

การทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาท  
ตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม

Examining the Effects of Strategic Orientation on the Organizational Performance  
of Thailand's Thrift and Credit Cooperative: The Mediating Role  
of Work Motivation and Teamwork

คีตภัทร ฉวีวงศ์<sup>1</sup>, อารีย์ นัยพินิจ<sup>2</sup>

Keetapat Chawewong<sup>1</sup>, Aree Naipinit<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup>ผศ.ดร., คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate, Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

<sup>2</sup>Asst. Prof. Ph.D., Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

Corresponding author. Email: keetapat.c@kkumail.com

(Received: September 30, 2023; Revised: November 2, 2023; Accepted: November 10, 2023)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 136 คน ที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling method) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) อธิบายลักษณะและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบและสถิติอนุมาน (Inferential statistics) ทำการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial least square structural equation model: PLS-SEM) ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร

**คำสำคัญ :** การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์; ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์; แรงจูงใจในการทำงาน; การทำงานเป็นทีม

#### Abstract

This article aimed to examine the effects of strategic orientation on the organizational performance of Thailand's Thrift and Credit Cooperative: The mediating role of work motivation and teamwork. The sample comprised 136 individuals serving as board members or managers of cooperatives, selected through purposive sampling method. Data were analyzed using descriptive statistics to describe the characteristics and opinion levels of respondents, and inferential statistics were tested by structural equation model analysis by a partial least square structural equation model (PLS-SEM). It demonstrated that

strategic orientation had a positive effect on motivation and teamwork at the level of significant .05. Work motivation and teamwork had a positive effect on organizational performance at the level of significant .05. However, work motivation and teamwork were a full mediation of the relationship between strategic orientation and organizational performance.

**Keywords:** Strategic Orientation; Organizational Performance of Thailand's Thrift and Credit Cooperative; Work Motivation; Teamwork

## 1. บทนำ

ในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตได้เชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว (Otache, 2019; นพดล มั่งมี และคณะ, 2564) ส่งผลให้องค์กรธุรกิจไม่เพียงแต่แข่งขันกันภายในประเทศเท่านั้นแต่ยังต้องแข่งขันกับคู่แข่งทั่วโลก ประกอบกับในปัจจุบันความต้องการของลูกค้ามีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ศิวกกร พงษ์ภักดี, จุฬารัตน์ โสตะ, และ กุหลาบ ปุริสาร, 2564) จึงเป็นความท้าทายใหม่สำหรับทุกองค์กรที่ต้องเผชิญในการหาวิธีเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจต่างก็พยายามใช้กลยุทธ์เชิงธุรกิจเข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานทั้งการมุ่งเน้นด้านการตลาดและด้านการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันในตลาดและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Buli, 2017; Kajalo & Lindblom, 2015) ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่ความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องวางตำแหน่งกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งเพื่อรับมือกับความท้าทายนี้ เพราะจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและชิงไหวชิงพริบเหนือคู่แข่งในตลาดและบรรลุประสิทธิภาพสูงสุดแม้ในสถานะที่มีการแข่งขันสูง (Simões et al., 2016; Storey & Hughes, 2013) อย่างไรก็ตามในมุมมองของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ระบุว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ถือเป็นทรัพยากรจับต้องไม่ได้ที่สามารถช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งและจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (Barney, 1991) ซึ่งจากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพขององค์กร (Boohene, 2018; Nasir et al., 2017; Storey & Hughes, 2013) โดยองค์กรที่ถูกจัดให้อยู่ในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (1) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสิ่งที่องค์กรจะดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต (2) กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน (3) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้มีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ (4) การวางแผนระยะสั้นที่ไม่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ระยะยาว (5) มีแผนธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และ (6) มีกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพในทุกระดับ (Otache, 2019)

ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Aloulou, 2019; Basu & Gupta, 2013; Luoma, 2015; Masa'deh et al., 2018) แต่จากหลักฐานเชิงประจักษ์เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าข้อค้นพบที่ได้ยังมีความหลากหลายและยังไม่ชัดเจนมากนักในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลยุทธ์เชิงธุรกิจ (Anwar et al., 2016; María García-Pérez et al., 2014) ซึ่งจะแตกต่างจากการศึกษาก่อนหน้านี้ที่ส่วนใหญ่เน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่มีหลากหลายมิติและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร แต่ Weinzimmer et al., (2012) ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดประสิทธิภาพของกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่เป็นโครงสร้างมิติเดียว และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ไม่เพียงแต่ทดสอบตามกรอบการวิจัยที่เคยถูกทดสอบโดย Weinzimmer

et al., (2012) เพียงเพราะในบริบทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังสามารถขยายกรอบของการศึกษาให้กว้างขึ้นด้วยการนำความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานมาทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกภาคธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์เนื่องจากมีเงินทุนหมุนเวียนและการทำธุรกรรมในระบบกว่า 1,800 ล้านบาท (Cooperative Promotion Department, 2021) ซึ่งตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความสำเร็จของธุรกิจตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขององค์กรในด้านอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ความเชื่อมั่นของสมาชิก และประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ก็มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงต้องการเติมเต็มช่องว่างทางการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรด้วยการทดสอบความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานในฐานะบทบาทตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้หน่วยงานสามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกได้อย่างเหมาะสมให้เป็นแบบแผนในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม

## 3. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view theory; RBV)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรถูกนำเสนอครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1980 ซึ่งระบุว่า องค์กรต้องประกอบด้วยทรัพยากรที่มีค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ถือว่ามีศักยภาพอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยการยกระดับจุดแข็งแก้ไขจุดด้อยภายใต้ขอบเขตของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ (Barney, 1991; Barney et al., 2001; Wernerfelt, 1984) เพื่อเสริมสร้างผลประโยชน์และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

### 3.2 การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในศาสตร์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการผู้ประกอบการ และการตลาด (Liu & Fu, 2011) โดย He et al., (2020) และ Amentie Kero & Sogbossi (2017) ได้นิยามความหมายของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่กว้างออกไปขององค์กรต่อการเลือกกลยุทธ์เชิงธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่บนพื้นฐานความสอดคล้องของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อประเมินผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับ รวมถึงการจัดสรรและการบูรณาการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดเป็นความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร

### 3.3 แรงจูงใจในการทำงาน

Hitka et al., (2018) ได้นิยามความหมายแรงจูงใจในการทำงาน คือ การชี้แจงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีผลต่อหลายปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน การลาออกของพนักงาน อัตราการขาดและลางาน ประสิทธิภาพการทำงาน และความมุ่งมั่นในการทำงาน (Herzberg, 2017) ทั้งยังถือเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็น

องค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรสมัยใหม่ที่เป็นกลไกสำคัญในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบันและสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ในระยะยาว (Nzewi et al., 2015)

### 3.4 การทำงานเป็นทีม

Salma & Hassan (2016) ได้นิยามความหมายการทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยกันและร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมยังบ่งชี้ให้เห็นถึงการที่สมาชิกในทีมต่างมุ่งมั่นร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายใต้กระบวนการทำงานร่วมกัน

### 3.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร

Carton (2004) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการคาดการณ์ขององค์กร ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร โดยแต่ละองค์กรจะมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกันออกไป เช่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลกำไร อัตราการการเติบโตของธุรกิจ สภาพคล่อง ความสามารถในการลงทุนที่สูงขึ้น และส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

### 3.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Otache (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทตัวแปรคั่นกลางของการทำงานเป็นทีมในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารในประเทศไนจีเรีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังพบว่าการทำงานเป็นทีมยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารในประเทศไนจีเรีย โดยผลการวิจัยนี้ช่วยให้เข้าใจถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขององค์กร ด้วยการนำบทบาทตัวแปรการทำงานเป็นทีมมาเป็นตัวคั่นแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน

Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตรวจสอบผลกระทบของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจในการทำงานต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรและการคิดค้นนวัตกรรมในภาคอุตสาหกรรมผลิตอะไหล่รถยนต์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ผลการวิจัยยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การคิดค้นนวัตกรรม และผลการปฏิบัติงานของภาคอุตสาหกรรมผลิตอะไหล่รถยนต์ โดยผลลัพธ์จากการวิจัยสามารถสร้างความเข้าใจในประเด็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร บนพื้นฐานของการเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์และนโยบายสำคัญขององค์กรในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญ

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย จำนวน 147 แห่ง (Cooperative promotion department, 2021) เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้มีหน้าที่สำคัญในขับเคลื่อนกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายในการสร้างผลประกอบการที่ดีให้กับสหกรณ์เพื่อที่จะได้คืนผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิกสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling method) ทั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 140 ชุด และผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของ

แบบสอบถาม พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน จำนวน 4 ชุด คงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 136 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97 ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน (Peng & Lai, 2012)

## 5. การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวัดซึ่งรับการดัดแปลงจากงานวิจัยในอดีต โดยผู้วิจัยนำมาปรับปรุงและแปลเป็นภาษาไทยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจที่ง่ายขึ้น ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) มิติด้านแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Ngai et al., (2016) มิติด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Aronson et al., 2006; Mahenthiran et al., (2021) และมิติด้านผลการดำเนินงานขององค์กร จำนวน 6 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022; Fikri et al., (2022) แต่ละข้อคำถามมีคำตอบเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ซึ่งกำหนดค่าตามวิธีของ Likert 5 ระดับให้เลือก โดย 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับข้อความนั้น ๆ

## 6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) อธิบายลักษณะและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบและสถิติอนุมาน (Inferential statistics) ทำการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial least square structural equation model: PLS-SEM) เนื่องจากเป็นเทคนิคทางสถิติที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพและให้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ ทั้งยังได้รับความนิยมจากนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจ (Sarstedt et al., 2016) เพราะเป็นที่ยอมรับว่ามีความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงเหมาะกับงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีการวิจัยเชิงประจักษ์รองรับมากเพียงพอ (Lin et al., 2014) โดยทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง 2 รูปแบบ ดังนี้

### การวิเคราะห์โมเดลการวัด

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาความเหมาะสมและครอบคลุมกับเนื้อหาของความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวแปรวัดด้วยการตรวจทานจากผู้เชี่ยวชาญ (Panel expert review) ทั้งยังตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2017) ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite reliability: CR) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) ด้วยการทดสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted: AVE) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป (Hair et al., 2014) และทดสอบวิธีรากที่สองของความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรแฝง ( $\sqrt{AVE}$ ) ของความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เพื่อแสดงความสามารถของตัวแปรในแต่ละโมเดลวัดที่ชี้วัดองค์ประกอบได้เฉพาะโมเดลการวัดของตัวเอง ซึ่งควรมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (Hair et al., 2017)

### การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์คุณภาพของโมเดลด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ การทำนาย (Coefficient of determination:  $R^2$ ) และค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) ซึ่งไม่ควรต่ำกว่า 0.25 แต่ถ้ามีค่ามากกว่า 0.75 ขึ้นไปแสดงว่า มีคุณภาพสูง (Hair et al., 2014) และนอกจากนี้ยังทำการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct effect)

อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) และอิทธิพลรวม (Total effect) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (Path coefficient:  $\beta$ ) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.10 และที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 95%

## 7. สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 73 มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 49 การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 48 และเป็นคณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการ สหกรณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 วาระ จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสำคัญของแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 - 0.90 ซึ่งถือว่ามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 - 0.90 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2016) ความแปรปรวนเฉลี่ย (Average variance extracted; AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.65 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปและความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite reliability) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.78 - 0.92 มากกว่า 0.70 ซึ่งล้วนอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2019) และพิจารณาจากค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor: VIF) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 1.06 - 3.73 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ทุกตัวแปรของงานวิจัยนี้ไม่มีความสัมพันธ์ร่วมกันจนเกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2014) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นและวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบสอบถาม

หัวข้อ	Loading	VIF	AVE	CR
<b>การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ Cronbach alpha = 0.83</b>			<b>0.59</b>	<b>0.87</b>
สหกรณ์ที่ท่านทำงานเน้นการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างส่วนงานต่าง ๆ	0.59	1.41		
สหกรณ์ที่ท่านทำงานมักจะพยายามวิเคราะห์ทุกด้านอย่างครอบคลุมก่อนทำการตัดสินใจครั้งใหญ่	0.81	2.15		
สหกรณ์ที่ท่านทำงานใช้เทคนิคด้านการวางแผนปฏิบัติงาน	0.58	1.42		
สหกรณ์ที่ท่านทำงานใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและระบบควบคุมการปฏิบัติงาน	0.77	1.77		
สหกรณ์ที่ท่านทำงานมีการวางแผนกำลังคนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง	0.70	1.64		
สหกรณ์ที่ท่านทำงานมีมุมมองค่อนข้างระมัดระวังในการตัดสินใจครั้งใหญ่	0.75	1.70		
สหกรณ์ที่ท่านทำงานจะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นเวลานานก่อนที่โครงการจะได้รับการอนุมัติ	0.72	1.66		
<b>แรงจูงใจในการทำงาน Cronbach alpha = 0.70</b>			<b>0.50</b>	<b>0.78</b>
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงมากเพราะไม่กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างจากสหกรณ์	0.55	1.25		

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นและวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบสอบถาม (ต่อ)

หัวข้อ	Loading	VIF	AVE	CR
การทำงานที่สทหรณนี้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในชีวิตของพนักงาน	0.56	1.17		
ความสำเร็จในอาชีพการงานที่ได้รับจากสทหรณทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขเป็นอย่างมาก	0.70	1.31		
แม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีจากหน่วยงานอื่น แต่พนักงานก็ไม่เคยคิดที่จะทิ้งสทหรณไป	0.68	1.56		
พนักงานพึงพอใจมากที่ทำงานในสทหรณนี้	0.59	1.44		
พนักงานพึงพอใจมากเมื่อทำงานยากๆ ได้สำเร็จ	0.55	1.10		
<b>การทำงานเป็นทีม Cronbach alpha = 0.85</b>			<b>0.62</b>	<b>0.89</b>
สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.71	1.40		
สมาชิกในทีมแสดงความเห็นและพูดความจริงในทุกชั้นตอนของการดำเนินงาน	0.79	1.99		
สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยการแบ่งปันความรู้และข้อมูล	0.78	1.77		
สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียว	0.82	1.06		
สมาชิกในทีมให้ความสนใจและมีความกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมของทีม	0.85	2.51		
<b>ผลการดำเนินงานขององค์กร Cronbach alpha = 0.90</b>			<b>0.65</b>	<b>0.92</b>
ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สทหรณที่ท่านทำงานมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งในแง่การเติบโตของยอดขายหรือการให้บริการ	0.69	1.58		
ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สทหรณที่ท่านทำงานมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งในแง่ของการเพิ่มจำนวนสมาชิกสทหรณ	0.78	2.25		
ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สทหรณที่ท่านทำงานมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งในแง่ของส่วนแบ่งทางการตลาด	0.80	2.67		
ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สทหรณที่ท่านทำงานมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งในแง่ของตำแหน่งที่แข่งขันกัน	0.90	3.73		
ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สมาชิกหลายท่านกลับมาทำธุรกรรมซ้ำ	0.84	2.44		
สมาชิกสทหรณมักจะแสดงความพึงพอใจกับการดำเนินงานทุกด้าน	0.83	2.48		

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ แรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยขององค์ประกอบที่สกัดได้สูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น เช่น ค่าองค์ประกอบความเชื่อมั่นของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ 0.74 ซึ่งสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบอื่นซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 - 0.63 แสดงให้เห็นว่า โมเดลมีความตรงเชิงจำแนกสามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างต่อไปได้ (Fornell & Larcker, 1981) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และค่าความตรงเชิงจำแนก

ตัวแปร	OP	WM	TW	OP
OP	0.81			
SO	0.49	0.74		
TW	0.52	0.63	0.79	
WM	0.72	0.54	0.62	0.61

หมายเหตุ: ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ (SO) การทำงานเป็นทีม (TW) แรงจูงใจในการทำงาน (WM)

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 มิติ ผลการศึกษา พบว่า มิติด้านการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ( $\beta = -0.09$ ;  $t = 0.68$ ;  $p > 0.50$ ) แต่อย่างไรก็ตามการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ( $\beta = 0.74$ ;  $t = 14.97$ ;  $p < 0.001$ ) และส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ( $\beta = 0.73$ ;  $t = 14.53$ ;  $p < 0.001$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้ยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ( $\beta = 0.51$ ;  $t = 4.58$ ;  $p < 0.001$ ) และการทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ( $\beta = 0.27$ ;  $t = 2.09$ ;  $p < 0.05$ ) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางทดสอบสมมติฐาน

Hypothesis	Beta value	t-value	P-value	Decision
H1	-0.085	0.678	0.498	Not Supported
H2	0.737	14.973***	0.000	Supported
H3	0.732	14.530***	0.000	Supported
H4	0.514	4.580***	0.000	Supported
H5	0.267	2.090*	0.037	Supported

หมายเหตุ: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 41.50 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้ว ร้อยละ 40.20 แรงจูงใจในการทำงาน ร้อยละ 54.20 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้ว ร้อยละ 53.90 และการทำงานเป็นทีม ร้อยละ 53.60 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้ว ร้อยละ 53.30

นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ -0.09 และ 0.51 ตามลำดับ และการทำงานเป็นทีมยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.09 และ 0.27 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานและการ



ทำงานเป็นทีมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full mediation) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 และสมมติฐานที่ 7 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง

Relationship	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Result
SO → WM → OP	- 0.09	0.51	0.42	Full
SO → TW → OP	-0.09	0.27	0.18	Full

## 8. อภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง การทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง แต่อาจจะต้องมีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาสนับสนุน เช่น แรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Masa'deh et al., (2018) ที่พบว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการที่องค์กรมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์มากเกินไปจนลืมให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานหรือการสร้างเชื่อมั่นให้พนักงานจนเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

2. การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่เหนือกว่า แต่จำเป็นต้องมีจุดร่วมสำคัญนั่นคือ พนักงาน เพราะถือเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานยิ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) ที่พบว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์เป็นแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมพนักงานให้ทำงานร่วมกันอยู่พื้นฐานของแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานร่วมกันและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าเพื่อพัฒนาสู่ความสำเร็จ

3. การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแนวปฏิบัติสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพราะทุกฝ่ายต่างก็ต้องการให้งานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otache (2019) ที่พบว่า การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์เป็นแนวปฏิบัติที่ถูกต้องในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่า ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานทุกคนต่างก็ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพราะมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

4. แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นถ้าสหกรณ์ออมทรัพย์ยิ่งสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงานในระดับสูง ยิ่งส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel &

Sonmez Cakir (2022) ที่พบว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความพยายามอย่างสุดความสามารถและเชื่อว่าองค์กรที่ประกอบไปด้วยพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

5. การทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเพิ่มระดับการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความสามารถในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน ความขัดแย้ง และพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otache (2019) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการทำเป็นทีมเป็นการที่พนักงานในองค์กรร่วมกันการแบ่งปันความรู้และทักษะที่ยังถูกกำหนดเป็นกระบวนการเสริมแรงซึ่งกันและกัน เป็นการทำงานที่พึ่งพาอาศัยกัน และร่วมมือกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกัน

6. แรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานเป็นพื้นฐานสำคัญเพราะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ทุ่มเทกำลังแรงกายในการทำงานอย่างสุดความสามารถ ถึงแม้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงใด แต่ควรอยู่ในระดับที่สามารถสร้างและสนับสนุนแรงจูงใจให้แก่พนักงานเพื่อขับเคลื่อนความสามารถขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายผ่านการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) ที่พบว่า การตัดสินใจหรือการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด แต่ถ้าขาดแรงจูงใจสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถก็ไม่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ในเชิงบวกขององค์กรได้ ดังนั้นการสร้างและรักษาแรงจูงใจให้แก่พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในกลวิธีในการส่งเสริมให้พนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยร่วมกันอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ ความคิด และทักษะในการทำงาน ทั้งนี้ยังมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานในเชิงบวกและแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otache (2019) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ผ่านการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะกลไกของทีมงานอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความพยายามร่วมกัน ซึ่งแต่ละคนต่างก็นำเสนอออกมาในมุมมองของตนเองเพื่อร่วมมือกันช่วยปรับปรุงทักษะและความสามารถของพนักงานในการส่งเสริมผลงานของทีมและองค์กรให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

## 9. ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ให้ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งผู้บริหารถือเป็นกลไกสำคัญที่จะนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จผ่านการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่สามารถเพิกเฉยได้และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเคารพซึ่งกันและกัน ยอมรับ และเห็นคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ยังต้องคอยตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ได้รับผิดชอบและเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีสร้าง

แรงจูงใจ เพราะถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงยิ่งช่วยส่งเสริมการสร้างคุณค่าในตัวพนักงานและพร้อมที่จะมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งในทุกส่วนงาน เพราะถือเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้พนักงานร่วมใจ ร่วมคิด และร่วมลงมือทำเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาในบริบทของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก เพราะมีปัจจัยที่น่าสนใจและมีความหลากหลายซึ่งเหมาะสมที่ควรนำมาศึกษา เช่น ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของแต่ละแผนกงานในองค์กร การศึกษาและประสบการณ์ของพนักงานในแต่ละแผนก และบรรยากาศในการทำงานของแต่ละแผนกที่แตกต่างกันไป เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่แตกต่างออกไป

### 10. เอกสารอ้างอิง

- นพดล มั่งมี, อติศรา แยมโกสม, ประมินทร์ นวลอินทร์, สวิตา อ่อนละอ, ศิริพร น้อยวงศ์, และ ทรรติกา จารุกำจร. (2564). กลยุทธ์การตลาดบริการของ TrueMove H ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 11(3), กรกฎาคม - กันยายน 2564.
- ศิวกร พงษ์ภักดี, จุฬารัตน์ โสตะ, และ กุหลาบ ปุริสาร. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางสาธารณสุขของผู้บริหาร และบุคลากรเครือข่ายบริการสุขภาพ อำเภอหนองน้ำคำ จังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 11(2), เมษายน - มิถุนายน 2564.
- Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2022). **Examining the effects of strategic orientation and motivation on performance and innovation in the production sector of automobile spare parts.** *European Journal of Management Studies*.
- Amentie Kero, Ch. & Sogbossi, B.B. (2017). Competitive strategy orientation and innovative success: mediating market orientation a study of small-medium enterprises. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(3); 75-89.
- Aloulou, W. J. (2019). Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(2); 257–280.
- Anwar, J., Shah, S., & Hasnu, S. (2016). Business Strategy and Organizational Performance: Measures and Relationships. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1); 97-122.
- Aronson, Z. H., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2006). The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3); 221–247.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1); 99–120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6); 625–641.
- Basu, S., & Gupta, R. (2013). Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources. *European Journal of Business and Management*, 5(20); 242-247.

- Boohene, R. (2018). Entrepreneurial Orientation, Strategic Orientation and Performance of Small Family Firms in the Kumasi Metropolis. **Academy of Entrepreneurship Education**, 24(2).
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. **Management Research Review**, 40(3); 292–309.
- Carton, R.B. (2004). **Measuring organizational performance: an exploratory study**. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens.
- Cooperative Promotion Department. (2021). **Summary of cooperative business volume for the year 2021**. Retrieved August 15, 2022, from [https://drive.google.com/file/d/1YKbLk6xK3mzgQc\\_fVg9QU5hUy9qEB8Fb/view](https://drive.google.com/file/d/1YKbLk6xK3mzgQc_fVg9QU5hUy9qEB8Fb/view). (In Thai).
- Cooperative Promotion Department. (2021). **Announcement of the Registrar Cooperatives on Large-Scale Cooperatives**. Retrieved August 24, 2022, from [https://www.cpd.go.th/images/ud2021\\_03\\_15\\_16\\_53\\_13.pdf](https://www.cpd.go.th/images/ud2021_03_15_16_53_13.pdf).
- Fikri, A. R., Ratnasari, R. T., Ahmi, A., & Kirana, K. C. (2022). Market orientation and business performance: The mediating role of total quality management and service innovation among Moslem fashion macro, small and medium enterprises in Indonesia. **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, 13(8); 1234-1252.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, 26(2); 106–121.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling, 2nd ed.**, Sage, Thousand Oakes, CA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). **Multivariate data analysis. 8th ed.** Andover, Hampshire.: Cengage Learning.
- He, J., Chen, H. & Tsai, F. S. (2020). **Strategy orientation, innovation capacity endowment, and international R&D intensity of listed companies in China**. *Sustainability*, 12(1), 1-20.
- Herzberg, F. (2017). **Motivation to Work**. Routledge, London.
- Hitka, M., Kozub\_ikov\_a, \_L. and Potk\_ any, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. **Journal of Business Economics and Management**, 19(1); 80-95.
- Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 43(7); 580–596.
- Lin, T.-C., Ku, Y.-C., & Huang, Y.-S. (2014). Exploring top managers' innovative IT (IIT) championing behavior: Integrating the personal and technical contexts. **Information & Management**, 51(1); 1–12.
- Liu, B. and Fu, Z. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: a critical review. **International Journal of Business and Management**, 6(3); 109-115.



- Luoma, M. A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision*, **53(5)**; 1083–1106.
- Mahenthiran, S., Mackoy, R., & Terpstra-Tong, J. L. Y. (2021). **Influence of Budgetary Support and Teamwork on Organizational Commitment and Performance: Evidence from Malaysia and the United States**. In C. Akroyd & L. L. Burney (Eds.). *Advances in Management Accounting*, 153–174.
- María García-Pérez, A., Yanes-Estévez, V., Ramón Oreja-Rodríguez, J., & González-Dávila, E. (2014). Strategic positioning and strategic types of small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **21(3)**; 431–449.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, **25(8)**; 3117–3142.
- Nasir, W. M. N. bin W. M., Al Mamun, A., & Breen, J. (2017). **Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia**. *SAGE Open*, 7(2).
- Ngai, S. S., Cheung, C., Yuan, R., & Lin, S. (2016). **Work motivation of unemployed youths: Moderating effects of financial dependence on parents**. *Children and Youth Services Review*, 71, 157–165.
- Nzewi, H. N., Chiekezie, O. M. & Nnesochi, I. M. (2015). Teamwork and performance of selected transport companies in Anambra state. *International Journal of Managerial Studies and Research*, **3(9)**; 124-132.
- Otache, I. (2019). The mediating effect of teamwork on the relationship between strategic orientation and performance of Nigerian banks. *European Business Review*, **31(5)**; 744–760.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, **30(6)**; 467–480.
- Salma, W. & Hassan, Z. (2016). Impact of effective teamwork on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, **4(1)**; 76-85.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research*, **69(10)**; 3998-4010.
- Simões, J. M., Gomes, C. F., & Yasin, M. M. (2016). Changing role of maintenance in business organisations: Measurement versus strategic orientation. *International Journal of Production Research*, **54(11)**; 3329–3346.
- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, **47(5/6)**; 833–856.
- Weinzimmer, L., Robin, J., & Michel, E. (2012). The Measurement of Strategic Orientation and Its Efficacy In Predicting Financial Performance. *Journal of Business Strategies*, **29(2)**; 81–98.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, **5(2)**; 171–180.