



# ภาวะผู้นำและทักษะบริหารของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา

## Leadership and Management Skills Affecting Success in Business: A Case Study of Yala Small and Medium Enterprises

- **ศุภฎี นาคเรือง**
- อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ
- คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- 
- **Dussadee Nakruang**
- Lecturer, Department of Management
- Faculty of Management Sciences, Yala Rajabhat University
- E-mail: dsdj44@hotmail.com

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะ ทักษะบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงเพื่อศึกษาทักษะบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วนจากรายชื่อบริษัทและห้างหุ้นส่วนจำกัดของกิจการ โดยเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา จำนวน 114 คน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดคุณลักษณะ ทักษะบริหาร ภาวะผู้นำและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวน

แบบทางเดียว และการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ การศึกษาครั้งนี้ พบว่า มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้ประกอบการต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านความคิด มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในระดับสูง และสามารถอธิบายความผันแปรหรือเปลี่ยนแปลงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ร้อยละ 67.2

**คำสำคัญ:** ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ภาวะผู้นำ ทักษะบริหาร ผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## Abstract

This descriptive study aimed to study and compare attributes, management skills, and leadership of entrepreneurs of Small or Medium enterprise in Yala Province and their success. This included examination of attributes, leadership, and management skills of entrepreneurs affecting their success in business. The sample targets of this study selected by proportional random sampling were 114 entrepreneurs of Yala Small and Medium enterprises. The questionnaire examined attributes, management skill, leadership and success in business. Data were collected by reliability-test, questionnaires and analyzed through descriptive statistics (percentage, arithmetic mean and standard deviation) and inferential statistics (t-test, one way analysis of variance and multiple regressions). The results showed that most attributes are human skills and transformation leadership. There was no difference of success in business in aspects of gender, age, year, education, position, and year of position. Transaction leadership, transformation leadership and conceptual skill positively affected success in business at the high level. Putting these three factors together, they could predict success in business at 67.2 percent.

**Keywords:** Success in Business, Leadership, Skill, Entrepreneur, Small and Medium Enterprises

## บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มีมูลค่า 9,104,959 ล้านบาท โดย GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีมูลค่า 3,446,589.2 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.9 ของ GDP รวมทั้งประเทศ โดยมีอัตราการขยายตัวคิดเป็นร้อยละ 1.9 ต่อปี (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553) โดยผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2553) กล่าวว่า ปัจจุบัน SMEs ส่วนใหญ่จะมาจากภาคการค้า 80% ภาคบริการ 43% และภาคการผลิต 33% ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะไปขยายในส่วนของภาคบริการและภาคการผลิตให้มากขึ้น เพื่อผลักดันการเติบโตโดยรวมของ SMEs นอกจากนี้แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559) โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553: 5-6) การดำเนินงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระหว่างปี 2550-2552 มีผู้ประกอบการและแรงงานได้รับการถ่ายทอดความรู้ทั้งสิ้น 1,426,481 คน และมีสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการพัฒนาระดับประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจรวมทั้งสิ้น 67,463 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553: 1) จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ภาครัฐให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แต่การส่งเสริมดังกล่าวยังคงจำกัดอยู่ในภาคการผลิตเป็นส่วนใหญ่ และมีข้อจำกัดด้านข้อมูล

การประกอบธุรกิจในระดับท้องถิ่น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553: 2-4) วิสาหกิจไทยโดยเฉพาะกลุ่มขนาดย่อมและขนาดย่อมยังขาดทักษะบริหารในหลายด้าน อาทิ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุนที่มีอยู่ในเกณฑ์ต่ำ การบันทึกบัญชีที่ไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารและการผลิตมีน้อย และข้อจำกัดด้านภาษาต่างประเทศ จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถของบุคลากร กลยุทธ์ด้านการตลาดและด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ตามลำดับ (ชนันฐดาลาจ้อย, 2554) รวมถึงภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ช่วยยกระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน กล่าวคือ องค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือในการวางแผน การติดตามและชี้แจงผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างผลผลิต สินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ องค์กรก็จะเกิดความแข็งแกร่ง และมีความได้เปรียบแข่งขันมากขึ้น (นภวรรณ คณานุกรักษ์, 2552) นอกจากนั้น จุฑาธิป ศีลบุตร, รจิตพรรณ จันทราช และจิราพร ชมพิบูล (2553) พบว่า ความรู้ ทักษะคิดและการปฏิบัติของผู้นำวิสาหกิจผลิตภัณฑ์ชุมชนมีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของวิสาหกิจ ได้แก่ ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านผลิตและปัจจัยการผลิต และด้านการตลาด อย่างมีนัยสำคัญ

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและทักษะบริหารของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา” เป็นการศึกษาคุณลักษณะ ทักษะบริหารและภาวะ

ผู้นำของผู้ประกอบการ ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางและวางแผนพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะ ทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา
2. เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจตามปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อศึกษาทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา ที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

## ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

### 1. ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานคือ องค์กรที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ซึ่งมีวิธีการวัดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจหลายวิธี ในที่นี้ผู้วิจัยใช้ การควบคุมแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยมีรายละเอียดดังนี้

Thomas and Jeanne (2007) ได้อธิบายว่าการควบคุมแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยตัววัดความสำเร็จ (Scorecard) ได้รายงานผลการปฏิบัติงานทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน (จักรดิงศัทย์, 2549) เช่น ความสัมพันธ์กับลูกค้า การเรียนรู้และนวัตกรรมของพนักงาน ตลอดจนปฏิบัติการต่าง ๆ และเป็นวิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรแนวใหม่ ได้แก่ มิติแรกคือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง มิติที่สองคือ มิติด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective) เป็นการวัดความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า การให้ความสำคัญกับบริการหลังการขาย การควบคุมคุณภาพ การลดขั้นตอนการผลิต มิติที่สามคือ มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ที่เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การเข้าใจความต้องการของลูกค้า การตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และมิติทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มิติแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า ได้แก่ ความสามารถของพนักงานในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน (Kaplan and Norton, 1996)

### 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมีรายละเอียดดังนี้

ภาวณิ เพชรสว่าง (2552) และนิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร หรือการมีอิทธิพลของสมาชิก 1 คนต่อสมาชิกทั้งหมดขององค์กร โดยใช้ศิลปะในการให้ผู้อื่นทำตามด้วยความเต็มใจ (เชมมารี รัชชชูชีพ, 2553) เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง (สมัยศ นาวิการ, 2545)

เมื่อ ค.ศ. 1978 หนังสือชื่อ Leadership ของ James Mcgregor Burns ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) นอกจากนี้ Bernard M. Bass (1990) ได้ขยายผลงานของ Burns ออกไปอีก ซึ่งได้เน้นความสำคัญของบารมีต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อำนาจการอ้างอิงสูงมาก

**ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader)** คือ ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้โดยมีข้อกำหนดของงานไว้อย่างชัดเจน (เชมมารี รัชชชูชีพ, 2553) การให้รางวัลแก่พนักงานเมื่อพวกเขาได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดให้ การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและรางวัล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะบริหารงานตามวิถีทางในอดีต พวกเขาจะเชื่อมโยงระหว่างอดีตและปัจจุบัน การปรับปรุงการดำเนินงานจะเพิ่มสูงขึ้นทีละน้อยเท่านั้น ผู้มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานที่ระดับหนึ่งตามความคาดหวังขององค์กร ซึ่งแสดงบทบาทด้วยการช่วยเหลือลูกน้อง (Bass, 1990; Lievens, Van Geit, and Coetsier, 1997)

**ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)** คือ การนำองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติสูงกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งใช้บารมีและแรงบันดาลใจแก่พนักงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ทะเยอทะยาน (Bass, 1990) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะบริหารตามวิถีทางในอนาคต และเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต การปรับปรุงการดำเนินงานจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถในด้านการนำการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมมาสู่องค์กร (เชมมารี รัชชชูชีพ, 2553)

### 3. ทักษะของผู้บริหาร

ทักษะบริหารที่จำเป็นในการบริหารงาน มีอย่างน้อย 3 ทักษะ ดังนี้

**ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)** หมายถึง ความเชี่ยวชาญและความถนัดเฉพาะด้านหรือสาขาวิชาชีพของงาน (นิรมล กิติกุล, 2551) เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิคและอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทักษะบริหารดังกล่าวนี้ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม (สมัยศ นาวิการ, 2545)

**ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)** หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและใช้คน โดยมีความเข้าใจเรื่องการจูงใจ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพบริหาร (นิรมล กิติกุล, 2551; สมัยศ นาวิการ, 2545) สามารถสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553) และเป็นทักษะบริหารที่จำเป็นต้องมีในทุกระดับ

**ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจถึงความซับซ้อนขององค์กรโดยส่วนรวม และส่วนต่าง ๆ ขององค์กร (สมัยศ นาวิการ, 2545) ความสามารถใน

การแก้ปัญหา วินิจฉัย วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ และแผนในอนาคตขององค์กรได้ (นิรมล กิติกุล, 2551) ทักษะบริหารดังกล่าวมีประโยชน์ในการตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องเข้าใจลักษณะของปัญหา ก่อนการตัดสินใจ

### สมมติฐานการวิจัย

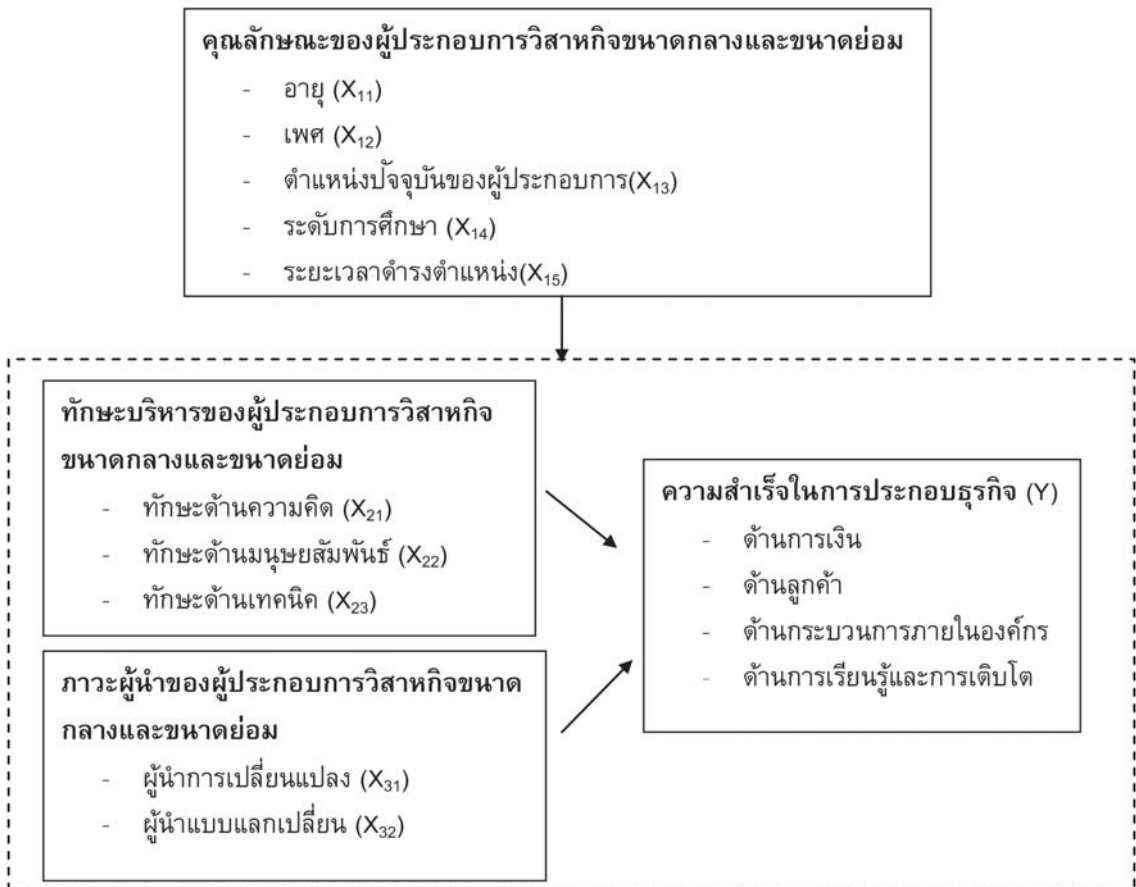
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะ ทักษะบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา

สมมติฐานที่ 2 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่างกัน มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลามีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม กรอบแนวคิดในการวิจัยบูรณาการจากแนวคิดต่าง ๆ คือ คุณลักษณะ ทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ สามารถสรุปดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาทขึ้นไป เพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวมีความเข้มแข็งในการประกอบการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างมีสัดส่วนจากรายชื่อบริษัทและห้างหุ้นส่วนจำกัดของกิจการทั้ง 3 ประเภท คือ ภาคธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ (สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา, 2554) โดยผู้ตอบแบบสอบถามกำหนดให้เป็นผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขึ้นไป บริษัทละ 1 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 114 คน ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบแก้ไขด้วยวิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง และตรวจสอบด้วยวิธีการหาดัชนีความตรงตามเนื้อหาที่ระดับ 0.80 ส่วนการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ .968 ส่วนลักษณะการวัดแบ่งตามระดับการปฏิบัติของปัจจัยต่าง ๆ โดยการให้คะแนน (Rating Scale) สำหรับคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

มากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
มาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ลงภาคสนามไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 114 ชุด ใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิง โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาคุณลักษณะ ทักษะบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การเปรียบเทียบความแตกต่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ใช้ Independent Sample t-test และ One-way ANOVA โดยใช้ระดับนัยสำคัญ .05 และ ส่วนการทดสอบความสัมพันธ์เกี่ยวกับคุณลักษณะ ทักษะบริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ใช้วิธีการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) รวมทั้งการทดสอบอิทธิพลของทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ 31-40 ปี การศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการ และทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = .45) โดยให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = .64) เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = .42) มีความน่าเชื่อถือและเป็น

ที่ไว้วางใจของหน่วยงานมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = .61) ส่วนความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ คือ การให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .69) รองลงมา คือ ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = .74)

2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ แสดงว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้ประกอบการต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะบริหารกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ มีความสัมพันธ์ปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจมีความสัมพันธ์มากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .776 และ .716 ตามลำดับ และทักษะบริหารด้านความคิด มีระดับความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .592 ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

X \ Y	ระดับความสัมพันธ์ (r)	ระดับ
ทักษะด้านความคิด	.592**	ปานกลาง
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	.701**	มาก
ทักษะด้านเทคนิค	.685**	มาก
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.716**	มาก
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.776**	มาก

\*\* = .01

4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อหาทักษะบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา ที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ พบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ( $\beta = .433$ ,  $\alpha < .001$ ) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .329$ ,  $\alpha < .001$ ) และทักษะด้านความคิด ( $\beta = .160$ ,  $\alpha < .05$ ) ส่งผลต่อความสำเร็จ

ในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามลำดับ และอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้ร้อยละ 67.2 ( $R^2 = .672$ ) ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตารางที่ 2



**ตารางที่ 2** การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ตัวแปร	B	Beta	T
ค่าคงที่	.309		1.068
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	.433	.474	5.664***
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.329	.280	3.455***
ทักษะด้านความคิด	.160	.174	2.556*

R = .819 R<sup>2</sup> = .672 R<sup>2</sup><sub>Adj</sub> = .663 SEE = .28779 F = 103.992 Sig of F = .000  
Durbin-Watson = 1.733

\*\*\* = .001, \*\* = .01, \* = .05

หมายเหตุ: ตัวแปรตาม: ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย คุณลักษณะ ทักษะบริหารและภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดยะลา ที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีประเด็นสำคัญที่สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำงานมากกว่า 15 ปี มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เหตุที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เพราะว่าการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการแข่งขันภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน การผลิต การตลาด การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กร ตรงกับงานวิจัยของนฤนันท์ สุริยมณี และประเสริฐไชย สุขสะอาด (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ผู้บริหารเป็นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 94.3 เน้นผู้นำแบบความสัมพันธ์ ที่เหลือเป็นผู้นำแบบเน้นงาน เพราะความสำเร็จของงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน และให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรค่อนข้างมาก ฉะนั้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นทักษะบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน นอกจากนี้มีงานวิจัยของพนทิพย์ สารโลว, ณัฐเชษฐ ฟูเจริญ และไว จามรมาน (2555) และวุฒิชัย เหมะใจ (2553) พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความใส่ใจในความสำเร็จ ด้านความมีนวัตกรรม ด้านความมุ่งมั่นอดทน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความมั่นใจในตนเอง ด้านการตอบสนองกับปัญหาอย่างทันทีทันใด และด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสำเร็จของธุรกิจ

2. เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้ประกอบการต่างกัน มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสภาพการดำเนินธุรกิจในพื้นที่จังหวัดยะลา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยบริบทในพื้นที่และการแข่งขันที่แตกต่างกัน

3. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ที่ผลการพยากรณ์เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการแข่งขันขององค์กรต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในการจูงใจลูกน้อง ผู้ร่วมงานให้ทำงานจนงานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้ระบบค่าตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความพอใจร่วมกัน (Bass, 1990; Lievens, Van Geit, and Coetsier, 1997) รองลงมา คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะผู้นำลักษณะนี้เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตาม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามชี้ให้เห็นถึงปัญหาในระบบปัจจุบัน และแสดงวิสัยทัศน์อันน่าตื่นเต้นในสังคมหรือองค์กรที่สามารถเป็นไปได้ (กอกแก้ว จันทร์กึ่งทอง และ สุธินี ฤกษ์ขำ, 2555) สอดคล้องกับ Jain (2005) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านการแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และกระตุ้นพร้อมให้กำลังใจพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ และทักษะด้านความคิดมีความสำคัญรองลงมา เพราะผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์

สถานการณ์โดยรวมขององค์กรเพื่อวางแผนในการดำเนินงาน ตรงกับ ฟนทิพย์ ชารไลว, ณัฐเชษฐ พูลเจริญ และ ไว จามรمان (2555) อธิบายว่าความคิดเห็นในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากความตั้งใจ และต้องกล้าลงมือทำ มีการมองแบบมุมกว้าง มีการพิจารณาความเหมาะสมในการทำธุรกิจ มองคู่แข่งและมีการมองหาตลาดใหม่ และ พิณญาติดา อภัยฤทธิ์ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ ผู้นำและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ได้ผลงานตามที่ประสงค์จากการมีส่วนร่วมอย่างเต็มอกเต็มใจ สร้างความรู้สึกและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ดังนั้นสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ผู้นำควรรู้จักใช้เครื่องมือ/แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ อาทิ ควรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดตั้งธุรกิจ การหาแหล่งทุน การหาเครือข่ายธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป (จุฑาธิป ศีลบุตร, รจิตพรรณ จันทราช และจิราพร ชมพิกุล, 2553)

### ข้อเสนอแนะ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดยะลา ส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารธุรกิจแบบครอบครัว ที่อาศัยความร่วมมือกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ผู้ประกอบการควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อสนองตอบได้ตรงความต้องการของลูกน้อง เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

## บรรณานุกรม

- Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision." **Organizational Dynamics** 8, 3: 19-31.
- Bass, Bernard M. 1998. **Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M., et al. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." **Journal of Applied Psychology** 88, 2: 207-218.
- Jain, P. 2005. "Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana." **Library Management** 26, 6/7: 336-350.
- Jankingthong, Korkeaw, and Rukkhum, Suthinee. 2012. "The Influential of Behaviors by Individual, Group, and Organizations toward Job Performance." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 32, 4: 239-250. (in Thai).
- กอบแก้ว จันทร์กึ่งทอง และสุธินี ฤกษ์ขำ. 2555. "อิทธิพลของพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มและองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 32, 4: 239-250.
- Kanaturak, Napawan. 2009. "Leadership for an Efficiency Organization." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 29, 4: 136-146. (in Thai)
- นภวรรณ คณานุรักษ์. 2552. "ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 29, 4: 136-146.
- Kaplan, R., and Norton, D. 1996. **The Balanced Scorecard**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Khalawai, Fontip, Poocharoen, Nattachet, and Chamormmarn, Wai. 2012. "The Study of Successful Characteristics of a Hotel Business Entrepreneurs in The Lower Northern Provinces of Thailand." **MIS Journal of Naresuan University** 7, 1: 39-50. (in Thai).
- พนทิพย์ ชารโลว, ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ และไวจามรमान. 2555. "การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภาคเหนือตอนล่างของไทย." **วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 7, 1: 39-50.
- Kittikul, Niramon. 2008. **Organization and Management**. Nakhonprathom: Pecthkasemkanpim. (in Thai).
- นิรมล กิติกุล. 2551. **องค์การและการจัดการ**. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- Lachoi, Chanatda. 2011. "Factors Influencing Success of Performance Tour Business." **RMUTP Research Journal** 5, 1: 69-80. (in Thai).
- ชนัญญา ลาจ้อย. 2554. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย." **วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ RMUTP Business Journal** 5, 1: 69-80.

- Lievens, Filip, Van Geit, Pascal, and Coetsier, Pol. 1997. "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases European." **Journal of Work and Organizational Psychology** 6, 4: 415-430.
- Moajai, Wuttichai. 2010. "The Characteristics of Computer Business Owner that affect the Success of Zeer Rangsit." **RMUTT Global Business and Economics Review** 4, 1: 123-132. (in Thai).
- วุฒิชัย เหมาะใจ. 2553. "คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจคอมพิวเตอร์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จที่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้าเชียรรังสิต." **วารสาร RMUTT Global Business and Economics Review** 4, 1: 123-132.
- Naveekarn, Somyod. 2002. **Organizational Behavior**. Bangkok: Bunnakit. (in Thai).
- สมยศ นาวิการ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- Paul, S.M., and Bass, Bernard M. 1999. **Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior**. New York: Binghamton University.
- Petchsawang, Pawinee. 2009. **Organizational Behavior**. 5<sup>th</sup> ed. Bangkok: Wirat Education. (in Thai).
- ภาวณี เพชรสว่าง. 2552. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- Rakchoocheep, Khammaree. 2010. **Organization Theory**. Bangkok: Triple Group. (in Thai).
- เชมมารี รัชชชูป. 2553. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- Sillabutra, Jutatip, Jantarach, Rajiphan, and Chompikul, Jiraporn. 2010. "Factors of the Community Leaders Affecting the Strength of Herbal Product." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 30, 4: 30-43. (in Thai).
- จุฑาทริป คีลบุตร, รจิตพรรณ จันทราช และจิราพร ชมพิกุล. 2553. "ปัจจัยของผู้นำวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรชุมชนที่มีผลต่อความเข้มแข็งของวิสาหกิจผลิตภัณฑ์สมุนไพรชุมชน." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 30, 4: 30-43.
- Summapun, Nit. 2546. **Leadership: The Energy that Drives Your Organization toward Excellence**. Bangkok: SE-ED-ucation. (in Thai).
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: ซี-เอ็ดดุกะซัน.
- Suriyamanee, Naruenun, and Suksaadd, Prasertchai. 2011. "The Education Leadership of Executive Agencies Affiliated with Mahidol University." **Academic Services Journal Prince of Songkla University** 22, 1: 30-38. (in Thai).
- นงนันทน์ สุริยมณี และประเสริฐไชย สุขสะอาด. 2554. "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล." **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์** 22, 1: 30-38. Thailand. Office of Small Medium Enterprises. 2010. **Report on the situation of small**

- and medium enterprises and trend of 2011. Bangkok: Organization for Small Medium Enterprises. (in Thai).
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2553. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและแนวโน้มปี 2554. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- Thailand. Office of Small Medium Enterprises. 2011. **A Comparative on the Policies and Measurements to Support ASEAN Economic Community for Entrepreneurs** [Online]. Available: <http://www.sme.go.th/th/index.php/knowledge-center/articles 2> (in Thai).
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554. โครงการศึกษาเปรียบเทียบนโยบายและมาตรการการรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มประเทศอาเซียน [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.sme.go.th /th/index.php/knowledge-center/articles 2>
- Thailand. Office of Small Medium Enterprises. 2012. **The Office of SMEs Promotion (OSMEP) Master Plan 3** [Online]. Available: <http://www.sme.go.th/th/index.php/about-osmep/promote/plan3> (in Thai)
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (2555-2559) [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.sme.go.th/th/index.php/about-osmep/promote/plan3>.
- Thailand. Office of Yala Business Development. 2011. **List of Company and Limited Partnership**. Yala: The Office of Small Medium Enterprises. (in Thai).
- สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา. 2554. รายชื่อบริษัทและห้างหุ้นส่วนจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ยะลา: สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดยะลา.
- Thingsphat, Jak. 2006. **Modern Management**. Bangkok: Expernet. (in Thai).
- จักร์ ดิงศภัทย์. 2549. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- Thomas, Davenport H., and Jeanne, Harris G. 2007. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Umpirit, Pinyada. 2012. “Leadership Organizational Culture Effecting to Organizational Effectiveness: A Case Study of Department of Health Service Support.” **Rajabhat Rambhai Barni Research Journal** 6, 3: 63-71. (in Thai).
- พินัญดา อัมภฤทธิ. 2555. “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ.” **วารสารวิจัยรำไพพรรณี** 6, 3: 63-71.
- Yavirat, Netpunna. 2010. **Modern Management**. Bangkok: Triple Group. (in Thai).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2553. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.



**Ms. Dussadee Nakruang** earned her Bachelor Degree in Finance from Bangkok University. She graduated with a Master of Management Degree from International Institute Studies, Ramkhamhaeng University. After graduation, she worked as a research associate at the Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University. She has been working as a full-time lecturer in the Department of Management, Faculty of Management Sciences at Yala Rajabhat University. She was a representative of Yala Rajabhat University as a research manager for Thailand Research Fund (TRF). Her research involved organization management, such as small career groups, community enterprises, small and medium enterprises and municipality. Her research interests are Strategic Management and Human Resource Management.