

ปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จ: บทบาทสมรรถนะผู้นำและการจัดการ กลุ่มของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

SUCCESS DRIVERS: THE ROLE OF LEADERSHIP COMPETENCIES AND GROUP MANAGEMENT IN COMMUNITY ENTERPRISES IN THE UPPER CENTRAL REGION

ปิยญาพัชญ์ นาคภิบาล^{1*}Pinyapat Nakpibal^{1*}

Received : 17-04-2026

Revised : 22-06-2026

Accepted : 26-06-2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินบทบาทและสมรรถนะของผู้นำวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน 2) วิเคราะห์กระบวนการจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และ 4) นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณศึกษาจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน จำนวน 30,400 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 395 คน ด้วยการสุ่มแบบชั้นภูมิ จำแนกตามจังหวัด และการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 17 คน ได้รับการคัดเลือกด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ประเด็นหลัก ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะสมรรถนะเชิงโอกาสที่ยังขาดความสามารถในการแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจ การตลาด และการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือขณะที่สมรรถนะเชิงความสัมพันธ์ยังมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม ส่วนสมรรถนะเชิงความคิดรวบยอดยังขาดการคิดเชิงระบบและการวางแผนระยะยาว ส่งผลให้การกำหนดทิศทาง การพัฒนากลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนกระบวนการจัดการกลุ่มโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($M = 2.36$, $SD = .78$) และความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน

¹ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

¹ Department of Business Administration, Faculty of Management Science, Walaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage

* Corresponding Author's E-mail: pinyapat.vru@hotmail.com

($M = 2.24$, $SD = .74$) อย่างไรก็ตาม การจัดการกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในระดับสูงมาก ($r = .940$, $p < .01$) โดยเฉพาะด้านการควบคุม ขณะที่สมรรถนะผู้นำโดยรวม ($M = 2.55$, $SD = .67$) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในระดับสูงมากเช่นกัน ($r = .947$, $p < .01$) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม (X_1) สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส (X_2) และสมรรถนะผู้นำเชิงความคิดรวบยอด (X_3) เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนได้ดีที่สุด โดยมีค่า $R = .982$, $R^2 = .965$, Adjusted $R^2 = .964$ และ $SE = .223$ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จได้ร้อยละ 96.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 222.399$, $p < .01$) สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ $\hat{Y} = 0.964 + 0.821(X_1) + 0.651(X_2) + 0.121(X_3)$ และสมการคะแนนมาตรฐาน คือ $Z = 0.793(X_1) + 0.614(X_2) + 0.273(X_3)$ นำผลการวิจัยไปสังเคราะห์เกิดองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ “3C Leadership and Control Model” ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส และสมรรถนะผู้นำเชิงความคิดรวบยอด โดยทั้งสามองค์ประกอบทำงานร่วมกันเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

คำสำคัญ: ความสำเร็จ ; วิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน ; สมรรถนะผู้นำ ; การจัดการกลุ่ม

ABSTRACT

This research aimed to 1) assess the roles and competencies of community enterprise leaders in Thailand's Upper Central Region, 2) analyze the group management processes of successful community enterprises, 3) examine the relationship between leadership competencies and community enterprise success, and 4) propose a new knowledge framework for improving community enterprise management to enhance organizational efficiency and sustainability. A mixed-methods research design was employed. The quantitative phase involved 395 Using proportional stratified random sampling by province and qualitative research, 17 key informants were selected using purposive sampling, based on their knowledge, experience, and roles related to the management and operation of community enterprise. Data were collected using questionnaires and in-depth interviews. Qualitative data were analyzed through content analysis and thematic synthesis, whereas quantitative data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The findings indicated that overall leadership competency was at a low level. Opportunity competency was the weakest dimension, reflecting limited capability to identify market opportunities, develop economic initiatives, and establish external collaborative networks. Relationship competency showed deficiencies in communication, participation, and conflict management, while conceptual competency lacked systems

thinking and long-term strategic planning. Overall group management was also rated at a low level ($M = 2.36$, $SD = .78$), as was community enterprise success ($M = 2.24$, $SD = .74$). Nevertheless, group management demonstrated a very strong positive relationship with community enterprise success ($r = .940$, $p < .01$), with the control management dimension showing the strongest association. Likewise, overall leadership competency ($M = 2.55$, $SD = .67$) was strongly correlated with enterprise success ($r = .947$, $p < .01$). Stepwise multiple regression analysis identified control management (X1), opportunity competency (X2), and conceptual competency (X3) as the strongest predictors of community enterprise success. The regression model showed excellent predictive performance ($R = .982$, $R^2 = .965$, Adjusted $R^2 = .964$, $SE = .223$), explaining 96.50% of the variance in organizational success ($F = 222.399$, $p < .01$). The unstandardized prediction equation was $\hat{Y} = 0.964 + 0.821(X1) + 0.651(X2) + 0.121(X3)$, while the standardized equation was $Z = 0.793(X1) + 0.614(X2) + 0.273(X3)$.

The study synthesized these findings into a new conceptual framework, the “3C Leadership and Control Model,” comprising three integrated components: Control Management, Opportunity Competency, and Conceptual Competency. The model emphasizes that sustainable community enterprise success depends on the integration of effective internal control systems with leaders’ abilities to recognize opportunities and think strategically. This framework provides both a theoretical contribution and a practical guideline for strengthening the performance, competitiveness, and long-term sustainability of community enterprises.

Keywords: Success ; Community Enterprises in the Upper Central Region ; Leadership Competencies ; Group Management

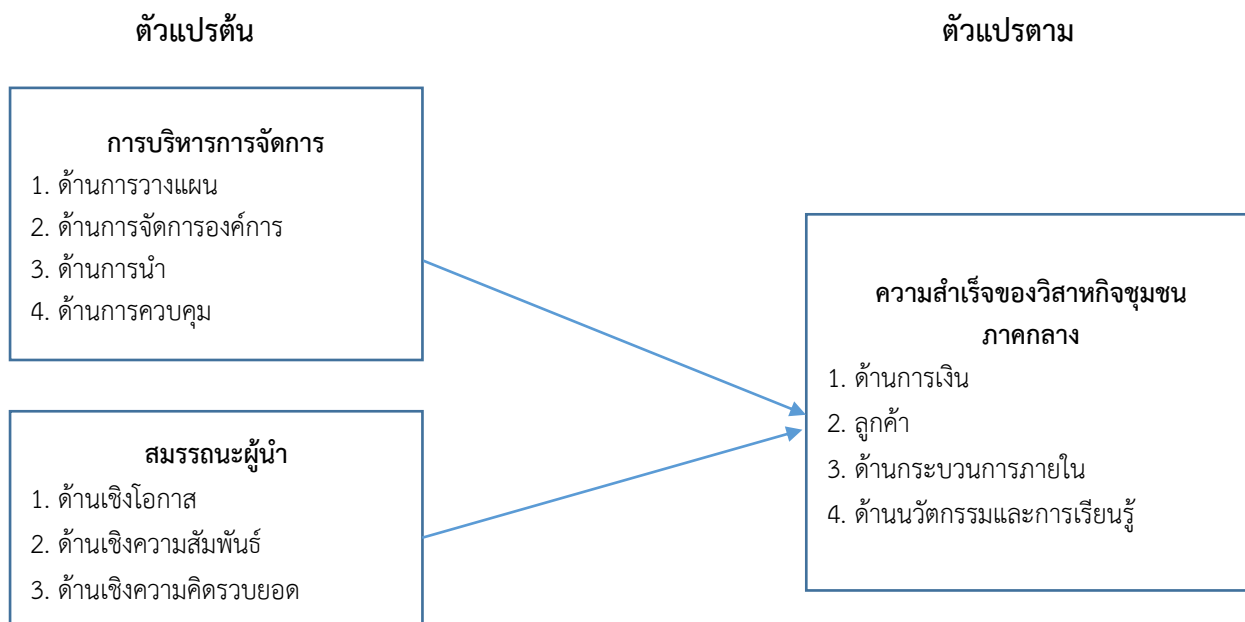
บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ เนื่องจากไม่เพียงทำหน้าที่เป็นแหล่งผลิตสินค้าและบริการหรือสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชนเท่านั้น แต่ยังเป็นศูนย์กลางของการรวมพลังทางสังคม การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างคุ้มค่า และการสืบทอดภูมิปัญญาชุมชนให้สอดคล้องกับบริบทเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน การพึ่งพาตนเอง และการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การเข้าถึงตลาด เทคโนโลยี และการสนับสนุนจากภาครัฐและเครือข่ายภายนอก ซึ่งส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ปัจจุบันประเทศไทยมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วจำนวน 74,169 แห่ง โดยอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง 20,468 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 27.60 ของทั้งประเทศ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2568) สะท้อน

ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของวิสาหกิจชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น นโยบายของรัฐมุ่งส่งเสริมองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม การตลาด และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายฉบับพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จมากที่สุด คือ สมรรถนะของผู้นำและประสิทธิภาพการจัดการกลุ่ม ซึ่งสามารถอธิบายความอยู่รอดของวิสาหกิจชุมชนได้มากกว่าร้อยละ 45 (Anoke & Agagbo, 2022) สำหรับวิสาหกิจชุมชนในภาคกลางตอนบน แม้จะมีศักยภาพด้านทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น แต่ยังประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ การวางแผน การติดตามประเมินผล และการมีส่วนร่วมของสมาชิก รวมทั้งขาดผู้นำที่มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Department of Community Development, 2020; Yukl, 2013) ดังนั้น การศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน โดยมุ่งเน้นสมรรถนะผู้นำและการจัดการกลุ่ม จึงมีความสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้และแนวทางพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้สามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนในอนาคต

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยด้านการจัดการตามแนวคิดของ Bartol & Martin (1997) ร่วมกับการศึกษาสมรรถนะผู้นำตามแนวคิดของ Man & Lau (2000); Rahman, Ahmad & Taghizadeh (2016) เพื่อวิเคราะห์และพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน โดยประเมินความสำเร็จตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (2007) นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินบทบาทและสมรรถนะของผู้นำวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน
4. เพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ประเภท Convergent Design โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน และนำผลการวิเคราะห์มาบูรณาการเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น การวิจัยเชิงปริมาณศึกษาจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน จำนวน 30,400 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง 395 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 พร้อมสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 17 คน ใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ประกอบด้วยประธานและสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อสะท้อนข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินงานและปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไป ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน การจัดการกลุ่ม และสมรรถนะผู้นำ โดยใช้มาตรประมาณค่า (Rating Scale) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนความคิดเห็น ประสพการณ์ และข้อเสนอแนะได้อย่างหลากหลายและครอบคลุม

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 30 คน ผลการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้แก่ ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน = .99 การจัดการกลุ่ม = .98 และสมรรถนะผู้นำ = .98 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ของ Nunnally (1978) แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับสูงและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 395 คน โดยอาจใช้วิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและ/หรือแบบออนไลน์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและมีความถูกต้อง ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 17 คน พร้อมบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนาม (Field Notes) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง จากนั้นตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่ม วิธีการเก็บข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำไปวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Thematic Synthesis)

การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียง จำนวน 30 คน ผลการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.98 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ตามแนวทางของ Nunnally (1978) แสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับอธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูล และใช้สถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร รวมทั้งการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

ผลการวิจัย

ประเมินบทบาทและสมรรถนะของผู้นำวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 69.30 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 48.70 มีการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 69.30 และมีสถานภาพสมรส จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 สะท้อนให้เห็นว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวัยกลางคนถึงวัยสูงอายุที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมของชุมชน สำหรับสมรรถนะผู้นำ พบว่าด้านสมรรถนะเชิงโอกาส ผู้นำยังขาดความสามารถในการมองเห็นโอกาสทางเศรษฐกิจ การตลาด และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายนอก ส่งผลให้การดำเนินงานยังคงอยู่ในรูปแบบเดิมและขาดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านสมรรถนะเชิงความสัมพันธ์ ผู้นำยังมีข้อจำกัดด้านการสื่อสาร

การสร้างการมีส่วนร่วม และการจัดการความขัดแย้ง ทำให้สมาชิกบางส่วนขาดแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ขณะที่สมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด พบว่าผู้นำยังขาดการคิดเชิงระบบ และการวางแผนระยะยาว ส่งผลให้การดำเนินงานมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือแนวคิดเชิงกลยุทธ์ให้สมาชิกนำไปปฏิบัติร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์กระบวนการจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการจัดการกลุ่มโดยภาพรวม

การจัดการกลุ่ม	M	SD	แปลผล
ด้านการวางแผน	2.42	0.82	น้อย
ด้านการจัดองค์การ	2.35	0.80	น้อย
ด้านการเป็นผู้นำ	2.52	0.71	น้อย
ด้านการควบคุม	2.32	0.78	น้อย
รวม	2.36	0.78	น้อย

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกลุ่มกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

ตัวแปร	ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน			
	R	R ² x100	P	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการวางแผน	.928**	86.11	.000	สูงสุด
ด้านการจัดการองค์การ	.939**	88.17	.000	สูงสุด
ด้านการเป็นผู้นำ	.940**	88.36	.000	สูงสุด
ด้านการควบคุม	.970**	94.09	.000	สูงสุด
การจัดการกลุ่มโดยรวม	.940**	88.36	.000	สูงสุด

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1-2 พบว่า กระบวนการจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.36 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .78 สะท้อนว่าการบริหารจัดการยังขาดความเป็นระบบ ความต่อเนื่อง และกลไกการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน ขณะที่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมก็อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.24 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .74 อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการกลุ่มโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในระดับสูงมาก ($r = .940$) คิดเป็นร้อยละ 88.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะด้านการควบคุมที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน
ภาคกลางตอนบน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้นำโดยรวม

สมรรถนะผู้นำ	M	SD	ระดับ ความคิดเห็น
สมรรถนะเชิงโอกาส	2.43	0.68	น้อย
สมรรถนะเชิงความสัมพันธ์	2.55	0.62	น้อย
สมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด	2.48	0.71	น้อย
รวม	2.55	0.67	น้อย

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของ
วิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

ตัวแปร	ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน			
	R	R ² ×100	P	ระดับค่าความสัมพันธ์
สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส	.925**	.855 (85.5)	.000	สูงสุด
สมรรถนะผู้นำเชิงความสัมพันธ์	.950**	.902 (90.2)	.000	สูงสุด
สมรรถนะผู้นำเชิงความคิดรวบยอด	.968**	.937 (93.7)	.000	สูงสุด
สมรรถนะผู้นำ โดยรวม	.947**	.897 (89.7)	.000	สูงสุด

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3-4 พบว่าสมรรถนะผู้นำของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .67 สะท้อนผู้นำวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนยังมีข้อจำกัดด้านศักยภาพในการขับเคลื่อนกลุ่มสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์พบว่า สมรรถนะผู้นำโดยรวมก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในระดับสูงมาก ($r = .947$) คิดเป็นร้อยละ 89.70 เช่นกัน โดยเฉพาะสมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด จึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับคุณภาพของการจัดการกลุ่มและสมรรถนะผู้นำอย่างเด่นชัด

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อคัดเลือกการจัดการกลุ่ม และสมรรถนะผู้นำที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adj R ²	SE _{est}	F	P
ค่าคงที่ การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม	.985	.970	.967	.206	223.786**	.000
ค่าคงที่ การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส	.971	.942	.942	.284	221.998**	.000
ค่าคงที่ การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม สมรรถนะเชิงโอกาส สมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด	.982	.965	.964	.223	222.399**	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส และสมรรถนะผู้นำด้านความคิดรวบยอด เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนได้ดีที่สุด โดยมีค่า R เท่ากับ .982 และ R² เท่ากับ .965 แสดงว่าสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จได้ร้อยละ 96.50 ขณะที่ค่า Adjusted R² เท่ากับ .964 และค่า SE เท่ากับ .223 สะท้อนถึงความแม่นยำของแบบจำลอง อีกทั้งผลการทดสอบ F = 222.399 (p = .000) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยืนยันได้ว่าตัวแปรทั้งสามสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 6 รูปแบบสมการพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE _b	β	T	P
ค่าคงที่	.106	.028	-	3.783**	.000
จัดการกลุ่มด้านการควบคุม	.462	.048	.465	9.696**	.000
ค่าคงที่	.944	.101	-	7.354**	.000
จัดการกลุ่มด้านการควบคุม	.876	.020	.899	25.266**	.000
สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส	.200	.024	.283	8.444**	.000
ค่าคงที่	.964	.099	-	7.693**	.000
จัดการกลุ่มด้านการควบคุม(x ₁)	.821	.031	.793	24.815**	.000
สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส(x ₂)	.651	.027	.614	18.672**	.000
สมรรถนะผู้นำเชิงความคิดรวบยอด(x ₃)	.121	.022	.273	13.761**	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากตารางที่ 6 พบว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน สามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน = $0.964 + 0.821(\text{จัดการกลุ่มด้านการควบคุม}) + 0.651(\text{สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส}) + 0.121(\text{สมรรถนะผู้นำเชิงความคิดรวบยอด})$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score) $\hat{Y} = 0.964 + 0.821(X_1) + 0.651(X_2) + 0.121(X_3)$

เมื่อแปลงคะแนนดิบให้เป็นคะแนนมาตรฐาน (Z-Score) จะได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้ ซึ่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน = $0.793(\text{จัดการกลุ่มด้านการควบคุม}) + 0.614(\text{สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส}) + 0.273(\text{สมรรถนะผู้นำเชิงความคิดรวบยอด})$ $Z = 0.793(X_1) + 0.614(X_2) + 0.273(X_3)$

องค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส และสมรรถนะผู้นำด้านความคิดรวบยอด เป็นปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนได้ดีที่สุด โดยแบบจำลองมีค่า $R = .982$, $R^2 = .965$, Adjusted $R^2 = .964$ และ $SE = .223$ แสดงถึงความแม่นยำในการพยากรณ์สูง และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 222.399$, $p < .01$) ผลการสังเคราะห์ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ชี้ว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเกิดจากการบูรณาการระหว่างระบบการจัดการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพกับสมรรถนะผู้นำมากกว่าการพึ่งพาทรัพยากรเพียงอย่างเดียว จึงนำไปสู่ “กรอบพัฒนาเชิงบูรณาการ” ที่มุ่งเสริมสร้างระบบควบคุมภายใน พัฒนาสมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส และยกระดับสมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินบทบาทและสมรรถนะของผู้นำวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน แต่ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับน้อย สะท้อนข้อจำกัดในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยสมรรถนะเชิงความสัมพันธ์แม้อยู่ในระดับสูงสุด แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม ขณะที่สมรรถนะเชิงความคิดรวบยอดยังขาดการคิดเชิงระบบและการวางแผนระยะยาว ส่วนสมรรถนะเชิงโอกาสอยู่ในระดับต่ำสุด แสดงถึงข้อจำกัดในการแสวงหาโอกาสและนวัตกรรม ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Yukl (2013) ที่ชี้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้ง Boyatzis (2008) กล่าวว่า สมรรถนะด้านอารมณ์และสังคมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและชุมชน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนที่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการกลุ่มของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนโดยรวมอยู่ในระดับน้อย สะท้อนผู้นำมีการบริหารจัดการยังขาดความเป็นระบบ ความต่อเนื่อง และกลไกการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน ขณะที่ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนโดยรวมก็อยู่ในระดับน้อย เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การจัดการกลุ่มโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของ

วิสาหกิจชุมชนในระดับสูงมาก ($r = .940$) คิดเป็นร้อยละ 88.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักขณา อินทร์บึง และคณะ (2563) นอกจากนี้ แม้สมรรถนะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับน้อย แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในระดับสูงมาก โดยเฉพาะสมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด สอดคล้องกับกานต์สินี ส่งศรี และพวงเพ็ญ ชูรินทร์ (2564) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำกับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำโดยรวมก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในระดับสูงมาก ($r = .947$) คิดเป็นร้อยละ 89.70 เช่นกัน โดยเฉพาะสมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด จึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับคุณภาพของการจัดการกลุ่มและสมรรถนะผู้นำอย่างเด่นชัด สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมเมธ ตันติเวชกุล (2559) ที่เสนอว่าความสำเร็จขององค์กรชุมชนเกิดจากการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส มีระบบตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทุกขั้นตอน ตลอดจน

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ปัจจัยสำคัญ 3 ตัว ได้แก่ การจัดการกลุ่มด้านการควบคุม สมรรถนะผู้นำเชิงโอกาส และสมรรถนะเชิงความคิดรวบยอด สามารถร่วมกันพยากรณ์ความสำเร็จได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยการควบคุมมีอิทธิพลสูงสุด สะท้อนว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต้องบูรณาการทั้งระบบควบคุม ผู้นำเชิงโอกาส และการคิดเชิงระบบ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสุพัชร์ วัฒนดิษฐ์จันทร์ (2565) พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวหมู่บ้านถ้ำเสือ มีระบบการบริหารจัดการเป็นแบบลักษณะครอบครัวไม่ซับซ้อน มีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมีผู้นำกลุ่มเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหาร ขับเคลื่อน และพัฒนาการดำเนินการ สอดคล้องกับ สุพาตา สิริกุดตา (2566) พบว่า แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการกลุ่ม ต้องการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถในการผลิต การจดบันทึกทางด้านบัญชี รักษาสิ่งแวดล้อม การดำเนินการ ของกลุ่มสร้างรายได้ให้กับสมาชิก คนในชุมชน ช่วยเหลือชุมชน และมีผลกำไรจากการดำเนินงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัย ศรีณย์ เจริญศิริ, ชัยมงคล ศิริวารินทร์, ณิชรา ประดิษฐ์ด้วง และพงศกร แสงสี (2567) พบว่า การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความสำเร็จ ผู้นำมีความเสียสละ แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนากลุ่ม ด้านวิธีการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกฎระเบียบภายในกลุ่มมีการพัฒนาทักษะให้กับสมาชิกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา ควรร่วมกำหนดนโยบายพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างบูรณาการ โดยมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำควบคู่

กับการพัฒนาระบบการจัดการกลุ่ม โดยเฉพาะด้านการวางแผน การควบคุม และการตลาด พร้อมจัดอบรมและพัฒนาศักยภาพผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ตลอดจนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการ การผลิต และการตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้วิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบน

2. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนควรพัฒนาระบบควบคุมภายใน การติดตามประเมินผล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการวางแผนและตัดสินใจ ขณะเดียวกัน ผู้นำควรพัฒนาสมรรถนะด้านการมองหาโอกาสใหม่ การสร้างเครือข่าย และการคิดเชิงระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนภาคกลางตอนบนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายการวิจัยไปยังวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาคอื่น เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จในบริบทที่แตกต่างกัน และยืนยันความทั่วไปของผลการวิจัย

2. ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยี นวัตกรรม การตลาดออนไลน์ และการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ เพื่อพัฒนารูปแบบผู้นำและการจัดการกลุ่มที่เหมาะสมในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2568). *ชวนต่อทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน*.

กรมส่งเสริมการเกษตร.

กานต์สินี ส่งศรี และพวงเพ็ญ ชูรินทร์. (2564). *สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี*. [การค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].

ลักขณา อินทร์ปึง, อารดา ชัยเสนา และรัชดา ภัคดียิ่ง. (2563). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน จังหวัดขอนแก่น.

วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร, 5(2), 1-12.

วสุพัชร์ วัฒนดิษฐ์จันทร์ และสวรรยา ธรรมอภิพล. (2565). ปัจจัยความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนบ้านถ้ำเสือ จังหวัดกระบี่. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*.

5(6), 1307-1318.

ศรัณย์ เจริญศิริ, ชัยมงคล ศิริวารินทร์, ณิชรา ประดิษฐ์ด้วง และพงศกร แสงสี. (2567).

วารสารศิลปะและวัฒนธรรมลุ่มแม่น้ำมูล, 13(1), 16-31.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ (พ.ศ. 2561-2580)*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สุพาดา สิริกิตตา. (2566). แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลไม้บ้านยาวิ จังหวัดเพชรบูรณ์. *วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 26(1), 89-104.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2559). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน*. มูลนิธิชัยพัฒนา.
- Anoke, A. F., Onu, A. N., & Agagbo, O. C. (2022). Managerial competencies and growth of small and medium enterprises (SMEs) in Abuja Metropolis, Nigeria. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 255-268.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). *Management* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Department of Community Development. (2020). *Community enterprise promotion report*. Ministry of Interior, Thailand.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business School Press.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Rahman, S. A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2016). Entrepreneurial competencies of BoP entrepreneurs in Bangladesh to achieve business success. *Journal of General Management*, 42(1), 45-63.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. Harper & Row.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Pearson Education.