**Examining the Effects of Strategic Orientation on Organizational Performance of Savings and Credit Cooperatives in Thailand: The Mediating Role of Work Motivation and Teamwork**

**การทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม**

**คีตภัทร ฉวีวงศ์1**

**อารีย์ นัยพินิจ2**

## บทคัดย่อ

## การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 สหกรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial least square structural equation model: PLS-SEM) ผลการวิจัยพบว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ยังพบว่าแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร

## คำสำคัญ : การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์, แรงจูงใจในการทำงานม, การทำงานเป็นทีม, ผลการดำเนินงานขององค์กร

**Abstract**

This article aimed to examine the effects of strategic orientation on organizational performance of Savings and Credit Cooperatives in Thailand: The mediating role of work motivation and teamwork. Data were collected from a sample of 136 cooperatives and analyzed 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 (p<.05). Work motivation and teamwork had a positive effect on organizational performance at the level of significant .05 (p<.05). However, Work Motivation and Teamwork were a full mediation of the relationship between strategic orientation and organizational performance.

**Keywords:** Strategic Orientation, Work Motivation, Teamwork, Organizational Performance

**1. บทนำ**

ในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเตอร์เน็ตได้เชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว (Otache, 2019; นพดล มั่งมี และคณะ, 2564) ส่งผลให้องค์กรธุรกิจไม่เพียงแต่แข่งขันกันภายในประเทศเท่านั้นแต่ยังต้องแข่งขันกับคู่แข่งทั่วโลก ประกอบกับในปัจจุบันความต้องการของลูกค้ามีความซับซ้อนละเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ศิวกร พงษ์ภักดิ์, จุฬาภรณ์ โสตะและกุหลาบ ปุริสาร, 2564) จึงเป็นความที่ท้าทายใหม่สำหรับทุกองค์กร

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1ข้าราชการประจำกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่ต้องเผชิญในการหาวิธีเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจต่างก็พยายามใช้กลยุทธ์เชิงธุรกิจเข้ามาปรับใช้ในการดำเนินงานทั้งการมุ่งเน้นด้านการตลาดและด้านการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันในตลาดและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Buli, 2017; Kajalo & Lindblom, 2015) ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องวางตำแหน่งกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งเพื่อรับมือกับความท้าทายนี้ เพราะจะทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและชิงไหวชิงพริบเหนือคู่แข่งในตลาดและบรรลุประสิทธิภาพสูงสุดแม้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง (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) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต (2) กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน (3) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้มีความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับภารกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (4) การวางแผนระยะสั้นไม่กระทบต่อวิสัยทัศน์ระยะยาว (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 อย่างไรก็ตามการศึกษาครั้งนี้ไม่เพียงแต่ตรวจสอบตามกรอบการวิจัยที่ถูกทดสอบโดย Weinzimmer et al. (2012) เพียงเพราะในบริบทของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังได้ขยายกรอบของการศึกษาด้วยการนำความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานมาเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกภาคธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์เนื่องจากมีเงินทุนหมุนเวียนและการทำธุรกรรมในระบบกว่า 1,800 ล้านบาท (Cooperative Promotion Department, 2021) และผู้วิจัยต้องการเติมเต็มช่องว่างทางการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรด้วยการทดสอบความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานในฐานะบทบาทตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้หน่วยงานสามารถกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกได้อย่างเหมาะสมให้เป็นแบบแผนในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2. วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม

**3. วิธีดำเนินการวิจัย**

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือ คณะกรรมการดำเนินการหรือผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย จำนวน 147 แห่ง (Cooperative promotion department, 2021) เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการและผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้มีหน้าที่สำคัญในขับเคลื่อนกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายในการสร้างผลประกอบการที่ดีให้กับสหกรณ์เพื่อที่จะได้คืนผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนสู่สมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้มีสหกรณ์ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 140 ชุด และผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนจำนวน 4 ชุด คงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 136 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97 ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน (Peng & Lai, 2012) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling Method)

**4. การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย**

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวัดซึ่งรับการดัดแปลงจากงายวิจัยในอดีต โดยผู้วิจัยนำมาปรับปรุงและแปลเป็นภาษาไทยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจที่ง่ายขึ้น ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ (Adiguzel & Sonmez Cakir, 2022) มิติด้านแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ (Ngai et al., 2016) มิติด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ (Aronson et al., 2006; Mahenthiran et al., 2021) และมิติด้านผลการดำเนินงานขององค์กร จำนวน 4 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

**5. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิจัยนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) อธิบายลักษณะและระดับความคิดเห็นของผู้ตอบและสถิติอนุมาณ (Inferential statistics) ทำการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial least square structural equation model: PLS-SEM) เนื่องจากเป็นเทคนิคทางสถิติที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและให้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ ทั้งยังได้รับความนิยมจากนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจ (Sarstedt et al., 2016) เพราะเป็นที่ยอมรับว่ามีความหยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงเหมาะกับงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์รองรับมากเพียงพอ (Lin et al., 2014) โดยทำการวิิเคราะห์์โมเดลสมการโครงสร้าง 2 รูปแบบ ดังนี้

**การวิิเคราะห์์โมเดลการวัด**

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

**การวิิเคราะห์์โมเดลสมการโครงสร้าง**

การวิเคราะห์คุณภาพของโมเดลด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination: R2) และค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้ว (Adjusted R2) ซึ่งไม่ควรมีค่าต่ำกว่า 0.25 แต่ถ้ามีค่ามากกว่า 0.75 ขึ้นไปแสดงว่ามีคุณภาพสูง (Hair et al., 2014) และนอกจากนี้ยังทำการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) และอิทธิพลรวม (Total effect) โดยคำนวนค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (Path coefficient: ß) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.10 และที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 95%

**6. สรุปผลการวิจัย**

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

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสำคัญของแบบสอบถามเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าอยู่ระหว่าง 0.70-0.90 ซึ่งถือว่ามีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง ส่วนการวิิเคราะห์์องค์์ประกอบของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 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) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 1.06 – 3.73 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าทุกตัวแปรของงานวิจัยนี้ไม่มีความสัมพันธ์ร่วมกันจนเกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2014) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าความเชื่อมั่นและวิเคราะห์องค์์ประกอบของแบบสอบถาม

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **หัวข้อ** | **Loading** | **VIF** | **AVE** | **CR** |
| **ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ Cronbach alpha = 0.83** | | | **0.59** | **0.87** |
| 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 |  |  |
| ในสหกรณ์ที่ท่านทำงานจะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นเวลานานก่อนที่โครงการจะได้รับการอนุมัติ | 0.72 | 1.66 |  |  |

**ตารางที่ 1** ค่าความเชื่อมั่นและวิเคราะห์องค์์ประกอบของแบบสอบถาม (ต่อ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **หัวข้อ** | **Loading** | **VIF** | **AVE** | **CR** |
| **แรงจูงใจในการทำงาน Cronbach alpha = 0.70** | | | **0.50** | **0.78** |
| แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงมากเพราะไม่กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างจากสหกรณ์ | 0.55 | 1.25 |  |  |
| การทำงานที่สหกรณ์นี้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในชีวิตของพนักงาน | 0.56 | 1.17 |  |  |
| ความสำเร็จในอาชีพการงานที่ได้รับจากสหกรณ์ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขเป็นอย่างมาก | 0.70 | 1.31 |  |  |
| แม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีจากหน่วยงานอื่น แต่พนักงานก็ไม่เคยคิดที่จะทิ้งสหกรณ์ไป | 0.68 | 1.56 |  |  |
| พนักงานดีใจมากที่ได้ทำงานที่สหกรณ์นี้ | 0.59 | 1.44 |  |  |
| พนักงานดีใจมากเมื่อทำงานยากๆ ได้สำเร็จ | 0.55 | 1.10 |  |  |
| **การทำงานเป็นทีม Cronbach alpha = 0.85** | | | **0.62** | **0.89** |
| สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 0.71 | 1.40 |  |  |
| สมาชิกในทีมแสดงความเห็นและพูดความจริงในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน | 0.79 | 1.99 |  |  |
| สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยการแบ่งปันความรู้และข้อมูล | 0.78 | 1.77 |  |  |
| สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียว | 0.82 | 1.06 |  |  |
| สมาชิกในทีมแสดงความสนใจและความกระตือรือร้นระหว่างกิจกรรมของทีม | 0.85 | 2.51 |  |  |
| **ผลการดำเนินงานขององค์กร Cronbach alpha = 0.90** | | | **0.65** | **0.92** |
| ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์ที่ท่านทำงานมีผลงานเหนือกว่าคู่แข่งในแง่ของการเติบโตของยอดการทำธุรกรรม | 0.69 | 1.58 |  |  |
| ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์ที่ท่านทำงานมีผลงานเหนือกว่าคู่แข่งในแง่ของการเพิ่มจำนวนพนักงานใหม่ | 0.78 | 2.25 |  |  |
| ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์ที่ท่านทำงานมีผลงานที่ดีกว่าคู่แข่งในแง่ของส่วนแบ่งการตลาด | 0.80 | 2.67 |  |  |
| ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สหกรณ์ที่ท่านทำงานทำได้ดีกว่าคู่แข่งในแง่ของตำแหน่งที่แข่งขันกัน | 0.90 | 3.73 |  |  |
| ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สมาชิกหลายท่านกลับมาทำธุรกรรมซ้ำ | 0.84 | 2.44 |  |  |
| สมาชิกสหกรณ์มักจะแสดงความพึงพอใจกับการดำเนินงานทุกด้าน | 0.83 | 2.48 |  |  |

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของความมุ่งเน้นชิงกลยุทธ์ แรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยขององค์ประกอบที่สกัดได้สูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น เช่น ค่าองค์ประกอบความเชื่อมั่นของความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์มีค่ารากที่สองของ 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 มิติด้านความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ß = -0.09; t = 0.68; p < 0.50) แต่อย่างไรก็ตามความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 (ß = 0.74; t = 14.97; p < 0.001) และส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 (ß = 0.73; t = 14.53; p < 0.001) ตามลำดับ ทั้งนี้ยังพบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 (ß = 0.51; t = 4.58; p < 0.001) และการทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 (ß = 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 | 0.267 | 4.580\*\*\* | 0.000 | Supported |
| H5 | 0.514 | 2.090\* | 0.037 | Supported |

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

จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรด้านความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังนี้ ผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 41.50 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้วร้อยละ 40.20 แรงจูงใจในการทำงาน ร้อยละ 54.20 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้วร้อยละ 53.90 และการทำงานเป็นทีม ร้อยละ 53.60 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความถูกต้องที่ปรับแล้วร้อยละ 53.30

นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ -0.09 และ 0.51 ตามลำดับ และการทำงานเป็นทีมยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเท่ากับ -0.09 และ 0.27 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ (Full Mediation) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ H6 และ H7 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 |

**7. อภิปรายผล**

งานวิจัยเรื่องการทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อทดสอบผลการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย: บทบาทตัวแปรคั่นกลางของแรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง แต่อาจจะต้องมีปัจจัยด้านอื่นเข้ามาสนับสนุน เช่น แรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Masa’deh et al. (2018) ที่พบว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการที่องค์กรมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์มากเกินไปจนลืมให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานหรือการสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานจนเกิดแรงจูงใจในการทำงานก็อาจจะไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่เหนือกว่า แต่จำเป็นต้องมีจุดร่วมสำคัญนั่นคือ “พนักงาน” เพราะถือเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากพนักกงานมีแรงจูงใจในการทำงานยิ่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) ที่พบว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์เป็นแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมพนักงานให้ทำงานร่วมกันอยู่พื้นฐานของแรงจูงใจเชิงบวกในการทำงานร่วมกันและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าเพื่อพัฒนาสู่ความสำเร็จ

ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญที่ส่งผลให้พนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพราะทุกฝ่ายต่างก็ต้องการให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otache (2019) ที่พบว่า ความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์เป็นแนวปฏิบัติที่ถูกต้องในการนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่เหนือกว่า ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานทุกคนต่างก็ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพราะมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในธุรกิจสกรณ์ออมทรัพย์เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นถ้าสหกรณ์ยิ่งสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงานในระดับสูง ยิ่งส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) ที่พบว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความพยายามอย่างสุดความสามารถและเชื่อว่าองค์กรที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

การทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถเพิ่มระดับการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความสามารถด้านการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งและพร้อมเผชิญกับความท้าทายที่เร่งด่วนและฉับพลันในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otache (2019) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการทำเป็นทีมเป็นการที่พนักงานในองค์กรร่วมกันการแบ่งปันความรู้และทักษะ ทั้งยังถูกกำหนดเป็นกระบวนการเสริมแรงซึ่งกันและกัน เป็นการทำงานที่พึ่งพาอาศัยกันและร่วมมือกันเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกัน

ทั้งนี้แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นตัวแปรคั่นกล่างระหว่างความสัมพันธ์ของความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานเป็นพื้นฐานสำคัญเพราะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ทุ่มเทกำลังแรงกายในการทำงานอย่างสุดความสามารถ ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพเพียงใด แต่ควรอยู่ในระดับที่สามารถสร้างและสนับสนุนแรงจูงใจให้แก่พนักงานเพื่อขับเคลื่อนความสามารถขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายผ่านการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adiguzel & Sonmez Cakir (2022) ที่พบว่า การตัดสินใจหรือความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใด แต่ถ้าขาดแรงจูงใจสนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถก็ไม่สามมารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ในเชิงบวกขององค์กรได้ ดังนั้นการสร้างและรักษาแรงจูงใจให้แก่พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และการทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของความมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งกลวิธีในการส่งเสริมให้พนักงานในธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยร่วมกันอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ ความคิดและทักษะในการทำงาน ทั้งนี้ยังมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในทุกขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานในเชิงบวกและแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Otache (2019) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสื่อกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งเน้นชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ผ่านการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อผลการดำเนินขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะกลไกของทีมงานเป็นการใช้ความพยายามร่วมกัน ซึ่งแต่ละคนต่างก็นำเสนอออกมาในมุมมองของตนเองเพื่อร่วมมือกันช่วยปรับปรุงทักษะและความสามารถของพนักงานในการส่งเสริมผลงานของทีมและองค์กรให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

**8. ข้อเสนอแนะ**

**ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้**

ผลการวิจัยครั้งนี้ให้ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งผู้บริหารถือเป็นกลไกสำคัญที่จะนำพาสหกรณ์ไปสู่ความสำเร็จผ่านการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารไม่สามารถเพิกเฉยได้และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเคารพ ยอมรับและการเห็นคุณค่าของทุกคนอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ยังต้องคอยตรวจสอบให้แน่ใจว่าพนักงานตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานที่รับผิดชอบและเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่หาวิธีสร้างแรงรูงใจ เพราะถ้าพนักงานมีแรงจูงใจสูงยิ่งช่วยส่งเสริมการสร้างคุณค่าในตัวพนักงานและพร้อมที่จะมุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งในทุกส่วนงาน เพราะถือเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้พนักงานร่วมใจ ร่วมคิดและร่วมลงมือทำเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป**

ควรทำการทำการศึกษาในบริบทของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก เพราะมีปัจจัยน่าสนใจและมีความหลากหลายซึ่งเหมาะสมที่ควรนำมาศึกษา เช่น ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของแต่ละแผนกงานในองค์กร การศึกษาและประสบการณ์ชองพนักงานในแต่ละแผนก และบรรยากาศในการทำงานของแต่ละแผนกที่แตกต่างกันออกไป เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่แตกต่างออกไป

**9. เอกสารอ้างอิง**

ศิวกร พงษ์ภักดิ, จุฬาภรณ์โสตะ, กุหลาบ ปุริสาร. (2564). **การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางสาธารณสุขของผู้บริหารและบุคลากรเครือข่ายบริการสุขภาพ อำเภอหนองนาคำ จังหวัดขอนแก่น**. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 11(2), เมษายน - มิถุนายน 2564.

นพดล มั่งมี, อดิศรา แย้มโกสุม, ปรมินทร์ นวลอินทร์, สวิตา อ่อนละออ, ศิริพร น้อยวงศ์, ทรรศิกา จารุกำจร. (2564). **กลยุทธ์การตลาดบริการของ TrueMove H ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น.** วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 11(3), กรกฎาคม - กันยายน 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.

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, 26.

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.

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, 7.

Boohene, R. (2018). **ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, STRATEGIC ORIENTATION AND PERFORMANCE OF SMALL FAMILY FIRMS IN THE KUMASI METROPOLIS.** *24*(2), 17.

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.

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. (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

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.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). **Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.**

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 Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)***:* Sage Publications

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. and 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.

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.

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), 215824401771276.

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.

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.

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, 13.

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.