน้านี้แสดงให้เห็นว่าไอทีช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อทำงานร่วมกับทรัพยากรบุคคลหรือในกระบวนการจัดการขององค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์เชิงประจักษ์ว่า โครงสร้างความเป็นเจ้าของธุรกิจและไอทีมีผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างไอทีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายความแตกต่างของความได้เปรียบในการแข่งขัน

Aslizadeh (2014) ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับบริษัท กรณีศึกษา: บริษัทอาหาร GOLESTAN พบว่า ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทต่างๆ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจ มีการกำหนดสมมติฐานรอง คุณลักษณะการจัดการมีผลกระทบมากที่สุดต่อการปรับใช้ไอที ผลการศึกษาพบว่า บริษัทอาหารต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับคุณสมบัติการจัดการรวมถึงการจัดการและความรู้ด้านเทคนิคของไอทีและวิธีการจัดการนวัตกรรมโดยใช้ปัจจัยที่เป็นที่รู้จักซึ่งมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และมีความหมายระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในบริษัทอุตสาหกรรมอาหารของ Golestan ดังนั้นตามสมมติฐานหลักของการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ที่สำคัญโดยตรงและเป็นรูปธรรมระหว่างการใช้ไอทีและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในบริษัทและค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกบ่งชี้ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงทิศทางดังกล่าว อัตราการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรสูงขึ้น บริษัทจะได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะยิ่งสูงขึ้น

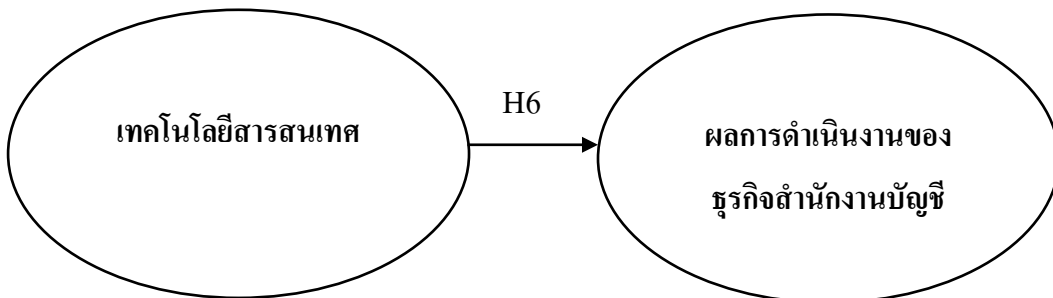
Imbambi, et al. (2017) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความสามารถทางเทคโนโลยีต่อการแข่งขันข้อได้เปรียบของบริษัทน้ำตาลในเคนยาตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลทฤษฎีภูมิได้มาจากรายงานสถิติน้ำตาลของบริษัท KSB และรายงานสถิติน้ำตาล AFFA เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถด้านเทคโนโลยีและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อสรุปจากผลการศึกษาคือบริษัทที่อยู่ระหว่างการศึกษามีข้อจำกัดด้านความสามารถทางเทคโนโลยี อุตสาหกรรมควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำคัญของเทคโนโลยีใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับนวัตกรรมเทคโนโลยี และประเมินกลยุทธ์การบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่องเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของอุตสาหกรรมน้ำตาล

Pietrewicz (2019) ทำการศึกษาเรื่อง เทคโนโลยี โมเดลธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคอุตสาหกรรม 4.0 พบว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางที่สุดในการจัดการธุรกิจ ธุรกิจต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุค 4.0

Muazu & Sambo (2021) ทำการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง ความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรใดๆ ที่ลงทุนและใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านไอที เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์กลุ่มบริการ ระบบปฏิบัติการ แพลตฟอร์มอินเทอร์เน็ต การจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลแพลตฟอร์มการจัดการเครือข่ายและโทรคมนาคมจะได้รับการประโยชน์ในระยะยาวผ่านต้นทุน ความแตกต่าง และการมุ่งเน้น จากการศึกษาพบว่า

โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้เมื่อนำไปใช้อย่างเต็มที่จะส่งผลต่อความสำเร็จมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ

2.3.6 สมมติฐานที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพประกอบที่ 2.12 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Firms Performance)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ 2.16 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานขององค์กร

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	เทคโนโลยีสารสนเทศ			ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี	การจัดการความรู้ด้าน เทคโนโลยี	สังคม	ด้านการเงิน	ด้านกระบวนการ ภายใน	ด้านการเรียนรู้ และเติบโต
Sia, et al. (2010)	✓	✓	✓	✓	✓	
Cragg & Mills (2011)	✓	✓	✓		✓	
Hao & Yu (2011)	✓	✓	✓		✓	✓
Tallon (2011)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Luo, et al. (2012)	✓	✓	✓	✓		✓
Han, et al. (2013)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Cragg & Mills (2011) ได้ศึกษาพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) ในประเทศนิวซีแลนด์ ที่ประสบความสำเร็จจากคู่แข่ง เกิดจากความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) มีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี และมีความแตกต่างกันในแต่ละธุรกิจในการดำเนินธุรกิจของ SMEs

Han, et al. (2013) อธิบายว่า ผู้ประกอบการทางธุรกิจ ใช้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับใช้ และบูรณาการทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้เชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศกับภาพลักษณ์ขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์การซื้อของลูกค้า

Hao & Yu (2011) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างชาญฉลาด ในสถาบันการศึกษา ทำให้โรงเรียนสามารถแข่งขันได้มากขึ้น การศึกษาของ

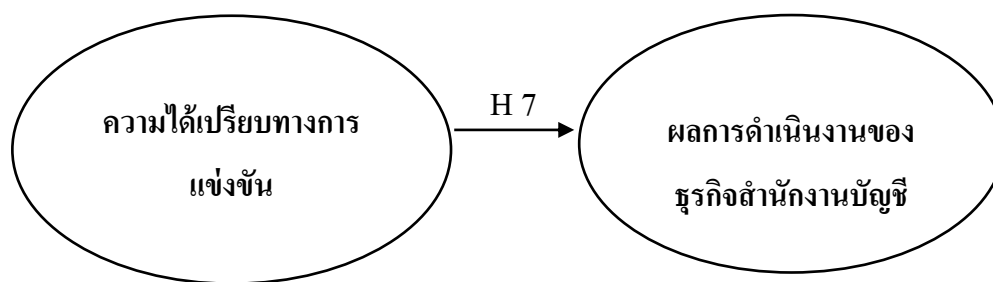
Luo, et al. (2012) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับกระบวนการที่เป็นอัตโนมัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และลดเวลาในการดำเนินธุรกิจ ส่วนนักธุรกิจอาวุโสและผู้จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรขนาดกลางในประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปรับมูลค่าหลักทรัพย์ตามตลาด และ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน

Tallon (2011) ได้ศึกษาพบว่า องค์กรใน สหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ที่ประสบความสำเร็จ ได้มีการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ และกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขณะเดียวกันบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations : MNCs) อย่างเช่น Microsoft, Intel และ Procter and Gamble ได้ใช้โครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ประการ ได้แก่ การแบ่งปัน การบริการ, ศูนย์กลางความเป็นเลิศ และการจัดการคุณค่า เพื่อการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วโลก ให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Sia, et al. (2010) ได้ศึกษาว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อช่วยเหลือองค์กร ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก การวัดผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถแสดงออกมาได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การทำกำไร การลดต้นทุน การผลิตผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพ การลดเวลาในการดำเนินงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Luo, et al. (2012) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ควรมีการออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดทางธุรกิจ

### 2.3.7 สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบที่ 2.13 ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

ตารางที่ 2.17 ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน			ผลการดำเนินงานขององค์กร			
	การสร้างความแตกต่าง	การมุ่งเน้น	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	ด้านการเงิน	ด้านกระบวนการ	การภายใน	ด้านการเรียนรู้และเติบโต
Navarro, et al. (2010)	√	√	√	√	√	√	√
Juan & Zhou (2010)	√	√	√	√	√	√	√
Halim, et al. (2011)	√	√	√	√	√	√	√
Hsu (2012)	√	√	√	√	√	√	√
Healy, et al. (2014)	√	√	√	√	√	√	√
Mulyana (2016)	√	√	√	√	√	√	√
Putri & Yuniawan (2016)	√	√	√	√	√	√	√
Zainul, et al. (2016)	√	√	√	√	√	√	√

ตารางที่ 2.17 (ต่อ)

อ้างอิง ชื่อผู้วิจัย/ปี	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน			ผลการดำเนินงานขององค์กร			
	การสร้างแตกต่าง	การมุ่งเน้น	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	ด้านการเงิน	ด้านกระบวนการ	การภายใน	ด้านการเรียนรู้และเติบโต
Aprizal, et al. (2016)	√	√	√	√	√	√	√
Sutapa & Wasitowati (2017)	√	√	√	√	√	√	√
Milao (2018)	√	√	√	√	√	√	√
Liat & Eldor (2020)	√	√	√	√	√	√	√

Navarro, et al. (2010) พบว่าในงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการรับรู้ความได้เปรียบในการแข่งขัน การปรับกลยุทธ์ทางการตลาด และความมุ่งมั่นในการส่งออก ต่อประสิทธิภาพด้านการส่งออกให้ดีขึ้น เมื่อสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นผลการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่ตามมาเสมอ จากการทดสอบแล้วพบว่า ผลการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขันมีความเกี่ยวข้องกัน

Juan & Zhou (2010) ยอมรับว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงาน วัดจากปริมาณการขายอัตรากำไร ส่วนแบ่งการตลาด และผลตอบแทนจากการลงทุน ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถหาได้จากความสามารถของบริษัท ในการจัดการใช้ทรัพยากรและทุนที่มี

Halim, et al. (2011) ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบของบริษัทขนาดเล็กในการทำความเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค เพื่อสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ดีและการจัดการขายสินค้าในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการส่งออก การใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จะผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพทางธุรกิจ เช่นเดียวกับความสามารถในการจัดการที่สามารถสร้างความได้เปรียบและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

Hsu (2012) ทิศทางของตลาด, ความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับตลาดและผลกระทบต่อความเป็นสากลของ SMEs (Afsharghasemi, et al., 2013) ผลประกอบการทางธุรกิจได้รับอิทธิพลอย่างมากจากความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท



Healy, et al. (2014) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจมีความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตลอดจนหากลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมแก่ธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การผลการดำเนินงานที่ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง จนนำไปสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจเกษตร

Mulyana (2016) ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ

Putri & Yuniawan (2016) ประสิทธิภาพที่สูงขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้ของความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Awuah, 2008) ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบองค์รวมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท

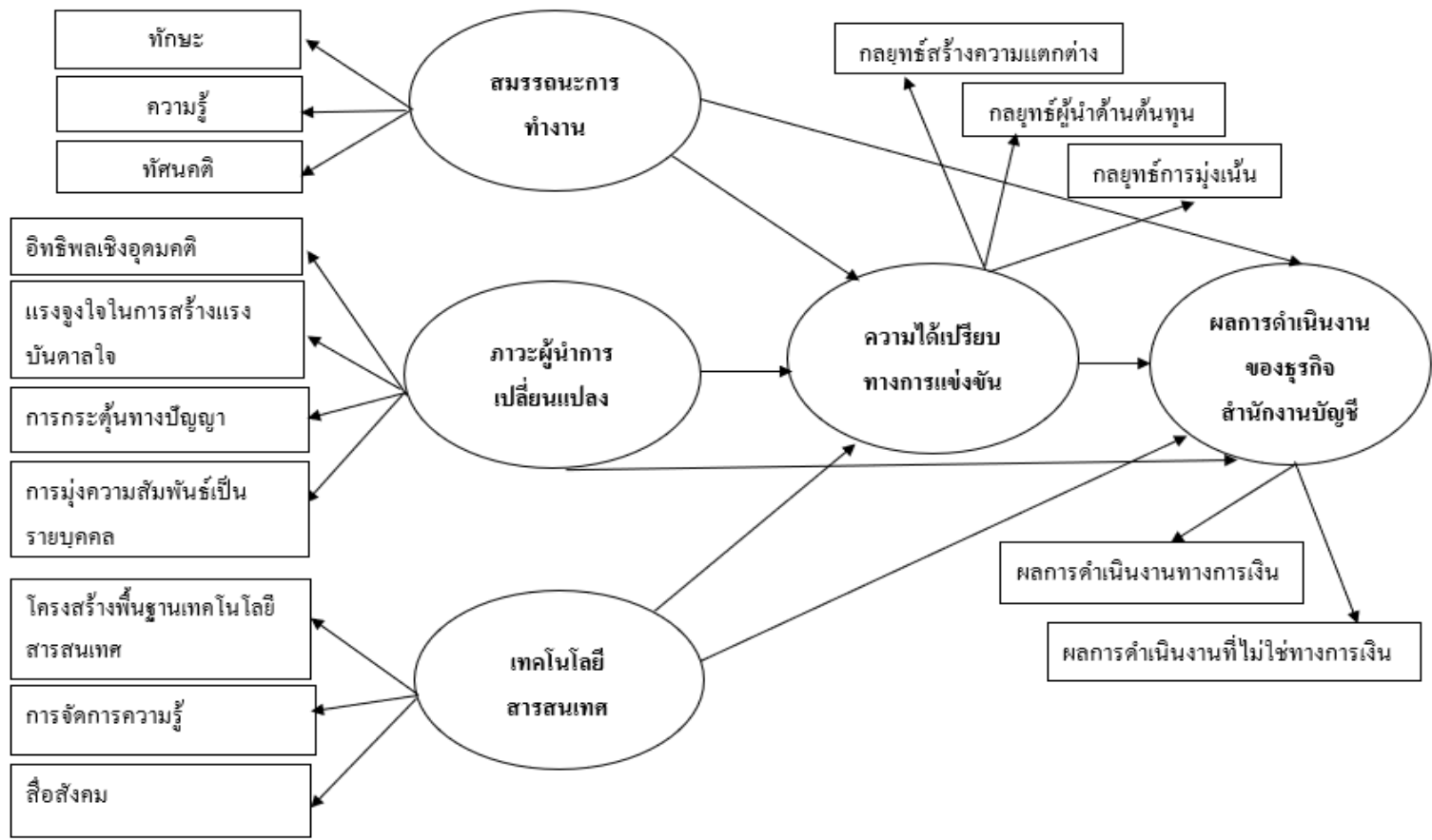
Zainul, et al. (2016) พบว่าในการวิจัยเรื่อง ผลของการวางแผนทางตลาดต่อการเรียนรู้ขององค์กรนวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร (การศึกษาของ SME ศีร์รังกัน ในจังหวัดกาลิมันตันใต้) พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ SME ศีร์รังกัน ในจังหวัดกาลิมันตันใต้

Aprizal, et al. (2016) ได้ค้นพบผลการวิจัยจากงานวิจัยเรื่อง ผลของการวางแผนตลาดและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจผ่านพฤติกรรมการขายคอมพิวเตอร์ของผู้บริโภคในเมืองมากัสซาร์ประเทศอินโดนีเซีย พบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานในเมืองมากัสซาร์

Sutapa & Wasitowati (2017) พบว่าในงานวิจัยเรื่อง บทบาทของการวางแผนตลาดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวสำหรับอุตสาหกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันถูกสร้างขึ้นจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และ ราคาที่ต่ำกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

Milao (2018) การกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ในอุตสาหกรรมการสื่อสารโทรคมนาคมในเคนยา ปัจจัยสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น คือ นวัตกรรม การฝึกอบรมพนักงาน การปฐมนิเทศลูกค้า และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ส่งต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการสื่อสารโทรคมนาคมในเคนยา

Liat & Eldor (2020) ได้พบในงานวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมและความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (แบบจำลองระดับธุรกิจ ของการแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเข้มข้นในการแข่งขัน และประสิทธิภาพด้านการบริการ) ยืนยันว่าการมีความสามารถในการสร้างความแตกต่างที่ไม่เหมือนใครในระดับธุรกิจ ร่วมกับประสิทธิภาพการบริการ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลของการดำเนินงานของธุรกิจ

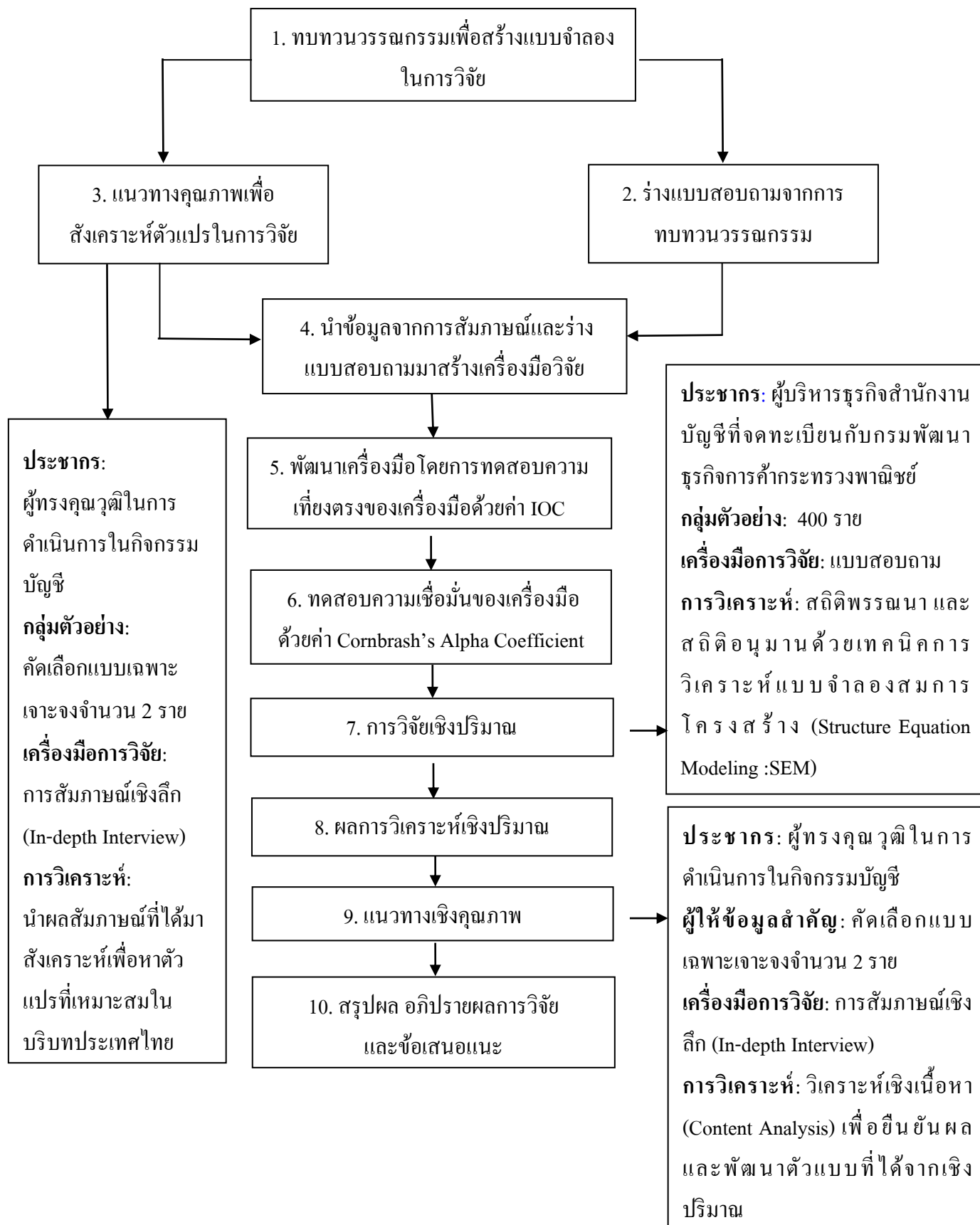


ภาพประกอบที่ 2.14 กรอบการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ได้ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบเชิงอธิบาย (Explanatory Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (3) เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ทั้งนี้ได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างแบบจำลองหรือกรอบแนวคิด ก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสำรวจ (Survey) และวิเคราะห์ทางสถิติด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling :SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถตอบคำถามในการวิจัยได้ครบถ้วน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการนำข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาทดสอบกับตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ได้ข้อค้นพบและประเด็นที่สำคัญ ในการศึกษา “ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

#### 3.1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยกำหนดประชากรเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ดีที่สุด ด้วยการสุ่มแบบเจาะจง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชีหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี เพื่อนำผลสัมภาษณ์ที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อหาตัวแปรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย

#### 3.1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับ ส่วนสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling: SEM) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรม Lisrel

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดประชากรเป้าหมาย และกลุ่มตัวอย่างที่ เพื่อการทำสัมภาษณ์เชิงลึกหรือซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชีหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี เพื่อนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาพัฒนาแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี และเพื่อยืนยันตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาว่ามีความเหมาะสมและปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สำหรับเป็นตัวแบบโครงสร้างตัวแปรเพื่อสร้างเครื่องมือแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ

#### ประชากร

ผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชีหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี

#### กลุ่มตัวอย่าง

สุ่มแบบเจาะจง 2 ราย

### 3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

โดยในขั้นตอนนี้เป็น การดำเนินการวิจัยในรูปแบบของ (Survey Research) โดยมี การเก็บแบบสอบถามจากสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์

#### ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ หัวหน้าสำนักงานบัญชีหรือผู้บริหารสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ จำนวน 4,106 ราย

#### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

หลักการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนที่ดีเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Size) โดยใช้ สูตรคำนวณของ Yamane (1967) ) (วิชิต อุ่ออิน, 2554)

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + NE^2}$$

กำหนดให้

- n คือ ขนาดหรือจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
- N คือ ขนาดหรือจำนวนประชากรที่เป็นสมาชิก 4,016 ราย
- e คือ ค่าน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (0.05) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$\begin{aligned} n &= 4,016 / (1 + 4,016 (0.05)^2) \\ &= 364 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ 364 ตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจริงทั้งหมด 400 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยคิดอัตราตอบกลับบวกเพิ่มอีก 20 เปอร์เซ็นต์ หรือเพิ่มอีก 73 ตัวอย่าง รวมเป็น 437 ตัวอย่าง ( 364 \* .20 = 72.8 + 364 = 437) โดยได้ทำการแจกแบบสอบถามจำนวน 437 ราย ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับและสมบูรณ์จำนวน 400 ราย

สำหรับความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ 400 ราย โดยผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล (Lisrel) โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามข้อเสนอของ Schumacker & Lomax (1996) และ Hair et al. (1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10 - 20 คนต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร (Schumacker & Lomax, 1996., Hair et al., 1998 อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีตัวแปร

สังเกตได้ในแบบจำลองจำนวน 15 ตัวแปร และ 144 คำถาม ดังนั้นขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ที่เหมาะสมคือประมาณ 300 ตัวอย่าง ซึ่งเมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวน 400 ตัวอย่างนั้น พบว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

### การสุ่มตัวอย่าง หรือเทคนิคการสุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ทำการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามคือหัวหน้าสำนักงานบัญชีหรือผู้บริหารสำนักงานบัญชี ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสำนักงานบัญชี

### 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การร่างแบบสอบถามการวิจัย โดยผู้วิจัยทำร่างแบบสอบถามการวิจัยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่ได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) โดยเนื้อหารายละเอียดจะแสดงอย่างละเอียดในบทที่ 2 โดยกรอบแนวคิดนี้จะประกอบไปด้วยข้อคำถามในแบบสอบถามจะประกอบเป็นตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ สมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ซึ่งสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิด จากนั้นนำผลที่ได้ดำเนินการในแนวทางคุณภาพมาทำการวิเคราะห์เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี และเป็นการยืนยันในกรอบแนวคิดและการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาโดยนำผลมาวิเคราะห์เป็นตัวแบบโครงสร้างตัวแปรเพื่อสร้างเครื่องมือแบบสอบถามในการศึกษาเชิงปริมาณซึ่งได้แบบสอบถามลักษณะ ดังนี้

#### 3.3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

โครงสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของ หัวหน้าสำนักงานหรือผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจของสำนักงานบัญชีเป็นตัวแปรกำกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-Ended Response Questionnaire) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist)

รูปแบบมาตรวัดในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 ผู้วิจัยใช้ Five-point Likert - Type Scale Ranging โดยมีค่า 5 ระดับ และศึกษาการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรม

- (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก
- (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Muhd Khaizer Omar โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist) จำนวน 26 ข้อ คำถามประกอบด้วย

- ความรู้ (Knowledge) 8 ข้อ
- ทักษะ (Skills) 8 ข้อ
- ทัศนคติ (Attitude) 10 ข้อ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Bruce Avolio and Bernard Bass โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist) จำนวน 34 ข้อ คำถามประกอบด้วย

- อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) 8 ข้อ
- แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 10 ข้อ
- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 8 ข้อ
- การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) 8 ข้อ

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Jabbouriab, et al. (2016), Pedro Soto-Acosta, et al. (2018), Jimenez-Rodriguez โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist) จำนวน 36 ข้อ คำถามประกอบด้วย

- โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) จำนวน 14 ข้อ
- การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Knowledge Management) 9 ข้อ
- สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) 13 ข้อ



ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Rukia Atikiya (2015), Grete Birtwistle, Noreen Siddiqui and Susan S. Fiorito โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist) จำนวน 30 ข้อ คำถามประกอบด้วย

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) 9 ข้อ
- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership strategy) 10 ข้อ
- กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus strategy) 11 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผู้วิจัยใช้มาตรวัดจากงานวิจัยของ Ahmad, N. N. & Jamil, N.N. (2020) โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Checklist) จำนวน 18 ข้อ คำถามประกอบด้วย

- ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) 9 ข้อ
- ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance) 9 ข้อ

รูปแบบมาตรวัดในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ถึงส่วนที่ 6 ผู้วิจัยใช้ (Five-point Likert) โดยมีค่า 5 ระดับ และศึกษาการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 การทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

ตัวแปรแฝง (Latent Variable)	ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)	จำนวน คำถาม	หมายเลข ข้อคำถาม
สมรรถนะการทำงาน (Competency)	ความรู้	8	ข้อ 1 - 8
	ทักษะ	8	ข้อ 9 - 16
	ทัศนคติ	10	ข้อ 17 - 26
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)	อิทธิพลเชิงอุดมคติ	8	ข้อ 27 - 34
	แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ	10	ข้อ 35 - 44
	การกระตุ้นทางปัญญา	8	ข้อ 45 - 52
	การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	8	ข้อ 53 - 60
เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี	14	ข้อ 61 - 74
	การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี	9	ข้อ 75 - 83
	สื่อสังคมออนไลน์	13	ข้อ 84 - 96

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง (Latent Variable)	ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable)	จำนวน คำถาม	หมายเลข ข้อคำถาม
ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน (Competitive Advantage)	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	9	ข้อ 97 - 105
	กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน	10	ข้อ 106 - 115
	กลยุทธ์การมุ่งเน้น	11	ข้อ 116 - 126
ผลการดำเนินงานของ สำนักงานบัญชี (Business Performance)	ผลการดำเนินงานทางการเงิน	9	ข้อ 127 - 135
	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	9	ข้อ 136 - 144

### 3.4 การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (Validity)

การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์ และ การพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน เป็นนักวิชาการ 4 คน วิชาชีพ 2 คน สถิติ 1 คน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความสอดคล้องกันเป็นรายข้อคำถามมีค่า IOC ไม่น้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นนำไปใช้ได้โดยคำนวณจากสูตร (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชานีประศาสน์, 2545) ดังนี้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดย      IOC = ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)  
           R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคำถามแต่ละข้อ  
           N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ดังนี้

+1 หมายถึงคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

-1 หมายถึงคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

0 หมายถึงไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยาม  
ปฏิบัติการ

เกณฑ์การแปลความหมายมีดังนี้

ค่า IOC  $\geq .60$  หมายความว่าคำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC  $< .60$  หมายความว่าคำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำหรับการประเมินความตรงของข้อคำถาม (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยเรื่อง  
แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ  
ธุรกิจสำนักงานบัญชี เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ และ  
วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

#### ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ

1. ดร.สุภาวดี ขอบเสร็จ  
อาจารย์ประจำสาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสุรินทร์
2. ผศ.ดร.ปิยนุช ปราบกฤติ อาจารย์ประจำสาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. ดร.สุมนา จันทราช อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. ดร.มณฑิรา กิจสัมพันธ์วงศ์  
อาจารย์ประจำสาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสุรินทร์

#### ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาชีพ

1. นางสาวสุชาภา อริยปิณฑพันธ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท การบัญชี เอส.เอ.81 จำกัด
2. นายพงษ์สันต์ มีแสงทอง กรรมการผู้จัดการ บริษัท สำนักงาน พี.เอส.การบัญชี และธุรกิจ

#### ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ และการวัดผล

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง

อาจารย์ประจำวิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเนื้อหา ความครบถ้วน  
ของแบบสอบถาม ความเหมาะสม และความชัดเจนของการใช้ภาษาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน  
พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 1.00  
ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าความสอดคล้อง  
ระหว่าง 0.70 - 1.00 ผู้วิจัยจึงทำการเลือกข้อคำถามที่เป็นไปตามเกณฑ์ คือ  $IOC \geq 0.60$  (ศิริชัย กาญ  
จนวาสี, 2550) เพื่อแสดงว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องของข้อคำถามตาม  
วัตถุประสงค์ของการวิจัยมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและมีความเหมาะสมมีความชัดเจนของภาษา

และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขคำถามตามประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ และนำเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.5 การทดสอบหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

การทดสอบหาความเชื่อมั่น ผู้วิจัยดำเนินการโดยวัดค่าความเชื่อมั่น หรือความสอดคล้องภายใน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับ จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า  $\alpha$  ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น วิจิต อู่อัน (2554) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_x} \right]$$

โดย

- $\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
- $n$  = จำนวนข้อของเครื่องมือ
- $S^2_i$  = คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
- $S^2_x$  = คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

ผลจากการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม พบว่า ข้อคำถามที่มีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 ขึ้นไป ซึ่งผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามสามารถ แสดงได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปร	จำนวน คำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient
<b>สมรรถนะการทำงาน (Competency)</b>		
ความรู้ (Knowledge)	8	0.910
ทักษะ (Skills)	8	0.934
ทัศนคติ (Attitude)	10	0.935
<b>รวม</b>	<b>26</b>	<b>0.937</b>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน คำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)</b>		
อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)	8	0.914
แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	10	0.950
การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	8	0.959
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)	8	0.951
<b>รวม</b>	<b>34</b>	<b>0.954</b>
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)</b>		
โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)	14	0.981
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	9	0.976
สื่อสังคม (Social Media)	13	0.974
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>0.853</b>
<b>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)</b>		
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy)	9	0.947
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	10	0.929
กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)	11	0.938
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>0.887</b>
<b>ผลการดำเนินงาน (Business Performance)</b>		
ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)	9	0.974
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)	9	0.920
<b>รวม</b>	<b>18</b>	<b>0.924</b>

จากตารางที่ 3.2 พบว่าตัวแปรทุกปัจจัย ค่าอัลฟาของครอนบาค ผ่านการทดสอบความเชื่อถือได้โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.910 – 0.981 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสามารถนำแบบสอบถามไปรวบรวมข้อมูลได้

จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องด้วยยังอยู่ในช่วงสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บแบบสอบถาม โดยวิธีการออนไลน์โดยใช้แบบฟอร์ม Google form เพื่อมาทำการทดสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย (Try out)

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งเข้าไปยังอีเมลของหัวหน้าสำนักงานบัญชีให้กับสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์และยินยอมให้เปิดเผยข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามพร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์จนครบ 400 ราย แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติต่อไป

### 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

#### 3.7.1 สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผู้วิจัยได้นำสถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อการอธิบายบรรยายโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะการทำงาน องค์กรธุรกิจเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ และประสิทธิภาพการทำงาน

#### 3.7.2 การวิเคราะห์โมเดลการวัด

การทดสอบโมเดลการวัดในครั้งนี้ เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) กับปัจจัยแฝง (Latent Variable) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และปัจจัยแฝงว่าตัวแปรในโมเดลมีความเหมาะสมหรือไม่ พร้อมกับจัดกลุ่มตัวแปรที่มีคุณลักษณะเหมือนเข้าเป็นปัจจัยแฝงเดียวกัน (Hair et al., 2010)

#### 3.7.3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Specification of the Model) ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจศึกษาตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยผู้วิจัยใช้โมเดลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงและตัวแปรที่สังเกตได้ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่า ความสัมพันธ์ทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียวระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variable)

2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของ โมเดล (Parameter Estimation from the Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุดเนื่องจากมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตรวัด (Byrne, 2010) ผลที่ได้จะแสดงให้เห็นถึง 1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรที่สังเกตได้ 2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ( $\Phi$ ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน ( $\Gamma$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน ( $\beta$ ) และ 3) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของโมเดลโครงสร้างและโมเดลการวัด (Kline, 2010)

3) การตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของ โมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลดังนี้

3.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics:  $\chi^2$ -test) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ หากค่าไค-สแควร์มีค่ายิ่งต่ำยิ่งดี แสดงว่าข้อมูล โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010) ทั้งนี้ Hair et al. (2010) ได้ระบุว่า ค่าสถิติไค-สแควร์มักจะ มีค่าที่สูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant) หากมีจำนวนตัวอย่างขนาดใหญ่ และ โมเดลมีความซับซ้อน ดังนั้นงานวิจัยทางการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างส่วนใหญ่ก็จะใช้ค่า ( $\chi^2/df$ ) เข้ามาประกอบในการพิจารณาความสอดคล้องของ โมเดล

3.2) ค่าสัดส่วน ( $\chi^2/df$ ) ควรมีค่าไม่เกิน 3.00 หรือในกรณีที่ โมเดลมีความซับซ้อนค่า ( $\chi^2/df$ ) ไม่ควรเกิน 5.00 ซึ่งแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010)

3.3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) หรือค่า GFI มีลักษณะคล้ายกับค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Squared Multiple Correlation:  $R^2$ ) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงสัดส่วนของค่าความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Covariance) ที่สามารถอธิบายได้โดยค่าความแปรปรวนร่วม (Covariance) ของ โมเดล (Kline, 2010) หรือเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจาก โมเดลก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ซึ่งค่า GFI ควรอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่า 1 หมายถึง ค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้น ๆ เป็นโมเดลที่เหมาะสมที่สุด ดังนั้น หากค่า GFI มีค่ามากกว่า .95 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก และหากค่า GFI มีค่ามากกว่า .90 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2010)

3.4) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หรือค่า CFI ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ดังนั้น หากค่า CFI หากมีค่ามากกว่า .95 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก และหากค่า CFI มีค่า

มากกว่า .90 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งแสดงว่าโมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2010)

3.5) ค่ารากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หรือค่า RMSEA เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก หรืออยู่ระหว่าง 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ ซึ่งแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000)

3.6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) หรือค่า SRMR เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 หมายถึงแบบจำลองค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 แสดงว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อยและค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าแบบจำลองยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000)

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล แสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา
Chi-square Statistics ( $\chi^2$ -test)	มีค่ายิ่งต่ำยิ่งดี
ค่าสัดส่วน( $\chi^2/df$ )	ค่าที่ได้ไม่ควรเกิน 3.00 ถือได้ว่าเป็นค่าที่ดี
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI)	ค่ามากกว่า .95 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI)	ค่ามากกว่า .95 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	ค่าน้อยกว่า .05 ถือว่ามีความสอดคล้องดีมาก
Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR)	ค่าน้อยกว่า .05 ถือว่ามีความสอดคล้องดีมาก



### 3.8 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้เพื่ออธิบายและยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เพื่อใช้ในการสร้างแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.8.1 ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มประชากรเป้าหมาย เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชี ทั้งนี้การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง โดยเลือกจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์ทั้งในด้านผู้บริหารสำนักงานบัญชี และรวมถึงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมเชิงประจักษ์มากขึ้น จำนวน 2 ท่าน ดังมีรายนามดังนี้

##### 1) นางสาวกัทัญญา ชุติมาวงศ์

Senior Vice President – Internal Audit & Risk Management

Fraser Property (Thailand) Company Limited

##### 2) นางสาวอุบลรัตน์ เขมาพัฒนานนท์

ผู้อำนวยการบริหารเงินสด Cash Management Operations

ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)

#### 3.8.2 เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) สำหรับกลุ่มประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยโครงสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์ได้มาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เป็นการแสวงหาข้อมูลจากแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี เพื่อเป็นการยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

#### 3.8.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารั้งนี้ได้ใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากการสัมภาษณ์ผ่าน ZOOM เพื่อยืนยัน อธิบายผล และสร้างแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

#### 3.8.4 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำผลการศึกษามาทำการสรุปเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ และทำการอภิปรายผลเพื่อแสดงถึงความสอดคล้องของผลการศึกษากับการ ทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะต่อผู้นำไปใช้เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการ แข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธุรกิจสำนักงานบัญชี รวมทั้ง คำแนะนำในการวิจัยครั้งต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อนำไปสู่การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี และ (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะนำเสนอออกเป็น 7 ตอนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบตัวแปรในกรอบแนวคิด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้าง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สัญลักษณ์ทางสถิติและความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MIN	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	คะแนนสูงสุด (Maximum)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
SE	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
$\lambda$	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
$\rho_c$	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
$\rho_v$	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
$\chi^2$	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R <sup>2</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
<b>COMPETE</b>	<b>สมรรถนะการทำงาน (Competency)</b>
KNOW	ความรู้ (Knowledge)
SKIL	ทักษะ (Skills)
ATTI	ทัศนคติ (Attitude)
<b>TRANSFO</b>	<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)</b>
IDEAL	อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)
INSPI	แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
INTEL	การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
INCON	การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)
<b>INFOTEC</b>	<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)</b>
INFRA	โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)
KNOWM	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
SOCIA	สื่อสังคม (Social Media)
<b>ADVANTAG</b>	<b>ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)</b>
DIFFSTG	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy)
COSTSTG	กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy)
FOCUSTG	กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)
<b>PERFORM</b>	<b>ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance)</b>
FIN	ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)
NONFIN	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบตัวแปรในกรอบแนวคิด

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กล่าวคือ เลือกสัมภาษณ์เฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งในด้านบัญชี และรวมถึงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี จำนวน 2 ท่าน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ออนไลน์โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้รับแนวคิดพบว่าได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ส่งผลให้ได้รับข้อมูล ดังนี้

#### ตารางที่ 4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะลึกเพื่อตรวจสอบตัวแปรในกรอบแนวคิด

	ข้อคำถาม
ข้อ 1.	ปัจจัยด้านสมรรถนะการทำงานของผู้บริหาร (Competency) เช่น ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านทัศนคติ มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่เพราะเหตุใด
	<b>สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก</b>
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 1	เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแน่นอน เนื่องจากตัวหัวหน้าสำนักงานเป็นเสมือน Branding ของสำนักงานที่ลูกค้าตัดสินใจในการใช้บริการ ความรู้ความสามารถของหัวหน้าสำนักงานย่อมส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 2	มีผลแน่นอนเนื่องจากความรู้ความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งหัวหน้าสำนักงานงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในส่วนของมาตรฐานการบัญชีเป็น Key หลักในการที่ลูกค้าไว้ใจในการใช้บริการ ทั้งนี้สำนักงานบัญชีเป็นธุรกิจที่เป็นวิชาชีพดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาชีพ

	ข้อคำถาม
ข้อ 2.	ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เช่น ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่เพราะเหตุใด
	<b>สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก</b>
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 1	มีผลแต่อาจจะไม่ได้โดยตรงนักซึ่งในการแข่งขันอาจจะเป็นในแง่มุมมองของลูกค้านั้นลูกค้าเองอาจจะไม่ได้ดูเป็นการภายในว่าตัวผู้นำนั้นมีภาวะผู้นำมากน้อยแค่ไหน แต่การเป็นผู้นำที่ดีมันอาจจะ เป็นปัจจัยเอื้อที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีเนื่องจากมีผู้นำที่คอยส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพซึ่งสุดท้ายจะสะท้อนถึงความพึงพอใจที่จะสร้างให้แก่ลูกค้าซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในเชิงทางอ้อม
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 2	มีผลต่อการสร้างความได้เปรียบ ซึ่งภาวะผู้นำเป็น concept ปกติถ้าผู้นำไม่พัฒนาไม่รู้จักเรียนรู้ในสิ่งใหม่ก็เท่ากับ การเดินถอยหลัง ถามว่ามัน impact ต่อสำนักงานบัญชีหรือไม่ตอบว่ามัน impact แน่นอนไม่ว่ามาตรฐานการบัญชีก็มีการ update ตลอดเวลาหรือว่าใน สถานการณ์ที่เปลี่ยน ไปเช่น ปัจจุบันมีเรื่องของ Cryptocurrency หรือธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งผู้เป็นหัวหน้าสำนักงานต้องมีการ adept พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เข้ากับธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการสร้าง โอกาสทางธุรกิจ
	<b>ข้อคำถาม</b>
ข้อ 3.	ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เช่น ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านสื่อสังคม มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่เพราะเหตุใด
	<b>สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก</b>
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 1	ในส่วนของภายในก่อนข้างชัดเจนที่สำนักงานบัญชีมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมย่อมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยตรงอย่างเช่นถ้าสำนักงานบัญชีมี website และ Domain name ที่เป็นชื่อของสำนักงานของตนเองย่อมเป็นที่เชื่อถือทำให้ดูมีภาพลักษณ์ที่ดีซึ่งช่วยส่งเสริมการแข่งขันด้วย และถ้าสำนักงานบัญชีมีการแชร์เผยแพร่ความรู้ผ่าน social media ก็จะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสำนักงานบัญชีทำให้คนรู้จักและอาจจะเป็นตัวเลือกอันดับต้น ๆ ที่ลูกค้าจะมาใช้บริการซึ่งอยู่ที่การสร้าง Branding ว่ามีมากน้อยแค่ไหนซึ่งมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 2	มีผล เพราะว่าการทำงานที่โลกเปลี่ยนแปลงไปเร็วมากในเรื่องของ IT, Internet มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วถ้าหัวหน้าสำนักงานไม่พัฒนาทางด้าน IT และไม่นำความรู้ใหม่ ๆ ทางด้าน IT ไปสู่ทีมงานมันก็จะยากในการดำเนินงานซึ่งในปัจจุบันมีข้อมูลที่หลากหลายและเป็นข้อมูลที่เป็น Big data ถ้าผู้นำไม่รู้จักรนำเอา IT มา adept ใช้ในการทำงานก็จะทำให้คนทำงานจะต้องปฏิบัติงานโดยแบบ manual ซึ่งจะเสียเวลาและได้ประสิทธิผลของข้อมูลอาจจะไม่ถูกต้องด้วย ดังนั้น IT เป็นเรื่องสำคัญ
	ข้อคำถาม
ข้อ 4.	ท่านคิดว่า ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ด้านสมรรถนะการทำงาน (Competency) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ หรือไม่ เพราะเหตุใด
	สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 1	ปัจจัยทั้งสามด้านมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจแน่นอน ซึ่งงานบัญชีหลักสำคัญต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งเป็นวิชาชีพเฉพาะทางสำนักงานบัญชีคงทำการแข่งขันไม่ได้ถ้าไม่มีผู้นำที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาคนนอกแม้กระทั่งในการช่วยในการสร้างทีม ส่วนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันต้องยอมรับว่ามันมีบทบาทที่สำคัญช่วยในการอำนวยความสะดวกทั้งลูกค้าเองและผู้ที่ทำบัญชีได้มากยิ่งขึ้น ในอดีตในสถานะแวดล้อมที่ไม่ได้เป็นเทคโนโลยี มันอาจจะไม่สำคัญเท่าไรแต่ในปัจจุบันนี้สถานะแวดล้อมแม้กระทั่งลูกค้าเองก็มีการใช้ IT เป็นพื้นฐาน ในแง่ของสำนักงานบัญชีเองก็ต้องให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าจำเป็นต้องใช้ IT เข้ามาช่วยเสริมด้วย
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 2	ส่งผลแน่นอน เนื่องจากปัจจัยทั้งสามด้านเป็น Key driven ของธุรกิจ แม้ไม่ได้เป็นธุรกิจสำนักงานบัญชีซึ่งอาจเป็นธุรกิจใด ๆ ถ้าผู้นำไม่ adapt นำ Key driven ทั้งสามด้านนี้ไปใช้ให้ทันกับโลกปัจจุบันที่เป็นอยู่ก็จะมีผลต่อคุณภาพของงานบัญชีซึ่งส่งผลต่อธุรกิจด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ลูกค้าอาจจะไม่ประทับใจในส่วนของการบริการมันก็ impact ไปสู่เรื่องของรายได้ด้วยเช่นกัน



## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	ข้อคำถาม
ข้อ 5.	ท่านคิดว่า ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ด้านสมรรถนะการทำงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีปัจจัยด้านใดที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันมากที่สุด
	<b>สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก</b>
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 1	คิดว่าปัจจัยด้านสมรรถนะการทำงานมีผลมากที่สุด เนื่องจากสำนักงานบัญชีเป็นธุรกิจให้บริการทางวิชาชีพ ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องมีความรู้ความสามารถมีทักษะความชำนาญเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางบัญชี
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 2	มองว่าเป็นเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะมันจะ cover ทั้งในส่วนของ IT และในส่วนของความรู้ความสามารถ ซึ่งถ้าผู้นำไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเค้าก็จะมองข้ามในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะทำให้การพัฒนาคุณภาพการให้บริการไม่เต็มที่
	<b>ข้อคำถาม</b>
ข้อ 6.	ท่านคิดว่า มีปัจจัยด้านใดเพิ่มเติมที่เป็นสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขัน
	<b>สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก</b>
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 1	คิดว่าถ้าสำนักงานบัญชีนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกับสมาคมหรือสภาวิชาชีพที่มีบทบาท key HR ก็จะช่วยเสริมภาพลักษณ์ให้แก่สำนักงานบัญชีได้ ไม่ว่าจะไปเป็น Sponsor หรือสนับสนุนวิทยากรมันก็จะช่วยได้ เพราะแค่ทำบัญชีอย่างเดียวอาจจะเหมือนทั่ว ๆ ไป อาจจะสร้างความยอมรับหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ไม่มากถ้าเทียบกับสำนักงานบัญชีอีกหลาย ๆ แห่งที่พูดถึงก็จะรู้จักกันดี เพราะฉะนั้นทางสำนักงานบัญชีเองอาจจะไปมีบทบาทช่วยสภาวิชาชีพหรือสมาคมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลค่อนข้างมากเพราะสำนักงานบัญชีเป็นวิชาชีพ เฉพาะถ้าเราทำให้คนรู้จักจดจำเราได้ก็จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	ข้อคำถาม
ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ คนที่ 2	ก็ต้องมองเรื่องวิสัยทัศน์ เพราะว่าในสามด้านที่กล่าวมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นภาวะ ณ ปัจจุบันแต่ถ้าถามว่ามีปัจจัยอื่นอีกมั๊ย คิดว่าน่าจะเป็นมุมมองวิสัยทัศน์ของ หัวหน้าสำนักงานบัญชี ซึ่งการที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้จะต้องมีการคิด ล่วงหน้ามาก่อนไม่ใช่ว่าอยากจะเปลี่ยนแปลงวันไหนก็ทำได้เลย เพราะฉะนั้น การวางวิสัยทัศน์การวาง Vision หรือ Mission ตั้งแต่แรกมันจะเป็นตัว guideline ที่ดีที่ทำให้ทีมงานทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.2 – 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามผู้บริหารธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารธุรกิจ	เป็น	400	100.00
สำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์	ไม่เป็น	-	-
<b>รวม</b>		<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้บริหารธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	116	29.00
	หญิง	284	71.00
<b>รวม</b>		<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 ส่วนเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	31 - 40 ปี	19	4.75
	41 - 50 ปี	105	26.25
	51 - 60 ปี	105	26.25
	61 ปีขึ้นไป	171	42.75
<b>รวม</b>		<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 61 ปีขึ้นไปจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 รองลงมาคือ อายุ 41 - 50 ปี และอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 เท่ากัน และอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.75

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	115	28.75
	สูงกว่าปริญญาตรี	285	71.25
<b>รวม</b>		<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.75

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	1 - 5 ปี	12	3.00
	6 - 10 ปี	45	11.25
	11 - 15 ปี	57	14.25
	มากกว่า 20 ปี	286	71.50
	<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.25 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ที่ศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน (Competency) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี (Business Performance) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ดังนี้

#### 1. สมรรถนะการทำงาน

สมรรถนะการทำงาน (Competency) ที่ศึกษามีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดสมรรถนะการทำงาน มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการทำงานสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน

สมรรถนะการทำงาน (Competency)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ความรู้	400	4.22	0.49	มากที่สุด	2
2. ทักษะ	400	4.20	0.56	มาก	3
3. ทักษะคติ	400	4.39	0.49	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	400	4.27	0.49	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.49) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ทักษะคติ ( $\bar{X} = 4.39$  S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ความรู้ ( $\bar{X} = 4.22$  S.D. = 0.49) และทักษะ ( $\bar{X} = 4.20$  S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านความรู้

ความรู้ (Knowledge)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการสอนแก่นักงานบัญชีในระหว่างปฏิบัติงาน	400	4.20	0.56	มาก	6
2. ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่ทำให้พนักงานบัญชีทำงานได้ง่ายขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน	400	4.30	0.51	มากที่สุด	3
3. ท่านมักจะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ทางด้านบัญชีจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม	400	4.32	0.64	มากที่สุด	2
4. ท่านสามารถนำความรู้ทางด้านบัญชีปัจจุบันไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการฝึกอบรมพนักงานบัญชี	400	4.24	0.63	มากที่สุด	5

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ความรู้ (Knowledge)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
5. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้ทางด้านบัญชีที่มีอยู่และเกิดขึ้นใหม่ ๆ	400	4.38	0.61	มากที่สุด	1
6. ท่านมีทักษะในการใช้งานอุปกรณ์สำนักงานในการทำงาน	400	4.05	0.69	มาก	7
7. ท่านมีความรู้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	400	4.29	0.61	มากที่สุด	4
8. ท่านมีความรู้ในการใช้กลยุทธ์การสอนและอบรมพนักงานบัญชีเพื่อกระตุ้นความสนใจ	400	3.98	0.72	มาก	8
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.22</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านความรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$  S.D. = 0.49) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านความรู้ จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านสนใจที่จะเรียนรู้ทางด้านบัญชีที่มีอยู่และเกิดขึ้นใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.38$  S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ท่านมักจะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ทางด้านบัญชีจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.64) ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่ทำให้พนักงานบัญชีทำงานได้ง่ายขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.51) ท่านมีความรู้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ( $\bar{X} = 4.29$  S.D. = 0.61) ท่านสามารถนำความรู้ทางด้านบัญชีปัจจุบันไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการฝึกอบรมพนักงานบัญชี ( $\bar{X} = 4.24$  S.D. = 0.63) ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการสอนแก่พนักงานบัญชีในระหว่างปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.20$  S.D. = 0.56) ท่านมีทักษะในการใช้งานอุปกรณ์สำนักงานในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.05$  S.D. = 0.69) และท่านมีความรู้ในการใช้กลยุทธ์การสอนและอบรมพนักงานบัญชีเพื่อกระตุ้นความสนใจ ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทักษะ

ทักษะ (Skill)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านมีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพ บัญชี	400	4.19	0.60	มาก	3
2. ท่านสามารถอธิบายและถ่ายทอดความรู้ด้าน บัญชีให้กับพนักงานเข้าใจได้ง่ายขึ้น	400	4.16	0.65	มาก	4
3. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ ทางบัญชีแก่พนักงานบัญชีเพื่อให้เข้าใจ เนื้อหาได้ง่ายขึ้น	400	4.15	0.66	มาก	5
4. ท่านมีทักษะที่ช่วยให้พนักงานบัญชีเรียนรู้ ในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีทางบัญชีใน สำนักงานของท่าน	400	4.07	0.76	มาก	7
5. ท่านพร้อมและใส่ใจที่จะพัฒนาทักษะ ทางด้านบัญชีอยู่เสมอ	400	4.40	0.58	มากที่สุด	1
6. ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงิน ฉบับปัจจุบันและฉบับปรับปรุงอยู่เสมอ	400	4.27	0.72	มากที่สุด	2
7. ท่านมีทักษะในการประยุกต์ใช้มาตรฐานการ รายงานทางการเงินในการปฏิบัติงานด้าน วิชาชีพบัญชี	400	4.19	0.72	มาก	3
8. ท่านมีความเชี่ยวชาญในการอธิบายเกี่ยวกับ เนื้อหาด้านบัญชีที่ท่านรู้มาเพื่อพัฒนาทักษะ ให้แก่พนักงานบัญชี	400	4.13	0.71	มาก	6
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.20</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทักษะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทักษะ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$  S.D. = 0.56) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านทักษะ จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านพร้อมและใส่ใจที่จะพัฒนาทักษะ ทางด้านบัญชีอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.40$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับปัจจุบันและฉบับปรับปรุงอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.72) ท่านมีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพบัญชี ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. =



0.60) ท่านมีทักษะในการประยุกต์ใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพบัญชี ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. = 0.72) ท่านสามารถอธิบายและถ่ายทอดความรู้ด้านบัญชีให้กับพนักงานเข้าใจได้ง่ายขึ้น ( $\bar{X} = 4.16$  S.D. = 0.65) ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ทางบัญชีแก่พนักงานบัญชีเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น ( $\bar{X} = 4.15$  S.D. = 0.66) ท่านมีความเชี่ยวชาญในการอธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาด้านบัญชีที่ท่านรู้มาเพื่อพัฒนาทักษะให้แก่นักงานบัญชี ( $\bar{X} = 4.13$  S.D. = 0.71) และท่านมีทักษะที่ช่วยให้พนักงานบัญชีเรียนรู้ในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีทางบัญชีในสำนักงานของท่าน ( $\bar{X} = 4.07$  S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านคิดบวกเสมอกับงานในวิชาชีพบัญชี	400	4.34	0.70	มากที่สุด	5
2. ท่านยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่นักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน	400	4.45	0.56	มากที่สุด	3
3. ท่านพร้อมที่จะเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาคปฏิบัติต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน	400	4.31	0.61	มากที่สุด	6
4. ท่านพร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	400	4.49	0.56	มากที่สุด	1
5. ท่านจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์การทำงานอยู่ในสภาพดีก่อนใช้งานเสมอ	400	4.30	0.63	มากที่สุด	7
6. ท่านเต็มใจที่จะให้ความรู้พนักงานบัญชีเกี่ยวกับการแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	400	4.44	0.64	มากที่สุด	4
7. ท่านจะสอนและวางแผนงานให้พนักงานบัญชีก่อนการปฏิบัติงานจริงเสมอ	400	4.30	0.64	มากที่สุด	7

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ทัศนคติ (Attitude)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
8. ท่านทำงานด้วยความรับผิดชอบและ ซื่อสัตย์งานนั้นสำเร็จ	400	4.49	0.56	มากที่สุด	1
9. ท่านสามารถเพิ่มเวลาทำงานเพื่อให้งานนั้น สำเร็จ	400	4.48	0.56	มากที่สุด	2
10. ท่านเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน โดยให้เข้า อบรมกับแหล่งอบรมภายนอก	400	4.30	0.68	มากที่สุด	7
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.39</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทัศนคติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานด้านทัศนคติ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$  S.D. = 0.49) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านทัศนคติ จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านพร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.49$  S.D. = 0.56) และท่านทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์งานนั้นสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.49$  S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ท่านสามารถเพิ่มเวลาทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.48$  S.D. = 0.56) ท่านยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.56) ท่านเต็มใจที่จะให้ความรู้พนักงานบัญชีเกี่ยวกับการแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.64) ท่านคิดบวกเสมอกับงานในวิชาชีพบัญชี ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.70) ท่านพร้อมที่จะเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาคปฏิบัติต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.61) ท่านจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์การทำงานอยู่ในสภาพดีก่อนใช้งานเสมอ ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.63) ท่านจะสอนและวางแผนงานให้พนักงานบัญชีก่อนการปฏิบัติงานจริงเสมอ ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.64) และท่านเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงาน โดยให้เข้าอบรมกับแหล่งอบรมภายนอก ( $\bar{X} = 4.33$  S.D. = 0.68) ตามลำดับ

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ศึกษามีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. อิทธิพลเชิงอุดมคติ	400	4.41	0.43	มากที่สุด	1
2. แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ	400	4.34	0.52	มากที่สุด	3
3. การกระตุ้นทางปัญญา	400	4.32	0.57	มากที่สุด	4
4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล	400	4.37	0.54	มากที่สุด	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.36</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$  S.D. = 0.49) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ อิทธิพลเชิงอุดมคติ ( $\bar{X} = 4.41$  S.D. = 0.43) รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.57) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.52) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ

อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกับท่านเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ	400	4.45	0.50	มากที่สุด	5
2. พนักงานให้ความเคารพนับถือในตัวของท่าน	400	4.29	0.60	มากที่สุด	8
3. ท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	400	4.47	0.55	มากที่สุด	3
4. ท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	400	4.34	0.48	มากที่สุด	6
5. ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในพนักงานของท่าน	400	4.31	0.51	มากที่สุด	7
6. ท่านปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และคำนึงถึงผลสำเร็จบนพื้นฐานความถูกต้อง	400	4.49	0.50	มากที่สุด	2
7. ท่านร่วมรับผิดชอบในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง	400	4.50	0.50	มากที่สุด	1
8. ท่านคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	400	4.46	0.54	มากที่สุด	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.41</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$  S.D. = 0.43) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านร่วมรับผิดชอบในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.50$  S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และคำนึงถึงผลสำเร็จบนพื้นฐานความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.49$  S.D. = 0.50) ท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.47$  S.D. = 0.55) ท่านคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ( $\bar{X} = 4.46$  S.D. = 0.54) ท่านแบ่งปัน

ความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกับท่านเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.50) ท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.48) ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในพนักงานของท่าน ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.51) และพนักงานให้ความเคารพนับถือในตัวของท่าน ( $\bar{X} = 4.29$  S.D. = 0.60) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ

แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ	400	4.28	0.67	มากที่สุด	7
2. ท่านสนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน	400	4.39	0.55	มากที่สุด	4
3. ท่านมอบหมายงานด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชีและทำให้พนักงานรู้สึกว่างานด้านบัญชีเป็นงานที่ทำท่าย	400	4.26	0.58	มากที่สุด	8
4. ท่านทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับสำนักงานบัญชีของท่าน	400	4.21	0.68	มากที่สุด	9
5. ท่านจูงใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นพนักงานกับสำนักงานบัญชีของท่าน	400	4.31	0.70	มากที่สุด	5
6. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำบัญชีของสำนักงานของท่าน	400	4.44	0.53	มากที่สุด	2
7. ท่านแนะนำให้ความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับงานในสำนักงานบัญชีของท่าน	400	4.48	0.55	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
8. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน	400	4.40	0.62	มากที่สุด	3
9. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานบัญชีของท่าน	400	4.30	0.68	มากที่สุด	6
10. ท่านอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีของท่าน	400	4.31	0.60	มากที่สุด	5
ค่าเฉลี่ยรวม	400	4.34	0.52	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.52) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านแนะนำให้ความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับงานในสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.48$  S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำบัญชีของสำนักงานของท่าน ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.53) ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.40$  S.D. = 0.62) ท่านสนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน ( $\bar{X} = 4.39$  S.D. = 0.55) ท่านจูงใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นพนักงานกับสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.70) ท่านอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.68) ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.60) ท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.28$  S.D. = 0.67) ท่านมอบหมายงานด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชีและทำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานด้านบัญชีเป็นงานที่ท้าทาย ( $\bar{X} = 4.26$  S.D. = 0.58) และท่านทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.21$  S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน  
อิทธิพลเชิงอุดมคติ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้าน ความคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ทำงาน	400	4.27	0.65	มากที่สุด	5
2. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้าน บัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานใน สำนักงานของท่าน	400	4.30	0.64	มากที่สุด	4
3. ท่านกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี	400	4.37	0.62	มากที่สุด	2
4. ท่านกระตุ้นให้พนักงานบัญชีหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานทางด้านบัญชี	400	4.24	0.75	มากที่สุด	6
5. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอ ความคิดเห็นในการทำงานในขณะที่พูดคุย กัน	400	4.35	0.58	มากที่สุด	3
6. ท่านมักตั้งคำถามที่ทำให้พนักงานของท่าน คิดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย	400	4.27	0.66	มากที่สุด	5
7. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชี ของท่าน	400	4.37	0.69	มากที่สุด	2
8. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานบัญชีมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหาการทำงานในสำนักงาน บัญชีของท่าน	400	4.44	0.58	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	400	4.32	0.57	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.57) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ จาการายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานบัญชีมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.58) รองลงมาคือ ท่านกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.62) ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.69) ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานในขณะที่พูดคุยกัน ( $\bar{X} = 4.35$  S.D. = 0.58) ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้านบัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในสำนักงานของท่าน ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.64) ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้านความคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.65) ท่านมักตั้งคำถามที่ทำให้พนักงานของท่านคิดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.66) และท่านกระตุ้นให้พนักงานบัญชีหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานทางด้านบัญชี ( $\bar{X} = 4.24$  S.D. = 0.75) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ท่านมีโอกาสบ่อยในการพูดคุยหรือสอบถามพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของสำนักงานบัญชีของท่าน	400	4.14	0.71	มาก	6
2. ท่านยอมรับในความสามารถของพนักงานบัญชีของท่าน	400	4.27	0.67	มากที่สุด	4
3. ท่านจะรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงานและเก็บเป็นความลับ	400	4.42	0.60	มากที่สุด	3
4. ท่านยินดีที่จะพูดคุยกับพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกันและกัน	400	4.50	0.59	มากที่สุด	1
5. ท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี	400	4.45	0.60	มากที่สุด	2
6. ท่านให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการได้รับคำชี้แนะเกี่ยวกับงานด้านบัญชี	400	4.50	0.56	มากที่สุด	1
7. ท่านประเมินความก้าวหน้าของพนักงานโดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณตรวจสอบการทำงาน	400	4.22	0.68	มากที่สุด	5
8. ท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง	400	4.45	0.55	มากที่สุด	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.37</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.54) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านยินดีที่จะพูดคุยกับพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกัน

และกัน ( $\bar{X} = 4.50$  S.D. = 0.59) และท่านให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับงานด้านบัญชี ( $\bar{X} = 4.50$  S.D. = 0.56) เท่ากัน รองลงมาคือ ท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.60) ท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.55) ท่านจะรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงานและเก็บเป็นความลับ ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.60) ท่านยอมรับในความสามารถของพนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.67) ท่านประเมินความก้าวหน้าของพนักงานโดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน ( $\bar{X} = 4.22$  S.D. = 0.68) และท่านมีโอกาสน้อยในการพูดคุยหรือสอบถามพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 4.14$  S.D. = 0.71) ตามลำดับ

### 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ที่ศึกษามีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) การพัฒนา (Knowledge Management) และ สื่อสังคม (Social Media) เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ	400	3.95	0.77	มาก	2
2. การจัดการความรู้	400	4.00	0.74	มาก	1
3. สื่อสังคม	400	3.78	0.90	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	400	3.91	0.72	มาก	-

จากตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$  S.D. = 0.72) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ การจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.00$  S.D. = 0.74) รองลงมาคือ โครงสร้างพื้นฐาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.77) และสื่อสังคม ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์โมเดม ที่ทันสมัย	400	3.84	0.82	มาก	10
2. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่ทำให้ง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ๆ มาใช้งาน	400	3.84	0.83	มาก	10
3. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้งาน	400	3.84	0.88	มาก	10
4. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน	400	4.06	0.89	มาก	5
5. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ช่วยลดเวลาการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล	400	4.14	0.86	มาก	2

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
6. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี	400	4.07	0.88	มาก	4
7. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบเครือข่าย (Networks) สำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนก	400	4.08	0.85	มาก	3
8. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับข้อมูลและเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาของลูกค้า	400	4.04	0.88	มาก	6
9. สำนักงานบัญชีของท่านพึ่งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล	400	4.16	0.89	มาก	1
10. พนักงานบัญชีของท่านมีทักษะความรู้สูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชี	400	3.71	0.83	มาก	12
11. พนักงานบัญชีของท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ	400	3.77	0.87	มาก	11
12. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลทางบัญชีที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	400	3.86	0.91	มาก	9

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
13. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวมวิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีได้ง่ายเมื่อต้องการ	400	3.92	0.82	มาก	8
14. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยเพื่อให้แน่ใจว่ามีการไหลของข้อมูลถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ	400	3.96	0.88	มาก	7
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.95</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.77) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ สำนักงานบัญชีของท่านพึงระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล ( $\bar{X} = 4.16$  S.D. = 0.89) รองลงมาคือ สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ช่วยลดเวลาการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ( $\bar{X} = 4.14$  S.D. = 0.86) สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบเครือข่าย (Networks) สำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนก ( $\bar{X} = 4.08$  S.D. = 0.85) สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี ( $\bar{X} = 4.07$  S.D. = 0.88) สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน ( $\bar{X} = 4.06$  S.D. = 0.89) สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับข้อมูลและเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาลูกค้า ( $\bar{X} = 4.04$  S.D. = 0.88) สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยเพื่อให้แน่ใจว่ามีการไหลของข้อมูลถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.96$  S.D. = 0.88) สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวมวิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีได้

ง่ายเมื่อต้องการ ( $\bar{X} = 3.92$  S.D. = 0.82) สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลทางบัญชีที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ( $\bar{X} = 3.86$  S.D. = 0.91) สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์โมเดิร์นที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.82) สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่ทำให้ง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้งาน ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.83) สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้งาน ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.88) พนักงานบัญชีของท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.87) และพนักงานบัญชีของท่านมีทักษะความรู้สูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชี ( $\bar{X} = 3.71$  S.D. = 0.83) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.19** แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านเก็บรวบรวมข้อมูลทางบัญชีของลูกค้า จากการจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี	400	4.20	0.72	มาก	1
2. สำนักงานบัญชีของท่านมีระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	400	4.03	0.80	มาก	3
3. สำนักงานบัญชีของท่านสร้างนโยบายและกระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	400	4.11	0.74	มาก	2

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
4. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการในการกระจายความรู้ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีระหว่างแผนกต่าง ๆ	400	4.03	0.80	มาก	3
5. สำนักงานบัญชีของท่านออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ	400	3.94	0.85	มาก	5
6. สำนักงานบัญชีของท่านมีการบูรณาการแหล่งความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านบัญชี ไปยังแผนกต่าง ๆ	400	3.89	0.82	มาก	7
7. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สารสนเทศทางบัญชีไปยังพนักงานบัญชีที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	400	3.85	0.94	มาก	8
8. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	400	3.92	0.88	มาก	6
9. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น	400	4.01	0.70	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>4.00</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.19 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$  S.D. = 0.74) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ จากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ สำนักงานบัญชีของท่านเก็บรวบรวมข้อมูลทางบัญชีของลูกค้า จากการจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี ( $\bar{X} = 4.20$  S.D. = 0.72) รองลงมาคือ สำนักงานบัญชีของท่านสร้างนโยบายและกระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ( $\bar{X} = 4.11$  S.D. = 0.74) สำนักงานบัญชีของท่านมีระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ( $\bar{X} = 4.03$  S.D. = 0.80) สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการในการกระจายความรู้ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีระหว่างแผนกต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.03$  S.D. = 0.80) สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.01$  S.D. = 0.70) สำนักงานบัญชีของท่านออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.94$  S.D. = 0.85) สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ( $\bar{X} = 3.92$  S.D. = 0.88) สำนักงานบัญชีของท่านมีการบูรณาการแหล่งความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านบัญชี ไปยังแผนกต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.89$  S.D. = 0.82) และสำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สารสนเทศทางบัญชีไปยังพนักงานบัญชีที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ( $\bar{X} = 3.85$  S.D. = 0.94) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อสังคม

สื่อสังคม (Social Media)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อรวบรวมความรู้หรือใช้ทบทวนเนื้อหาการทำงาน	400	3.65	1.07	มาก	10
2. สำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) ในการแนะนำการบริการของสำนักงาน	400	3.47	1.22	มาก	12
3. ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อธุรกิจสำนักงานบัญชี	400	3.92	0.82	มาก	3
4. สำนักงานบัญชีของท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) มากกว่าแหล่งอื่น	400	3.77	0.91	มาก	6
5. ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อวิชาชีพบัญชี	400	3.99	0.92	มาก	1
6. ท่านใช้ความรู้ที่ได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี	400	3.74	1.12	มาก	8
7. ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากสื่อสังคม (Social Media) ไปประยุกต์ใช้ในงานบางด้านของสำนักงานบัญชีของท่าน	400	3.79	1.03	มาก	5
8. ท่านตระหนักว่าการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) จะช่วยให้คุณหาคำตอบในด้านบัญชีได้ดีขึ้น	400	3.95	0.90	มาก	2
9. ท่านได้ใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของสำนักงานบัญชีของท่าน	400	3.63	1.20	มาก	11

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

สื่อสังคม (Social Media)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
10. การใช้สื่อสังคม (Social Media) กระตุ้นให้ท่านศึกษาเรื่องต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น	400	3.76	1.13	มาก	7
11. ท่านได้ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ บัญชีจากสื่อสังคม (Social Media) ซึ่งท่านยังไม่เคยรู้มาจากแหล่งอื่นมาก่อน	400	3.84	1.01	มาก	4
12. ท่านจะตรวจสอบข้อมูลที่ท่านพบบนสื่อสังคม (Social Media) ที่เกี่ยวกับวิชาชีพบัญชี	400	3.99	0.84	มาก	1
13. ข้อมูลที่ท่านได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) นั้นสอดคล้องกับข้อมูลที่ท่านมี	400	3.69	1.05	มาก	9
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.78</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อสังคม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อสังคม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 1.05) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านสื่อสังคม จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ท่านจะตรวจสอบข้อมูลที่ท่านพบบนสื่อสังคม (Social Media) ที่เกี่ยวกับวิชาชีพบัญชี ( $\bar{X} = 3.99$  S.D. = 0.84) และท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อวิชาชีพบัญชี ( $\bar{X} = 3.99$  S.D. = 0.92) เท่ากัน รองลงมาคือ ท่านตระหนักว่าการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) จะช่วยให้ท่านหาคำตอบในด้านบัญชีได้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.90) ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อธุรกิจสำนักงานบัญชี ( $\bar{X} = 3.92$  S.D. = 0.82) ท่านได้ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพบัญชีจากสื่อสังคม (Social Media) ซึ่งท่านยังไม่เคยรู้มาจากแหล่งอื่นมาก่อน ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 1.01) ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากสื่อสังคม (Social Media) ไปประยุกต์ใช้ในงานบางด้านของสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 3.79$  S.D. = 1.03) สำนักงานบัญชีของท่านได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) มากกว่าแหล่งอื่น ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.91) การใช้สื่อสังคม (Social Media) กระตุ้นให้ท่านศึกษาเรื่องต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.76$  S.D. = 1.13) ท่านใช้ความรู้ที่ได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี ( $\bar{X} = 3.74$  S.D. = 1.12) ข้อมูลที่ท่านได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) นั้นสอดคล้องกับข้อมูลที่ท่านมี ( $\bar{X} = 3.69$  S.D. = 1.05) สำนักงาน

บัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อรวบรวมความรู้หรือใช้ทบทวนเนื้อหาการทำงาน ( $\bar{X} = 3.65$  S.D. = 1.07) ท่านได้ใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 3.63$  S.D. = 1.20) และสำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) ในการแนะนำการบริการของสำนักงาน ( $\bar{X} = 3.47$  S.D. = 1.22) ตามลำดับ

#### 4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่ศึกษามีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.21 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	400	3.61	0.75	มาก	1
2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน	400	3.40	0.80	ปานกลาง	3
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น	400	3.57	0.83	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	400	3.53	0.73	มาก	-

จากตารางที่ 4.21 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$  S.D. = 0.73) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 0.75) รองลงมาคือ กลยุทธ์การมุ่งเน้น ( $\bar{X} = 3.57$  S.D. = 0.83) และกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน ( $\bar{X} = 3.40$  S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านมีงานบริการที่หลากหลาย	400	3.80	0.79	มาก	2
2. สำนักงานบัญชีของท่านพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง	400	3.94	0.76	มาก	1
3. สำนักงานบัญชีของท่านแนะนำบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง	400	3.45	0.85	มาก	7
4. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านคือเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับการบริการ	400	3.40	0.92	ปานกลาง	8
5. สำนักงานบัญชีของท่านมีการแนะนำบริการใหม่ ๆ ก่อนคู่แข่งเสมอ	400	3.31	0.94	ปานกลาง	9
6. สำนักงานบัญชีของท่านลงทุนอย่างมากในการอบรมและพัฒนาความรู้ทางด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชี	400	3.73	0.87	มาก	4
7. การบริการของสำนักงานบัญชีของท่านมีการพัฒนารูปแบบของการบริการเพื่อสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง	400	3.60	1.03	มาก	5
8. ท่านมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับสำนักงานบัญชีของท่าน	400	3.77	0.91	มาก	3
9. ท่านติดตามการบริการต่าง ๆ ของสำนักงานบัญชีอื่นอยู่เสมอ	400	3.46	0.97	มาก	6
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.61</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 0.75) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การสร้างความ

แตกต่าง จากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ สำนักงานบัญชีของท่านพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.94$  S.D. = 0.76) รองลงมาคือ สำนักงานบัญชีของท่านมีงานบริการที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.80$  S.D. = 0.79) ท่านมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับสำนักงานบัญชีของท่าน ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.91) สำนักงานบัญชีของท่านลงทุนอย่างมากในการอบรมและพัฒนาความรู้ทางด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชี ( $\bar{X} = 3.73$  S.D. = 0.87) การบริการของสำนักงานบัญชีของท่านมีการพัฒนารูปแบบของการบริการเพื่อสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ( $\bar{X} = 3.60$  S.D. = 4.03) ท่านติดตามการบริการต่าง ๆ ของสำนักงานบัญชีอื่น อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.46$  S.D. = 0.97) สำนักงานบัญชีของท่านแนะนำบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ( $\bar{X} = 3.45$  S.D. = 0.85) ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านคือ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริการ ( $\bar{X} = 3.40$  S.D. = 0.92) และสำนักงานบัญชีของท่านมีการแนะนำบริการใหม่ ๆ ก่อนคู่แข่งเสมอ ( $\bar{X} = 3.31$  S.D. = 0.94) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.23** แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านจัดสรรงบให้กับ การส่งเสริมการขายด้านการบริการ	400	3.07	0.96	ปานกลาง	10
2. สำนักงานบัญชีของท่านมีการใช้ระบบ การทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนด้าน แรงงาน	400	3.50	1.03	มาก	4
3. สำนักงานบัญชีของท่านจัดหาซัพพลาย เออร์จากซัพพลายเออร์ที่ให้ส่วนลดมาก ที่สุด	400	3.32	1.04	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
4. สำนักงานบัญชีของท่านมีการดำเนินการลดต้นทุนอย่างจริงจัง	400	3.65	0.96	มาก	2
5. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งมั่นที่จะลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหาร	400	3.69	0.82	มาก	1
6. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านอยู่ที่ระบบการให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อลดต้นทุน	400	3.44	1.00	มาก	6
7. สำนักงานบัญชีของท่านมีการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsources) เพื่อควบคุมต้นทุน	400	3.08	1.33	ปานกลาง	9
8. สำนักงานบัญชีของท่านมีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดและใส่ใจในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง	400	3.62	0.92	มาก	3
9. สำนักงานบัญชีของท่านมีการระบุพื้นที่ที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน	400	3.15	0.94	ปานกลาง	8
10. สำนักงานบัญชีของท่านเน้นเทคนิคการออกแบบการบริการที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ	400	3.48	1.02	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.40</b>	<b>0.80</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.23 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$  S.D. = 0.80) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งมั่นที่จะลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหาร ( $\bar{X} = 3.69$  S.D. = 0.82) รองลงมาคือ สำนักงานบัญชีของท่านมีการดำเนินการลดต้นทุนอย่างจริงจัง ( $\bar{X} = 3.65$  S.D. =

0.96) สำนักงานบัญชีของท่านมีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดและใส่ใจในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.62$  S.D. = 0.92) สำนักงานบัญชีของท่านมีการใช้ระบบการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน ( $\bar{X} = 3.50$  S.D. = 1.03) สำนักงานบัญชีของท่านเน้นเทคนิคการออกแบบการบริการที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ ( $\bar{X} = 3.48$  S.D. = 1.02) ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านอยู่ที่ระบบการให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อลดต้นทุน ( $\bar{X} = 3.44$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านจัดหาซอฟต์แวร์จากซอฟต์แวร์ที่ให้ส่วนลดมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.32$  S.D. = 1.04) สำนักงานบัญชีของท่านมีการระบุพื้นที่ที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ( $\bar{X} = 3.15$  S.D. = 0.94) สำนักงานบัญชีของท่านมีการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsources) เพื่อควบคุมต้นทุน ( $\bar{X} = 3.08$  S.D. = 1.33) และสำนักงานบัญชีของท่านจัดสรรงบประมาณให้กับการส่งเสริมการขายด้านการบริการ ( $\bar{X} = 3.07$  S.D. = 0.96) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.24** แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น

กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นให้บริการทางด้านบัญชี	400	4.29	0.55	มากที่สุด	1
2. สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ	400	3.65	0.83	มาก	4
3. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นทำการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติ	400	2.93	1.27	ปานกลาง	10
4. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่กว้างขึ้น	400	3.61	1.09	มาก	6
5. สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	400	3.61	1.08	มาก	6
6. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นที่จะให้บริการในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน	400	3.13	1.23	ปานกลาง	8

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
7. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการสำหรับ กลุ่มตลาดที่ราคาสูงขึ้น	400	3.54	1.09	มาก	7
8. สำนักงานบัญชีของท่านตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง	400	3.67	0.99	มาก	5
9. สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการที่ เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า	400	4.02	0.88	มาก	2
10. สำนักงานบัญชีของท่านสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้ อย่างรวดเร็ว	400	3.91	1.01	มาก	3
11. สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการใน กลุ่มตลาดที่มีราคาต่ำกว่า	400	2.95	1.24	ปานกลาง	9
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.57</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.24 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$  S.D. = 0.38) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง จากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นให้บริการทางด้านบัญชี ( $\bar{X} = 4.29$  S.D. = 0.55) รองลงมาคือ สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ( $\bar{X} = 4.02$  S.D. = 0.88) สำนักงานบัญชีของท่านสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.91$  S.D. = 1.01) สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.65$  S.D. = 0.83) สำนักงานบัญชีของท่านตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง ( $\bar{X} = 3.67$  S.D. = 0.99) สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่กว้างขึ้น ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 1.09) สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.61$  S.D. = 1.08) สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการสำหรับกลุ่มตลาดที่ราคาสูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.54$  S.D. = 1.09) สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นที่จะให้บริการในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน ( $\bar{X} = 3.13$  S.D. = 1.23) สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการในกลุ่มตลาดที่มีราคาต่ำกว่า ( $\bar{X} = 2.95$  S.D. =



1.24) และสำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นทำการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติ ( $\bar{X}=2.93$  S.D. = 1.27) ตามลำดับ

### 5. ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ที่ศึกษามีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance) เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มี 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด (4) หมายถึง เห็นด้วยมาก (3) หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง (2) หมายถึง เห็นด้วยน้อย (1) หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน	400	3.49	0.91	มาก	2
2. ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน	400	3.77	0.78	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.63</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$  S.D. = 0.81) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนี้ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.78) รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ( $\bar{X} = 3.49$  S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน

ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านทำกำไรในปีที่ผ่านมา	400	3.60	0.92	มาก	1
2. สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า	400	3.46	0.97	มาก	4
3. สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า	400	3.45	1.00	มาก	5
4. สำนักงานบัญชีของท่านทำรายได้สูงขึ้นในปีที่แล้วเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	400	3.57	1.00	มาก	3
5. สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า	400	3.46	1.00	มาก	4
6. สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า	400	3.60	1.00	มาก	2
7. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระแสเงินสดสูงขึ้นในปีที่แล้วเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	400	3.40	1.03	ปานกลาง	7
8. สำนักงานบัญชีของท่านมีเงินสดรับจริงในเดือนที่ผ่านมามากกว่าประมาณการที่ตั้งไว้	400	3.46	1.00	มาก	4
9. สำนักงานบัญชีของท่านมีเงินสดรับจริงมากกว่าประมาณการเงินสดรับที่ตั้งไว้ในปีที่แล้ว	400	3.43	0.94	มาก	6
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>400</b>	<b>3.49</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$  S.D. = 0.91) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ สำนักงานบัญชีของท่านทำกำไรในปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.60$  S.D. = 0.92)

รองลงมาคือ สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.60$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.60$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านทำรายได้สูงขึ้นในปีที่แล้วเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.57$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.46$  S.D. = 0.97) สำนักงานบัญชีของท่านมีเงินสดรับจริงในเดือนที่ผ่านมามากกว่าประมาณการที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.46$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.46$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.45$  S.D. = 1.00) สำนักงานบัญชีของท่านมีเงินสดรับจริงมากกว่าประมาณการเงินสดรับที่ตั้งไว้ในปีที่แล้ว ( $\bar{X} = 3.43$  S.D. = 0.94) และสำนักงานบัญชีของท่านมีกระแสเงินสดสูงขึ้นในปีที่แล้วเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.40$  S.D. = 1.03) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. สำนักงานบัญชีของท่านมีพนักงานที่มีทักษะและประสิทธิภาพด้านบัญชี	400	3.93	0.68	มาก	3
2. พนักงานบัญชีส่วนใหญ่ทำงานกับสำนักงานบัญชีของท่านเป็นเวลานาน	400	3.95	0.92	มาก	2
3. พนักงานบัญชีมีความพึงพอใจกับงานที่ทำ	400	3.95	0.70	มาก	2
4. สำนักงานบัญชีของท่านมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	400	3.45	1.26	มาก	5
5. ลูกค้าส่วนใหญ่ของสำนักงานของท่านเป็นลูกค้าประจำ	400	4.36	0.74	มากที่สุด	1
6. ลูกค้าของสำนักงานบัญชีของท่านในปีที่แล้วเพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อนหน้า	400	3.51	1.00	มาก	7
7. สำนักงานบัญชีของท่านให้บริการอื่น ๆ นอกจากบริการด้านบัญชี	400	3.53	1.20	มาก	6
8. สำนักงานบัญชีของท่านสามารถให้บริการได้เฉพาะการบริการประเภทที่มีคุณภาพสูง	400	3.51	1.18	มาก	7

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
9. สำนักงานบัญชีของท่านสามารถปรับให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มและความ ต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี	400	3.76	0.97	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	400	3.77	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 4.27 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.78) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน จากรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ( $\bar{X} = 4.36$  S.D. = 0.74) รองลงมาคือ พนักงานบัญชีส่วนใหญ่ทำงานกับสำนักงานบัญชีของท่านเป็นเวลานาน ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.92) พนักงานบัญชีมีความพึงพอใจกับงานที่ทำ ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.70) สำนักงานบัญชีของท่านมีพนักงานที่มีทักษะและประสิทธิภาพด้านบัญชี ( $\bar{X} = 3.93$  S.D. = 0.68) สำนักงานบัญชีของท่านสามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มและความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.76$  S.D. = 0.97) สำนักงานบัญชีของท่านมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.45$  S.D. = 1.26) สำนักงานบัญชีของท่านให้บริการอื่น ๆ นอกจากบริการด้านบัญชี ( $\bar{X} = 3.53$  S.D. = 1.20) ลูกค้าของสำนักงานบัญชีของท่านในปีที่แล้วเพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อนหน้า ( $\bar{X} = 3.51$  S.D. = 1.00) และสำนักงานบัญชีของท่านสามารถให้บริการได้เฉพาะการบริการประเภทที่มีคุณภาพสูง ( $\bar{X} = 3.51$  S.D. = 1.18) ตามลำดับ

## ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

### 1. การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

1. สมรรถนะการทำงาน (Competency: COMPETE) ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge: KNOW) ทักษะ (Skills: SKIL) และทัศนคติ (Attitude: ATTI)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TRANSFO) ประกอบด้วย อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence: IDEAL) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: INSPI) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: INTEL) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration: INCON)

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: INFOTEC) ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure: INFRA) การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KNOWM) และสื่อสังคม (Social Media: SOCIA)

4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning: ADVANTAG) ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy: DIFFSTG) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy: COSTSTG) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy: FOCUSTG)

5. ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance: PERFORM) ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance: FIN) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance: NONFIN)

### 2. ผลการวิเคราะห์การแจกแจงข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์นี้เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ แต่ละตัวว่ามีการแจกแจงปกติ ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นก่อนใช้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วย โปรแกรม LISREL การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์

วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียวนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ (1) สมรรถนะการทำงาน (Competency : COMPETE) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge : KNOW) ทักษะ (Skill : SKIL) และทัศนคติ (Attitude : ATTI) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence : IDEAL) ) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: INSPI) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : INTEL) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : INCON) (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure : INFRA) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KNOWM) และสื่อสังคม (Social Media : SOCIA) (4) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning : ADVANTAG) ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy : DIFFSTG) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy : COSTSTG) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy : FOCUSTG) และ (5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance : PERFORM) ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance : FIN) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance : NONFIN)

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (n = 400)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	MIN	MAX	แปลผล	Skewness	Kurtosis
<b>COMPETE</b>	<b>4.27</b>	<b>0.49</b>	<b>3.33</b>	<b>5.00</b>	มากที่สุด	<b>0.04</b>	<b>-1.09</b>
KNOW	4.22	0.49	3.38	5.00	มากที่สุด	0.22	-1.09
SKIL	4.20	0.56	3.25	5.00	มาก	0.10	-1.26
ATTI	4.39	0.49	3.10	5.00	มากที่สุด	-0.45	-0.39
<b>TRANSFO</b>	<b>4.36</b>	<b>0.49</b>	<b>3.46</b>	<b>5.00</b>	มากที่สุด	<b>-0.03</b>	<b>-1.39</b>
IDEAL	4.41	0.43	3.75	5.00	มากที่สุด	0.23	-1.52
INSPI	4.34	0.52	3.30	5.00	มากที่สุด	-0.12	-1.23
INTEL	4.32	0.57	3.00	5.00	มากที่สุด	-0.21	-0.91
INCON	4.37	0.54	3.00	5.00	มากที่สุด	-0.40	-0.74

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	MIN	MAX	แปลผล	Skewness	Kurtosis
<b>INFOTEC</b>	<b>3.91</b>	<b>0.72</b>	<b>1.87</b>	<b>5.00</b>	มาก	<b>-0.47</b>	<b>0.15</b>
INFRA	3.95	0.77	1.14	5.00	มาก	-1.33	3.09
KNOWM	4.00	0.74	2.33	5.00	มาก	-0.19	-0.83
SOCIA	3.78	0.90	1.46	5.00	มาก	-0.55	0.11
<b>ADVANTAG</b>	<b>3.53</b>	<b>0.73</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>	มาก	<b>0.11</b>	<b>-0.68</b>
DIFFSTG	3.61	0.75	2.00	5.00	มาก	0.09	-0.62
COSTSTG	3.40	0.80	1.30	5.00	ปานกลาง	-0.05	-0.30
FOCUSTG	3.57	0.83	1.36	5.00	มาก	-0.40	0.00
<b>PERFORM</b>	<b>3.63</b>	<b>0.81</b>	<b>2.17</b>	<b>5.00</b>	มาก	<b>0.05</b>	<b>-0.76</b>
FIN	3.49	0.91	2.00	5.00	มาก	0.16	-0.91
NONFIN	3.77	0.78	2.22	5.00	มาก	-0.14	-0.71

จากตารางที่ 4.28 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.40 - 4.39$ ) ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า ตัวแปรสมรรถนะการทำงาน มีความเห็นว่า ความรู้ และทัศนคติ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนทักษะ อยู่ในระดับมาก ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเห็นว่า อิทธิพลเชิงอุดมคติ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นว่า โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และสื่อสังคม อยู่ในระดับมาก ตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความเห็นว่า กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้น อยู่ในระดับมาก ส่วนกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มีความเห็นว่า ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน อยู่ในระดับมาก และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.43 – 0.91 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจาก ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ตัวแปร 10 ตัวที่มีอยู่ในแบบจำลอง มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้ง 10 ตัว มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.40 ถึง -1.33 และตัวแปร 5 ตัวที่มีอยู่ในแบบจำลอง มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็น

บวก) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้ง 5 ตัว มีค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.23

เมื่อพิจารณาค่าความโค้ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลอง 3 ตัวแปร มีค่าความ โค้งมากกว่าปกติ (Lepto Kurtic) โดยค่าความโค้งที่คำนวณได้จะมากกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นบวก แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างโค้งหรือโค้งมาก หรือมีการกระจายของข้อมูลน้อย โดยมีค่าความโค้งอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 3.09 และมีตัวแปรอีก 12 ตัวแปร มีค่าความโค้งราบกว่าปกติ (Platy Kurtic) โดยค่าความโค้งที่คำนวณได้จะน้อยกว่าศูนย์หรือมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างต่ำหรือโค้งน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก โดยมีค่าความโค้งอยู่ระหว่าง -0.30 ถึง -1.52 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโค้ง พบว่า ค่าความเบ้และความความโค้งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดว่าใกล้เคียงศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

### 3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างตัวแปรแฝงข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่นั้น ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้



ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	KNOW	SKIL	ATTI	IDEAL	INSPI	INTEL	INCON	INFRA	KNOWM	SOCIA	DIFFSTG	COSTSTG	FOCUSTG	FIN	NONFIN
KNOW	1														
SKIL	0.701**	1													
ATTI	0.701**	0.795**	1												
IDEAL	0.712**	0.777**	0.741**	1											
INSPI	0.741**	0.784**	0.755**	0.795**	1										
INTEL	0.648**	0.776**	0.788**	0.792**	0.702**	1									
INCON	0.712**	0.772**	0.753**	0.799**	0.709**	0.729**	1								
INFRA	0.637**	0.626**	0.797**	0.579**	0.612**	0.650**	0.720**	1							
KNOWM	0.612**	0.625**	0.783**	0.672**	0.654**	0.589**	0.641**	0.710**	1						
SOCIA	0.513**	0.563**	0.743**	0.669**	0.646**	0.641**	0.664**	0.682**	0.632**	1					
DIFFSTG	0.618**	0.626**	0.720**	0.665**	0.725**	0.590**	0.675**	0.611**	0.779**	0.674**	1				
COSTSTG	0.570**	0.643**	0.599**	0.662**	0.674**	0.581**	0.577**	0.503**	0.678**	0.667**	0.747**	1			
FOCUSTG	0.508**	0.499**	0.686**	0.574**	0.532**	0.442**	0.536**	0.698**	0.706**	0.778**	0.711**	0.706**	1		
FIN	0.692**	0.630**	0.625**	0.611**	0.565**	0.455**	0.485**	0.492**	0.573**	0.601**	0.754**	0.785**	0.673**	1	
NONFIN	0.666**	0.652**	0.755**	0.784**	0.641**	0.567**	0.634**	0.654**	0.770**	0.704**	0.754**	0.772**	0.716**	0.732**	1

Bartlett's test of sphericity = 8998.201, df = 105, p = 0.000, KMO = 0.865

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรมีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นความสัมพันธ์กัน มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.442 ถึง 0.799 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า โดยตัวแปรทุกคู่ เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 83 คู่ ตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 22 คู่ โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงมากที่สุด คือ อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence: IDEAL) กับ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration: INCON) ( $r = 0.799$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: INTEL) กับ กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy: FOCUSTG) ( $r = 0.442$ ) แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ ในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีไม่ต่ำกว่า 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้น มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 8998.201  $df = 105$  ( $p = 0.000$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.865) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับ โมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจาก ค่าดัชนีมีค่า 0.80 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

### 1. ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การพัฒนาแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.30 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ปัจจัยผล	ปัจจัยเหตุ	COMPETE			TRANSFO			INFOTEC			ADVANTAG		
		DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ADVANTAG		0.24**	-	0.24**	0.20**	-	0.20**	0.46**	-	0.46**	-	-	-
		(0.07)	-	(0.07)	(0.06)	-	(0.06)	(0.08)	-	(0.08)	-	-	-
		3.44	-	3.44	3.35	-	3.35	5.65	-	5.65	-	-	-
PERFORM		0.17*	0.20**	0.37**	0.40**	0.16**	0.56**	0.41**	0.39**	0.80**	0.86**	-	0.86**
		(0.08)	(0.06)	(0.08)	(0.11)	(0.05)	(0.10)	(0.09)	(0.10)	(0.09)	(0.10)	-	(0.10)
		2.19	3.48	4.54	3.63	3.66	5.59	4.58	3.94	8.89	8.97	-	8.97
ค่าสถิติ ไคว์-สแควร์ = 5.07, df = 4, p = 0.28000, GFI = 1.00, AGFI = 0.95, RMR = 0.005, RMSEA = 0.026													
ตัวแปร		DIFFSTG	COSTSTG	FOCUSTG	FIN	NONFIN	KNOW	SKIL	ATTI	IDEAL	INSPI	INTEL	INCON
ความเที่ยง		0.86	0.67	0.56	0.69	0.99	0.85	0.95	0.90	0.73	0.90	0.74	0.85
ตัวแปร		INFRA	KNOWM	SOCIA									
ความเที่ยง		0.85	0.71	0.93									
สมการ โครงสร้างของตัวแปร		ADVANTAG	PERFORM										
R Square		0.67	1.00										
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง													
ตัวแปรแฝง		ADVANTAG	PERFORM	COMPETE	TRANSFO	INFOTEC							
ADVANTAG		1.00											
PERFORM		0.95	1.00										
COMPETE		0.73	0.79	1.00									
TRANSFO		0.71	0.84	0.77	1.00								
INFOTEC		0.78	0.68	0.76	0.74	1.00							

หมายเหตุ \* p < 0.05 \*\* p < 0.01

จากตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคว-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.07 องศาอิสระเท่ากับ 4 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.28000 นั่นคือ ค่าไคว-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.005 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.56 - 0.99 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance: NONFIN) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.99 รองลงมาคือ สมรรถนะการทำงาน ด้านทักษะ (Skill: SKIL) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy: FOCUSTG) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.56

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.67 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) ได้ร้อยละ 67 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มีค่าเท่ากับ 1.00 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) ได้ร้อยละ 100

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.68 – 0.95 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) มีจำนวน 2 คู่ และโดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันสูง ( $0.06 < r < 0.8$ ) มีจำนวน 8 คู่ ตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 ( $r = 0.95$ ) คือ ความ

ได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.95 ( $r = 0.95$ ) รองลงมา คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.84 ( $r = 0.84$ ) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) กับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.79 ( $r = 0.79$ ) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78 ( $r = 0.78$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) กับ สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.77 ( $r = 0.77$ ) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) กับเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.76 ( $r = 0.76$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) กับ เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 ( $r = 0.74$ ) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) กับสมรรถนะการทำงาน (COMPETE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.73 ( $r = 0.73$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.74 ( $r = 0.71$ ) และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) กับ เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ( $r = 0.68$ )

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) พบว่า ตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงสมรรถนะการทำงาน (COMPETE) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24, 0.20 และ 0.46 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากสมรรถนะการทำงาน (COMPETE) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) มีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17, 0.40, 0.41 และ 0.53 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสมรรถนะการทำงาน (COMPETE) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.20, 0.16 และ 0.39 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.46 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

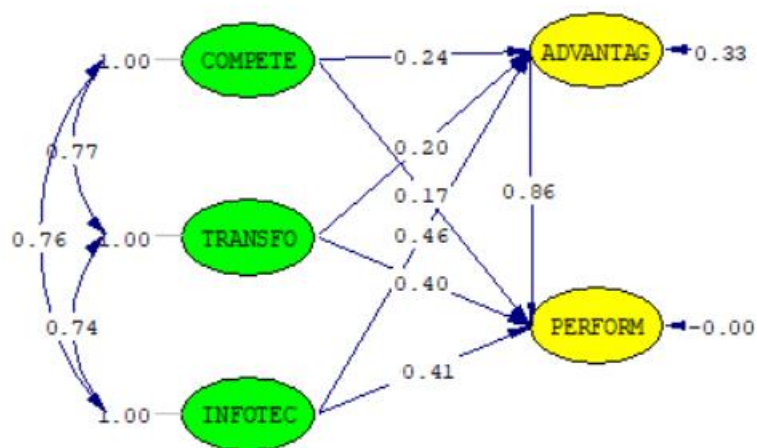
(4) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(6) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(7) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.86 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(8) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.20, 0.16 และ 0.39 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



Chi-Square=5.07, df=4, P-value=0.28000, RMSEA=0.026

ภาพที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

## 2. ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.30



ตารางที่ 4.31 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R <sup>2</sup>	
<b>COMPETE</b>						
KNOW	0.46	0.92	0.02	23.89**	0.85	0.03
SKIL	0.55	0.98	0.02	26.23**	0.95	2.18
ATTI	0.47	0.95	0.02	20.16**	0.90	3.21
<b>TRANSFO</b>						
IDEAL	0.38	0.87	0.02	20.10**	0.76	2.77
INSPI	0.55	0.95	0.02	25.35**	0.90	7.82
INTEL	0.49	0.86	0.02	19.82**	0.74	-4.04
INCON	0.50	0.92	0.02	22.20**	0.85	1.08
<b>INFOTEC</b>						
INFRA	0.65	0.84	0.03	18.97**	0.71	1.46
KNOWM	0.71	0.96	0.03	22.46**	0.93	2.00
SOCIA	0.63	0.93	0.05	19.86**	0.84	2.54
<b>ADVANTAG</b>						
DIFFSTG	0.77	0.93	-	-	0.86	1.53
COSTSTG	0.66	0.82	0.03	22.75**	0.67	-0.93
FOCUSTG	0.62	0.75	0.03	17.82**	0.56	0.22
<b>PERFORM</b>						
FIN	0.75	0.83	-	-	0.69	-0.33
NONFIN	0.76	0.99	0.03	23.49**	0.99	2.08

หมายเหตุ \*\* p &lt; 0.01

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมดมีขนาดตั้งแต่ 0.38 ถึง 0.77 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy: DIFFSTG) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) คือ อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence: IDEAL) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.38 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า ( $R^2$ ) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก มีค่าตั้งแต่ 0.56-0.99 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน มีค่าตั้งแต่ 0.74-0.95 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

(1) องค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (Competency: COMPETE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะ (Skill : SKIL) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.98 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ร้อยละ 85 รองลงมาคือ ทศนคติ (Attitude : ATTI) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ร้อยละ 90 และความรู้ (Knowledge: KNOW) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ร้อยละ 85

(2) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: INSPI) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 90 รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : INCON) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 85 อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence : IDEAL) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : INCON) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.87 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 76 และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : INTEL) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.86 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 74

(3) องค์กรประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KNOWM) น้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.96 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 93 รองลงมาคือ สื่อสังคม (Social Media : SOCIA) น้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 84 และโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure : INFRA) น้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 71

(4) องค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning : ADVANTAG) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy : DIFSTG) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 มีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้อยละ 86 รองลงมาคือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy : COSTSTG) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.82 มีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้อยละ 67 และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy : FOCUSTG) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75 มีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้อยละ 56

(5) องค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance : PERFORM) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance : NONFIN) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.99 มีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ร้อยละ 99 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance : FIN) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83 มีความแปรผันรวมกันกับองค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ร้อยละ 69

## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

### 1. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของ โมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า  $R^2$  เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ (1) สมรรถนะการทำงาน (Competency: COMPETE) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TRANSFO) (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: INFOTEC) (4) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning: ADVANTAG) และ (5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance: PERFORM) ดังนี้

#### 1.1 สมรรถนะการทำงาน (Competency: COMPETE)

ตัวแปรองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge: KNOW) ทักษะ (Skill: SKIL) และทัศนคติ (Attitude: ATTI) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานรวมทั้ง 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.701 ถึง 0.795 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1103.38,  $df = 3$ ,  $p = 0.000$  ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.745 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

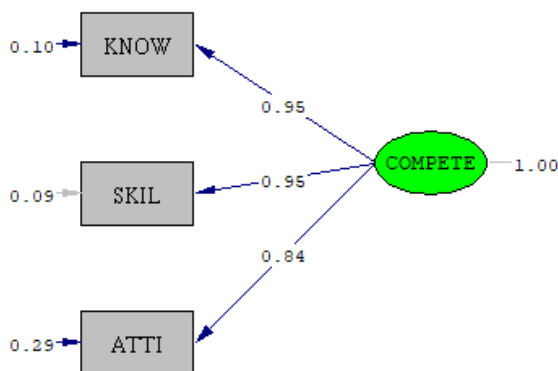
ตารางที่ 4.32 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลสมรรถนะการทำงาน (Competency : COMPETE)

	KNOW	SKIL	ATTI
KNOW	1		
SKIL	0.701**	1	
ATTI	0.701**	0.795**	1
$\bar{X}$	4.22	4.20	4.39
S.D.	0.49	0.56	0.49

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1103.38, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.745

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.46, df = 1, p = 0.49797, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดสมรรถนะการทำงาน (Competency : COMPETE) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยการบ่งชี้สมรรถนะการทำงาน พบว่าตัวแปรนี้มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้สมรรถนะการทำงานทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ทักษะ (Attitude : ATTI) ความรู้ (Knowledge : KNOW) และทักษะ (Skill : SKIL) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95, 0.95 และ 0.81 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้สมรรถนะการทำงานร้อยละ 91, 90 และ 71 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.2 และตารางที่ 4.32



Chi-Square=0.46, df=1, P-value=0.49797, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.2 แสดงโมเดลการวัดสมรรถนะการทำงาน

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดสมรรถนะการทำงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
KNOW	0.95	0.02	25.30**	0.88	0.90
SKIL	0.95	0.02	25.59**	0.81	0.91
ATTI	0.84	0.02	20.58**	0.27	0.71

Chi-Square = 0.46, df = 1, p = 0.49797, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

## 1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TRANSFO)

ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence : IDEAL) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: INSPI) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : INTEL) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : INCON) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทั้ง 6 กลุ่มพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 กลุ่มมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.702 ถึง 0.799 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์

สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1987.50, df = 6, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.866 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

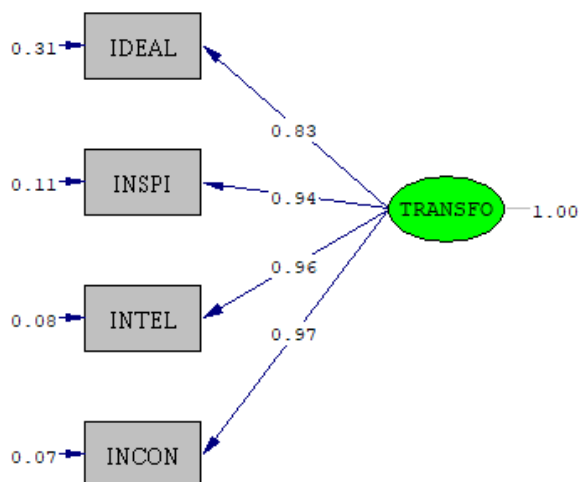
**ตารางที่ 4.34** แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO)

	IDEAL	INSPI	INTEL	INCON
IDEAL	1			
INSPI	0.795**	1		
INTEL	0.792**	0.702**	1	
INCON	0.799**	0.709**	0.729**	1
$\bar{X}$	4.41	4.34	4.32	4.37
S.D.	0.43	0.52	0.57	0.54

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1987.50, df = 6, p = 0.000, KMO = 0.866

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 2.89, df = 2, p = 0.23631, RMSEA = 0.033, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : INCON) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : INTEL) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: INSPI) และอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence : IDEAL) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97, 0.96, 0.94 และ 0.83 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 93, 92, 89 และ 69 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.35



Chi-Square=2.89, df=2, P-value=0.23631, RMSEA=0.033

ภาพที่ 4.3 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.35 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
IDEAL	0.83	0.02	20.35**	0.17	0.69
INSPI	0.94	0.02	25.12**	0.44	0.89
INTEL	0.96	0.02	25.95**	0.57	0.92
INCON	0.97	0.02	26.33**	0.74	0.93

Chi-Square = 2.89, df = 2, p = 0.23631, RMSEA = 0.033, GFI = 1.00, AGFI = 0.98

หมายเหตุ \*\* p < 0.01



### 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: INFOTEC)

ตัวประกอบประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure : INFRA) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KNOWM) และสื่อสังคม (Social Media : SOCIA) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.632 ถึง 0.710 ผลการวิเคราะห์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 685.64, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.710 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

**ตารางที่ 4.36** แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC)

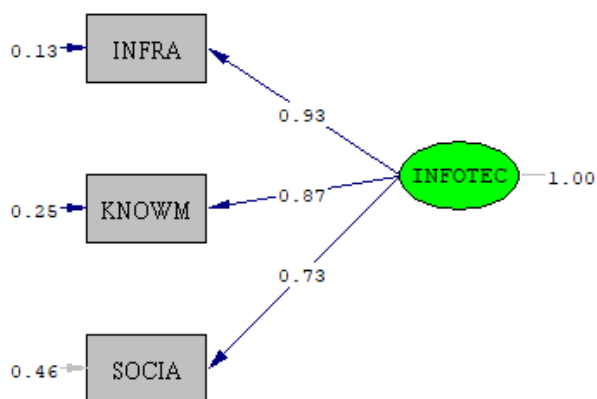
	INFRA	KNOWM	SOCIA
INFRA	1		
KNOWM	0.710**	1	
SOCIA	0.682**	0.632**	1
$\bar{X}$	3.95	4.00	3.78
S.D.	0.77	0.74	0.90

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 685.64, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.710

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.03, df = 1, p = 0.85739, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure : INFRA) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KNOWM) และสื่อสังคม (Social Media : SOCIA) ตามลำดับ โดยมีค่า

น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93, 0.87 และ 0.73 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้เทคโนโลยีสารสนเทศร้อยละ 87, 75 และ 54 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.37



Chi-Square=0.03, df=1, P-value=0.85739, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.4 แสดงโมเดลการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
INFRA	0.93	0.03	22.96**	0.79	0.87
KNOWM	0.87	0.03	20.56**	0.40	0.75
SOCIA	0.73	0.03	16.58**	0.15	0.54

Chi-Square = 0.03, df = 1, p = 0.85739, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

#### 1.4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: ADVANTAG)

ตัวประกอบที่ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy : DIFFSTG) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy : COSTSTG) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy : FOCUSTG) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมทั้ง 3 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงระหว่าง 0.706 ถึง 0.747 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 814.33, df = 3, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.727 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 4.38 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning : ADVANTAG)

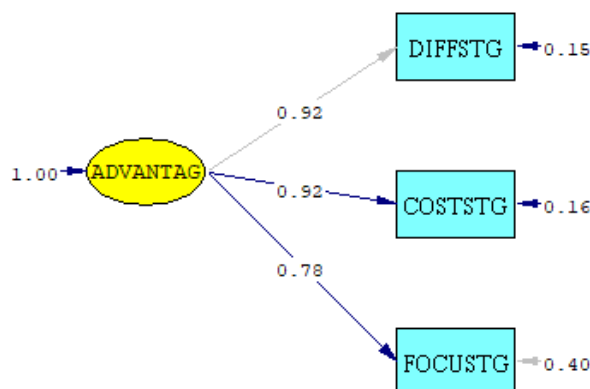
	DIFFSTG	COSTSTG	FOCUSTG
DIFFSTG	1		
COSTSTG	0.747**	1	
FOCUSTG	0.711**	0.706**	1
$\bar{X}$	3.61	3.40	3.57
S.D.	0.75	0.80	0.83

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 814.33, df = 3, p = 0.000, KMO = 0.727

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.20, df = 1, p = 0.65267, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: ADVANTAG) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy : DIFFSTG) กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy : COSTSTG) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy : FOCUSTG) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92, 0.92 และ 0.78 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความได้เปรียบทางการแข่งขันร้อยละ 85, 84 และ 60 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.5 และตารางที่ 4.39



Chi-Square=0.20, df=1, P-value=0.65267, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.5 แสดงโมเดลการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 4.39 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
DIFFSTG	0.92	-	-	0.61	0.85
COSTSTG	0.92	0.03	25.77**	0.53	0.84
FOCUSTG	0.78	0.03	20.30**	0.17	0.60

Chi-Square = 0.20, df = 1, p = 0.65267, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

### 1.5 ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance: PERFORM)

ตัวแปรองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance : FIN) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance : NONFIN) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มี 1 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มี 1 คู่มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูงเท่ากับ 0.732 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 467.80, df = 1, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.500 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 4.40 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance : PERFORM)

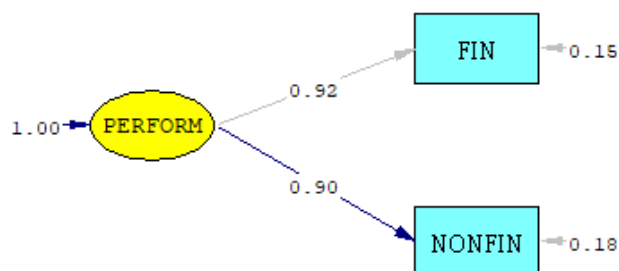
	FIN	NONFIN
FIN	1	
NONFIN	0.732**	1
$\bar{X}$	3.49	3.77
S.D.	0.91	0.78

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 467.80, df = 1, p = 0.000, KMO = 0.500

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.13, df = 1, p = 0.71579, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance : PERFORM) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance : FIN) และ

ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance : NONFIN) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 และ 0.90 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีร้อยละ 85 และ 82 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในภาพที่ 4.6 และตารางที่ 4.41



Chi-Square=0.13, df=1, P-value=0.71579, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.6 แสดงโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ตารางที่ 4.41 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
FIN	0.92	-	-	0.58	0.85
NONFIN	0.90	0.02	30.38**	0.52	0.82

Chi-Square = 0.13, df = 1, p = 0.71579, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

## 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (Competency : COMPETE) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบ ขององค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งหมด 45 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 45 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงระดับสูงระหว่าง 0.589 ถึง 0.799 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 5500.52, df = 45, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.835 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 4.42 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (Competency : COMPETE) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC)

	KNOW	SKIL	ATTI	IDEAL	INSPI	INTEL	INCON	INFRA	KNOWM	SOCIA
KNOW	1									
SKIL	0.701**	1								
ATTI	0.701**	0.795**	1							
IDEAL	0.712**	0.777**	0.741**	1						
INSPI	0.741**	0.784**	0.755**	0.795**	1					
INTEL	0.648**	0.776**	0.788**	0.792**	0.702**	1				
INCON	0.712**	0.772**	0.753**	0.799**	0.709**	0.729**	1			
INFRA	0.637**	0.626**	0.797**	0.579**	0.612**	0.650**	0.720**	1		
KNOWM	0.612**	0.625**	0.783**	0.672**	0.654**	0.589**	0.641**	0.710**	1	
SOCIA	0.513**	0.563**	0.743**	0.669**	0.646**	0.641**	0.664**	0.682**	0.632**	1
$\bar{X}$	4.22	4.20	4.39	4.41	4.34	4.32	4.37	3.95	4.00	3.78
S.D.	0.49	0.56	0.49	0.43	0.52	0.57	0.54	0.77	0.74	0.90

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 5500.52, df = 45, p = 0.000, KMO = 0.835

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 5.95, df = 5, p = 0.31082, RMSEA = 0.022, GFI = 1.00, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 10 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.76-0.98 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R<sup>2</sup> มีค่าตั้งแต่ 0.58-0.97 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

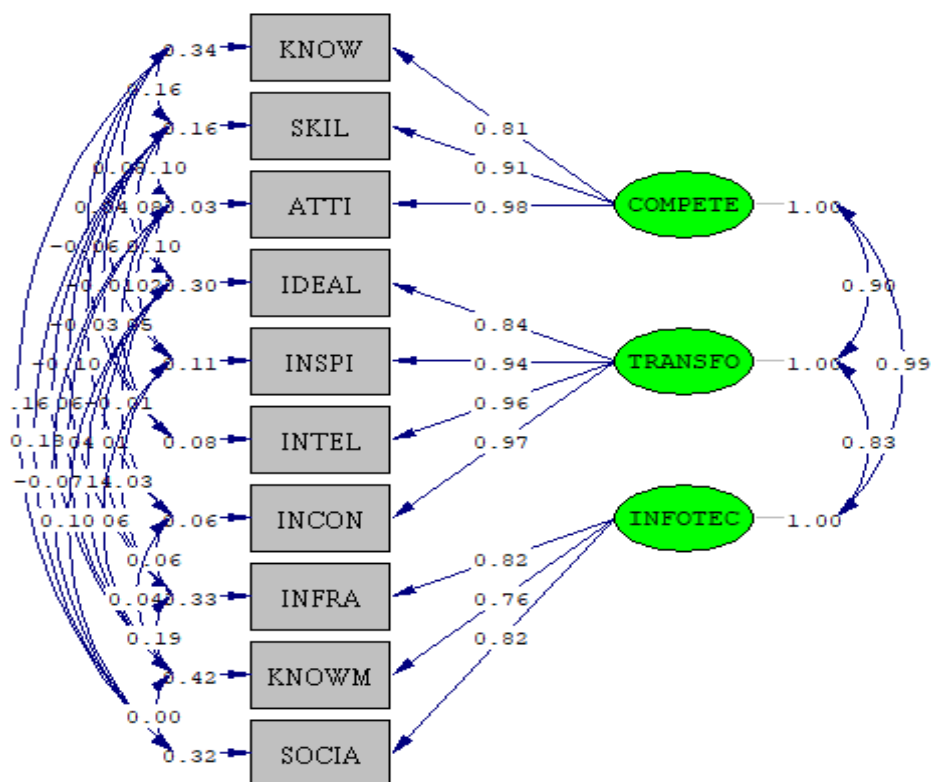
(1) องค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (Competency: COMPETE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ทักษะ (Attitude: ATTI) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.98 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ร้อยละ 97 รองลงมาคือ ทักษะ (Skill: SKIL) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ร้อยละ 84 และความรู้ (Knowledge: KNOW) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.81 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน ร้อยละ 66



(2) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration : INCON) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.97 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 94 รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : INTEL) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 96 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 92 แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: INSPDI) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 89 และอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence : IDEAL) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.81 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 70

(3) องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ สื่อสังคม (Social Media : SOCIA) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 68 รองลงมาคือ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure : INFRA) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 67 และการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KNOWM) น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.76 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 58

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (Competency: COMPETE) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TRANSFO) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: INFOTEC) และตารางที่ 4.42 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (Competency : COMPETE) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership : TRANSFO) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : INFOTEC) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



Chi-Square=5.95, df=5, P-value=0.31082, RMSEA=0.022

ภาพที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 4.43 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (COMPETE) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
KNOW	0.81	0.02	19.47**	-0.52	0.66
SKIL	0.91	0.02	21.50**	1.25	0.84
ATTI	0.98	0.02	26.67**	2.55	0.97
IDEAL	0.84	0.02	20.55**	0.00	0.70
INSPI	0.94	0.02	25.22**	0.29	0.89
INTEL	0.96	0.02	25.89**	0.50	0.92
INCON	0.97	0.02	26.40**	0.70	0.94
INFRA	0.82	0.03	18.58**	-0.57	0.67
KNOWM	0.76	0.03	16.23**	0.24	0.58
SOCIA	0.82	0.04	18.59**	0.38	0.68

Chi-Square = 5.95, df = 5, p = 0.31082, RMSEA = 0.022, GFI = 1.00, AGFI = 0.97

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ตารางที่ 4.44 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบสมรรถนะการทำงาน (COMPETE) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) และองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$	< 2.00	21.20	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.19	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.225	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.022	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq$ 0.95	0.75	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq$ 0.90	0.56	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.97	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับ ตัวแปรสมรรถนะการทำงาน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.19$ , GFI = 1.00, AGFI = 0.97, และ RMSEA = 0.000 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning : ADVANTAG) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance : PERFORM) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี รวมทั้ง 10 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 10 คู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ระหว่าง 0.673 ถึง 0.785 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1915.44,  $df = 10$ ,  $p = 0.000$  ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปร มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.848 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 4.45 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning : ADVANTAG) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance : PERFORM)

	DIFFSTG	COSTSTG	FOCUSTG	FIN	NONFIN
DIFFSTG	1				
COSTSTG	0.747**	1			
FOCUSTG	0.711**	0.706**	1		
FIN	0.754**	0.785**	0.673**	1	
NONFIN	0.754**	0.772**	0.716**	0.732**	1
$\bar{X}$	3.61	3.40	3.57	3.49	3.77
S.D.	0.75	0.80	0.83	0.91	0.78
Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1915.44, df = 10, p = 0.000, KMO = 0.848					

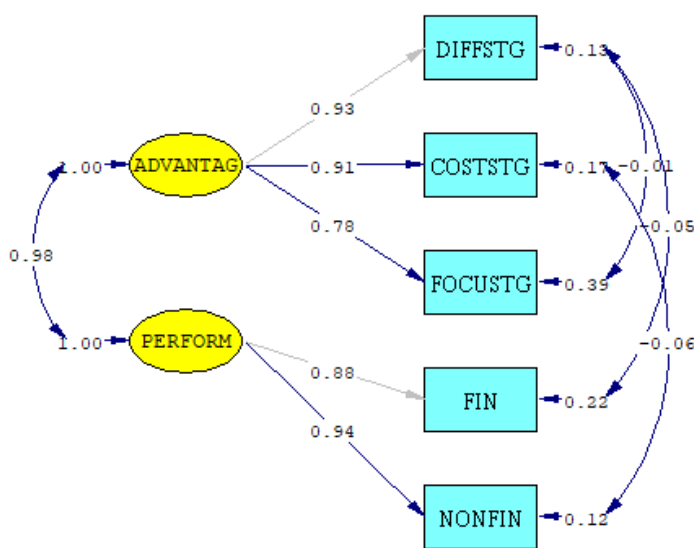
หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.04, df = 1, p = 0.84478, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 5 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.78-0.94 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R<sup>2</sup> มีค่าตั้งแต่ 0.61-0.88 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Planning: ADVANTAG) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy: DIFFSTG) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้อยละ 87 รองลงมาคือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy: COSTSTG) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้อยละ 83 และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy : FOCUSTG) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.78 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ร้อยละ 61

(2) องค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance: PERFORM) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance: NONFIN) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ร้อยละ 88 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance: FIN) มีน้ำหนักองค์กรประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.88 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ร้อยละ 78

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: ADVANTAG) และองค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance: PERFORM) และตารางที่ 4.45 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์กรประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage: ADVANTAG) และองค์กรประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance: PERFORM) (ค่าน้ำหนักองค์กรประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์กรประกอบ)



Chi-Square=0.04, df=1, P-value=0.84478, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์กรประกอบนวัตกรรม และองค์กรประกอบผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.46 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
DIFFSTG	0.93	-	-	0.39	0.87
COSTSTG	0.91	0.03	24.31**	0.35	0.83
FOCUSTG	0.78	0.03	21.14**	0.09	0.61
FIN	0.88	-	-	0.21	0.78
NONFIN	0.94	0.03	24.50**	0.54	0.88

Chi-Square = 0.04, df = 1, p = 0.84478, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

หมายเหตุ \*\* p < 0.01

ตารางที่ 4.47 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบองค์ประกอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) และองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$	< 2.00	13.38	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.04	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.176	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.81	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.00	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรความได้เปรียบทางการแข่งขัน และตัวแปรผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 2 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2 / df = 0.04$ , GFI = 1.00, AGFI = 1.00, และ RMSEA = 0.000 จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: $\rho_v$ )

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos & Siguaw, 2000) จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝง มีความเที่ยงซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.48 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability:  $\rho_c$  & Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

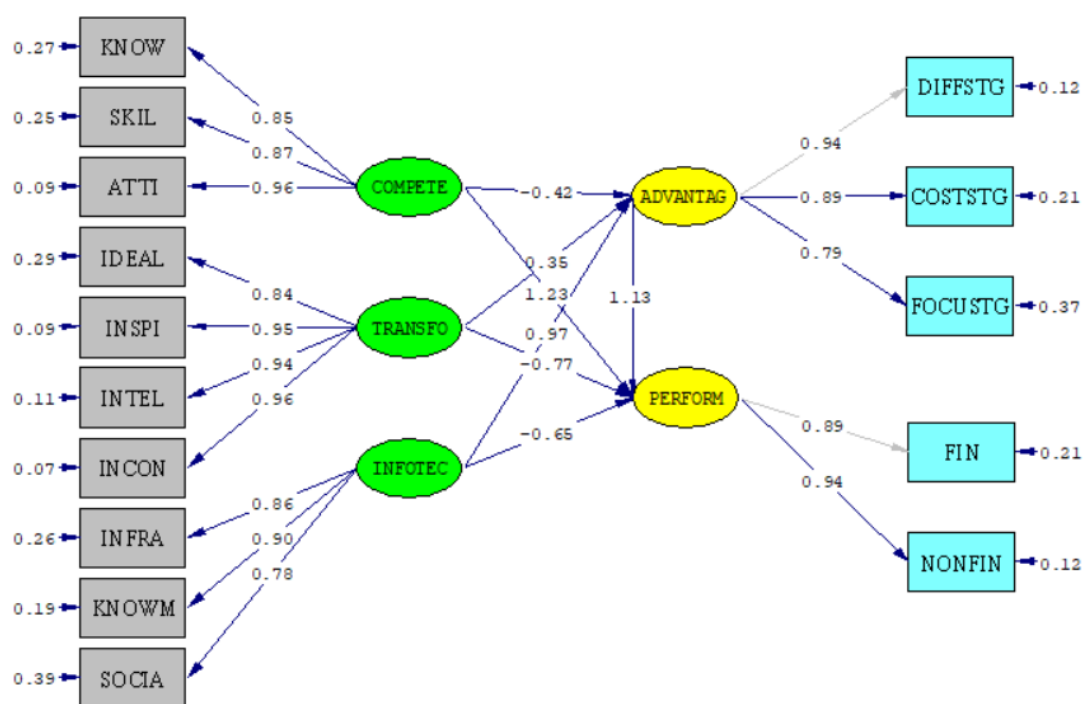
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง( $\rho_c$ )	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ( $\rho_v$ )
COMPETE	0.932	0.815
TRANSFO	0.962	0.863
INFOTEC	0.848	0.641
ADVANTAG	0.909	0.767
PERFORM	0.907	0.829

จากตารางที่ 4.47 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า  $\rho_c$  อยู่ระหว่าง 0.848 - 0.962 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า  $\rho_v$  อยู่ระหว่าง 0.641 - 0.863 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้



### 1.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของ ธุรกิจสำนักงานบัญชี ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่าง โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัย พิจารณาจากค่าสถิติ ได้แก่ ประกอบด้วย คำนีค่า Chi-Square,  $\chi^2$  /df, CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 1669.40$ ,  $df = 80$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.90$ ,  $GFI = 0.64$ ,  $AGFI = 0.46$ ,  $RMSEA = 0.223$  และ  $SRMR = 0.065$  ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอภาพที่ 4.9 และตารางที่ 4.49



Chi-Square=1669.40, df=80, P-value=0.00000, RMSEA=0.223

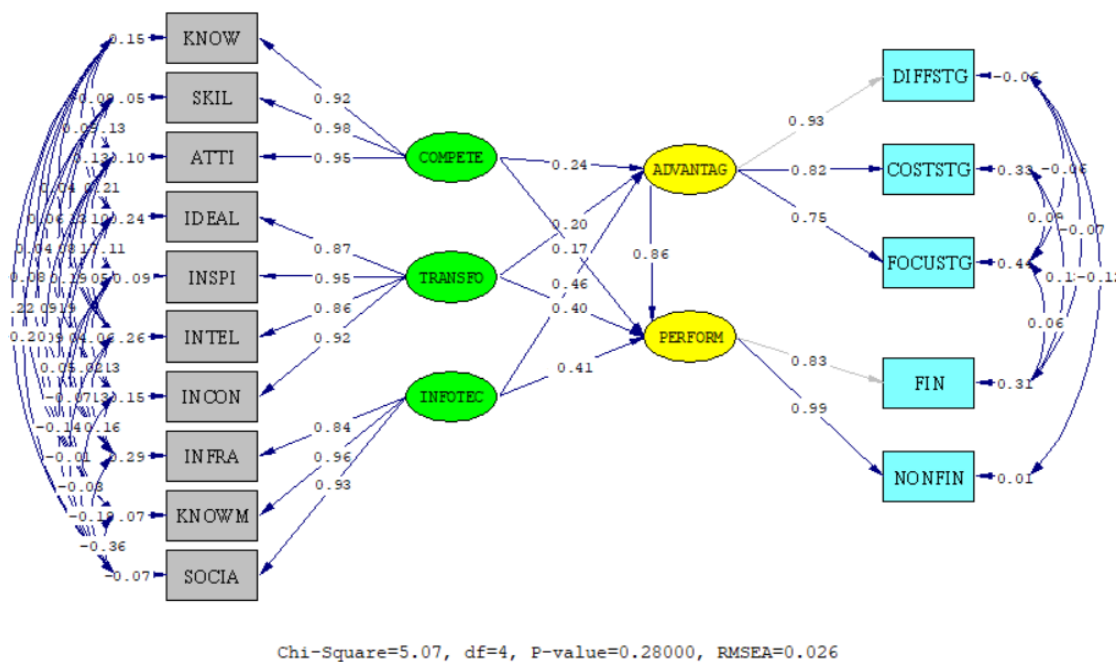
ภาพที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน)

ตารางที่ 4.49 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (ก่อนปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$ /df (1669.40/80)	< 2.00	20.87	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.90	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.64	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.46	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.223	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.033	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.48 แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า  $\chi^2 = 1669.40$ ,  $df = 80$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.90$ ,  $GFI = 0.64$ ,  $AGFI = 0.46$ ,  $RMSEA = 0.223$  และ  $SRMR = 0.033$  ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบว่า มีการปรับแก้โมเดล จำนวน 79 เส้น ซึ่งในการปรับโมเดลมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ  $\chi^2$  ลดลงจาก 166.940 เป็น 5.07 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.223 เป็น 0.026 แสดงให้เห็นว่าการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้ไปเปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองโดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจาก que ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล ทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.50 และภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม (หลังปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน)

ตารางที่ 4.50 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$ (5.07/4)	< 2.00	1.27	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.026	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.010	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.49 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2 / df = 1.27$ , CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.026 และ SRMR = 0.010 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.27 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00

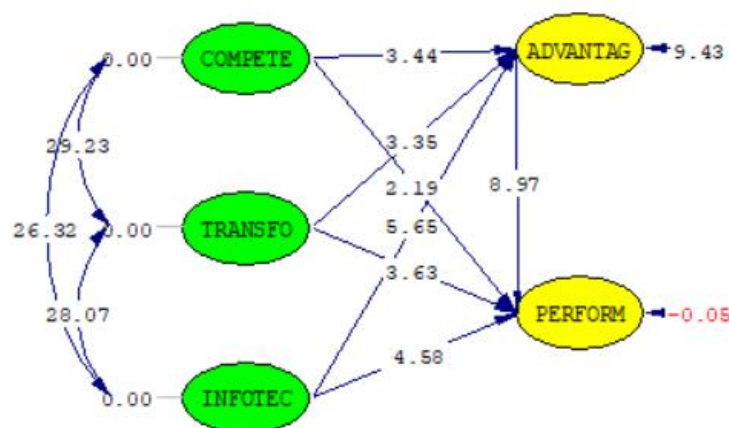
(2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.95 ขึ้นไป

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่ผู้วิจัยพิจารณา ค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.010 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก มีค่าน้อยกว่า 0.05

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยมีรายละเอียด ดังนี้



Chi-Square=5.07, df=4, P-value=0.28000, RMSEA=0.026

ภาพที่ 4.11 แสดงโมเดลสมมติฐาน (Hypothesis Model) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาคด้วยค่าสถิติที (t-value)

จากภาพที่ 4.11 แบบจำลองการพัฒนาของปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาของปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความสามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน

ผู้วิจัยใช้หลักการตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ สถิติที่ใช้ทดสอบคือสถิติที (t-value) โดยที่ผลการทดสอบจะต้องปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เพราะต้องการสรุปว่าค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นแตกต่างจากศูนย์ จึงมีการกำหนดเกณฑ์ โดยใช้กฎหัวแม่มือ (rule of thumb) (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2557) โดยมีหลักเกณฑ์ คือ ค่าพารามิเตอร์มีค่าแตกต่างจากศูนย์ที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.05 เมื่อค่าสมบูรณ์ของสถิติทดสอบที่มากกว่า 1.96 ( $|t| > 1.96$ ) และที่ระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.01 เมื่อค่าสมบูรณ์ของสถิติทดสอบที่มากกว่า 2.56 ( $|t| > 2.56$ ) มีรายละเอียดดังนี้

1.1 สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีค่า t-value เท่ากับ 3.44 ซึ่งมีความมากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.2 สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) มีค่า t-value เท่ากับ 2.19 ซึ่งมีความมากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีค่า t-value เท่ากับ 3.35 ซึ่งมีความมากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

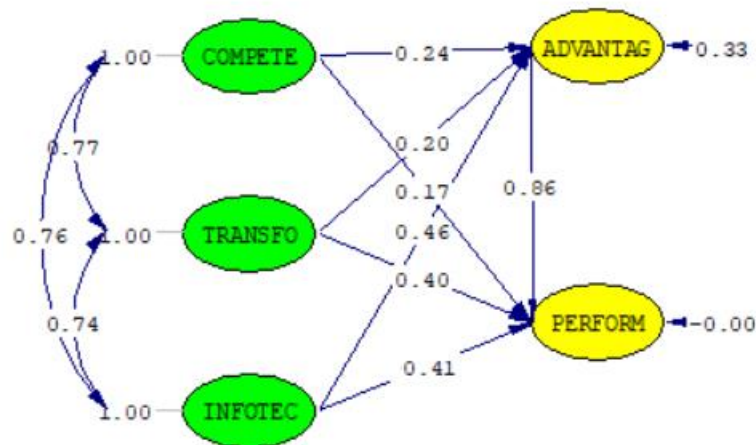
1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) มีค่า t-value เท่ากับ 3.63 ซึ่งมีความมากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีค่า t-value เท่ากับ 0.37 ซึ่งมีความมากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 3.63 จึงสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.6 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) มีค่า t-value เท่ากับ 4.63 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.7 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) มีค่า t-value เท่ากับ 8.97 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี



Chi-Square=5.07, df=4, P-value=0.28000, RMSEA=0.026

ภาพที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดล

จากภาพที่ 4.12 ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัย เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า จากตารางที่ 4.29 สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.24 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

2.2 สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า จากตารางที่ 4.29 สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.37 เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 และเป็นมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.20

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า จากตารางที่ 4.29 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.20 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า จากตารางที่ 4.29 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.56 เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 และเป็นมีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.16

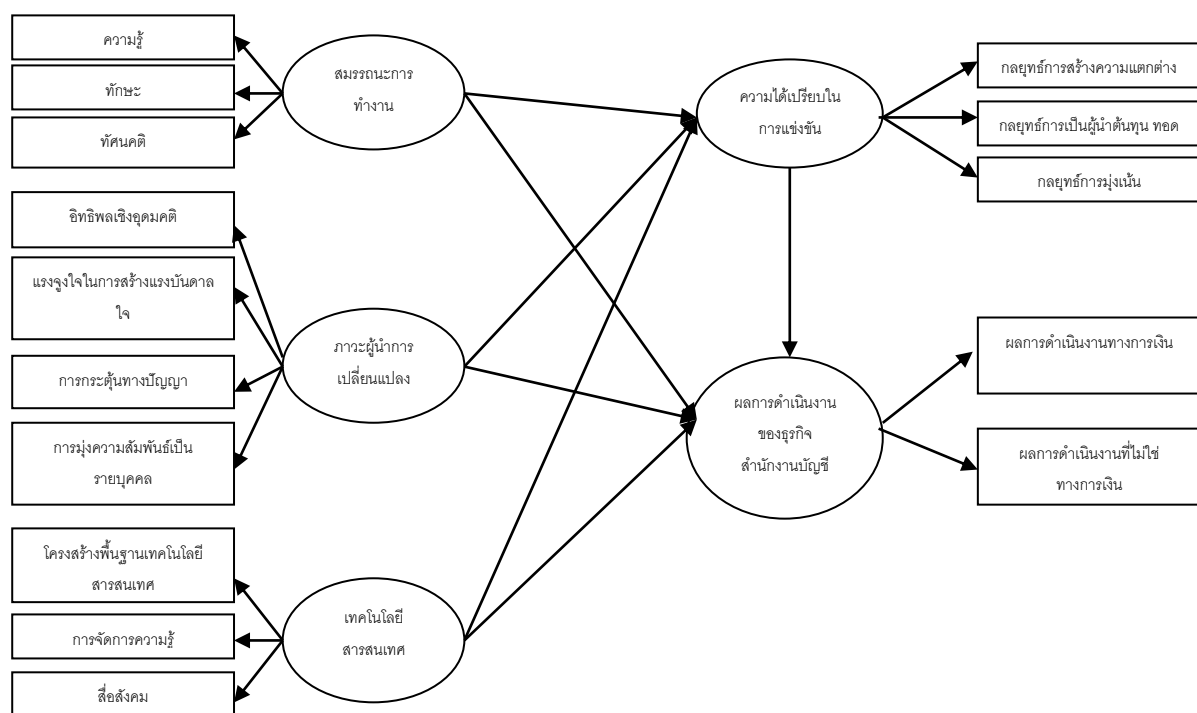
2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า จากตารางที่ 4.29 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.46 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.46 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม



2.6 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า จากตารางที่ 4.29 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.80 เป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 และเป็นมีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.39

2.7 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) พบว่า จากตารางที่ 4.29 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) โดยเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.86 และเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.86 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

**3. ผลการศึกษาที่ได้มาสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี**



**ภาพที่ 4.13** การสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

## ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัย เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้รับอิทธิพลรวมจากสมรรถนะการทำงาน (Competency) เท่ากับ 0.24 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24

**สมมติฐานที่ 2** สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ได้รับอิทธิพลรวมจากสมรรถนะการทำงาน (Competency) เท่ากับ 0.37 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.20

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เท่ากับ 0.20 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20

**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ได้รับอิทธิพลรวมจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เท่ากับ 56 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.16

**สมมติฐานที่ 5** เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้รับอิทธิพลรวมจากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เท่ากับ 0.46 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.46

**สมมติฐานที่ 6** เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ได้รับอิทธิพลรวมจากการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เท่ากับ 0.80 ซึ่งเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 และเป็นอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.39

**สมมติฐานที่ 7** ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business

Performance) ได้รับอิทธิพลรวมจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เท่ากับ 0.86 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.86

**ตารางที่ 4.51** แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
2	สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
3	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
4	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
5	เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
6	เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย
7	ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี	ยอมรับสมมติฐานการวิจัย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (3) เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบเชิงอธิบาย (Explanatory Research) ทั้งนี้ได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างแบบจำลองหรือกรอบแนวคิด ก่อนที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีสำรวจ (Survey) และวิเคราะห์ทางสถิติด้วยสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) และดำเนินการสร้างแบบจำลองโดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ผลการสังเคราะห์ทฤษฎีสรุปได้ว่า มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมดจำนวน 5 ตัวแปรแฝง และ 15 ตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

(1) สมรรถนะการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ผู้วิจัยจึงปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ (McClelland, 1973) (Spencer & Spencer, 1993) (Rao & Vijayalakshmi, 2016)

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย อิทธิพลเชิงอุดมคติ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ผู้วิจัยจึงปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ (Bass, 1985) (Avolio, et al., 2003) (Fuchs, 2016)

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และสื่อสังคม ผู้วิจัยจึงปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ (Nguyen, Smit, 2014) (Han & Kim, 2016)

(4) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งเน้น ผู้วิจัยจึงปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ (Porter M.E., 1980) (Barad & Gien, 2001) (Collins, 2003) (Almahamid et al., 2010) (Cheng-Han et al., 2016)

(5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ผู้วิจัยจึงปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ (Kaplan & Norton, 1992) (Mendoza & Zrihen, 2001) (Jusoh R.B., 2006) (Creamer & Freund, 2010) (Anastasiia & Ruslan, 2019)

โดยผู้วิจัยกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ที่ให้ข้อมูลในการศึกษาจากการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

(1) เชิงคุณภาพ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชี ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งในด้านบัญชี และรวมถึงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี จำนวน 3 ท่าน

(2) เชิงปริมาณ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ ผู้บริหารธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ จำนวน 4,106 ราย ด้วยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ซึ่งสุ่มเฉพาะธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ทางออนไลน์ (Online) จำนวน 400 ราย ตั้งแต่เดือน 1 พฤษภาคม 2565 – 30 มิถุนายน 2565 โดยการนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 5 นั้น มีหัวข้อการนำเสนอแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 2** อภิปรายผลการวิจัย

2.1 การอภิปรายผลการวิจัย

2.2 การสร้างแบบจำลองการวิจัย

2.2.1 โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

2.3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันแบบจำลองที่สร้างขึ้น

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะการวิจัย

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 7 หัวข้อ ได้แก่ (1) ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบตัวแปรในกรอบแนวคิด (2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (3) ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา (4) ผลการวิเคราะห์การ

ตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (5) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (6) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา (7) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

**วัตถุประสงค์ที่ 1** ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้บริหารธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 ส่วนเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 61 ปีขึ้นไปจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี และอายุ 51-60 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25 เท่ากัน และอายุ 31-40 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.75 พบว่ามีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.75 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.25 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

**5.1.2 ค่าเฉลี่ยของ สมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี**

5.1.2.1 สมรรถนะการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ มากที่สุด รองลงมาคือ ความรู้ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน และทักษะ ตามลำดับ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

5.1.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ อิทธิพลเชิงอุดมคติ มากที่สุด รองลงมาคือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

5.1.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ มากที่สุด รองลงมาคือ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสังคม ตามลำดับ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

5.1.2.4 ความสำเร็จทางการแข่งขัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จทางการแข่งขัน โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มากที่สุด รองลงมาคือ กลยุทธ์การมุ่งเน้น ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.2.5 ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน มากที่สุด รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน

**วัตถุประสงค์ที่ 2** ผลการศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความสำเร็จทางการแข่งขัน ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) ด้วยการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นโดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2 = 5.07$ ,  $df = 4$ ,  $\chi^2 / df = 1.27$ ,  $p\text{-value} = 0.280$ ,  $RMSEA = 0.026$ ,  $SRMR = 0.010$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 1.00$  และ  $AGFI = 0.95$



โดยดัชนีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ  $\chi^2/df$  มีค่าน้อยกว่า 2 ดัชนี RMSEA และ SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 และดัชนี CFI, GFI, AGFI มีค่ามากกว่า 0.95 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบของแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 5.1.4 ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า

(1) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.46 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(4) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.40 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(6) เทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(7) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.86 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

(8) สมรรถนะการทำงาน (COMPETE) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANSFO) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (INFOTEC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (PERFORM) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ADVANTAG) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.20, 0.16 และ 0.39 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี มีกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย 5 มิติ ดังนี้ สรรถณะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยได้ทำการวิเคราะห์ตามสมมติฐานของการศึกษาวิจัย 7 สมมติฐาน ดังนี้

### 1) สมมติฐานที่ 1 สรรถณะการทำงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สรรถณะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ระดับสรรถณะการทำงานนั้นส่งผลต่อระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากงานวิจัยของ Ahmad, et al. (2010) พบว่า มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างสรรถณะของผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจ SMEs โดยคำนึงถึงบทบาทต่าง ๆ ของผู้ประกอบการในการจัดการกิจการของตนเอง หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจ SMEs มีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ ที่ต้องใช้สรรถณะที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถจัดการกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของสรรถณะการทำงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ทั้งนี้หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องมีความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานทางวิชาชีพบัญชี มาตรฐานรายงานทางการเงิน กฎหมายภาษีอากร และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องไม่ผิดพลาดซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องมีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพบัญชี สามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ทางบัญชีแก่พนักงานบัญชีเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น พร้อมและใส่ใจที่จะพัฒนาทักษะทางด้านบัญชีและปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับปัจจุบันและฉบับปรับปรุงอยู่เสมอ สามารถอธิบายและถ่ายทอดความรู้ด้านบัญชีให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ Baker, et.al. (2009) กล่าวว่า ความสามารถเฉพาะตัวขององค์กรที่อธิบายประสิทธิภาพที่เป็นเลิศ ก่อให้เกิดคุณค่าของลูกค้าเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก รวมถึงการที่พนักงานมีทักษะและความสามารถตามที่คาดหวัง ตลอดจนกระบวนการที่จำเป็นในการทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จที่กำหนดไว้ หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องมีทัศนคติคิดบวกกับงานในวิชาชีพบัญชี ยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แกพนักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน พร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ Parnell et al. (2000) ที่กล่าวว่า การมีทัศนคติที่ดีของผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้เป็นอย่างมาก โดยการที่ผู้ประกอบการมี

ทัศนคติเชิงบวกจะเป็นตัวเชื่อมโยงในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานขององค์กรเพื่อให้สร้างเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2) สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะการทำงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะการทำงาน (Competency) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบายได้ว่า ระดับสมรรถนะการทำงานนั้นส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี จากผลการศึกษาของ Porter (1980) พบว่าสมรรถนะของเจ้าของธุรกิจในการสร้างกิจการที่ประสบความสำเร็จ สามารถเชื่อมโยงความสามารถของผู้ประกอบการและความสำเร็จทางธุรกิจ โดยจำเป็นต้องนึกถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้ประกอบการควรมีในการจัดการหรือบริหารธุรกิจ ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Bird (1995) พบว่าสมรรถนะสามารถเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดและสร้างความสำเร็จของธุรกิจโดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ Chandler & Hanks (1993) กล่าวว่า สมรรถนะขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นถูกกำหนดโดยตลาด ดังนั้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับความสามารถขององค์กรด้วยเช่นกัน จากการทบทวนวรรณกรรมของ Zaim, et al. (2013) พบว่าสมรรถนะเป็นเครื่องมือวัดที่ระบุปัจจัยด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ดังนั้นหลายองค์กรจึงใช้แบบจำลองสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาพนักงานเพื่อประเมินตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเชิงพฤติกรรม การประเมินสมรรถนะของพนักงานเป็นวิธีที่สามารถทำนายผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ในขณะที่ Owais, et al. (2016) พบว่า ทักษะ และความรู้เป็นสิ่งสำคัญ ทั้งยังเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่นำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่จากการทบทวนวรรณกรรมของ Mohammed, et al. (2017) จากงานวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงในเชิงบวกระหว่างสมรรถนะของผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจของผู้ประกอบการหญิงในไนจีเรีย ผู้ประกอบการหญิงในไนจีเรียจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพวกเขาจำเป็นต้องเตรียมความพร้อม มีสมรรถนะที่จำเป็น

## 3) สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อระดับ

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากงานวิจัยของ Mahdi & Nassar (2021) ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลธุรกิจของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านความสามารถในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการจัดการความรู้ในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคระบาดวิกฤตโควิด-19 การศึกษานี้ได้พัฒนารูปแบบธุรกิจบูรณาการความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความรู้กระบวนการบริหารจัดการ และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ธุรกิจสำนักงานบัญชีที่มีหัวหน้าสำนักงานบัญชีที่มีภาวะผู้นำด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับสำนักงานบัญชี จูงใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในอนาคต รู้สึกผูกพันและเข้าใจถึงคุณค่าความหมายในการเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fuchs (2016) กล่าวว่า ผู้นำมักจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำมีทรัพยากรที่สร้างแรงบันดาลใจมากมายที่จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำ Bycio, et al. (1995) กล่าวว่า มีหลายแนวคิดและวิธีการในการเป็นผู้นำและแรงจูงใจมากมายอธิบายถึงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรและส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าสำนักงานบัญชีที่มีภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จะให้ความใกล้ชิดรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหในการทำงานให้แก่พนักงาน ยินดีที่จะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูล คอยสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อให้นักงงานพัฒนาตนเอง และยอมรับในความสามารถของพนักงานส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Sadrajat (2015) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถทำได้ผ่านการปรับปรุงความเป็นผู้นำ ทักษะคิดของผู้ประกอบการ เพื่อรับรู้และมุ่งความสัมพันธ์ซึ่งมีผลในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน หัวหน้าสำนักงานบัญชีที่มีภาวะผู้นำด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ จะแบ่งปันความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกัน มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในพนักงานพร้อมร่วมรับผิดชอบในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง ทำให้พนักงานรักในองค์กรส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Fuchs (2016) พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมคติเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสำหรับการเข้าถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นไปประโยชน์แก่ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา หัวหน้าสำนักงานบัญชีที่มีภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้านความคิดเสนอแนวคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้านบัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานในขณะที่พูดคุยกัน กระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน ส่งผลให้เกิดความ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ Khan & Anjum (2013) กล่าวว่า บทบาทของความเป็นผู้นำ มีความสำคัญต่อบริษัท และเป็นที่ยึดมั่นในฐานะกระดูกสันหลังขององค์กร หากองค์กรสามารถหา ผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ องค์กร

#### 4) สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงาน บัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่าน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานของ ธุรกิจสำนักงานบัญชี จากการศึกษาของ Burns (1978) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สร้างทีม ที่แข็งแกร่งโดยเพิ่มพลังให้ผู้ติดตามและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามเหล่านั้นบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาเอง และการทำเช่นนั้นจะช่วยให้ทั้งองค์กรประสบความสำเร็จ โดยรวม Bass (1999) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่แรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ความทำ ทาย วิสัยทัศน์ การพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพที่เหนือกว่าโดยผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมี หลักฐานมากมายที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาของ Ozer & Tinaztepe (2014) พบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร Flanigan, et al. (2017) พบว่าการความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลประกอบการทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนทางอุตสาหกรรม Ploychompoo (2020) ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทาง การเงิน จากผลการศึกษาของ Le & Le (2021) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อประสิทธิภาพด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร และผลการดำเนินงานทางด้านการเงินของ องค์กร

#### 5) สมมติฐานที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มี อิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ระดับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นส่งผลต่อระดับความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน สำนักงานบัญชีเป็นธุรกิจให้บริการทางวิชาชีพบัญชีมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการให้บริการจัดทำบัญชี จัดรายงานทางบัญชีการเงิน รายงานทางภาษีอากร โดยมีปัจจัย

ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ประกอบไปด้วยฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัย ง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้งาน มีการเลือกใช้โปรแกรมประยุกต์ ที่เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งานอีกทั้งช่วยลดเวลาทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดย โปรแกรมประยุกต์สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัย มีระบบเครือข่ายสำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนก อีกทั้งมีระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับข้อมูลและเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาของ ลูกค้ารวมถึงอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล และสิ่งสำคัญต้องมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยเพื่อให้แน่ใจว่าไม่การไหลของข้อมูลถูกต้อง ระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Muazu & Sambo (2021) พบว่า องค์กรใด ๆ ที่ลงทุนและใช้โครงสร้างพื้นฐานด้าน ไอที เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์กลุ่มบริการ ระบบปฏิบัติการ แพลตฟอร์มอินเทอร์เน็ต การจัดเก็บ ข้อมูลและฐานข้อมูลแพลตฟอร์มการจัดการเครือข่ายและโทรคมนาคมจะได้รับประโยชน์และ พบว่าโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้เมื่อนำไปใช้อย่างเต็มที่จะส่งผลต่อความสำเร็จมีความได้เปรียบใน การแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ต้องมีการจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี เช่นมีระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีข้ามของเขตการทำงานทั้ง ภายในและภายนอกสำนักงาน มีกระบวนการในการกระจายความรู้ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชี ระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ หรือ ไปยังพนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน มีกระบวนการที่ใช้ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Muazu & Sambo (2021) ที่กล่าวว่าความสามารถด้านเทคโนโลยี เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี การจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ปัจจัยด้านสื่อสังคมเป็น อีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อสำนักงานบัญชีและวิชาชีพบัญชี เพื่อ รวบรวมความรู้หรือใช้ทบทวนเนื้อหาการทำงาน พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากการเรียนรู้ผ่าน สื่อสังคม ช่วยหาคำตอบในด้านบัญชีได้ดีขึ้น อีกทั้งใช้สื่อสังคมในการแนะนำการบริการและเสริม ความแข็งแกร่งของสำนักงานบัญชี สอดคล้องกับ Taneja & Toombs (2014) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ ธุรกิจใช้เครือข่ายทางสังคมเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้ และความอยู่รอดของธุรกิจ ส่งเสริมธุรกิจของตนให้เกิดความยั่งยืนในยุคการแข่งขันในปัจจุบัน

## 6) สมมติฐานที่ 6 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ระดับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ซึ่งจากการศึกษาของ Cragg & Mills (2011) พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) ในประเทศนิวซีแลนด์ ที่ประสบความสำเร็จจากคู่แข่ง เกิดจากความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Han et al (2013) อธิบายว่าผู้ประกอบการทางธุรกิจ ใช้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปรับใช้ และบูรณาการทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้เชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศกับภาพลักษณ์ขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า จากการศึกษาของ Luo, Fan, and Zhang (2012) พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับกระบวนการที่เป็นอัตโนมัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และลดเวลาในการดำเนินธุรกิจ ใช้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการปรับมูลค่าหลักทรัพย์ตามตลาด และ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน Tallon (2011) ได้ศึกษาพบว่า องค์กรในสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ที่ประสบความสำเร็จ ได้มีการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ และกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขณะเดียวกันบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations : MNCs) อย่างเช่น Microsoft, Intel และ Procter and Gamble ได้ใช้โครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ประการ ได้แก่ การแบ่งปัน การบริการ, ศูนย์กลางความเป็นเลิศ และการจัดการคุณค่า เพื่อการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศทั่วโลก ให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Sia, Soh, and Weill (2010) พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อช่วยเหลือองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก การวัดผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถแสดงออกมาได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การทำกำไร การลดต้นทุน การผลิตผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพ การลดเวลาในการดำเนินงาน รวมถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน Luo, et al. (2012) ได้อธิบายว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ควรมีการออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดทางธุรกิจ

## 7) สมมติฐานที่ 7 ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี จากงานวิจัยของ Russell & Millar (2014); Mulyana (2016) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับ Navarro, Losada, Ruzo, and Diez (2010) พบว่าเมื่อสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นผลการดำเนินงานจะเป็นสิ่งที่ตามมาเสมอ สำนักงานบัญชีจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันต้องประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เช่น มีบริการที่หลากหลาย มีการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง มีบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ รวดเร็วกว่าคู่แข่ง มีการพัฒนารูปแบบของการบริการเพื่อสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง มุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงานบัญชี และติดตามการบริการต่าง ๆ ของสำนักงานบัญชีอื่นอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nelson (1991) กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมและแข่งขันผ่านความเป็นเลิศในการกระตุ้นการสร้างผลการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ประกอบไปด้วย การมีระบบการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อลดต้นทุน มีการจ้างผู้ให้บริการภายนอกเพื่อควบคุมต้นทุน มีการระบุพื้นที่ที่ค่อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน เน้นเทคนิคการออกแบบการบริการที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ ซึ่งสอดคล้องกับ Halim, et al. (2011) การใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จะผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพทางธุรกิจ กลยุทธ์การมุ่งเน้นเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นให้บริการด้านบัญชี กำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ มุ่งเน้นทำการตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นต่างชาติ มีการบริการต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่กว้างขึ้น และกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 5.3 การสร้างแบบจำลองการวิจัย

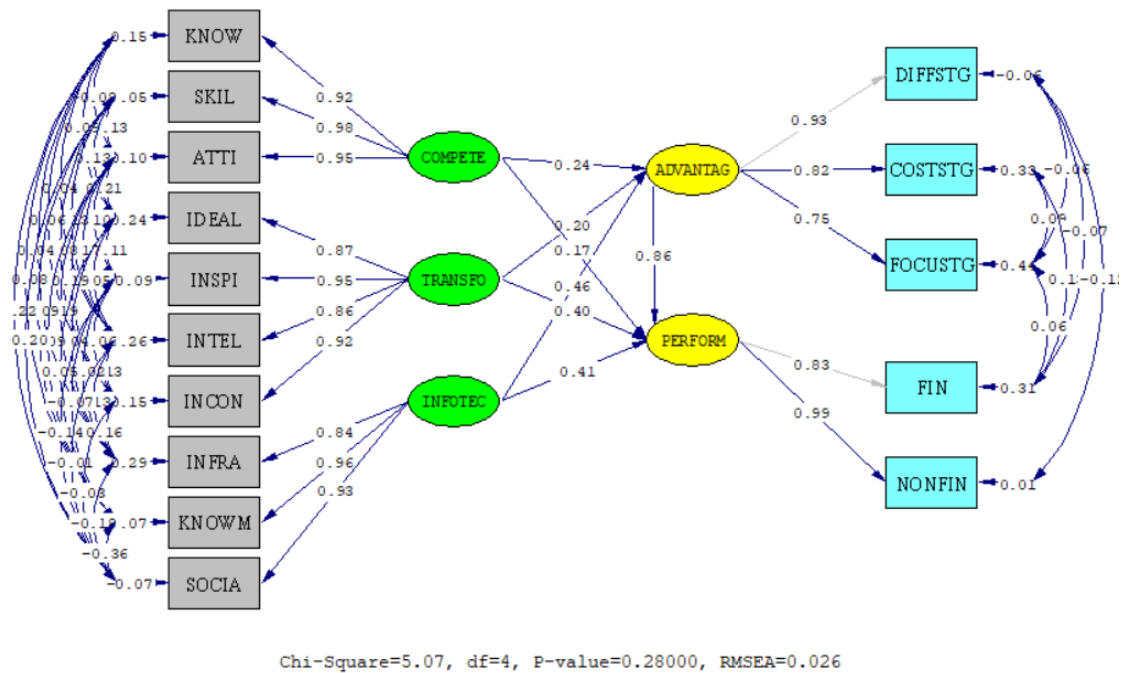
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อสร้างแบบจำลองของปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

การสร้างแบบจำลองที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงสำรวจและการสังเคราะห์นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อตัวแบบจำลองที่หาความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสำนักงานบัญชีว่า “ทำทนาย



ความได้เปรียบทางการแข่งขันของสำนักงานบัญชี” Challenge Competitive Advantage of Accounting Firms Model (2C2AF Model)

5.3.1 โมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐาน



ภาพประกอบที่ 5.1 โมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐาน

ภาพประกอบที่ 5.1 แสดงถึงโมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานซึ่งผลลัพธ์จากการทดสอบข้อสมมติฐานพบว่า

- ยอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับสมรรถนะการทำงานส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ยอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับสมรรถนะการทำงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี
- ยอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ยอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

- ขอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ขอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี
- ขอมรับสมมติฐานการวิจัย สำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี

จากข้อสมมติฐานดังกล่าว ตัวแปรแฝงภายนอกทั้ง 3 ตัวแปรมีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรตาม จากความสัมพันธ์นี้สามารถนำไปสร้างแบบจำลองได้อย่างอิงจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างและการวิเคราะห์เส้นทางจากผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงในรายละเอียดต่อไปนี้

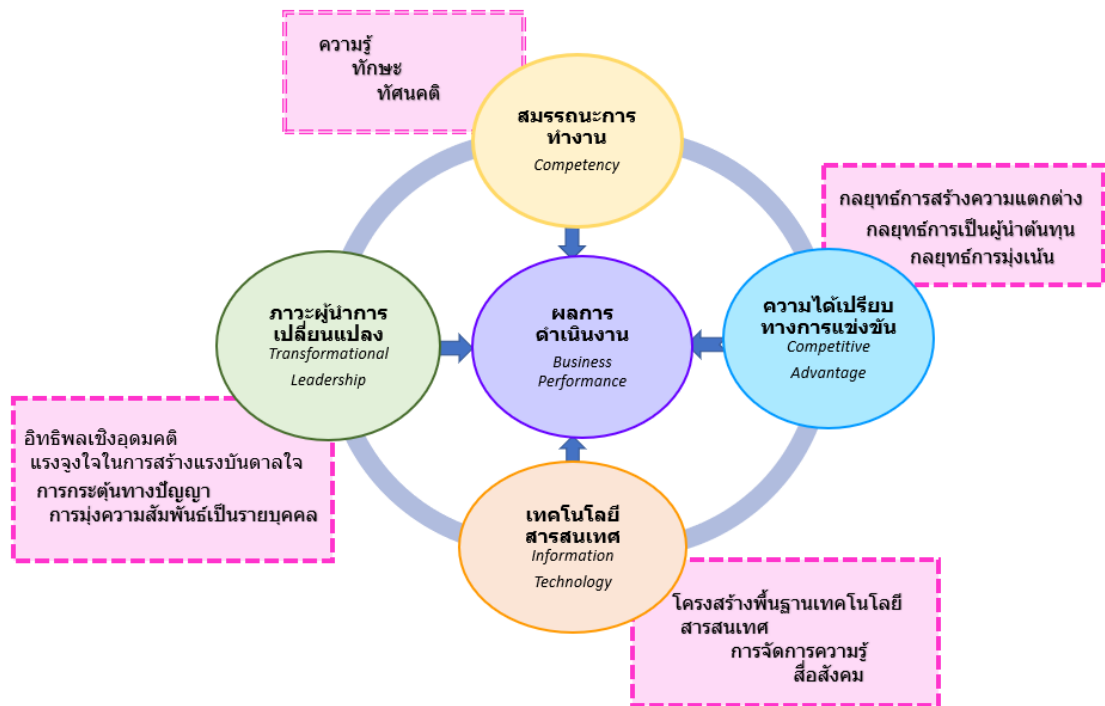
### 5.3.2 แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ทำให้ได้พบตัวแปรและองค์ประกอบที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ประกอบด้วยตัวแปร 5 ด้าน ดังนี้ ตัวแปรด้านสมรรถนะการทำงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยตัวแปรทั้ง 5 ด้านดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสำนักงานบัญชีเพื่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ พบว่าสมรรถนะของหัวหน้าสำนักงานบัญชีหรือผู้บริหารสำนักงานบัญชีเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน สามารถนำความรู้ทางด้านบัญชีไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการฝึกอบรมพนักงานบัญชีในระหว่างปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานไม่ผิดพลาด ศึกษาเรียนรู้ด้านวิชาชีพบัญชีที่มีอยู่และที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้หัวหน้าสำนักงานบัญชีที่มีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพบัญชีสามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ทางและเพิ่มทักษะทางบัญชีแก่พนักงานเพื่อให้เข้าใจในเนื้อหาและแนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน เพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานโดยให้เข้าอบรมกับแหล่งอบรมภายนอก ยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในระหว่างการปฏิบัติงานพร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ มีการวางแผนการปฏิบัติงานก่อนการปฏิบัติงานจริงเสมอตลอดจนทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์จนงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงาน พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดอีกปัจจัยหนึ่ง

ทั้งนี้ ผู้บริหารสำนักงานต้องยินดีแบ่งปันความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกันเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในพนักงาน ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และคำมั่นถึงผลสำเร็จบนพื้นฐานความถูกต้อง ร่วมรับผิดชอบในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง ยังผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเคารพนับถือร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ สนับสนุนพนักงานให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับสำนักงานบัญชี สร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นพนักงานของสำนักงาน สร้างจิตสำนึกและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำบัญชีของสำนักงาน ทำให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชี หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้านการคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้านบัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน หัวหน้าสำนักงานบัญชีควรมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลแก่พนักงาน หาโอกาสในการพูดคุยหรือสอบถามพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ขอมรับความสามารถของพนักงาน รับฟังและช่วยแก้ปัญหาในการทำงานและเก็บเป็นความลับ ยินดีที่จะพูดคุยกับพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกันและกัน คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี ให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการได้รับคำชี้แนะ ประเมินความก้าวหน้าของพนักงานโดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน และคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากเช่นกัน ทั้งนี้ สำนักงานบัญชีต้องมีอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ โมเด็มที่ทันสมัยและง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้งาน มีโปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน เลือกใช้โปรแกรมประยุกต์ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี มีระบบเครือข่าย (Networks) สำหรับการไหลของข้อมูลหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนก มีระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับข้อมูลและเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาของลูกค้า มีการใช้ระบบการเครือข่ายและระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อินเทอร์เน็ต อีเมล สำนักงานบัญชีต้องมีฐานข้อมูลทางบัญชีที่มีความยืดหยุ่นซึ่งช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน มีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีได้ง่ายเมื่อต้องการ ตลอดจนมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยทำให้แน่ใจว่ามีการไหลของข้อมูล

ถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ การจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็มีความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางบัญชีของลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีนโยบายกระบวนการและระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีข้ามเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ อีกทั้งสามารถบูรณาการแหล่งความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน มีกระบวนการที่ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ นอกจากนี้การใช้สื่อสังคม (Social Media) นั้นมีประโยชน์ต่อธุรกิจและวิชาชีพบัญชี มีการใช้สื่อสังคมในการเก็บรวบรวมความรู้หรือใช้บทวนเนื้อหาการทำงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมมากกว่าแหล่งอื่น ตลอดจนนำความรู้ที่ได้จากสื่อสังคมไปประยุกต์ใช้ในงานบางด้านของสำนักงานบัญชี ใช้สื่อสังคมในการแนะนำการบริการของสำนักงานบัญชีเพื่อให้บุคคลภายนอกและลูกค้าได้รู้จักมากขึ้นส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่าปัจจัยด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยสำนักงานบัญชีมีงานบริการที่หลากหลาย มีนวัตกรรมการบริการใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นจะมีการใช้ระบบการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน มีการจัดหาซอฟต์แวร์ที่ต้นทุนต่ำ มีการจ้างผู้ให้บริการภายนอกเพื่อควบคุมต้นทุนได้ด้วยเช่นกัน ในส่วนของกลยุทธ์การมุ่งเน้นนั้นจะเป็นการมุ่งเน้นการบริการด้านบัญชี มีการกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ มีการกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เสนอการบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองขึ้นมาใหม่จากที่ได้ค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้ จึงตั้งชื่อแบบจำลองที่สร้างขึ้นใหม่ว่า แบบจำลองทำทนายสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสำนักงานบัญชี หรือ “2C2AF Model” ซึ่งย่อมาจากคำว่า Challenge Competitive Advantage of Accounting Firms Model ดังภาพประกอบที่ 5.2



ภาพประกอบที่ 5.2 แบบจำลองทำทนายสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสำนักงานบัญชี

ทั้งนี้ ตัวแปรในตัวแบบจำลองนี้ ประกอบด้วย

- 1) สมรรถนะการทำงาน (Competency) ได้แก่
  - ความรู้ (Knowledge)
  - ทักษะ (Skills)
  - ทัศนคติ (Attitude)
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้แก่
  - อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)
  - แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
  - การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
  - การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้แก่
  - โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
  - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
  - สื่อสังคม (Social Media)
- 4) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้แก่
  - กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
- กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี (Business Performance) ได้แก่

- ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)
- ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)

### 5.3.3 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันแบบจำลองที่สร้างขึ้น

เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ดีที่สุด ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชี ทั้งนี้การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้วิธีเฉพาะเจาะจง โดยเลือกจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์ทั้งในด้านผู้บริหารสำนักงานบัญชี และรวมถึงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเป็นการยืนยันกรอบแนวคิดและปัจจัยต่าง ที่นำมาศึกษาในงานวิจัย การให้คำจำกัดความของความได้เปรียบทางการแข่งขัน และยืนยันสมมติฐานในบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา โดยการสัมภาษณ์ออนไลน์ และเป็นการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าผู้เชี่ยวชาญที่ 1-2 แทนรายนามผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ในประเด็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสัมภาษณ์มีประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ตัวแปรด้านสมรรถนะการทำงานของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรถ้านำแบบจำลอง Challenge Competitive Advantage of Accounting Firms Model ที่ได้ไปใช้กับสำนักงานบัญชี

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 กล่าวว่า สามารถนำไปใช้กับสำนักงานบัญชีได้เลย เนื่องจากตัวแปรด้านสมรรถนะการทำงานของผู้บริหาร เป็นหนึ่งในตัวแปรที่จะทำให้สำนักงานบัญชีสามารถดำเนินธุรกิจและแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 กล่าวว่า จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องที่ถูกต้องและจำเป็นต้องทำเพราะว่าถ้าหัวหน้าสำนักงานบัญชีไม่มีแนวคิดของสามปัจจัยดังกล่าวมันก็จะทำให้ทั้งตัวหัวหน้าสำนักงานบัญชีเองและทั้งองค์กรไม่สามารถ deliver ผลงานที่ดีให้กับลูกค้าได้เพราะฉะนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้

2) ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรถ้านำแบบจำลอง Challenge Competitive Advantage of Accounting Firms Model ที่ได้ไปใช้กับสำนักงานบัญชี

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 กล่าวว่า สามารถนำไปใช้กับสำนักงานบัญชีได้เลย เนื่องจากตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นหนึ่งในตัวแปรที่จะทำให้สำนักงานบัญชีสามารถดำเนินธุรกิจ และแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 กล่าวว่า จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องที่ถูกต้องและจำเป็นต้องทำเพราะว่าถ้าหัวหน้าสำนักงานบัญชีไม่มีแนวคิดของสามปัจจัยดังกล่าวมันก็จะทำให้ทั้งตัวหัวหน้าสำนักงานบัญชีเองและทั้งองค์กร ไม่สามารถ deliver ผลงานที่ดีให้กับลูกค้าได้เพราะฉะนั้นเป็นสิ่งที่จะต้อง และจำเป็นต้องใช้

3) ตัวแปรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรถ้านำแบบจำลอง Challenge Competitive Advantage of Accounting Firms Model ที่ได้ไปใช้กับสำนักงานบัญชี

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 กล่าวว่า สามารถนำไปใช้กับสำนักงานบัญชีได้เลย เนื่องจากตัวแปรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นหนึ่งในตัวแปรที่จะทำให้สำนักงานบัญชีสามารถดำเนินธุรกิจและแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 กล่าวว่า จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องที่ถูกต้องและจำเป็นต้องทำเพราะว่าถ้าหัวหน้าสำนักงานบัญชีไม่มีแนวคิดของสามปัจจัยดังกล่าวมันก็จะทำให้ทั้งตัวหัวหน้าสำนักงานบัญชีเองและทั้งองค์กร ไม่สามารถ deliver ผลงานที่ดีให้กับลูกค้าได้เพราะฉะนั้นเป็นสิ่งที่จะต้อง และจำเป็นต้องใช้

4) แบบจำลอง 2C2AF Model (Challenge Competitive Advantage of Accounting Firms Model) ที่ประกอบด้วย ตัวแปรด้านสมรรถนะการทำงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ท่านคิดว่าสามารถนำไปใช้กับธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจสำนักงานบัญชีได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 กล่าวว่า ตัวแปรทั้งสี่ด้านสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทุกธุรกิจ เพียงแต่ว่าในธุรกิจอื่นบางที่อาจจะต้องดูประเภทของธุรกิจด้วย หมายถึงนำไปใช้ได้เหมือนกันแต่อาจจะต้องบวกปัจจัยบางตัวที่มันจะสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันอย่างเช่น สำนักงานที่ให้บริการด้านวิชาชีพสามารถนำไปใช้ได้เลยอย่างเช่นสำนักงานกฎหมาย สำนักงานสอบบัญชี ที่เป็นลักษณะการให้บริการทางวิชาชีพ คิดว่าสามารถนำโมเดลนี้ไปใช้ได้เลย แต่ถ้าเป็นธุรกิจอื่น ๆ ที่อาจจะต่างอุตสาหกรรมอาจจะต้องบวกปัจจัยอื่นที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับธุรกิจนั้น ๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ถ้าจะมองถึงความยั่งยืนของธุรกิจก็น่าจะมีปัจจัยที่เสริมความยั่งยืนซึ่งที่พูดถึงกันคือนวัตกรรม (Innovation ) แต่ในความหมายก็คือบริการใหม่ ๆ อะไรที่เป็นการสรร

สร้างอาจจะเป็นบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นจากที่ไม่เคยมีมาก่อน เพราะถ้าเราไม่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เลยบางทีมันก็จะถึงจุดอิ่มตัวเป็นช่วงถดถอยของธุรกิจ แต่ถ้าเรามีการต่อยอดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บริการกับลูกค้ามันก็จะช่วยสร้าง yield S-Curve ซึ่งก็จะช่วยให้ธุรกิจไปต่อได้เรื่อย ๆ เกิดเป็นความยั่งยืนได้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 กล่าวว่า แนนอนสามารถนำไปใช้ได้จริง ๆ ปัจจัยทั้งสี่ด้านไม่ใช่ นำไปใช้เฉพาะสำนักงานบัญชีมันต้องใช้กับทุกธุรกิจ เพราะว่าถ้าธุรกิจนั้นผู้นำไม่ได้มีความรู้ความสามารถเพียงพอหรือไม่เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอหรือใช้เทคโนโลยีที่ล้าหลังมัน ก็ส่งผลแนนอนที่ทำให้เป็นปัจจัยทำให้ไม่ว่าธุรกิจใด ๆ ก็ตามมันไม่สามารถ run ได้ด้วยตัวเองและ มันไม่ Sustainability ไม่ยืนยาวมันคงมันอาจจะทำได้ชั่วระยะสั้นพอถึงเวลาเพราะโลกมัน เปลี่ยนแปลงไปตลอดถ้าเราไม่พัฒนาตามมันก็เป็นการเดินถอยหลังก็คือล้าหลังผู้อื่นไม่ได้ นั่นเอง

#### 5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในครั้งนี้นำออกเป็น 4 ส่วน คือ (1) ประโยชน์เชิงวิชาการ (2) ประโยชน์เชิงธุรกิจ (3) ประโยชน์ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ และ (4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 5.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

จากผลการวิจัย ได้ข้อค้นพบทางวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสำนักงานบัญชี โดยผลของการวิจัยในครั้งนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ของความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยสามด้านคือ ด้านสมรรถนะการทำงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ซึ่งสามารถที่จะนำไปพัฒนา และต่อยอดในเชิงวิชาการเพื่อศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการด้านอื่น ๆ ต่อไป

##### 5.4.2 ประโยชน์เชิงธุรกิจ

ผู้บริหารสำนักงานบัญชี และผู้ประกอบการในธุรกิจให้บริการต่าง ๆ สามารถนำปัจจัยด้านสมรรถนะการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปประยุกต์ใช้เพื่อการวางแผนในด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน เข้าใจถึงปัจจัยด้านกลยุทธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ และสามารถนำผลวิจัยไปพัฒนาศักยภาพการให้บริการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



### 5.4.3 ประโยชน์ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะการทำงาน ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ส่งผลต่อระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ทั้งนี้หัวหน้าสำนักงานบัญชีต้องมีความรู้ความชำนาญในมาตรฐานการบัญชี มาตรฐานการรายงานทางการเงิน กฎหมายภาษีอากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพบัญชี สามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ทางบัญชีแก่พนักงานบัญชี เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น พร้อมและใส่ใจที่จะพัฒนาทักษะทางด้านบัญชีและปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับปัจจุบันและฉบับปรับปรุงอยู่เสมอ สามารถอธิบายและถ่ายทอดความรู้ทางวิชาชีพบัญชีให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถอยู่เสมอ มีทัศนคติคิดบวกกับงานในวิชาชีพบัญชี ยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน พร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพและไม่ผิดพลาดลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ยังผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายบุคคล ส่งผลต่อระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ทั้งนี้หัวหน้าสำนักงานบัญชีที่มีภาวะผู้นำด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติจะแบ่งปันความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกัน มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในพนักงานพร้อมรับผิดชอบในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง ทำให้พนักงานรักในองค์กร ภาวะผู้นำด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ สนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานบัญชีเป็นงานที่ทำตาย พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรและเห็นเป้าหมายในอนาคต หัวหน้าสำนักงานที่มีภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้านความคิดเสนอแนวคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้านบัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานในขณะที่พูดคุยกัน กระตุ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน ภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ้เป็นรายบุคคล จะให้ความใกล้ชิดรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานให้แก่พนักงาน ยินดีที่จะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

ข้อมูล คอยสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเอง และยอมรับในความสามารถของพนักงาน ยังผลให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความใกล้ชิดกันพนักงานทุ่มเทเวลาทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

ผลการวิจัยพบว่าระดับเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสื่อสังคม ส่งผลต่อระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี ทั้งนี้โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ประกอบไปด้วยฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้งาน มีการเลือกใช้โปรแกรมประยุกต์ ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และสิ่งสำคัญต้องมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยเพื่อให้แน่ใจว่าการไหลของข้อมูลถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ ด้านการจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี เช่น มีระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีข้ามของเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน มีกระบวนการในการกระจายความรู้ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีระหว่างแผนกต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ หรือไปยังพนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้การทำงานสำเร็จรวดเร็วตามกำหนดเวลาและความต้องการของลูกค้า เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลทางบัญชีที่มีความยืดหยุ่นเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน อีกทั้งมีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวม วิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีได้ง่ายเมื่อต้องการ ด้านสื่อสังคมมีประโยชน์เพื่อรวบรวมความรู้หรือใช้ทบทวนเนื้อหาการทำงาน พนักงานได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม ช่วยหาคำตอบในด้านบัญชีได้ดีขึ้น อีกทั้งใช้สื่อสังคมในการแนะนำการบริการและเสริมความแข็งแกร่งของสำนักงานบัญชี สร้างการรับรู้ และความอยู่รอดของธุรกิจ ส่งเสริมธุรกิจของตนให้เกิดความยั่งยืนในการให้บริการในยุคการแข่งขันในปัจจุบัน ยังผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

#### 5.4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการทำวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ในการวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยที่สำคัญตัวอื่นเพิ่มเติมที่เป็นปัจจัยเชิงที่ส่งผลให้เกิดการสร้างความยั่งยืนต่อองค์กรหรือธุรกิจ อาทิเช่น ตัวแปรด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืนที่สามารถทำให้

องค์กรสร้างการเปลี่ยนแปลงในบริการ หรือกระบวนการดำเนินงาน ให้สามารถสร้างผลกระทบที่ดีในระยะยาวต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันยังคงสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรได้ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการที่องค์กรสามารถสร้างบริการใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและสร้างประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

ในการวิจัยในครั้งต่อไป สามารถนำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปเพื่อต่อยอดให้กับทุกองค์กร หรือธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจสำนักงานบัญชีเพียงอย่างเดียว แต่เป็นธุรกิจภาคบริการอื่น หรือภาคอุตสาหกรรม โดยควรศึกษาเพิ่มเติมตัวแปรด้านนวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) หรือ Digital Transformation (DX) ซึ่งเป็นการนำเอาเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัล (Digital Technology) มาเป็นเครื่องมือในการวางแผนเป้าหมายการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กร อย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือ AI (Artificial Intelligence) ที่เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาให้สามารถคิดวิเคราะห์ วางแผน และทำการตัดสินใจได้ รวมถึงสามารถประมวลผลข้อมูลและประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555). *สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ในประเทศไทย* (รายงานนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต). กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จรัมพร ประถมบุรณ์ (2547). Competency. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2561, จากเว็บไซต์: <http://www.csuchico.edu/>.
- ชลิดา ลีนิจ และคณะ (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้บริการสำนักงานบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*, จากเว็บไซต์: [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1\\_s/article/download/249962/172621/](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/download/249962/172621/)
- บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2564 จากเว็บไซต์: [https://www.tcg.or.th/news\\_inside.php?news\\_id=37](https://www.tcg.or.th/news_inside.php?news_id=37)
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). อนาคตประเทศไทย, สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2561 จากเว็บไซต์: <https://sto.go.th/th/about/policy/20-year-strategic-plan>
- วิชิต อุ๋อัน (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: STRATEGIC MANAGEMENT*. กรุงเทพฯ: พรินท์แอมมี่ (ประเทศไทย).
- วสุธิดา นักเกษม และคณะ (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจบริการในเขตกรุงเทพมหานคร*. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ. ปีที่ 11. ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-เมษายน 2561, จากเว็บไซต์: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/download/120933/93421/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12", จากเว็บไซต์: <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=index>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), จากเว็บไซต์: <https://www.sme.go.th/en/>
- สุกมาศ อังศุโชติ และคณะ (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*, พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคังการพิมพ์.
- อัญชญา เหมวงศ์ (2545). จากเว็บไซต์: <http://www.iven1.ac.th>

## BIBLIOGRAPHY

- Agbor, E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1): 39-45.
- Ahmad, N.H. and Seet, P-S. (2009). *Understanding business success through the lens of SME*
- Alhares, A. M., Ali-Agha, S. H., Jawad, S. N. (2017). The impact of Distinctive Competencies on Competitive Advantage: An empirical study on Detergents Manufacturing Companies in Jordan. *Merit Research Journal of Business and Management*, 5(3), 052-062.
- Ali, S. H. K., Khan, N. S., & Yildiz, Y (2020). Leadership effects on CSR employee, media, customer, and NGOs. *Management and Economics Research Journal*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.18639/merj.2020.961566>.
- Almutairi, N. H. (2008). The influence of educational and sociocultural factors on the learning styles and strategies of female students in Saudi Arabia. Doctoral Dissertation. University of Leicester, Leicester, UK.
- Almutairi, N. H. (2008). The influence of educational and sociocultural factors on the learning styles and strategies of female students in Saudi Arabia. Doctoral Dissertation. University of Leicester, Leicester, UK.
- Aprizall, R. K., Dung, R., Tobeoto, K., Yohanis (2016). *The Effect of Market Orientation and Competitive Advantage on Business Performance Through Consumers' Behavior of Computer Sales in Makassar City, Indonesia*. Retrived from [https://www.researchgate.net/publication/324686164\\_The\\_Effect\\_of\\_Market\\_Orientation\\_and\\_Competitive\\_Advantage\\_on\\_Business\\_Performance\\_Through\\_Consumers'\\_Behavior\\_of\\_Computer\\_Sales\\_in\\_Makasassar\\_City\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/324686164_The_Effect_of_Market_Orientation_and_Competitive_Advantage_on_Business_Performance_Through_Consumers'_Behavior_of_Computer_Sales_in_Makasassar_City_Indonesia).
- Arachchi, C. K. (2012). Transformational leadership and learning organizations. *The Journal of Adyapana Sanwada*, (04), 71-89.
- Ashworth, P. D. & J. Saxton (1990). On competence. *Journal of Further and Higher Education*, 14(1), 3-25.
- Asio, S. M., & Khorasani, S. T. (2015). Social Media: A Platform for Innovation. IIE Annual Conference. Proceedings, 1496-1503.
- Asio, S. M., & Khorasani, S. T. (2015). Social Media: A Platform for Innovation. IIE Annual Conference. Proceedings, 1496-1503.

## BIBLIOGRAPHY

- Asio, S. M., & Khorasani, S. T. (2015). Social Media: A Platform for Innovation. IIE Annual Conference. Proceedings, 1496-1503.
- Aslizadeh, A. (2014). Impact of using information technology on creating a sustainable competitive advantage for companies; (case study: golestan food companies). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 1595-1603.
- Aslizadeh, A. (2014). Impact of using information technology on creating a sustainable competitive advantage for companies; (case study: Golestan food companies). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(4), 1595-1603.
- Ata, U. Z., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6) , 497-507. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08858621211251497>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. *Handbook of psychology*, 12, 277-307.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Bailey, S. M. (2015). *Information technology service management frameworks: A study of it processes and their relationship to the Information Technology Infrastructure Library (ITIL)* . (3718616 Ph.D.) , Capella University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1712374863?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Baker, S. S., Pearson, M., & Chipman, H. (2009). Development of Core Competencies for Paraprofessional Nutrition Educators Who Deliver Food Stamp Nutrition Education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 41(2), 138-142.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and  
 Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press New York Google Scholar.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.

## BIBLIOGRAPHY

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Becker, U.J., Greve, G., Albers, S. (2009), The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215.
- Bennis, W. (1994). The differences between leadership and management. *Management*, 12.
- Bird, B. (1995). Toward a Theory of Entrepreneurial Competency. In J.A.Katz and Bloodgood, James Michael (1984) *sustaining competitive advantage: The role of tacit knowledge in a resource-based perspective*. University of South Carolina, ProQuest Dissertations Publishing, 1997. 9726733.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008), Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Budur, T. (2018). The impact of Al-Ghazali's virtues on organizational commitment and performance: A case study at private education institutions in Kurdistan region of Iraq. <https://doi.org/10.23918/icabep2019p18>
- Buzzell, R. L. (2016). *Multiagent system technology: A quantitative stepwise regression study of the influences related to the growth of its use*. (10129948 Ph.D.) , Capella University, AnnArbor.Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global database. <http://search.proquest.com/docview/1815064775?accountid=28710>
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

## BIBLIOGRAPHY

- Cámara, S. B., Fuentes, J. M., M. Ortiz, M. J. H., Sánchez, A. V. (2003). Information Technology and Competitive Advantage. The Role of the Ownership Structure. *ECIS 2003 Proceedings*, 6.
- Chaiklin, H. (2011). Attitudes, Behavior, and Social Practice. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 38(1), Article 3.
- Chandler, G. N., and Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture
- Chandler, G. N., Hanks, S. (1998). An Examination of the Substitutability of Founders Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures. *Journal of Business Venturing*, 13, 353-369.
- Chandna, P. and Krishnan, V. R. (2009). Organizational commitment of information technology professionals: Role of transformational leadership and work-related beliefs. *Journal of Management Studies*, 4(1), 1-13.
- Chapman, R. L., Soosay, C., Kandampully, J. (2003). Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(7), 630-50.
- Chen, C.-C., Hsu, Y.-S., Tung, F.-C. and Lee, M. S. (2 0 1 0 ) , "THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE WORKERS ON OCCUPATIONAL COMMITMENT", *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 3 No. 2.
- Chen, Ching-chih and Kiernan, Kevin. (2002). Report of the DELOS-NSF Working Group on Digital Imagery for Significant Cultural and Historical Materials. Retrieved July 2004 From Web:[http://dil2.nsf.gov/internationalprojects/working\\_group\\_reports/digital\\_imagery.html](http://dil2.nsf.gov/internationalprojects/working_group_reports/digital_imagery.html).
- CiuhureanuI, A. T., (2011). Study on the needs of competencies and abilities for the graduates' adaption to the requirement adaptation to the labour market in context of Europe 2020 strategy. In *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 11(3): 35-46.
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 3 0 ( 2 ) , 9 1 -1 0 0 . doi: <http://dx.doi.org/10.1057/jit.2014.35>



## BIBLIOGRAPHY

- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30(2), 91-100. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/jit.2014.35>
- competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
- Cragg, P. & Mills, A. (2011). IT support for business processes in SMEs. *Business Process Management Journal*, 17(5), 697-710.
- Das, S. C. (2017). *Managing and Leading Change through Transformational Leadership: Managing and Leading Change through Transformational Leadership*. (October, 2017).
- Deloitte, (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of business Analytics*, 1(2)
- Denousse, R. (2020). *Strategies for Business Management Innovations to Improve Competitiveness* (Doctoral Thesis). Walden University.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Finding, practice, and skills*. Boston: Houghton Miffling.
- Dulipovici, A., & Vieru, D. (2015). Exploring collaboration technology use: how users' perceptions twist and amend reality. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 661-681.
- Dutu, C., Halmajan, H. (2011), The Effect of Organizational Readiness on CRM and Business Performance. *International Journal of Computers*, 1(2), 106-114
- Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209.
- Elshaikhi, F. S. (2015). *Barriers to integrating information technology in Libyan higher education*. (10008804 Ed.D.) , University of Kansas, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1765388254?accountid=28710>
- Flanigan, R. D., Bishop, J. L., Brachle, B. J., Winn, B. A. (2017). Leadership and Small Firm performance: The moderating effects of demographic characteristics. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 2-19.
- founder-owners in Australia and Malaysia. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 72-87.

## BIBLIOGRAPHY

- Fraser, J. L. (2015). *Understanding use of social media for dissemination of transportation information*. (3715504 Ph.D.) , The Pennsylvania State University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1710736794?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Freeman, C. and Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Psychology Press.  
from a Developing Economy. *Journal of Management and Sustainability*. 4 (3): 37-
- Fuchs, A. (2016). *Leadership as a Sustainable Competitive Advantage in Vienna's 5-Star Hotel Industry*. (Master of Business Administration in Tourism and Hospitality Management with a Major in Tourism). Vienna.
- Garcia-Santillan, A., Moreno-Gracia, E., Carlos-Castro, J., Zamudio, J. (2012). Cognitive, Affective and Behavioral Components That Explain Attitude toward Statistics. *Journal of Mathematics Research*, 4(5), 8-16.
- Gazal, K., Montague, I., Poudel, R., & Wiedenbeck, J. (2016). Forest Products Industry in a Digital Age: Factors Affecting Social Media Adoption. *Forest Products Journal*, 66(5/6) , 343-353. doi: <http://dx.doi.org/10.13073/FPJ-D-15-00007>
- Gibb, A.A. (2005). *Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a*
- Gibson, N. (2018). *An Analysis of the Impact of Social Media Marketing on Individuals' Attitudes and Perceptions at NOVA Community College* (Master's Thesis). Old Dominion University.
- Gillens, P. L. (2015). Social media networking tools in public school education: The policy behind the practice. (3734349 Ed.D.) , Howard University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1736101182?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Gillens, P. L. (2015). Social media networking tools in public school education: The policy behind the practice. (3734349 Ed.D.) , Howard University, Ann Arbor. Retrieved from ProQuest Dissertation & Theses Global database  
<http://search.proquest.com/docview/1736101182?accountid=28710>

## BIBLIOGRAPHY

- Halim, M. A. S. A., Muda, S., Amin, W. A. A. W. M. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Personality and Business Performance in Terengganu Creative Industry. *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 183-93.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable
- Han, M. C., & Kim, Y. (2016). Can Social Networking Sites Be E-commerce Platforms? *Pan - Pacific Journal of Business Research*, 7(1) , 24-39.
- Hao, Z., & Yunlong, D. (2014) . Research on the relationship of institutional innovation, organizational learning and synergistic effect: An empirical study of chineses university spin-offs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7 (3) , 6 4 5 -6 5 9 . doi: <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.950>
- Healy, P., Serafeim, G., Srinivasan, S., Yu, G. (2014). Market competition, earnings management and persistence in accounting profitability around the world. *Review of Accounting Studies*, 19(4), 1281-1308.
- Hersey, P. B. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*.
- Hong, R. C. (1997). Ability transformation: A rolling stone gathers moss. *Employment and Train*, 15, 23-41.
- House, R. (1995). *Leadership in the Twenty-First Century: In Howard, A.(Ed.) The Changing Nature of Work*. in. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1995). Charismatic leadership: submission or liberation? *Business Quarterly*, 60, 62-62.
- Hsu, S. (2012) . Effects of Competitive Strategy, Knowledge Management and E-Business Adoption on Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8 (2), 42- 50.
- Huo, B., Han, Z., Chen, H. and Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 716-746.
- Imbambi, R. M., Oloko, M., Rambo, C. M. (2017). Influence of Technology Capability on Competitive Advantage of Sugar Companies in Western Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 178-192.

## BIBLIOGRAPHY

- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Impact of use of information technology on lean production adoption: evidence from the innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of*
- Jain, P. & Duggal, T. (2015). The Role of Transformational Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(5), October 2015.
- Jayachandran, M., Preston, C. C., Hunter, L. W., Jahangir, A., Owen, W. G., Korach, K. S., & Miller, V. M. (2010). Loss of estrogen receptor [beta] decreases mitochondrial energetic potential and increases thrombogenicity of platelets in aged female mice. *Age*, 32(1) , 109-121. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11357-009-9119-y>
- Jernigan, H., Edgar, L. D., Miller, J. D., & Cox, C. K. (2015). Communication Technology Training Beyond the University Campus: A Case Study of Skill Development in the Arkansas Cooperative Extension Service. *NACTA Journal*, 59(2) , 122-129.
- Juan, J. L., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*, 63, 856–862.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A, Ntayi, J. M. (2011). Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152-64.
- Khalaji, A. (2014). The analysis of technological capabilities in sugarcane industries: Case study of Salman Farsi Cultivation and Industry Company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4, 965 – 972.
- Khan, H. & Anjum, M. A. (2013). Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. *European Journal of Applied Sciences*, 5 (2), 53-61.
- Khan, S., & Anjum, M. A. (2013). Role of leadership style and its impact on getting competitive advantage. *European Journal of Applied Sciences*, 5(2), 53-61.
- Khan, S., Anjum, M. A. (2013). Role of Leadership Style and Its Impact on Getting Competitive Advantage. *European Journal of Applied Sciences*, 5(2), 53-61.

## BIBLIOGRAPHY

- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Berkman, R. (2013). Social Business: Shifting Out of First Gear. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1-32.
- Lacoste, S. (2018). From selling to managing strategic customers - a competency analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 92-122.
- Lambert, B., Plank, R. E., Reid, D. A., Fleming, D. (2014). A Competency Model for Entry Level Business-to-Business Services Salespeople. *Services Marketing Quarterly*, 35(1), 84-103.
- Le, T. T. & Le, B. P. (2021). Mediating Role of Change Capability in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance: An Empirical Research. *Psychology Research and Behavior Management*, 2021(14), 1747–1759.
- Lee, S., Park, J.-G., & Lee, J. (2015). Explaining knowledge sharing with social capital theory in information systems development projects. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 883-900. *lever for change*. A Policy Paper for the National Council for Graduate Entrepreneurship UK.
- Li, C., Nontasak, N., Tubsree, C. (2016). Needed Competencies for Successful Chinese Multi-Level Marketing (MLM) Business Distributors: A Case Study in China. *HRD Journal*, 7(1), 18-35.
- Lin, X. (2015). *Exploring the business value of social media by examining users' information sharing behaviors, evaluation of benefits, and usage continuance decision making*. (3732726 Ph.D.) , Washington State University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1735491453?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Lockwood, M. A. (2008). *The relationship of self-efficacy, perceptions of supervisor leadership styles and blue-collar employee engagement*. Citeseer.
- Ludwiczynski, A. (2002). *Criteria for evaluation of personal manager*. *Essays in human resource management*, 283-299.
- Luo, J., Fan, M., Han Zhang, H. (2012). Information technology and organizational capabilities: A longitudinal study of the apparel industry. *Decision Support Systems*, 53(1), 186-194.

## BIBLIOGRAPHY

- Lustri, D., Miura, I. M., Takahashi, S. (2007) . Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization*, 14(2), 186-202.
- Mahdi Aboutalebi, M., Isac, M., & Guthrie, R. I. L. (2015). Magnetic Damping of Liquid Steel Flows in Horizontal Single Belt Casting (HSBC) . *Journal for Manufacturing Science and Production*, 15(1) , 141-149. doi: <http://dx.doi.org/10.1515/jmsp-2014-0051>
- Mahdi, O. R. & Nassar, I. A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Man WT. (2001). *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium Management Development*, 13(7), 23-34.
- Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Martin, G. and Staines, H. (1994). Managerial Competences in Small Firms. *Journal of*
- McClelland, D. C. (1973). Test for Competency rather than intelligence. *American Psychologists*, 28(1), 1-14.
- Mclagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training and Development*, 51(5) 40-47.
- Melville, N., Kraemer, K. L., Gurbaxani, V. (2004) Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Menon, E. (2014) . The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 509-528.
- Mert, S., Keskin, N. and Bas, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. *Journal of Academic Research in Economics*, 2(1), 1-20.
- Milao, B. K. (2018). *Determinants of competitive advantage of firms in the telecommunications industry in Kenya*. (Master of Business Administration (strategic management), of the school of business, Kenyatta university).

## BIBLIOGRAPHY

- Metwally, A. H., & El-bishbishy, N. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3), 3-4.
- Mistarihi, A. M., Ali-Refai, M. S., Ayed, B., Qaid, A., Alaqeed, M. (2012). Competency Requirements for Managing Public Private Partnerships (PPPs): The Case of Infrastructure Projects in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(12), 60-73.
- Mohammad Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z., Utami, H. N. (2016). The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance (A Study at SME Sasirangan in South Kalimantan). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studie*, 4(1), 1-19.
- Moorman, C. & Rust, R. T. (1999). *The role of marketing*. J Mark; 63 (Special Issue). 180-97.
- Moyano-Fuentes, J., Martínez-Jurado P.J., Maqueira-Marín J.M., and Bruque-Cámara S., (2012)
- Mtibaa, F. (2015). Élaboration d'une approche de traçabilité dans le secteur forestier Canadien. (1606026 M.Sc.A.) , Ecole de Technologie Supérieure (Canada) , Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1755668942?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Muazu, U. A. & Sambo, A. (2021). Information technology capabilities and competitive advantage: A review. *International Journal of Technology and Systems*, 5(1), 1-14.
- Mulyana & Sutapa (2016). The impact of entrepreneurial orientation and collaborative networks on creative industries performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7 (2), 166-181.
- Nair, G. K. (2017). *Social Media Impact on Business Development, Organizational Performance and B2B Relationships* (Master of Business Administration Dessertation). Cardiff Metropolitan University.
- Nation? *International Business Management*, 4 (2); 67-75.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., Diez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantage, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.04.004>
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, (12), 61-75.

## BIBLIOGRAPHY

- Newby, M., H. Nguyen, T., & S. Waring, T. (2014). Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(5), 541-560.
- Ngai, E. W. T., Moon, K.-I. K., Lam, S. S., Chin, E. S. K., & Tao, S. S. C. (2015). Social media models, technologies, and applications. *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 769-802.
- Nguyen, C. C. (2014). Leveraging the power of social media to maximize organizational learning and drive performance. (3615812 Ed.D.), Pepperdine University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1524723138?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Noor Hazlina Ahmad, Hasliza Abdul Halim and Siti Rohaida Mohamed Zainal (2010). Is
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications, Inc.
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Mulder, M. (2016). Contextualizing Individual Competencies for Managing the Corporate Social Responsibility Adaptation Process: The Apparent Influence of the Business Case Logic. *Business & Society* 2019, 369-403.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Özer, F., Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014), 778 – 784.
- Parnell, L. (2013). Attachment-focused EMDR: Healing relational trauma. W W Norton & Co.
- Parry, S. B. (1998). Just What is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58-64.
- performance. *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 223-236.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.
- Pietrewicz, L. (2019). Technology, Business Models and Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Problemy Zarządzania*, 17, (2), 32-52.
- Pillay R. (2010) Towards a competency-based framework for nursing management education. *International Journal of Nursing Practice*, 2010; 16, 545–554.



## BIBLIOGRAPHY

- Ploychompoo K. (2020). Transformational Leadership and Financial Performance: The Mediating Roles of Learning Orientation and Firm Innovativeness. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 69–781.  
Polytechnic University.
- Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. New York. The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990, 79-91.
- Putri, V. W. & Yuniawan, A. ( 2016) . Organizational Effectiveness: Social Capital and Competitive Advantage Approach. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7 (1), 76-90.  
R.H.Brockhaus, Sr.(Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*.
- Radhakrishnan, G. S. N. (2011). *Effects of IT Infrastructure services on business process implementation-Focus on small and medium enterprises in emerging markets* (Master's thesis). University of Boras.
- Raja, M. W. (2 0 1 2 ) . Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 160.
- Rao, G. V. & Vijayalakshmi, D. (2016). Competencies for Building Performance Excellence: A Study in a Fertilizer Unit. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 675-683.
- Reinartz, Werner; Krafft, Manfred; Hoyer, Wayne D. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41. 3 (2004) : 293-305. American Marketing Association.
- Romero, E. J. (2005). Leadership, Culture and Competitive Advantage. *Journal, Compete Outside the Box. RUBBER TO ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (AEC). Journal of the association of researchers*, 19(1), January – April 2014.
- Russell, S. N and Millar, H. H. (2014). “Exploring the Relationships among Sustainable Manufac
- Sadrajat D. (2015). The Relationship Among Leadership, Entrepreneurial Mindset, Innovation and Competitive Advantage (A Conceptual Model of Logistics Service Industry). *Binus Business Review*, 6(3), 477-485.

## BIBLIOGRAPHY

- Sai, S. K., Soh, C., Well, P. (2010). Global IT Management: Structuring for Scale, Responsiveness, and Innovation. *MIT Sloan Research Paper*, 4958-12.
- Salleh, H., Alshawi, M., Sabli, N. A. M., Zolkafli, U. K., & Judi, S. S. (2011). Measuring readiness for successful information technology/information system (IT/IS) project implementation: A conceptual model. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9770-9778. doi: <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM10.514>
- Samizadeh, J., Arzpeyma, H., Alizadeh, E. P., Abdollahian, S. N., Rasooli, H., & Yousefi, N. (2013). AFFECTING FACTORS ON PERFORMANCE OF TAX STATE ORGANIZATION. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(10), 8-12.
- Sanberg, J. (2000). Understanding human competency at work: an interpretative approach. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Sanchez, J. C. (2013). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 165-177.
- Sangle, P. S., & Awasthi, P. (2011). Consumer's expectations from mobile CRM services: a banking context. *Business Process Management Journal*, 17(6), 898-918. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111182684>
- Sangle, P. S., & Awasthi, P. (2011). Consumer's expectations from mobile CRM services: a banking context. *Business Process Management Journal*, 17(6), 898-918. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111182684>
- Scie (2019). *Competencies for Knowledge Management*. Social Care Institute for excellence (Scie). Retrieved September 3, 2019 from <https://www.scie.org.uk/assets/elearning/knowledgemanagement/>.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York, 62, 67-68.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.

## BIBLIOGRAPHY

- Smith, D. A. (2014). Faculty leadership behaviors and the adoption of social media. (3646795 Ed.D.) , Dallas Baptist University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1628964092?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Smith, D. A. (2014). Faculty leadership behaviors and the adoption of social media. (3646795 Ed.D.) , Dallas Baptist University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1628964092?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press.
- Story, V., O'Malley, L., Hart, S. (2011). Roles, role performance, and radical innovation competences. *Industrial Marketing Management*, 40, 952–966.
- Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Sungvon (2014). STRATEGIES FOR BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THAI
- Sutapa., Mulyana, Wasitowati (2017). The Role of Market Orientation, Creativity and Innovation in Creating Competitive Advantages and Creative Industry Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8 (2), 152-166.
- Sypniewska, B. A. (2013). Examination of the Individual Competencies the Differentiate Result in Direct Sales. *Contemporary Economics*, 7(1), 83-100.
- Taiwo, A. S. P. D., & Olorunleke, K. P. D. (2013) . Executing A Customer Relationship Management Programme In An Emerging Market: An Empirical Approach. *Manager*(17) , 46-54

## BIBLIOGRAPHY

- Tallon, P. P. (2011). Value chain linkages and the spillover effects of strategic information technology alignment: A process-level view. *Journal of Management Information Systems*, 28 (3), 9-44
- Taneja, S., & Toombs, L. (2014). Putting a face on small businesses: visibility, viability, and sustainability the impact of social media on small business marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 249-260.
- Toma, M., Mihoreanu, L., & Ionescu, A. (2014). INNOVATION CAPABILITY AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A REVIEW. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4) , 323-331.
- turning Practices”, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives
- Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Department and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- Victor, A. (2021). Functional Competencies and The Competitive Advantage Of Manufacturing Companies In South-East, Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 9(1), 1-15.
- Weber, M. M. (1990). The effect of information technology on retail logistics. (9105235 Ph.D.) , The Ohio State University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/303886291?accountid=28710> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organization*. 3th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaim, H., Yaşar, M. F., Ünal, O. F. (2013). Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 67-77.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif Competence*. Liaisons sociales: Paris.

ภาคผนวก ก

### การสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะการทำงานของผู้บริหาร (Competency) เช่น ด้านทักษะด้านความรู้ และด้านทัศนคติ มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่เพราะเหตุใด
2. ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เช่น ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านแรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่เพราะเหตุใด
3. ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เช่น ด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านสื่อสังคม มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่เพราะเหตุใด
4. ท่านคิดว่า ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ด้านสมรรถนะการทำงานของผู้บริหาร (Competency) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ หรือไม่เพราะเหตุใด
5. ท่านคิดว่า ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ด้านสมรรถนะการทำงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีปัจจัยด้านใดที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันมากที่สุด
6. ท่านคิดว่า มีปัจจัยด้านใดเพิ่มเติมที่เป็นสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภาคผนวก ข

## การสร้างแบบสอบถาม และแหล่งที่มาของแบบสอบถาม

### ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันของสำนักงานบัญชี

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในขั้นตอนการพัฒนาเพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติหน้าที่ผู้ทำบัญชีของสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า สำหรับศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันของสำนักงานบัญชี”

2. การพัฒนาแบบสอบถามในขั้นตอนนี้ มุ่งตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เชิงเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อโดยการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือผลการพิจารณา ไปวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของข้อคำถาม รวมถึงนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ต่อไป

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับควมได้เปรียบในการแข่งขัน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง : โปรดพิจารณาข้อคำถาม แล้วเขียนเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยที่

5 หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด 4 หมายถึง เป็นจริงมาก 3 หมายถึง เป็นจริงปานกลาง

2 หมายถึง เป็นจริงน้อย 1 หมายถึง เป็นจริงน้อยที่สุด

4. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญ ให้ความอนุเคราะห์พิจารณาร่างแบบสอบถามเป็นรายข้อว่าเนื้อหาของข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความหมายของตัวแปรที่ต้องการวัดในการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการพิจารณาให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามโดยการทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่างความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้

1) ให้ 1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา



2) ให้ 0 คะแนนเมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3) ให้ -1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่ไม่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

5. ผู้วิจัยขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### ส่วนที่ 1 สมรรถนะ

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับตัวแปรด้านสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีเนื้อหาสอดคล้องกับความหมายของตัวแปรหรือไม่อย่างไร

สมรรถนะ	ค ว า ม  เห็น ผู้ผู้เชี่ยวชาญ			คำแนะนำ
	1	0	-1	
<b>ความรู้ (Knowledge) หมายถึง</b> การรับรู้ ความเข้าใจในข้อมูลเป็นอย่างดี มีความรู้ถึงขั้นตอน กระบวนการทำงานที่จำเป็นต่องานอย่างถ่องแท้ ส่งผลต่อความสามารถด้านความคิดวิเคราะห์และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์				
I am knowledgeable in applying demonstration teaching method during a practical-based learning environment ฉันมีความรู้ในการนำวิธีการสอนแบบสาธิตไปประยุกต์ใช้ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ 1. ท่านมีความรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนพนักงาน				
I am knowledgeable in facilitating students during a practical-based learning environment ฉันมีความรู้ในการอำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนในระหว่างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติจริง 2. ท่านให้ ความรู้แก่ผู้ร่วมงาน ในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติจริง				
I always seek for experts' opinion to enhance my knowledge ฉันมักจะแสวงหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของฉัน				

	3. ท่านแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ				
	I am capable to apply my current knowledge via teaching and facilitating process ฉันสามารถนำความรู้ปัจจุบันไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการสอนและอำนวยความสะดวกได้ 4. ท่านสามารถนำความรู้ปัจจุบันไปประยุกต์ใช้สอนพนักงาน				
	I am willing to share my knowledge with my co-worker ฉันยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ของฉันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน 5. ท่านยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ให้พนักงาน				
	I am interested to learn existing and latest technologies ฉันสนใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีที่มีอยู่และล่าสุด 6. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีที่มีอยู่และเกิดขึ้นใหม่ ๆ				
	I am will-acquainted with managing the student internship ฉันคุ้นเคยกับการจัดการฝึกงานของนักเรียนเป็นอย่างดี 7. ท่านคุ้นเคยกับการจัดการฝึกอบรมพนักงาน				
	I have the ability to operate the equipment in my workshop ฉันมีความสามารถในการใช้งานอุปกรณ์ในเวิร์กช็อปของฉันได้ 8. ท่านสามารถใช้งานอุปกรณ์ในสำนักงานทุกชนิด				

	<p>I am good at applying Standard Operating Procedure (SOP) and handling equipment</p> <p>ฉันเก่งในการใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) และอุปกรณ์การจัดการ</p> <p>9. ท่านมีความรู้ในปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี</p>				
	<p>I am knowledgeable in using various practical teaching and learning strategies to stimulate student interest</p> <p>ฉันมีความรู้ในการใช้กลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นความสนใจของนักเรียน</p> <p>10. ท่านมีความรู้ในการใช้กลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นความสนใจของพนักงาน</p>				
<p><b>ทักษะ (Skill) หมายถึง</b>          ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในหน้าที่ของตน และความสามารถที่จะนำพาให้ทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>					
	<p>I have skills and competent in my field of expertise</p> <p>ฉันมีทักษะและความสามารถในสาขาที่เชี่ยวชาญ</p> <p>12. ท่านมีทักษะและความเชี่ยวชาญในสาขาบัญชี</p>				
	<p>I am able to interact with my students by transmitting the hands-on knowledge that I know</p> <p>ฉันสามารถตอบโต้กับนักเรียนของฉันได้โดยการถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติที่ฉันรู้</p> <p>11. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติงานให้กับพนักงาน</p>				

	<p>I am able to diversify my teaching strategies to students to understand the learning content</p> <p>ฉันสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสอนให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาการเรียนรู้</p> <p>13. ท่านมีกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานนำไปปฏิบัติ</p>				
	<p>I have the skills to help students learned using technological equipment like machine in the lab</p> <p>ฉันมีทักษะในการช่วยให้นักเรียนเรียนรู้โดยใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น เครื่องจักรในห้องปฏิบัติการ</p> <p>14. ท่านมีทักษะที่ช่วยให้นักงานเรียนรู้ในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในสำนักงาน</p>				
	<p>I am good at demonstrating equipment during practical teaching and learning environment</p> <p>ฉันเก่งในการสาธิตอุปกรณ์ในระหว่างการเรียนการสอนภาคปฏิบัติและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้</p> <p>15. ท่านสามารถสาธิตการใช้อุปกรณ์ในระหว่างการปฏิบัติงานของพนักงาน</p>				
	<p>I am creative in teaching practical-based subject</p> <p>ฉันมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนวิชาเชิงปฏิบัติ</p> <p>16. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการให้ความรู้ทางด้านบัญชีแก่พนักงาน</p>				
	<p>I am always ready and eager to improve my skills</p> <p>ฉันพร้อมเสมอและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทักษะของฉัน</p>				

	17. ท่านมีการพัฒนาทักษะทางบัญชีเสมอ				
	<p>I am always copying with the latest technological changes and trying to improve my skills</p> <p>ฉันมักจะเลียนแบบการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีล่าสุดและพยายามพัฒนาทักษะของฉัน</p> <p>18. ท่านติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพยายามพัฒนาทักษะอยู่เสมอ</p>				
	<p>I have the skills to apply safety practices in the workshop</p> <p>ฉันมีทักษะในการใช้หลักปฏิบัติด้านความปลอดภัยในการประชุมเชิงปฏิบัติการ</p> <p>19. ท่านมีทักษะในการใช้หลักการของพ.ร.บ.บัญชีในการฝึกอบรมพนักงาน</p>				
	<p>I am good at explaining about learning content related to skills practices</p> <p>ฉันเก่งในการอธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกทักษะ</p> <p>20. ท่านเก่งในการให้ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการทำบัญชี</p>				
<p><b>ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง</b></p> <p>ความรู้สึก อารมณ์ ความคิดเห็น หรือความเชื่อของบุคคลต่อเหตุการณ์ หรือสถานการณ์นั้น ๆ โดยทัศนคติจะแสดงออกมาจากประสบการณ์ที่ผู้นั้นได้รับ ทัศนคติเป็นสิ่งที่ชี้วัดพฤติกรรมมารแสดงออกของแต่ละบุคคล</p>					
	<p>21. ท่านเป็นคนคิดบวกเสมอเกี่ยวกับการฝึกสอนเชิงปฏิบัติ</p> <p>I have always been positive about practical teaching practices</p> <p>ฉันคิดบวกเสมอเกี่ยวกับการฝึกสอนเชิงปฏิบัติ</p> <p>21. ท่านเป็นคนคิดบวกเกี่ยวกับการทำงาน</p>				

	เสมอ				
	<p>I able to manage students' disciplinary issues during practical teaching practices</p> <p>ฉันสามารถจัดการปัญหาทางวินัยของนักเรียนในระหว่างการฝึกสอนภาคปฏิบัติได้</p> <p>22. ท่านสามารถจัดการปัญหาทางวินัยของพนักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน</p>				
	<p>I am ready to join additional practical courses to improve my skills</p> <p>ฉันพร้อมที่จะเข้าร่วมหลักสูตรภาคปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะของฉัน</p> <p>23. ท่านพร้อมที่จะเข้าร่วมหลักสูตรภาคปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะ</p>				
	<p>I am always eager to encourage my students to participate in a practical-based learning environment t, therefore, they will be able to produce a quality product</p> <p>ฉันมักจะกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนให้นักเรียนของฉันมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ดังนั้นพวกเขาจะสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้</p> <p>24. ท่านพร้อมที่จะสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงาน</p>				
	<p>I always make sure that the equipment is in good condition before I use it</p> <p>ฉันมักจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์อยู่ในสภาพดีก่อนใช้งาน</p> <p>25. ท่านจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์อยู่ในสภาพดีก่อนใช้งานเสมอ</p>				
	<p>I am always ready to brief students on safety practices at the workshop</p> <p>ฉันพร้อมเสมอที่จะบรรยายสรุปนักเรียน</p>				

<p>เกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยที่เวิร์กช็อป</p> <p>26. ท่านอธิบายสรุปให้พนักงานรู้เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานเสมอ</p>				
<p>I always teach my students first before carrying out practical task</p> <p>ฉันมักจะสอนนักเรียนก่อนปฏิบัติงานจริง</p> <p>27. ท่านให้ความรู้พนักงานก่อนปฏิบัติงานจริงเสมอ</p>				
<p>I fulfilling my task with full responsibility and honesty</p> <p>ฉันทำงานให้สำเร็จด้วยความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์อย่างเต็มที่</p> <p>28. ท่านทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์</p>				
<p>I able to maximize my teaching hour wisely</p> <p>ฉันสามารถเพิ่มชั่วโมงการสอนของฉันได้อย่างชาญฉลาด</p> <p>29. ท่านสามารถเพิ่มเวลาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ</p>				
<p>I expose students to out-of-school programs like bringing them for industrial visit</p> <p>ฉันให้นักเรียนเข้าร่วมโปรแกรมนอกโรงเรียน เช่น พาพวกเขาไปเยี่ยมชมโรงงานอุตสาหกรรม</p> <p>30. ท่านให้พนักงานเข้าร่วมการฝึกอบรมกับแหล่งเรียนรู้้นอกสำนักงาน</p>				



Muhd Khaizer Omar\*, Farah Nadia Zahar, Abdullah Mat Rashid. Knowledge, Skills, and Attitudes as Predictors in Determining Teachers' Competency in Malaysian TVET Institutions. *Universal Journal of Educational Research* 8(3C): 95-104, 2020

**Table 2.** Level of Knowledge Competence among TVET Teachers

No.	Item	M	S.D.
B1	I am knowledgeable in applying demonstration teaching method during a practical-based learning environment	4.09	0.58
B2	I am knowledgeable in facilitating students during a practical-based learning environment	4.21	0.41
B3	I always seek for experts' opinion to enhance my knowledge	4.07	0.52
B4	I am capable to apply my current knowledge via teaching and facilitating processes	4.31	0.53
B5	I am willing to share my knowledge with my co-workers	4.01	0.57
B6	I am interested to learn existing and latest technologies	4.41	0.49
B7	I am well-acquainted with managing the student internship	4.19	0.61
B8	I have the ability to operate the equipment in my workshop	4.22	0.55
B9	I am good at applying Standard Operating Procedure (SOP) and handling equipment	4.15	0.67
B10	I am knowledgeable in using various practical teaching and learning strategies to stimulate student interest	4.30	0.59
Total Mean		4.20	

Muhd Khaizer Omar\*, Farah Nadia Zahar, Abdullah Mat Rashid. Knowledge, Skills, and Attitudes as Predictors in Determining Teachers' Competency in Malaysian TVET Institutions. *Universal Journal of Educational Research* 8(3C): 95-104, 2020

**Table 3.** Level of Skill Competence among TVET teachers

No.	Item	M	S.D.
C1	I am able to interact with my students by transmitting the hands-on knowledge that I know	4.03	0.58
C2	I have skills and competent in my field of expertise	4.30	0.46
C3	I am able to diversify my teaching strategies to students to understand the learning content	4.43	0.50
C4	I have the skills to help students learned using technological equipment like machines in the lab	4.30	0.46
C5	I am good at demonstrating equipment during practical teaching and learning environment	4.30	0.59
C6	I am creative in teaching practical-based subject	4.31	0.53
C7	I am always ready and eager to improve my skills	4.30	0.59
C8	I am always coping with the latest technological changes and trying to improve my skills	4.02	0.57
C9	I have the skills to apply safety practices in the workshop	4.23	0.50
C10	I am good at explaining about learning content related to skills practices	4.33	0.53
Total Mean		4.26	

Muhd Khaizer Omar\*, Farah Nadia Zahar, Abdullah Mat Rashid. Knowledge, Skills, and Attitudes as Predictors in Determining Teachers' Competency in Malaysian TVET Institutions. *Universal Journal of Educational Research* 8(3C): 95-104, 2020

**Table 4.** Level of Attitude Competence among TVET Teachers

No.	Item	M	S.D.
D1	I have always been positive about practical teaching practices	4.43	0.50
D2	I able to manage students' disciplinary issues during practical teaching practices	4.29	0.46
D3	I am ready to join additional practical courses to improve my skills	4.29	0.60
D4	I am always eager to encourage my students to participate in a practical-based learning environment, therefore, they will be able to produce a quality product	4.19	0.51
D5	I always make sure that the equipment is in good condition before I use it.	4.01	0.59
D6	I am always ready to brief students on safety practices at the workshop.	4.41	0.51
D7	I always teach my students first before carrying out a practical task.	4.31	0.47
D8	I fulfilling my task with full responsibility and honesty	4.31	0.59
D9	I able to maximize my teaching hour wisely	4.14	0.66
D10	I expose students to out-of-school programs like bringing them for industrial visit	4.32	0.47
Total Mean		4.26	

## ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีเนื้อหาสอดคล้องกับความหมายของตัวแปรหรือไม่อย่างไร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			คำแนะนำ
	1	0	-1	
<b>อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) หมายถึง</b> พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านค่านิยมและความรู้สึกถึงการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร พร้อมกับแสดงความไว้วางใจและเคารพในผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและประพฤติตนตามแบบของผู้นำ				
หัวหน้างานของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานสหกรณ์ที่ทำร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ				
31. ท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานทำบัญชีให้กับผู้ร่วมงานที่ทำร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ				
ท่านมีความเคารพนับถือในหัวหน้าของท่าน				
32.				
หัวหน้างานของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน				
33.				
หัวหน้างานของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
34.				
หัวหน้างานของท่านมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าท่าน				
35.				
หัวหน้างานของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ของตนเอง				

36.				
หัวหน้าที่งานของท่านปฏิบัติงานตามหลักการและเหตุผล				
37.				
หัวหน้าที่งานของท่านร่วมรับผิดชอบกับท่านเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน				
38.				
ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าท่าน				
39.				
หัวหน้าที่งานของท่านมักคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว				
40.				
<p><b>แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง</b>          การที่ผู้นำสื่อสารสร้างความเข้าใจสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่องค์กรกำหนดไว้</p>				
หัวหน้าที่งานของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการเป็นสมาชิกสหกรณ์				
41.				
หัวหน้าที่งานของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับเรื่องสหกรณ์				
42.				
หัวหน้าที่งานของท่านมอบหมายงานเกี่ยวกับงานทางด้านสหกรณ์ให้ท่านและทำให้ท่านรู้สึกว่าการงานสหกรณ์เป็นงานที่ทำหาย				
43.				
หัวหน้าที่งานของท่านทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับสหกรณ์				
44.				
หัวหน้าที่งานของท่านจูงใจให้เห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์				

	45.				
	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกสหกรณ์				
	46.				
	หัวหน้างานของท่านถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน				
	47.				
	หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับสหกรณ์				
	48.				
	หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกับสหกรณ์				
	49.				
	หัวหน้างานของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นสมาชิกสหกรณ์				
	50.				
<p><b>การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง</b>          พฤติกรรมที่สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา การตั้งสมมติฐานที่ท้าทายความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม</p>					
	หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระทางด้านความคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสหกรณ์				
	51.				
	ท่านนำความรู้จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์มาประยุกต์ใช้กับการทำงาน				
	52.				
	หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการเป็นสมาชิกสหกรณ์				
	53.				
	หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการใหม่ๆ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์				

54.				
ท่านมีโอกาที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่อง สหกรณ์ในขณะที่พูดคุยกับหัวหน้างานของท่าน				
55.				
หัวหน้างานของท่านมักตั้งคำถามที่ทำให้ท่านคิด เกี่ยวกับสหกรณ์				
56.				
หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านมีส่วนร่วมใน การแก้ไขปัญหาในการเป็นสมาชิกสหกรณ์				
57.				
หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหาในการเป็นสมาชิก สหกรณ์				
58.				
<p><b>การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)</b>          การที่ผู้นำพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษา รับฟังความต้องการ แสดง          ถึงการสนับสนุน สร้างความท้าทาย รวมถึงการเคารพในการตัดสินใจและผลที่เกิดขึ้น เป็นการพัฒนา          ศักยภาพและสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จในอาชีพ</p>				
หัวหน้างานของท่านไม่ค่อยมีโอกาสดูคุยหรือ สอบถามท่านในเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์				
59.				
หัวหน้างานของท่านยอมรับในความสามารถของ ท่าน				
60.				
หัวหน้างานของท่านรับฟังปัญหาในการเป็น สมาชิกสหกรณ์ของท่านด้วยความตั้งใจ				
61.				
หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่าน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับเรื่อง สหกรณ์				
62.				
หัวหน้างานของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุน				

	ให้ท่านพัฒนาศักยภาพในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ 63.				
	หัวหน้างานของท่านสอนและให้คำปรึกษาเมื่อ ท่านต้องการได้รับคำชี้แนะเกี่ยวกับสหกรณ์ 64.				
	หัวหน้างานของท่านประเมินความก้าวหน้าของ ท่านโดยท่านไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน 65.				
	หัวหน้างานของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง 66.				



2 priedas

**Multifactor Leadership Questionnaire**  
Includes Actual form and Ought form  
and Scoring Guide

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com  
www.mindgarden.com

**IMPORTANT NOTE TO LICENSEE**

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

**You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.**

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

## MLQ Multifactor Leadership Questionnaire

### Actual/Ought

### Actual Form

This survey will help you describe your leadership style as you perceive it. Starting with the first question, *judge how frequently each statement fits you*. For items 1 through 18, indicate **what you actually do**. For items 19 through 36, indicate what you ought to be doing. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave it blank. Use the rating scale below:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

1.	I avoid getting involved when important issues arise .....	0	1	2	3	4
2.	I talk about my most important values and beliefs.....	0	1	2	3	4
3.	I seek differing perspectives when solving problems .....	0	1	2	3	4
4.	I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets .....	0	1	2	3	4
5.	I wait for things to go wrong before taking action.....	0	1	2	3	4
6.	I talk enthusiastically about what needs to be accomplished .....	0	1	2	3	4
7.	I spend time teaching and coaching .....	0	1	2	3	4
8.	I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it." .....	0	1	2	3	4
9.	I go beyond self-interest for the good of the group.....	0	1	2	3	4
10.	I act in ways that build others' respect for me .....	0	1	2	3	4
11.	I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.....	0	1	2	3	4
12.	I consider the moral and ethical consequences of decisions .....	0	1	2	3	4
13.	I direct my attention toward failures to meet standards .....	0	1	2	3	4
14.	I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others .....	0	1	2	3	4
15.	I suggest new ways of looking at how to complete assignments .....	0	1	2	3	4
16.	I delay responding to urgent questions.....	0	1	2	3	4
17.	I express satisfaction when others meet expectations .....	0	1	2	3	4
18.	I express confidence that goals will be achieved .....	0	1	2	3	4

**MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**  
**Actual/Ought**  
**Ought Form**

*Now indicate what you ought to be doing.*

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

19.	I avoid getting involved when important issues arise .....	0	1	2	3	4
20.	I talk about my most important values and beliefs.....	0	1	2	3	4
21.	I seek differing perspectives when solving problems .....	0	1	2	3	4
22.	I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets .....	0	1	2	3	4
23.	I wait for things to go wrong before taking action.....	0	1	2	3	4
24.	I talk enthusiastically about what needs to be accomplished .....	0	1	2	3	4
25.	I spend time teaching and coaching .....	0	1	2	3	4
26.	I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it." .....	0	1	2	3	4
27.	I go beyond self-interest for the good of the group .....	0	1	2	3	4
28.	I act in ways that build others' respect for me .....	0	1	2	3	4
29.	I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.....	0	1	2	3	4
30.	I consider the moral and ethical consequences of decisions .....	0	1	2	3	4
31.	I direct my attention toward failures to meet standards .....	0	1	2	3	4
32.	I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others .....	0	1	2	3	4
33.	I suggest new ways of looking at how to complete assignments .....	0	1	2	3	4
34.	I delay responding to urgent questions.....	0	1	2	3	4
35.	I express satisfaction when others meet expectations .....	0	1	2	3	4
36.	I express confidence that goals will be achieved .....	0	1	2	3	4

## MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key - Actual

**Scoring:** The MLQ scale scores are average scores for the items on the scale. The score can be derived by summing the items and dividing by two. All of the leadership style scales have two items.

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

Idealized Influence (Attributed) total/2 =	Management-by-Exception (Active) total/2 =
Idealized Influence (Behavior) total/2 =	Management-by-Exception (Passive) total/2 =
Inspirational Motivation total/2 =	Laissez-faire Leadership total/2 =
Intellectual Stimulation total/2 =	
Individualized Consideration total/2 =	
Contingent Reward total/2 =	

---

1.	Laissez-faire .....	0	1	2	3	4
2.	Idealized Influence (Behavior).....	0	1	2	3	4
3.	Intellectual Stimulation .....	0	1	2	3	4
4.	Contingent Reward.....	0	1	2	3	4
5.	Management-by-Exception (Passive).....	0	1	2	3	4
6.	Inspirational Motivation .....	0	1	2	3	4
7.	Individualized Consideration .....	0	1	2	3	4
8.	Management-by-Exception (Passive).....	0	1	2	3	4
9.	Idealized Influence (Attributed).....	0	1	2	3	4
10.	Idealized Influence (Attributed).....	0	1	2	3	4
11.	Management-by-Exception (Active) .....	0	1	2	3	4
12.	Idealized Influence (Behavior).....	0	1	2	3	4
13.	Management-by-Exception (Active).....	0	1	2	3	4
14.	Individualized Consideration .....	0	1	2	3	4
15.	Intellectual Stimulation .....	0	1	2	3	4
16.	Laissez-faire .....	0	1	2	3	4
17.	Contingent Reward.....	0	1	2	3	4
18.	Inspirational Motivation .....	0	1	2	3	4

## MLQ Multifactor Leadership Questionnaire

## Scoring Key - Ought

**Scoring:** The MLQ scale scores are average scores for the items on the scale. The score can be derived by summing the items and dividing by two. All of the leadership style scales have two items.

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

**Idealized Influence (Attributed) total/2 =**

**Management-by-Exception (Active) total/2 =**

**Idealized Influence (Behavior) total/2 =**

**Management-by-Exception (Passive) total/2 =**

**Inspirational Motivation total/2 =**

**Laissez-faire Leadership total/2 =**

**Intellectual Stimulation total/2 =**

**Individualized Consideration total/2 =**

**Contingent Reward total/2 =**

---

19.	Laissez-faire .....	0	1	2	3	4
20.	Idealized Influence (Behavior) .....	0	1	2	3	4
21.	Intellectual Stimulation .....	0	1	2	3	4
22.	Contingent Reward .....	0	1	2	3	4
23.	Management-by-Exception (Passive) .....	0	1	2	3	4
24.	Inspirational Motivation .....	0	1	2	3	4
25.	Individualized Consideration .....	0	1	2	3	4
26.	Management-by-Exception (Passive) .....	0	1	2	3	4
27.	Idealized Influence (Attributed) .....	0	1	2	3	4
28.	Idealized Influence (Attributed) .....	0	1	2	3	4
29.	Management-by-Exception (Active) .....	0	1	2	3	4
30.	Idealized Influence (Behavior) .....	0	1	2	3	4
31.	Management-by-Exception (Active) .....	0	1	2	3	4
32.	Individualized Consideration .....	0	1	2	3	4
33.	Intellectual Stimulation .....	0	1	2	3	4
34.	Laissez-faire .....	0	1	2	3	4
35.	Contingent Reward .....	0	1	2	3	4
36.	Inspirational Motivation .....	0	1	2	3	4

## MLQ Multifactor Leadership Questionnaire

## Actual/Ought Actual Form

by Bruce Avolio and Bernard Bass

This survey will help you describe your leadership style as you perceive it. Starting with the first question, judge how frequently each statement fits you. For items 1 through 18, indicate what you actually do. For items 19 through 36, indicate what you ought to be doing. If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave it blank. Use the rating scale below:

แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ โดยแปลและพัฒนา มาจากแบบทดสอบ MLQ Multifactor Leadership Questionnaire; MLQ ของ Bruce Avolio and Bernard Bass 1990 เพื่อใช้ศึกษารูปแบบของผู้นำในมุมมองของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานสหกรณ์ โดยแบบสอบถามมีจำนวน 36 ข้อ และให้เลือกตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Scale) ที่ตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงมากที่สุด โดยเลือกตอบจาก (1) น้อยที่สุด (2) น้อย (3) ปานกลาง (4) มาก และ (5) มากที่สุด

	5	4	3	2	1
การสร้างแรงบันดาลใจ					
1.หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
2.หัวหน้างานของท่านสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับเรื่องสหกรณ์					
3.หัวหน้างานของท่านมอบหมายงานเกี่ยวกับงานทางด้านสหกรณ์ให้ท่านและทำให้ท่านรู้สึกว่าการเป็นงานที่ท้าทาย					
4.หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านรู้สึกผูกพันกับสหกรณ์					
5.หัวหน้างานของท่านจงใจให้เห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
6.หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
7.หัวหน้างานของท่านถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและชัดเจน					
8.หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับสหกรณ์					
9.หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกับสหกรณ์					
10.หัวหน้างานของท่านอธิบายให้ท่านเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					

	5	4	3	2	1
การกระตุ้นทางปัญญา					
11.หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระทางด้านความคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสหกรณ์					
12.ท่านนำความรู้จากการเป็นสมาชิกสหกรณ์มาประยุกต์ใช้กับการทำงาน					
13.หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
14.หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการใหม่ ๆ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
15.ท่านมีโอกาสที่จะร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องสหกรณ์ในขณะที่พูดคุยกับหัวหน้างานของท่าน					
16.หัวหน้างานของท่านมักตั้งคำถามที่ทำให้ท่านคิดเกี่ยวกับสหกรณ์					
17.หัวหน้างานของท่านกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการแก้ไขปัญหาในมุมใหม่เสมอเมื่อท่านเกิดปัญหากับสหกรณ์					
18.หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
19.หัวหน้างานของท่านไม่ควรมีโอกาสพูดคุยหรือสอบถามท่านในเรื่องเกี่ยวกับสหกรณ์					
20.หัวหน้างานของท่านยอมรับในความสามารถของท่าน					
21.หัวหน้างานของท่านรับฟังปัญหาในการเป็นสมาชิกสหกรณ์ของท่านด้วยความตั้งใจ					
22.หัวหน้างานของท่านสนับสนุนการพูดคุยกับท่านเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับเรื่องสหกรณ์					
23.หัวหน้างานของท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านพัฒนาศักยภาพในการเป็นสมาชิกสหกรณ์					
24.หัวหน้างานของท่านสอนและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการชี้แนะเกี่ยวกับสหกรณ์					
25.หัวหน้างานของท่านประเมินความก้าวหน้าของท่าน โดยท่านไม่รู้สึกรู้สึกว่าถูกตรวจสอบการทำงาน					
26.หัวหน้างานของท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อท่านในการพัฒนาตนเอง					

	5	4	3	2	1
การใช้อิทธิพลของอุดมคติ					
27.หัวหน้างานของท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานสหกรณ์ที่ทำร่วมกับท่าน เมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ					
28.ท่านมีความเคารพนับถือในหัวหน้าของท่าน					
29.หัวหน้างานของท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน					
30.หัวหน้างานของท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา					
31.หัวหน้างานของท่านมีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าท่าน					
32.หัวหน้างานของท่านมักใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ของตนเอง					
33.หัวหน้างานของท่านปฏิบัติตามหลักการและเหตุผล					
34.หัวหน้างานของท่านร่วมรับคิดชอบกับท่านเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน					
35.ท่านพยายามปฏิบัติตามแบบอย่างหัวหน้าท่าน					
36.หัวหน้างานของท่านมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					



### ส่วนที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับตัวแปรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี การจัดการความรู้เทคโนโลยีและเครือข่ายออนไลน์ มีเนื้อหาสอดคล้องกับความหมายของตัวแปรหรือไม่อย่างไร

เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ			คำแนะนำ
	1	0	-1	
<b>โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี (Information Technology Infrastructure) หมายถึง</b> ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงาน สนับสนุนการบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์กร				
Our bank used of the hardware and modern equipment at work. ธนาคารของเราใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยในที่ทำงาน 1.สำนักงานท่านใช้ฮาร์ดแวร์ โมเดม และอุปกรณ์ที่ทันสมัย				
Our bank used of the hardware and equipment sophisticated lets opportunities to adopt new patterns at work. ธนาคารของเราใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยทำให้มีโอกาสรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในที่ทำงาน 2. สำนักงานท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยทำให้ง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้งาน				
Our bank used of the hardware and equipment sophisticated and stimulate employees to be used. ธนาคารของเราใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยและกระตุ้นให้พนักงานใช้ 3. สำนักงานท่านใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้งาน				

	<p>Software application of ready to serve the objectives of the bank and the beneficiary</p> <p>ซอฟต์แวร์แอปพลิเคชันที่พร้อมให้บริการตามวัตถุประสงค์ของธนาคารและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์</p> <p>4. สำนักงานท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ทางบัญชี (Software application) ที่ เป็น ไป ต่ อ ม วัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้</p>				
	<p>Software application of ready to ensures reducing time complete the work and the exchange of information.</p> <p>โปรแกรมซอฟต์แวร์พร้อมช่วยลดเวลาในการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล</p> <p>5. สำนักงานท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ทางบัญชี (Software application) เพื่อ ช่วย ลด เวลา การ ทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล</p>				
	<p>Software application of ready to serve the possibility of adjustments and helps to keep pace with technological developments</p> <p>ซอฟต์แวร์ประยุกต์ที่พร้อมให้บริการปรับเปลี่ยนได้และช่วยให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>6. สำนักงานท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ทางบัญชี (Software application) ที่ สามารถปรับเปลี่ยน เพื่อให้ทันกับการพัฒนาทางเทคโนโลยี</p>				
	<p>Bank depends on the networks for the flow of information between departments and branches.</p> <p>การทำงานของธนาคารขึ้นอยู่กับเครือข่ายสำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนกและสาขา</p> <p>7. สำนักงานท่านใช้ระบบเครือข่าย (Networks) สำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนก</p>				

<p>Bank depends of communications systems and networks to handle large numbers of invoices and receipts and resolving of customer problems.</p> <p>ธนาคารพึ่งพาระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับใบแจ้งหนี้จำนวนมากและใบเสร็จรับเงินและการแก้ไขปัญหาของลูกค้า</p> <p>8. สำนักงานท่านพึ่งพาระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อออกเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาของลูกค้า</p>				
<p>Bank depends of modern means of communication to facilitate the exchange of information such as the Internet, intranet, extranet, e-mail, and fax.</p> <p>ธนาคารพึ่งวิธีการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล และแฟกซ์</p> <p>9. สำนักงานท่านพึ่งพาการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล</p>				
<p>Our employees have high skills and knowledge in the field of information technology</p> <p>พนักงานของเรามีทักษะและความรู้สูงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>10. พนักงานของท่านมีทักษะความรู้สูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>				
<p>Our employees have the skills outweigh the skills of our competitors from other banks</p> <p>พนักงานของเรามีทักษะมากกว่าทักษะของคู่แข่งจากธนาคารอื่น</p> <p>11. พนักงานของท่านมีทักษะการทำงานมากกว่า</p>				

	สำนักงานอื่นที่เป็นคู่แข่ง				
	<p>Our employees have the access to training for the effective to use and application of information Technology</p> <p>พนักงานของเราเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>12. พนักงานของท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				
	<p>Databases of bank are flexible, that helps in constantly updated in accordance to the requirements of the global technology.</p> <p>ฐานข้อมูลของธนาคารมีความยืดหยุ่น ซึ่งช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามข้อกำหนดของเทคโนโลยีระดับโลก</p> <p>13. สำนักงานท่านมีฐานข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานสากลด้านเทคโนโลยี</p>				
	<p>Databases of bank to help the collect, analyses, store and retrieve data and information easily as needed.</p> <p>ฐานข้อมูลของธนาคารเพื่อช่วยในการรวบรวมวิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลและสารสนเทศได้ง่ายเมื่อต้องการ</p> <p>14. สำนักงานท่านมีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวมวิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายเมื่อต้องการ</p>				
	<p>Databases of bank are characterized, being a safe to ensure the flow of accurate information between</p>				

	<p>departments and decision-makers</p> <p>ฐานข้อมูลของธนาคารมีลักษณะเป็นที่ปลอดภัย เพื่อให้แน่ใจว่าการไหลของข้อมูลที่ต้องการระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p>15. สำนักงานท่านมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยเพื่อให้แน่ใจว่ามีการไหลของข้อมูลถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ</p>				
<p><b>การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง</b></p> <p>การจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยีทางบัญชี เป็นวิธีการหรือกระบวนการที่จะช่วยให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ที่สะดวกรวดเร็ว เข้าถึงง่าย เพิ่มความสามารถมีระบบการบริหารจัดการที่ดีในการดูแลข้อมูลลูกค้า</p>					
	<p>Our company creates new knowledge for application across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเราสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยี</p> <p>1. สำนักงานของท่านสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการจัดการความรู้ทางด้านเทคโนโลยี</p>				
	<p>Our company creates operating systems for application across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเราสร้างระบบปฏิบัติการสำหรับแอปพลิเคชันข้ามขอบเขตการทำงาน</p> <p>2. สำนักงานของท่านสร้างระบบปฏิบัติการแอปพลิเคชันการทำงาน</p>				
	<p>Our company creates managerial policies and processes for application across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเราสร้างนโยบายการจัดการและกระบวนการสำหรับแอปพลิเคชันข้ามขอบเขตหน้าที่การงาน</p> <p>3. สำนักงานของท่านสร้างนโยบายการจัดการและกระบวนการสำหรับแอปพลิเคชันข้ามขอบเขตหน้าที่การงาน</p>				

<p>Our company engages in the process of distributing knowledge among departments.</p> <p>บริษัทของเรามีส่วนร่วมในกระบวนการกระจายความรู้ระหว่างแผนกต่างๆ</p> <p>4. สำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการกระจายความรู้ระหว่างแผนกต่างๆ</p>				
<p>Our company designs activities to facilitate knowledge sharing across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเราออกแบบกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ข้ามขอบเขตการทำงาน</p> <p>5. สำนักงานของท่านออกแบบกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ข้ามขอบเขตการทำงาน</p>				
<p>Our company engage in process of integrating different sources of knowledge across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเรามีส่วนร่วมในกระบวนการบูรณาการแหล่งความรู้ต่างๆ ข้ามขอบเขตการทำงาน</p> <p>6. สำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการบูรณาการแหล่งความรู้ต่างๆ ข้ามขอบเขตการทำงาน</p>				
<p>Our company engages in processes of transferring knowledge to employees across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเรามีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานข้ามขอบเขตหน้าที่การงาน</p> <p>7. สำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานข้ามขอบเขตหน้าที่การงาน</p>				
<p>Our company engages in processes which apply</p>				

	<p>knowledge to solve new problems across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเรามีส่วนร่วมในกระบวนการที่ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาใหม่ๆ ข้ามขอบเขตหน้าที่การงาน</p> <p>8. สำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการที่ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาใหม่ๆ ข้ามขอบเขตหน้าที่การงาน</p>				
	<p>Our company engages in process which apply knowledge to solve new problems across functional boundaries.</p> <p>บริษัทของเรามีส่วนร่วมในกระบวนการที่ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาใหม่ข้ามขอบเขตหน้าที่</p> <p>9. สำนักงานของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการที่ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาใหม่ข้ามขอบเขตหน้าที่</p>				
<p><b>สื่อสังคม (Social Media)</b></p> <p>สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างเครือข่ายในการตอบสนองความต้องการของสังคม ผ่านอินเทอร์เน็ตสนับสนุนให้เกิดการบริการ การค้า การลงทุน เช่น Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, TikTok</p>					
	<p>I would like to use social media to consolidate knowledge or review the material learned in class</p> <p>ฉันต้องการใช้โซเชียลมีเดียเพื่อรวบรวมความรู้หรือทบทวนเนื้อหาที่เรียนรู้ในชั้นเรียน</p> <p>1. สำนักงานของท่านใช้โซเชียลมีเดียเพื่อรวบรวมความรู้หรือทบทวนเนื้อหาที่เรียนรู้ในชั้นเรียน</p>				
	<p>I would like teachers to recommend quality content from social media</p> <p>อยากให้อาจารย์แนะนำคอนเทนต์คุณภาพจากโซเชียล</p> <p>2. สำนักงานของท่านใช้สื่อสังคมแนะนำคอน</p>				

	เกณฑ์คุณภาพจากโซเชียล				
	<p>I consider the use of social media useful for learning</p> <p>ฉันถือว่าการใช้โซเชียลมีเดียมีประโยชน์ในการเรียนรู้</p> <p>3. ท่านคิดว่าการใช้โซเชียลมีเดียมีประโยชน์ในการเรียนรู้</p>				
	<p>I assimilate new knowledge better in the context of learning through social media than in the master class context</p> <p>ฉันซึมซับความรู้ใหม่ได้ดีกว่าในบริบทของการเรียนรู้ผ่านโซเชียลมีเดียมากกว่าในบริบทของมาสเตอร์คลาส</p> <p>4. ท่านได้รับความรู้ใหม่ได้ดีกว่าในบริบทของการเรียนรู้ผ่านโซเชียลมีเดียมากกว่าในบริบทของมาสเตอร์คลาส</p>				
	<p>I feel that the use of social media is useful for learning the profession of nurse</p> <p>รู้สึกว่าการใช้โซเชียลมีเดียมีประโยชน์ในการเรียนรู้อาชีพพยาบาล</p> <p>5. ท่านคิดว่าการใช้โซเชียลมีเดียมีประโยชน์ในการเรียนรู้งานในสำนักงานบัญชี</p>				
	<p>I have used the knowledge I obtained from the social media in clinical practice</p> <p>ฉันได้ใช้ความรู้ที่ได้รับจากโซเชียลมีเดียในการปฏิบัติทางคลินิก</p> <p>6. ท่านคิดว่าการใช้โซเชียลมีเดียมีประโยชน์ในการเรียนรู้ในอาชีพผู้ทำบัญชี</p>				
	<p>I have applied the knowledge I obtained on the social media in some of the areas of the career</p> <p>ฉันได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในโซเชียลมีเดียในบางด้านของอาชีพ</p>				



	7. ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในโซเชียลมีเดียในบางด้านของอาชีพ				
	Learning through social media will help me to find out better answers for the exam การเรียนรู้ผ่านโซเชียลมีเดียจะช่วยให้ฉันหาคำตอบในการสอบได้ดีขึ้น 8. การเรียนรู้ผ่านโซเชียลมีเดียจะช่วยให้ท่านหาคำตอบในการทำบัญชีได้ดีขึ้น				
	I have used the social media to reinforce some aspect of the syllabus of a subject ฉันได้ใช้โซเชียลมีเดียเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของหลักสูตรบางวิชา 9. ท่านได้ใช้โซเชียลมีเดียเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของวิชาชีพบัญชี				
	The use of social media motivated me to study the subject more deeply การใช้โซเชียลมีเดียกระตุ้นให้ฉันศึกษาเรื่องนี้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น 10. การใช้โซเชียลมีเดียกระตุ้นให้ท่านศึกษาเรื่องนี้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น				
	I have learned new knowledge related to nursing which I had not studied in the different areas of the career ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการพยาบาล ซึ่งข้าพเจ้าไม่ได้เรียนในสาขาต่างๆ ของอาชีพ 11. ท่านได้รับความรู้ใหม่ๆ ในสาขาต่างๆ ที่ไม่ใช่สาขาของอาชีพจากสื่อสังคม				
	I usually check the information I find out on social media about nursing ฉันมักจะตรวจสอบข้อมูลที่ฉันพบบนโซเชียลมีเดียเกี่ยวกับการพยาบาล				

	12. ท่านมักจะตรวจสอบข้อมูลที่ท่านพบบนโซเชียลมีเดียเกี่ยวกับการทำบัญชี				
	<p>The information I get from the social media is in line with the knowledge I have</p> <p>ข้อมูลที่ท่านได้รับจากโซเชียลมีเดียนั้นสอดคล้องกับความรู้ที่ท่านมี</p> <p>13. ข้อมูลที่ท่านได้รับจากโซเชียลมีเดียนั้นสอดคล้องกับความรู้ที่ท่านมี</p>				

**Jabbouriab, N. I., Sirona, R., Zaharic, I., Khalida, M. (2016). Impact of Information Technology Infrastructure on Innovation Performance: An Empirical Study on private Universities in Iraq. *Procedia Economics and Finance*, 39 (2016) 861 – 869.**

Appendix B: IT infrastructures Instrument: Component Question

Code	components	Question
ITF1	Hardware	Our bank used of the hardware and modern equipment at work
ITF2		Our bank used of the hardware and equipment sophisticated lets opportunities to adopt new patterns at work.
ITF3	Software	Our bank used of the hardware and equipment sophisticated and stimulate employees to be used.
ITF4		Software application of ready to serve the objectives of the bank and the beneficiary.
ITF5		Software application of ready to ensures reducing time complete the work and the exchange of information.
ITF6		Software application of ready to serve the possibility of adjustments and helps to keep pace with technological developments
ITF7	Communicati on & Network	Bank depends on the networks for the flow of information between departments and branches.
ITF8		Bank depends of communications systems and networks to handle large numbers of invoices and receipts and resolving of customer problems.
ITF9		Bank depends of modern means of communication to facilitate the exchange of information such as the Internet, intranet, extranet, e-mail, and fax.
ITF10	Human Resource	Our employees have high skills and knowledge in the field of information technology
ITF11		Our employees have the skills outweigh the skills of our competitors from other banks
ITF12		Our employees have the access to training for the effective to use and application of information technology.
ITF13	Database	Databases of bank are flexible, that helps in constantly updated in accordance to the requirements of the global technology.
ITF14		Databases of bank to help the collect, analyse, store and retrieve data and information easily as needed.
ITF15		Databases of bank are characterized, being a safe to ensure the flow of accurate information between departments and decision-makers

Appendix C: Innovation performance: Component Question

Pedro Soto-Acosta, Simona Popa, Isabel Martinez-Conesa, (2018). "Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs", *Journal of Knowledge Management*. Emerald Publishing Limited, ISSN 1367-3270

## Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs

---

Pedro Soto-Acosta, Simona Popa, Isabel Martinez-Conesa

*KM capability.* Regarding your firm, to what extent do you agree with the following statements? (1-7).

- KM1. Our company creates new knowledge for application across functional boundaries.
- KM2. Our company creates operation systems for application across functional boundaries.
- KM3. Our company creates managerial policies and processes for application across functional boundaries.
- KM4. Our company engages in the process of distributing knowledge among departments.
- KM5. Our company designs activities to facilitate knowledge sharing across functional boundaries.
- KM6. Our company engages in processes of integrating different sources of knowledge across functional boundaries.
- KM7. Our company engages in processes of transferring knowledge to employees across functional boundaries.
- KM8. Our company engages in processes which apply experiential knowledge across functional boundaries.
- KM9. Our company engages in processes which apply knowledge to solve new problems across functional boundaries.

Diana Jiménez-Rodríguez 1, María Teresa Belmonte García 1,\* , Jesús Arcos García 2 and Gracia Castro-Luna. Development and Validation of a Social Media Questionnaire for Nursing Training: A Pilot Study. *Healthcare* 2021, 9, 344. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030344>

(Citation: Jiménez-Rodríguez, D.; Belmonte García, M.T.; Arcos García, J.; Castro-Luna, G. Development and Validation of a Social Media Questionnaire for Nursing Training: A Pilot Study. *Healthcare* 2021, 9, 344. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030344>)

Article

## Development and Validation of a Social Media Questionnaire for Nursing Training: A Pilot Study

**Table 2.** Rotated component matrix.

Questionnaire Items	Component		
	1	2	3
2.4. I would like to use social media to consolidate knowledge or review the material learned in class	0.805	0.295	
2.5. I would like teachers to recommend quality content from social media	0.798		
2.3. I consider the use of social media useful for learning	0.764	0.348	0.204
2.2. I assimilate new knowledge better in the context of learning through social media than in the master class context	0.705	0.143	
2.1. I feel that the use of social media is useful for learning the profession of nurse	0.551	0.424	0.235
1.8. I have used the knowledge I obtained from the social media in clinical practice	0.458	0.380	0.217
1.1. I have applied the knowledge I obtained on the social media in some of the areas of the career		0.805	
1.3. Learning through social media will help me to find out better answers for the exam	0.289	0.764	
1.5. I have used the social media to reinforce some aspect of the syllabus of a subject	0.209	0.513	0.495
1.2 The use of social media motivated me to study the subject more deeply	0.295	0.505	0.324
1.4 I have learned new knowledge related to nursing which I had not studied in the different areas of the career.	0.327	0.392	0.170
1.6 I usually check the information I find out on social media about nursing			0.873
1.7. The information I get from the social media is in line with the knowledge I have	0.134	0.201	0.596

#### ส่วนที่ 4 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับตัวแปรด้านความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีเนื้อหาสอดคล้องกับความหมายของตัวแปรหรือไม่อย่างไร

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	ค ว า ม เ ห็ น			คำแนะนำ
	1	0	-1	
<b>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง</b> การที่ธุรกิจมุ่งเน้นสร้างลักษณะสินค้าและบริการที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการที่สินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างไม่เหมือนกับคู่แข่งทางธุรกิจ				
We offer a broad range of product เรานำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย 1. สำนักงานของท่านนำเสนองานบริการที่หลากหลาย				
We offer a narrower range of products than our competitors เรานำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แคบกว่าคู่แข่งของเรา 2. สำนักงานของท่านเสนองานบริการน้อยกว่าสำนักงานอื่น				
We continuously develop new products เราพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง 3. สำนักงานของท่านพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง				
We introduce innovative product better than our competitors เราแนะนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ดีกว่าคู่แข่งของเรา 4. สำนักงานของท่านแนะนำบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ดีกว่าสำนักงานอื่น				

<p>Our company does not utilize much technology as a method of production</p> <p>บริษัทเราไม่ได้ใช้เทคโนโลยีในการผลิตมากนัก</p> <p>5. สำนักงานของท่านไม่ได้ใช้เทคโนโลยีทางบัญชีมากนัก</p>				
<p>Our major expenditure is on technology to differentiate product</p> <p>ค่าใช้จ่ายหลักของเราคือเทคโนโลยีเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์</p> <p>6. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานของท่านคือเทคโนโลยีเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริการ</p>				
<p>We are always the first to introduce new products before our competitors</p> <p>เราเป็นคนแรกที่แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนคู่แข่งของเราเสมอ</p> <p>7. สำนักงานของท่านเป็นที่แรกที่แนะนำบริการใหม่ๆ ก่อนสำนักงานอื่นเสมอ</p>				
<p>We heavily invest in research and development</p> <p>เราลงทุนอย่างหนักในการวิจัยและพัฒนา</p> <p>8. สำนักงานของท่านลงทุนอย่างมากในการอบรมและพัฒนาความรู้ทางบัญชี</p>				
<p>Our product/services have developed strong brand identification</p> <p>ผลิตภัณฑ์/บริการของเราได้พัฒนาเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</p> <p>9. การบริการของสำนักงานท่านมีการพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</p>				
<p>We strive to build strong reputation within the industry</p> <p>เรามุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งในอุตสาหกรรม</p>				

	10. ท่านมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับสำนักงานบัญชี				
	We always follow actions of competitors เราติดตามการกระทำของคู่แข่งเสมอ 11. ท่านติดตามการบริการต่าง ๆ ของสำนักงานอื่นอยู่เสมอ				

<p><b>กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หมายถึง</b>          การที่ธุรกิจมุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการที่มีอยู่ให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทางธุรกิจให้มากที่สุดเท่าที่ระดับคุณภาพตามความต้องการของตลาดยอมรับได้ เพื่อเพิ่มกำไรและขยายขอบเขตทางการตลาดให้กว้างขึ้น</p>					
	We charge lower price than our competitors เราคิดราคาต่ำกว่าคู่แข่งของเรา 1. สำนักงานของท่านคิดราคาต่ำกว่าสำนักงานอื่น				
	We heavily invest in sales promotion ทุ่มสุดตัวกับการส่งเสริมการขาย 2. สำนักงานของท่านทุ่มงบให้กับการส่งเสริมการขาย				
	We reduce labour input through automations เราลดการป้อนแรงงานผ่านระบบอัตโนมัติ 3. สำนักงานของท่านมีการใช้ระบบการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุน				
	We charge higher than our competitors เราคิดค่าบริการสูงกว่าคู่แข่งของเรา				



	4. สำนักงานของท่านคิดค่าบริการสูงกว่าสำนักงานอื่น				
	We source for our suppliers from those suppliers who provide discount เราจัดหาซัพพลายเออร์ของเราจากซัพพลายเออร์ที่ให้ส่วนลด 5. สำนักงานของท่านจัดหาซัพพลายเออร์จากซัพพลายเออร์ที่ให้ส่วนลด				
	We do not emphasize on cost cutting and internal efficiency programme เราไม่เน้นที่การลดต้นทุนและโปรแกรมประสิทธิภาพภายใน 6. สำนักงานของท่านไม่เน้นการลดต้นทุน				
	We vigorously pursue cost reduction เราดำเนินการลดต้นทุนอย่างจริงจัง 7. สำนักงานของท่านมีดำเนินการลดต้นทุนอย่างจริงจัง				
	Our competitors' products are sold at relatively affordable prices สินค้าของกลุ่มของเราขายได้ในราคาที่ย่อมเยา 8. สำนักงานบัญชีอื่นคิดค่าบริการถูกกว่าสำนักงานของท่าน				
	We have access to low-cost raw materials than our competitors เราสามารถเข้าถึงวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งของเรา 9. สำนักงานของท่านสามารถเข้าถึงต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง				
	We strive to reduce cost in administration activities เรามุ่งมั่นที่จะลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหาร 10. สำนักงานของท่านมุ่งมั่นที่จะลดต้นทุนใน				

กิจกรรมการบริหาร				
<p>Our major expenditure is on technology-based delivery system to lower costs</p> <p>ค่าใช้จ่ายหลักของเราอยู่ที่ระบบการจัดส่งที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน</p> <p>11. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานท่านอยู่ที่ระบบการให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีทางบัญชีเพื่อลดต้นทุน</p>				
<p>We outsource function to control costs</p> <p>เราจ้าง Outsource ทำหน้าที่เพื่อควบคุมต้นทุน</p> <p>12. สำนักงานของท่านจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อควบคุมต้นทุน</p>				
<p>We continuously exercise tight cost control and pay attention to details</p> <p>เรามีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดและใส่ใจในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง</p> <p>13. สำนักงานของท่านมีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดและใส่ใจในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง</p>				
<p>We identify underperforming areas in order to cut costs</p> <p>เราระบุพื้นที่ที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน</p> <p>14. สำนักงานของท่านมีการระบุพื้นที่ที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน</p>				
<p>We focus on product design technique that economizes on cost of materials</p> <p>เราเน้นเทคนิคการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ</p> <p>15. สำนักงานของท่านเน้นเทคนิคการออกแบบการบริการที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ</p>				
<p><b>กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) หมายถึง</b> การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะ เป็นการขายสินค้าหรือบริการไปยังตลาดที่เฉพาะเจาะจง โดยให้</p>				

<p>ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ กับกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ซึ่งอาจเป็นประเภทธุรกิจของลูกค้าหรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ โดยจะเน้นที่การขยายพื้นที่ทางการตลาดโดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายใหม่</p>				
	<p>We serve divers market segment เราให้บริการส่วนตลาดนักค้ำน้ำ</p> <p>1. สำนักงานของท่านมุ่งเน้นให้บริการด้านบัญชี</p>			
	<p>We serve specific geographical market เราให้บริการทางภูมิศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจง</p> <p>2. สำนักงานของท่านกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ</p>			
	<p>We emphasize on marketing specialty product เราเน้นการตลาดผลิตภัณฑ์พิเศษ</p> <p>3. สำนักงานของท่านเน้นการตลาดเฉพาะการบริการพิเศษ</p>			
	<p>We deal with broad product serving wider market เราจัดการกับผลิตภัณฑ์ในวงกว้างที่ให้บริการตลาดที่กว้างขึ้น</p> <p>4. สำนักงานของท่านมีบริการต่าง ๆ ในตลาดที่กว้างขึ้น</p>			
	<p>We constantly target a specific market เรากำหนดเป้าหมายตลาดเฉพาะอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. สำนักงานของท่านกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง</p>			
	<p>We seek to provide products/services in different geographical locations เราพยายามที่จะจัดหาผลิตภัณฑ์/บริการในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน</p> <p>6. สำนักงานของท่านพยายามที่จะให้บริการในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน</p>			
	<p>We produce products/services for higher price</p>			

	<p>segments</p> <p>เราผลิตสินค้า/บริการสำหรับกลุ่มราคาที่สูงขึ้น</p> <p>7. สำนักงานของท่านมีบริการสำหรับกลุ่มราคาที่สูง</p>				
	<p>8. สำนักงานของท่านตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง</p> <p>We meet our customer needs more than our competitors</p> <p>เราตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง</p>				
	<p>9. สำนักงานของท่านนำเสนอบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า</p> <p>We offer tailored services/product to meet customer demand</p> <p>เรานำเสนอบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า</p>				
	<p>10. สำนักงานของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>We quickly respond to changes in demand of our customers</p> <p>เราตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว</p>				
	<p>11. สำนักงานของท่านนำเสนอการบริการในกลุ่มตลาดที่มีราคาต่ำกว่า</p> <p>We offer products in lower prices market segments</p> <p>เรานำเสนอผลิตภัณฑ์ในกลุ่มตลาดที่มีราคาต่ำกว่า</p>				

Rukia Atikiya. (2015). Effect of Competitive Strategies on the performance of Manufacturing Firms in Kenya. DOCTOR OF PHILOSOPHY (Business Administration), JOMO KENYATTA UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND TECHNOLOG.

**Table 4.4: Differentiation strategy and manufacturing firm performance**

Differentiation Strategy	%					Mean	S.D
	SD	D	N	A	SA		
We offer a broad range of products	1.6	5.4	14	51.2	27.9	4.0	0.9
We offer a narrower range of products than our competitors	2.3	27.1	16.3	35.7	18.6	3.4	1.1
We continuously develop new products	3.1	9.3	24.8	45.7	17.1	3.6	1.0
We introduce innovative product better than our competitors	1.6	7	18.6	44.2	28.7	3.9	0.9
Our company does not utilize much technology as a method of production	5.4	17.1	22.5	41.1	14	3.4	1.1
Our major expenditure is on technology to differentiate product	3.8	12.3	23.8	36.2	23.8	3.6	1.1
We are always the first to introduce new products before our competitors	3.1	10.1	33.3	39.5	14	3.5	1.0
We heavily invest in research and development	3.8	10	22.3	42.3	21.5	3.7	1.0
Our product/services have developed strong brand identification	1.5	3.1	10.8	52.3	32.3	4.1	0.8
We strive to build strong reputation within the industry	0.8	2.3	11.5	50	35.4	4.2	0.8
We always follow actions of competitors	8.7	16.5	29.9	33.1	11.8	3.2	1.1

n=130

*SD=Strongly disagree D=Disagree N=Neutral A=Agree SA= Strongly agree  
S.D=Standard deviation.*

**Table 4.3: Cost leadership strategy and manufacturing firm performance**

Cost Leadership Strategy	%					Mean	S.D
	SD	D	N	A	SA		
We charge lower price than our competitors	4.6	6.1	22.1	43.5	23.7	3.8	1.0
We heavily invest in sales promotion	2.3	7.6	16.8	49.6	23.7	3.8	0.9
We reduce labour input through automations	3.8	13.8	26.2	42.3	13.8	3.5	1.0
We charge higher than our competitors	3.9	6.2	26.4	38	25.6	3.8	1.0
We source for our supplies from those suppliers who provide discount	11.5	7.7	12.3	35.4	33.1	3.7	1.3
We do not emphasize on cost cutting and internal efficiency programme	22.3	23.1	20	29.2	5.4	2.7	1.3
We vigorously pursue cost reduction	3.1	6.2	17.1	48.8	24.8	3.9	1.0
Our competitors' products are sold at relatively affordable prices	4.6	16.2	35.4	30	13.8	3.3	1.1
We have access to low-cost raw materials than our competitors	4.6	17.7	32.3	35.4	10	3.3	1.0
We strive to reduce cost in administration activities	1.6	7	22.5	50.4	18.6	3.8	0.9
Our major expenditure is on technology based delivery system to lower costs	1.6	8.5	21.7	44.2	24	3.8	1.0
We outsource functions to control costs	4.7	22.5	20.2	43.4	9.3	3.3	1.1
We continuously exercise tight cost control and pay attention to details	1.6	10.1	17.8	46.5	24	3.8	1.0
We identify underperforming areas in order to cut costs		8.5	20.9	48.1	22.5	3.8	0.9
We focus on product design technique that economizes on cost of materials	0.8	8.6	15.6	50	25	3.9	0.9

n=130

*SD*– Strongly disagree *D*–Disagree *N*–Neutral *A*–Agree *SA*– Strongly agree *S.D*–Standard deviation.

**Table 4.5: Focus strategy and manufacturing firm performance**

Focus Strategy	%					Mean	S.D
	SD	D	N	A	SA		
We serve diverse market segment	1.6	8.5	14.7	53.5	21.7	3.9	0.9
We serve specific geographical market	17.7	29.2	26.2	20	6.9	2.7	1.2
We emphasize on marketing specialty product	3.1	21.3	20.5	43.3	11.8	3.4	1.0
We deal with broad product serving wider market	4.7	10.9	28.9	43	12.5	3.5	1.0
We constantly target a specific market	10.9	32.8	26.6	22.7	7	2.8	1.1
We seek to provide products/services in different geographical locations	1.5	10.8	17.7	47.7	22.3	3.8	1.0
We produce products/services for higher price segments	3.9	14.7	32.6	27.1	21.7	3.5	1.1
We meet our customer needs more than our competitors	0.8	3.1	14.6	50.8	30.8	4.1	0.8
We offer tailored services/product to meet customer demand	5.4	6.2	8.5	48.1	31.8	3.9	1.1
We quickly respond to changes in demand of our customers	0.8	3.1	15.4	49.2	31.5	4.1	0.8
We offer products in lower prices market segments	3.1	9.2	36.2	37.7	13.8	3.5	1.0

n=130

*SD=Strongly disagree D=Disagree N=Neutral A=Agree SA= Strongly agree**S.D=Standard deviation.*

**Table I** The three stages of QRI

Stage	Variable	Mean for 30 stores	Mean for 16 stores
1	Bar code scanning for SKU	4.68	4.67
1	Internet is used to communicate with suppliers	2.71	3.47
1	EDI used to order from suppliers	2.45	3.33
2	Stock is fully labelled including bar codes by suppliers	4.28	4.67
2	Automatic replenishment processes	4.03	4.27
2	On-line electronic communications are used between Head Office and stores	3.90	4.27
2	On-line electronic communications are used between Head Office and distribution centres	3.68	4.20
2	Purchases are made in small lots	3.48	3.93
2	Advanced delivery notice used	3.10	2.93
2	Daily small lot shipments from distribution centres to retailers	2.93	3.40
2	Stock is made floor ready in the distribution centre	2.81	2.47
2	On-line electronic communications are used between and distribution centres and stores	2.77	3.07
2	Cross-docking is part of operations	2.77	2.87
2	Small amounts of inventory are kept in the system	2.70	3.13
2	Delivery container marked with barcode for quick cross reference and confirmation of receipt	2.37	2.87
3	Close relationships with suppliers	4.00	4.07
3	Suppliers have the facility of short-cycle manufacturing	2.80	3.30
3	QR team meets with vendors	2.78	2.54
3	Suppliers receive stock-out data	2.52	2.46
3	Suppliers receive sales data	2.21	2.29



### ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับตัวแปรด้านผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ด้านทางการเงิน และด้านไม่ใช่ทางการเงินมีเนื้อหาสอดคล้องกับ ความหมายของตัวแปรหรือไม่อย่างไร

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ค ว า ม เ ห็ น			คำแนะนำ
	ผู้เชี่ยวชาญ			
	1	0	-1	
<b>ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)</b>				
การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการเงินด้วยพื้นฐานทางบัญชี เช่น อัตราส่วนทางการเงิน การเติบโตของรายได้ ยอดขาย ค่าใช้จ่าย อัตราการลดลงของต้นทุน ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น				
1.สำนักงานท่านทำกำไรได้ในปีที่ผ่านมา This enterprise makes a profit for this year. องค์กรนี้ทำกำไรได้ในปีนี้				
2.สำนักงานท่านมีกำไรในเดือนที่ผ่านมาสูงกว่าเดือนก่อนหน้า Profit for this month is higher than last month. กำไรสำหรับเดือนนี้สูงกว่าเดือนที่แล้ว				
3. สำนักงานท่านมีกำไรในปีที่ผ่านมามากกว่าปีก่อนหน้า Profit for this year is higher than last year. กำไรปีนี้สูงกว่าปีที่แล้ว				
4. สำนักงานท่านทำรายได้ในปีที่ผ่านมาสูงกว่าปีก่อนหน้า This enterprise makes higher sales for this year. องค์กรนี้ทำยอดขายได้สูงขึ้นในปี				
5.สำนักงานท่านมีรายได้ในเดือนที่ผ่านมาสูงกว่าเดือนก่อนหน้า Sales for this month are higher than the last month. ยอดขายเดือนนี้สูงกว่าเดือนที่แล้ว				
6. สำนักงานท่านมีรายได้ปีนี้สูงกว่าปีก่อน				

	Sales for this year are higher than the last year. ยอดขายปีนี้สูงกว่าปีที่แล้ว				
	7. สำนักงานของท่านมีกระแสเงินสดสูงขึ้นในปี นี้ This enterprise makes higher cash flow for this year องค์กรนี้ทำให้กระแสเงินสดสูงขึ้นในปี นี้				
	8. สำนักงานท่านมีเงินสดรับจริงในเดือนที่ผ่าน มามากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ For this month, the actual cash income higher than the budgeted cash income. สำหรับเดือนนี้รายได้เงินสดจริงสูงกว่ารายได้ เงินสดตามงบประมาณ				
	9. สำนักงานท่านมีเงินสดรับจริงในปีก่อน มากกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ For this year, the actual cash income higher than budgeted cash income. สำหรับปีนี้รายได้เงินสดจริงสูงกว่ารายรับเงิน สดงบประมาณ				
<b>ด้านไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial)</b>					
การผลิตสินค้าหรือการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ทั้งด้าน สะดวกรวดเร็ว คุณภาพ ประสิทธิภาพของการบริการและราคา					
	1. สำนักงานท่านมีพนักงานที่มีทักษะและ ประสิทธิภาพด้านบัญชี This enterprise has an employee skilled and efficient. องค์กรนี้มีพนักงานที่มีทักษะและมี ประสิทธิภาพ				
	2. พนักงานบัญชีส่วนใหญ่ทำงานกับสำนักงาน เป็นเวลานาน Employees have committed to work in the enterprise.				

	พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานในองค์กร				
	3. พนักงานบัญชีมีความพึงพอใจกับงานที่ทำ Employees has satisfied with their work performed. พนักงานมีความพึงพอใจกับงานที่ทำ				
	4. สำนักงานท่านมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น This enterprise has received many new customers. องค์กรนี้ได้รับลูกค้าใหม่มากมาย				
	5. ลูกค้าส่วนใหญ่ของสำนักงานเป็นลูกค้าประจำ This enterprise has received many regular customers. องค์กรนี้ได้รับลูกค้าประจำจำนวนมาก				
	6. ลูกค้าของสำนักงานปีก่อนเพิ่มขึ้นกว่าปีก่อนหน้า The number of customers for this year is higher than last year จำนวนลูกค้าปีนี้มากกว่าปีที่แล้ว				
	7. สำนักงานท่านให้บริการอื่น ๆ นอกจากทำบัญชี This enterprise always adds more to the number of products/services. องค์กรนี้เพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์/บริการอยู่เสมอ				
	8. สำนักงานท่านมีชื่อเสียงเฉพาะด้านให้บริการทำบัญชี This enterprise is only able to sell good quality of products/services. สถานประกอบการนี้สามารถขายได้เฉพาะที่มีคุณภาพดีของสินค้า/บริการ.				
	9. สำนักงานท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับการ				

เปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า This enterprise adapts to changes in trends and preferences of customers really well. องค์กรนี้ปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มและความชอบของลูกค้าได้เป็นอย่างดี				
--	--	--	--	--

Ahmad, N. N. & Jamil, N. N. (2020). Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Micro-Enterprise in Pahang, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 706-717.

**Table 3: Statements measuring financial performance**

Variables	Statements	Mean score
<b>Profit</b>	This enterprise makes a profit for this year.	3.60
	Profit for this month is higher than last month.	3.42
	Profit for this year is higher than last year.	3.56
<b>Sales</b>	This enterprise makes higher sales for this year.	3.60
	Sales for this month are higher than the last month.	3.49
	Sales for this year are higher than the last year.	3.52
<b>Cash flow</b>	This enterprise makes higher cash flow for this year.	3.33
	For this month, the actual cash income higher than the budgeted cash income.	3.32
	For this year, the actual cash income higher than budgeted cash income.	3.29
<b>Overall mean for financial performance</b>		<b>3.46</b>

\*Note: 1=Strongly disagree, 2=Disagree, 3= Neither disagree nor agree, 4=Agree & 5=Strongly agree

**Table 5: Statements measuring nonfinancial performance**

Variables	Statements	Mean score
<b>Employee condition</b>	This enterprise has an employee skilled and efficient.	4.09
	Employees have committed to work in the enterprise.	4.13
	Employees' has satisfied with their work performed.	4.11
<b>Valued customer</b>	This enterprise has received many new customers.	3.68
	This enterprise has received many regular customers.	3.72
	The number of customers for this year is higher than last year.	3.81
<b>Product development</b>	This enterprise always adds more to the number of products/ services.	3.32
	This enterprise is only able to sell good quality of products/services.	3.95
	This enterprise adapts to changes in trends and preferences of customers really well.	3.95
<b>Overall mean for nonfinancial performance</b>		<b>3.86</b>

\*Note: 1=Strongly disagree, 2=Disagree, 3= Neither disagree nor agree, 4=Agree & 5=Strongly agree

ภาคผนวก ค

### แบบสอบถาม

## “ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ของธุรกิจสำนักงานบัญชี”

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้เพื่อ สนับสนุนการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี” และสนับสนุนการศึกษาของนักศึกษาปริญญาเอก มหาวิทยาลัยศรีปทุม

แบบสอบถามชุดนี้สร้างขึ้นเพื่อสอบถามผู้บริหารของธุรกิจสำนักงานบัญชีโดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะ
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดนี้จะนำไปใช้เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

พัชรินทร์ บุญสวัสดิ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: ให้อ่านพิจารณาแล้วใส่เครื่องหมาย  ในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ท่านเป็นผู้บริหารธุรกิจสำนักงานบัญชีที่จดทะเบียนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

(1) เป็น

(2) ไม่เป็น

2. เพศ

(1) ชาย

(2) หญิง

3. อายุ

(1) 20 - 30 ปี

(4) 51 - 60 ปี

(2) 31 - 40 ปี

(5) 61 ปีขึ้นไป

(3) 41 - 50 ปี

4. ระดับการศึกษา

(1) ปริญญาตรี

(2) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

(1) 1 - 5 ปี

(4) 16 - 20 ปี

(2) 6 - 10 ปี

(5) มากกว่า 20 ปี

(3) 11 - 15 ปี

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

คำชี้แจง : ให้ท่านพิจารณาแล้วใส่เครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ความรู้ (Knowledge)</b>					
1. ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการสอนแก่พนักงานบัญชีในระหว่างปฏิบัติงาน					
2. ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่ทำให้พนักงานบัญชีทำงานได้ง่ายขึ้นในระหว่างการทำงาน					
3. ท่านมักจะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ทางด้านบัญชีจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม					
4. ท่านสามารถนำความรู้ทางด้านบัญชีปัจจุบันไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการฝึกอบรมพนักงานบัญชี					
5. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้ทางด้านบัญชีที่มีอยู่และเกิดขึ้นใหม่ ๆ					
6. ท่านมีทักษะในการใช้งานอุปกรณ์สำนักงานในการทำงาน					
7. ท่านมีความรู้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน					
8. ท่านมีความรู้ในการใช้กลยุทธ์การสอนและอบรมพนักงานบัญชีเพื่อกระตุ้นความสนใจ					
<b>ทักษะ (Skill)</b>					
9. ท่านมีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพบัญชี					
10. ท่านสามารถอธิบายและถ่ายทอดความรู้ด้านบัญชีให้กับพนักงานเข้าใจได้ง่ายขึ้น					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
11. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ทางบัญชีแก่พนักงานบัญชีเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น					
12. ท่านมีทักษะที่ช่วยให้พนักงานบัญชีเรียนรู้ในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีทางบัญชีในสำนักงานของท่าน					
13. ท่านพร้อมและใส่ใจที่จะพัฒนาทักษะทางด้านบัญชีอยู่เสมอ					
14. ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับปัจจุบันและฉบับปรับปรุงอยู่เสมอ					
15. ท่านมีทักษะในการประยุกต์ใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพบัญชี					
16. ท่านมีความเชี่ยวชาญในการอธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาทางด้านบัญชีที่ท่านรู้มาเพื่อพัฒนาทักษะให้แก่พนักงานบัญชี					
<b>ทัศนคติ (Attitude)</b>					
17. ท่านคิดบวกเสมอกับงานในวิชาชีพบัญชี					
18. ท่านยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในระหว่างการทำงาน					
19. ท่านพร้อมที่จะเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาคปฏิบัติต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน					
20. ท่านพร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ					
21. ท่านจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์การทำงานอยู่ในสภาพดีก่อนใช้งานเสมอ					
22. ท่านเต็มใจที่จะให้ความรู้พนักงานบัญชีเกี่ยวกับการแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน					
23. ท่านจะสอนและวางแผนงานให้พนักงานบัญชีก่อนการปฏิบัติงานจริงเสมอ					
24. ท่านทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์จนงานนั้นสำเร็จ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
25. ท่านสามารถเพิ่มเวลาทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ					
26. ท่านเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานโดยให้เข้าอบรมกับแหล่งอบรมภายนอก					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คำชี้แจง : ให้ท่านพิจารณาแล้วใส่เครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)</b>					
27. ท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกับท่านเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ					
28. พนักงานให้ความเคารพนับถือในตัวของท่าน					
29. ท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน					
30. ท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
31. ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในพนักงานของท่าน					
32. ท่านปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และค่านึงถึงผลสำเร็จบนพื้นฐานความถูกต้อง					
33. ท่านร่วมรับผิดชอบในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง					
34. ท่านคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
<b>แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)</b>					
35. ท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ					
36. ท่านสนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน					
37. ท่านมอบหมายงานด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชีและทำให้พนักงานรู้สึกว่าการงานด้านบัญชีเป็นงานที่ท้าทาย					
38. ท่านทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับสำนักงานบัญชีของท่าน					
39. ท่านจูงใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นพนักงานกับสำนักงานบัญชีของท่าน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
40. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำบัญชีของสำนักงานของท่าน					
41. ท่านแนะนำให้ความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับงานในสำนักงานบัญชีของท่าน					
42. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน					
43. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานบัญชีของท่าน					
44. ท่านอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีของท่าน					
<b>การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)</b>					
45. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้านความคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน					
46. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้านบัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในสำนักงานของท่าน					
47. ท่านกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี					
48. ท่านกระตุ้นให้พนักงานบัญชีหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานทางด้านบัญชี					
49. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานในขณะที่พูดคุยกัน					
50. ท่านมักตั้งคำถามที่ทำให้พนักงานของท่านคิดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
51. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชีของท่าน					
52. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานบัญชีมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชีของท่าน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)</b>					
53. ท่านมีโอกาสบอຍในการพูดคุยหรือสอบถามพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของสำนักงานบัญชีของท่าน					
54. ท่านยอมรับในความสามารถของพนักงานบัญชีของท่าน					
55. ท่านจะรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานของพนักงานและเก็บเป็นความลับ					
56. ท่านยินดีที่จะพูดคุยกับพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกันและกัน					
57. ท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี					
58. ท่านให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับงานด้านบัญชี					
59. ท่านประเมินความก้าวหน้าของพนักงานโดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณตรวจสอบการทำงาน					
60. ท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

คำชี้แจง : ให้ท่านพิจารณาแล้วใส่เครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure)</b>					
61. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์โมเดม ที่ทันสมัย					
62. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์ที่ทันสมัยที่ทำให้ง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้งาน					
63. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้งาน					
64. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน					
65. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ช่วยลดเวลาการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล					
66. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี					
67. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบเครือข่าย (Networks) สำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนก					
68. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับข้อมูลและเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาของลูกค้า					
69. สำนักงานบัญชีของท่านพึ่งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
70. พนักงานบัญชีของท่านมีทักษะความรู้สูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชี					
71. พนักงานบัญชีของท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ					
72. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลทางบัญชีที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน					
73. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวมวิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีได้ง่ายเมื่อต้องการ					
74. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัย เพื่อให้แน่ใจว่ามีการไหลของข้อมูลถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ					
<b>การจัดการความรู้ (Knowledge Management)</b>					
75. สำนักงานบัญชีของท่านเก็บรวบรวมข้อมูลทางบัญชีของลูกค้า จากการจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี					
76. สำนักงานบัญชีของท่านมีระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน					
77. สำนักงานบัญชีของท่านสร้างนโยบายและกระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน					
78. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการในการกระจายความรู้ ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีระหว่างแผนกต่าง ๆ					
79. สำนักงานบัญชีของท่านออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
80. สำนักงานบัญชีของท่านมีการบูรณาการแหล่งความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านบัญชี ไปยังแผนกต่าง ๆ					
81. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สารสนเทศทางบัญชีไปยังพนักงานบัญชีที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน					
82. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน					
83. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น					
<b>สื่อสังคม (Social Media)</b>					
84. สำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อรวบรวมความรู้หรือใช้ทบทวนเนื้อหาการทำงาน					
85. สำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) ในการแนะนำการบริการของสำนักงาน					
86. ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อธุรกิจสำนักงานบัญชี					
87. สำนักงานบัญชีของท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) มากกว่าแหล่งอื่น					
88. ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อวิชาชีพบัญชี					
89. ท่านใช้ความรู้ที่ได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี					
90. ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากสื่อสังคม (Social Media) ไปประยุกต์ใช้ในงานบางด้านของสำนักงานบัญชีของท่าน					
91. ท่านตระหนักว่าการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) จะช่วยให้ท่านหาคำตอบในด้านบัญชีได้ดีขึ้น					
92. ท่านได้ใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของสำนักงานบัญชีของท่าน					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
93. การใช้สื่อสังคม (Social Media) กระตุ้นให้ท่านศึกษาเรื่องต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น					
94. ท่านได้ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพบัญชีจากสื่อสังคม (Social Media) ซึ่งท่านยังไม่เคยรู้มาจากแหล่งอื่นมาก่อน					
95. ท่านจะตรวจสอบข้อมูลที่ท่านพบบนสื่อสังคม (Social Media) ที่เกี่ยวกับวิชาชีพบัญชี					
96. ข้อมูลที่ท่านได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) นั้น สอดคล้องกับข้อมูลที่ท่านมี					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

คำชี้แจง : ให้อ่านพิจารณาแล้วใส่เครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate strategy)</b>					
97. สำนักงานบัญชีของท่านมีงานบริการที่หลากหลาย					
98. สำนักงานบัญชีของท่านพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง					
99. สำนักงานบัญชีของท่านแนะนำบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ รวดเร็วกว่าคู่แข่ง					
100. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านคือเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริการ					
101. สำนักงานบัญชีของท่านมีการแนะนำบริการใหม่ ๆ ก่อนคู่แข่งเสมอ					
102. สำนักงานบัญชีของท่านลงทุนอย่างมากในการอบรมและพัฒนาความรู้ทางด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชี					
103. การบริการของสำนักงานบัญชีของท่านมีการพัฒนารูปแบบของการบริการเพื่อสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง					
104. ท่านมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับสำนักงานบัญชีของท่าน					
105. ท่านติดตามการบริการต่าง ๆ ของสำนักงานบัญชีอื่นอยู่เสมอ					
<b>กลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุน (Cost Leadership strategy)</b>					
106. สำนักงานบัญชีของท่านจัดสรรงบประมาณให้กับการส่งเสริมการขายด้านการบริการ					
107. สำนักงานบัญชีของท่านมีการใช้ระบบการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน					
108. สำนักงานบัญชีของท่านจัดหาซัพพลายเออร์จากซัพพลายเออร์ที่ให้ส่วนลดมากที่สุด					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
109. สำนักงานบัญชีของท่านมีการดำเนินการลดต้นทุนอย่างจริงจัง					
110. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งมั่นที่จะลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหาร					
111. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านอยู่ที่ระบบการให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อลดต้นทุน					
112. สำนักงานบัญชีของท่านมีการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsources) เพื่อควบคุมต้นทุน					
113. สำนักงานบัญชีของท่านมีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดและใส่ใจในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง					
114. สำนักงานบัญชีของท่านมีการระบุพื้นที่ที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน					
115. สำนักงานบัญชีของท่านเน้นเทคนิคการออกแบบการบริการที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ					
<b>กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)</b>					
116. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นให้บริการทางด้านบัญชี					
117. สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ					
118. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นทำการตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติ					
119. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่กว้างขึ้น					
120. สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง					
121. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งมั่นที่จะให้บริการในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน					
122. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการสำหรับกลุ่มตลาดที่ราคาสูงขึ้น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
123. สำนักงานบัญชีของท่านตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง					
124. สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า					
125. สำนักงานบัญชีของท่านสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					
126. สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการในกลุ่มตลาดที่มีราคาต่ำกว่า					

**ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)**

**คำชี้แจง :** ให้อ่านพิจารณาแล้วใส่เครื่องหมาย  ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่าน โดยที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)</b>					
127. สำนักงานบัญชีของท่านทำกำไรในปีที่ผ่านมา					
128. สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า					
129. สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า					
130. สำนักงานบัญชีของท่านทำรายได้สูงขึ้นในปีที่แล้วเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า					
131. สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า					
132. สำนักงานบัญชีของท่านมีรายได้ในปีที่แล้วสูงกว่าปีก่อนหน้า					
133. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระแสเงินสดสูงขึ้นในปีที่แล้วเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า					
134. สำนักงานบัญชีของท่านมีเงินสดรับจริงในเดือนที่ผ่านมามากกว่าประมาณการที่ตั้งไว้					
135. สำนักงานบัญชีของท่านมีเงินสดรับจริงมากกว่าประมาณการเงินสดรับที่ตั้งไว้ในปีที่แล้ว					
<b>ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance)</b>					
136. สำนักงานบัญชีของท่านมีพนักงานที่มีทักษะและประสิทธิภาพด้านบัญชี					
137. พนักงานบัญชีส่วนใหญ่ทำงานกับสำนักงานบัญชีของท่านเป็นเวลานาน					
138. พนักงานบัญชีมีความพึงพอใจกับงานที่ทำ					
139. สำนักงานบัญชีของท่านมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น					
140. ลูกค้าส่วนใหญ่ของสำนักงานของท่านเป็นลูกค้าประจำ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
141. ลูกค้าของสำนักงานบัญชีของท่านในปีที่แล้วเพิ่มขึ้นมากกว่าปีก่อนหน้า					
142. สำนักงานบัญชีของท่านให้บริการอื่น ๆ นอกจากบริการด้านบัญชี					
143. สำนักงานบัญชีของท่านสามารถให้บริการได้เฉพาะการบริการประเภทที่มีคุณภาพสูง					
144. สำนักงานบัญชีของท่านสามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มและความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี					

ภาคผนวก ง

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>สมรรถนะ (Competency)</b>										
มิตินี้ 1 ความรู้	1. ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่นำไปประยุกต์ใช้ในการสอนแก่นักงานบัญชีในระหว่างปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	2. ท่านมีความรู้ทางด้านบัญชีที่ทำให้พนักงานบัญชีทำงานได้ง่ายขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	3. ท่านมักจะแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ทางด้านบัญชีจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	4. ท่านสามารถนำความรู้ทางด้านวิชาชีพบัญชีปัจจุบันไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการฝึกอบรมพนักงานบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	5. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้ทางด้านบัญชีที่มีอยู่และเกิดขึ้นใหม่ ๆ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	6. ท่านมีทักษะในการใช้งานอุปกรณ์สำนักงานในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	7. ท่านมีความรู้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	8. ท่านมีความรู้ในการใช้กลยุทธ์การสอนและอบรมพนักงานบัญชีเพื่อกระตุ้นความสนใจ	1	1	1	1	0	1	1	0.9	สอดคล้อง
มิตินี้ 2 ทักษะ	9. ท่านมีทักษะและความชำนาญด้านวิชาชีพบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	10. ท่านสามารถอธิบายและถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาชีพบัญชีให้กับพนักงานเข้าใจได้ง่ายขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	11. ท่านสามารถปรับกลยุทธ์ในการให้ความรู้ทางด้านบัญชีแก่นักงานบัญชีเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	12. ท่านมีทักษะที่ช่วยให้พนักงานบัญชีเรียนรู้ในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีในสำนักงานของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	13. ท่านพร้อมและใส่ใจที่จะพัฒนาทักษะทางด้านวิชาชีพบัญชีอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	14. ท่านปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับปัจจุบันและฉบับปรับปรุงอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	15. ท่านมีทักษะในการประยุกต์ใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินในการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	16. ท่านมีความเชี่ยวชาญในการอธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาทางด้านบัญชีที่ท่านรู้มาเพื่อพัฒนาทักษะให้แก่พนักงานบัญชี	1	1	1	1	-1	1	1	0.7	สอดคล้อง



**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
มิติที่ 3 ทัศนคติ	17. ท่านคิดบวกเสมอกับงานในวิชาชีพบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	18. ท่านยินดีจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในระหว่างการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	19. ท่านพร้อมที่จะเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภาค ปฏิบัติต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	20. ท่านพร้อมสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	21. ท่านจะตรวจสอบให้แน่ใจว่าอุปกรณ์การทำงานอยู่ในสภาพดีก่อนใช้งานเสมอ	1	1	1	1	-1	1	1	0.7	สอดคล้อง
	22. ท่านเต็มใจที่จะให้ความรู้พนักงานบัญชีเกี่ยวกับการแนวปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	23. ท่านจะสอนและวางแผนงานให้พนักงานบัญชีก่อนการทำงานจริงเสมอ	-1	1	1	1	1	1	1	0.7	สอดคล้อง
	24. ท่านทำงานด้วยความรับผิดชอบและซื่อสัตย์จนงานนั้นสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	25. ท่านสามารถเพิ่มเวลาทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	26. ท่านเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานโดยให้เข้าอบรมกับแหล่งอบรมภายนอก	1	1	1	1	0	1	1	0.9	สอดคล้อง
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)</b>										
มิติที่ 1 อิทธิพลเชิงอุดมคติ	27. ท่านแบ่งปันความสำเร็จในงานให้กับพนักงานที่ทำงานร่วมกับท่านเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	28. พนักงานให้ความเคารพนับถือในตัวของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	29. ท่านมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	1	1	1	1	0	1	1	0.9	สอดคล้อง
	30. ท่านทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	31. ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจการทำงานในพนักงานของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	32. ท่านปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และค่านึงถึงผลสำเร็จบนพื้นฐานความถูกต้อง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	33. ท่านร่วมรับผิดชอบร่วมในงานที่อยู่ในความควบคุมเมื่องานนั้นเกิดข้อผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
	34. ท่านคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิตินี้ 2 แรงจูงใจ ในการ สร้างแรง บันดาลใจ	35. ท่านกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	36. ท่านสนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	37. ท่านมอบหมายงานด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชีและทำให้พนักงานรู้สึกว่าการดำเนินงานด้านบัญชีเป็นงานที่ท้าทาย	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	38. ท่านทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	39. ท่านจูงใจให้พนักงานเห็นเป้าหมายในอนาคตจากการเป็นพนักงานกับสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	40. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ทำบัญชีของสำนักงานของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	41. ท่านแนะนำให้ความรู้ที่ถูกต้องและชัดเจนเกี่ยวกับงานในสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	42. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	43. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	44. ท่านอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายในการเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิตินี้ 3 การ กระตุ้น ทาง ปัญญา	45. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระทางด้านการคิดและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	46. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานนำความรู้ด้านบัญชีที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในสำนักงานของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	47. ท่านกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านวิชาชีพบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	48. ท่านกระตุ้นให้พนักงานบัญชีหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานทางด้านบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	49. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานในขณะที่พูดคุยกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	50. ท่านมักตั้งคำถามที่ทำให้พนักงานของท่านคิดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	0	1	1	0.9	สอดคล้อง

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
	51. ท่านกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	52. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาการทำงานในสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิติที่ 4 การ มุ่ง ความสัมพันธ เป็น รายบุคคล	53. ท่านมีโอกาสบอกรับฟังหรือสอบถาม พนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของสำนักงานบัญชีของ ท่าน	1	1	1	0	1	1	1	0.9	สอดคล้อง
	54. ท่านยอมรับในความสามารถของพนักงานบัญชี ของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	55. ท่านจะรับฟังและช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของ พนักงานและเก็บเป็นความลับ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	56. ท่านยินดีที่จะพูดคุยกับพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและข้อมูลซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	57. ท่านคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนา ศักยภาพในการเป็นผู้ทำบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	58. ท่านให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการได้รับคำ ชี้แนะเกี่ยวกับงานด้านบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	59. ท่านประเมินความก้าวหน้าของพนักงาน โดยไม่ทำ ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณตรวจสอบการทำงาน	1	1	1	1	0	1	1	0.9	สอดคล้อง
	60. ท่านคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงาน ได้พัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)</b>										
มิติที่ 1 โครงสร้าง พื้นฐาน เทคโนโลยี สารสนเทศ	61. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์ โมเดิร์น ที่ทันสมัย	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	62. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์ และอุปกรณ์ ที่ทันสมัยที่ทำได้ง่ายต่อการปรับรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ งาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	63. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์ที่ ทันสมัยเพื่อกระตุ้นให้พนักงานใช้งาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	64. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และ เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	65. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่ช่วยลดเวลาการทำงานและ การแลกเปลี่ยนข้อมูล	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	66. สำนักงานบัญชีของท่านใช้โปรแกรมประยุกต์ (Software application) ที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้ ทันกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

### การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
	67. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบเครือข่าย (Networks) สำหรับการไหลของข้อมูลระหว่างแผนก	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	68. สำนักงานบัญชีของท่านใช้ระบบสื่อสารและเครือข่ายเพื่อจัดการกับข้อมูลและเอกสารที่มีจำนวนมากและแก้ไขปัญหาของลูกค้า	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	69. สำนักงานบัญชีของท่านพึ่งระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอกซ์ทราเน็ต อีเมล	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	70. พนักงานบัญชีของท่านมีทักษะความรู้สูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	71. พนักงานบัญชีของท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการใช้งานและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	72. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลทางบัญชีที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	73. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการรวบรวมวิเคราะห์ จัดเก็บ และเรียกข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีได้ง่ายเมื่อต้องการ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	74. สำนักงานบัญชีของท่านมีฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่ปลอดภัยเพื่อให้แน่ใจว่าการไหลของข้อมูลถูกต้องระหว่างหน่วยงานและผู้มีอำนาจตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิติที่ 2 การจัดการ ความรู้	75. สำนักงานบัญชีของท่านเก็บรวบรวมข้อมูลทางบัญชีของลูกค้า จากการจัดการความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	76. สำนักงานบัญชีของท่านมีระบบปฏิบัติการที่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	77. สำนักงานบัญชีของท่านสร้างนโยบายและกระบวนการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีข้ามขอบเขตการทำงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	78. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการในการกระจายความรู้ข้อมูลสารสนเทศทางบัญชีระหว่างแผนกต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	79. สำนักงานบัญชีของท่านออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลด้านบัญชีไปยังแผนกต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
	80. สำนักงานบัญชีของท่านมีการบูรณาการแหล่งความรู้ด้านต่าง ๆ ไปยังแผนกต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	81. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สารสนเทศทางบัญชีไปยังพนักงานบัญชีที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	82. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	83. สำนักงานบัญชีของท่านมีกระบวนการที่ใช้ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิติที่ 3 สื่อสังคม	84. สำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อรวบรวมความรู้หรือใช้บทวนเนื้อหาการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	85. สำนักงานบัญชีของท่านใช้สื่อสังคม (Social Media) ในการแนะนำการบริการของสำนักงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	86. ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อธุรกิจสำนักงานบัญชี	1	1	1	0	1	1	1	0.9	สอดคล้อง
	87. สำนักงานบัญชีของท่านได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) มากกว่าแหล่งอื่น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	88. ท่านตระหนักว่าการใช้สื่อสังคม (Social Media) มีประโยชน์ต่อวิชาชีพบัญชี	1	1	1	0	1	1	1	0.9	สอดคล้อง
	89. ท่านใช้ความรู้ที่ได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) ในการปฏิบัติงานด้านบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	90. ท่านได้นำความรู้ที่ได้จากสื่อสังคม (Social Media) ไปประยุกต์ใช้ในงานบางด้านของสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	91. ท่านตระหนักว่าการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคม (Social Media) จะช่วยให้ท่านหาคำตอบในด้านบัญชีได้ดีขึ้น	1	1	1	0	1	1	1	0.9	สอดคล้อง
	92. ท่านได้ใช้สื่อสังคม (Social Media) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	93. การใช้สื่อสังคม (Social Media) กระตุ้นให้ท่านศึกษาเรื่องต่างๆ ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
94. ท่านได้รับความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพบัญชีจากสื่อสังคม (Social Media) ซึ่งท่านยังไม่เคยรู้มาก่อน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง	

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
	95. ท่านมักจะตรวจสอบข้อมูลที่ท่านพบบนสื่อสังคม (Social Media) ที่เกี่ยวกับวิชาชีพบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	96. ข้อมูลที่ท่านได้รับจากสื่อสังคม (Social Media) นั้นสอดคล้องกับข้อมูลที่ท่านมี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
<b>ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)</b>										
มิติที่ 1 กลยุทธ์ การสร้าง ความ แตกต่าง	97. สำนักงานบัญชีของท่านมีงานบริการที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	98. สำนักงานบัญชีของท่านพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	99. สำนักงานบัญชีของท่านแนะนำบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	100. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านคือเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริการ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	101. สำนักงานบัญชีของท่านมีการแนะนำบริการใหม่ๆ ก่อนคู่แข่งเสมอ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	102. สำนักงานบัญชีของท่านลงทุนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับการอบรมและพัฒนาความรู้ทางด้านบัญชีให้แก่พนักงานบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	103. การบริการของสำนักงานบัญชีของท่านมีการพัฒนารูปแบบของการบริการเพื่อสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	104. ท่านมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับสำนักงานบัญชีของท่าน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	105. ท่านติดตามการบริการต่าง ๆ ของสำนักงานบัญชีอื่นอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิติที่ 2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	106. สำนักงานบัญชีของท่านจัดสรรงบประมาณให้กับการส่งเสริมการขายด้านการบริการ	0	1	1	1	0	1	1	0.7	สอดคล้อง
	107. สำนักงานบัญชีของท่านมีการใช้ระบบการทำงานอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนด้านแรงงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	108. สำนักงานบัญชีของท่านจัดหาซอฟต์แวร์จากซัพพลายเออร์ที่ให้ส่วนลดมากที่สุด	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	109. สำนักงานบัญชีของท่านมีการดำเนินการลดต้นทุนอย่างจริงจัง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	110. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งมั่นที่จะลดต้นทุนในกิจกรรมการบริหาร	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย (IOC)**

ตัวแปร	ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1-7							ค่า IOC	ผลการประเมิน
		1	2	3	4	5	6	7		
	111. ค่าใช้จ่ายหลักของสำนักงานบัญชีของท่านอยู่ที่ระบบการให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางบัญชีเพื่อลดต้นทุน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	112. สำนักงานบัญชีของท่านมีการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsources) เพื่อควบคุมต้นทุน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	113. สำนักงานบัญชีของท่านมีการควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวดและใส่ใจในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	114. สำนักงานบัญชีของท่านมีการระบุพื้นที่ที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	115. สำนักงานบัญชีของท่านเน้นเทคนิคการออกแบบการบริการที่ประหยัดต้นทุนวัสดุ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
มิติที่ 3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น	116. สำนักงานบัญชีของท่านมุ่งเน้นให้บริการด้านบัญชี	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	117. สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ในการให้บริการ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	118. สำนักงานบัญชีของท่านมีการมุ่งเน้นทำการตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติ	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	119. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการต่าง ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่กว้างขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	120. สำนักงานบัญชีของท่านกำหนดลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	121. สำนักงานบัญชีของท่านมีการมุ่งเน้นที่จะให้บริการในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	122. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการสำหรับกลุ่มตลาดที่ราคาสูงขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	123. สำนักงานบัญชีของท่านมีบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	124. สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	125. สำนักงานบัญชีของท่านตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	126. สำนักงานบัญชีของท่านนำเสนอบริการในกลุ่มตลาดที่มีราคาต่ำกว่า	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
<b>ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)</b>										
มิติ ที่ 1 ผลการดำเนินงาน	127. สำนักงานบัญชีของท่านทำกำไรในปีที่ผ่านมา	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
	128. สำนักงานบัญชีของท่านมีกำไรในเดือนที่แล้วสูงกว่าเดือนก่อนหน้า	1	1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง





ภาคผนวก จ

## การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100
	Excluded <sup>a</sup>	0	0
	Total	30	100

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.964	.971	15

ภาคผนวก ฉ

## จดหมายขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย



วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

**BANGKHEN**  
2410/2  
PHAI-HOLYOTHIH RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGNA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3690-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.cbst.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MOO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th

ที่ วบจ.0116/ พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสุชาฎา อริยปิณฑ์

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
 ศึกษาศาสตร์ กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
 ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
 ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
 ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
 BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน ฉายศิริ  
 ไทบุญย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
 แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะ ได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
 โอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อ้น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจศึกษาศาสตร์

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ pamiida.am@spu.ac.th



**BANGKOK**  
2410/2  
PHAHOLYOTHIN RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGNA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3599-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.eest.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MCO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th



วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

เรียน นายพงษ์สันต์ มีแสงทอง

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
ดุขฎิบัณจิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณจิตศึกษาด้ำนการจัการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริ  
ไพบุลย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณจิตศึกษาด้ำนการจัการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณจิต

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

**BANGKHEN**

2410/2  
PHAI-HOLYOTHIN RD.,  
JATIJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**

79 BANGNA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3600-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.eest.spu.ac.th

**KHON KAEN**

182/12 MOO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th



วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

ที่ วบจ.0116/ พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พูลพงศ์ สุขสว่าง

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุุณภูมิบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน ฉายศิริ  
ไพบุลย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชิต อุ่อ่น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจคุุณภูมิบัณฑิต

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ pamida.an@spu.ac.th

วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

**BANGKOK**  
2410/2  
PHA-HOLYOTHIH RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGHA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3690-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.eest.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MOO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.สุมนา จันทราช

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุศภูมิตักษิณ กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน ฉายศิริ  
ไพบุลย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ

*วิจิต อู่อัน*

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจคุศภูมิตักษิณ

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th



**BANGKHEN**  
2410/2  
PHA-HOLYOTHH RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGNA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3690-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.eost.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MOO 4,  
SPICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th



วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.สุภาวดี ชอบเสวี

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุุญญิตบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริ  
ไพบุลย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อู่อ้น

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อ้น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจคุุญญิตบัณฑิต

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.aa@spu.ac.th





**BANGKHEN**  
2418/2  
PHI-HOLYTHIN RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGHA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20900  
TEL. 0 3874 3690-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.cbst.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MOO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th



วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย  
เรียน ศศ.ดร.ปิยบุษ ปรากฏิตี

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุุญญิตบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน ฉายศิริ  
ไพบุลย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะ ได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชิต อู่อ้น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจคุุญญิตบัณฑิต

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.aa@spu.ac.th

วันที่ 13 พฤษภาคม 2565

**BANGKHEN**  
241 0/2  
PHAHOLYOTHIN RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGNA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3690-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.eeast.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MOD 4,  
SRICHAM RD.,  
NAI MUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.มณจิรา กิจสัมพันธ์วงศ์

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุุณภูิบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริ  
ไพบุลย์ ความถูกต้องและความเข้าใจชัดเจนของภาษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ในการสร้าง  
แบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ  
โอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ

*วิจิต อู่อัน*

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจคุุณภูิบัณฑิต

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.am@spu.ac.th

## จดหมายขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญแนวทางคุณภาพ

**SPU**  
SRIPATUM  
UNIVERSITY

**BANGKOK**  
241/073  
PHAHOLYOTHIN RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANNA-TIAD RD.,  
KLONGTAMN., MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3674 3666-9  
FAX. 0 3874 3768  
www.east.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MDO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAI-MUANG DISTRICT,  
AMPH. P. MURNG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th

วันที่ 10 กรกฎาคม 2565

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เชิงลึกในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชีหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมบัญชี เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน นางสาวภัคชัญญา ชูติมาวงศ์ Senior Vice President – Internal Audit & Risk Management, Fraser Property (Thailand) Company Limited

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหาร รัฐกิจ ศึกษาระดับบัณฑิต กลุ่มวิชาการ บัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริไพบูลย์ ซึ่งในการวิจัยดังกล่าว จำเป็น ต้องอาศัยข้อคิดเห็นและข้อมูล เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เชิงลึก และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ

*วิจิต อู่อ้น*

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิต อู่อ้น)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหาร รัฐกิจศึกษาระดับบัณฑิต  
โทร. 0-2579-1111 ต่อ 3054  
โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011  
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ pamida.an@spu.ac.th

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



**BANGKHEN**  
2410/2  
PHAHOLYOTHIN RD.,  
JATUJAK, BANGKOK  
10900  
TEL. 0 2579 1111  
FAX. 0 2561 1721  
www.spu.ac.th

**CHONBURI CAMPUS**  
79 BANGNA-TRAD RD.,  
KLONGTAMRU, MUANG,  
CHONBURI 20000  
TEL. 0 3874 3690-9  
FAX. 0 3874 3700  
www.east.spu.ac.th

**KHON KAEN**  
182/12 MOO 4,  
SRICHAN RD.,  
NAIMUANG DISTRICT,  
AMPHUR MUANG,  
KHON KAEN 40000  
TEL. 0 4322 4111  
FAX. 0 4322 4119  
www.khonkaen.spu.ac.th



วันที่ 10 กรกฎาคม 2565

ที่ วบจ.0116/พิเศษ

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เชิงลึกในการดำเนินการในกิจกรรมบัญชีหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบัญชี เพื่อประกอบงานวิจัย

เรียน นางสาวอุบลรัตน์ เขมาวุฒานนท์ ผู้อำนวยการบริหารเงินสด Cash Management Operations, ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 60560194 หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
ดุขฎิบัณฑิต กลุ่มวิชาการบัญชีเพื่อการจัดการ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม จะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุของความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอิทธิพล  
ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำนักงานบัญชี CAUSAL FACTORS OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE AN INFLUENCING THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING FIRMS  
BUSINESS" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพิน ฉายศิริไพบุลย์  
ซึ่งในการวิจัยดังกล่าว จำเป็น ต้องอาศัยข้อคิดเห็นและข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์เชิงลึก และขอขอบพระคุณ  
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อุ๋อน.

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม



หลักสูตรบริหารธุรกิจดุขฎิบัณฑิต

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3054

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 3011

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ panida.an@spu.ac.th

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวพัชรินทร์ บุญสวัสดิ์
วันเดือนปีเกิด	30 ธันวาคม 2501
สถานที่เกิด	นครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	ปริญญาโท (Executive M.B.A.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาการบริหารธุรกิจ (2542) ปริญญาตรี (บธ.บ.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาบัญชี (2527)
ประสบการณ์ทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ตำแหน่งอาจารย์บัญชี)</li> <li>● Fancy Plastic Co., Ltd. (Chief Financial Officer)</li> <li>● Thai Kitahara Co., Ltd. (Chief Financial Officer)</li> <li>● Trio-Tech (Bangkok) Co., Ltd. (Finance &amp; Logistics Manager)</li> <li>● PAT Smart Solutions Accounting Tax &amp; Internal Audit Co., Ltd. (Managing Director)</li> </ul>