

# ตัวแบบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดขอนแก่น

## Digital Leadership Model for Executives of Community Enterprises in Khon Kaen Province

### Article History

Received: August 27, 2022

Revised: December 10, 2022

Accepted: December 14, 2022

วีระยุทธ รัชตะเวชกุล

Weerayut Ratchatawetchakul

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสาน โดยระยะที่ 1 ศึกษาแบบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่นเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 400 คน และระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิจากทุกภาคส่วน จำนวน 30 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักมีค่าระหว่าง 0.70-0.98 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์คือ 0.70 ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยมีค่าระหว่าง 0.30-0.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 โดยองค์ประกอบหลักที่มีค่าสูงสุดคือการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 รองลงมา คือ การมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารควรพัฒนาแนวความคิดการบริหารองค์กรให้เท่าทันยุคสมัย ศึกษา ค้นคว้าความรู้ทางเทคโนโลยีและนำเครื่องมือทางดิจิทัลมาใช้ในการบริหารองค์กร ตลอดจนคำนึงถึงการมีจริยธรรมทางธุรกิจทั้งต่อผู้บริโภค บุคลากรในองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหาร วิสาหกิจชุมชน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

## Abstract

This research aims to: 1) to test the congruence of the developed digital leadership model for executives of community enterprises in Khon Kaen province based on a certain conceptual framework, related researches and empirical data; 2) to investigate the weight value of digital leadership factors for executives of community enterprises in Khon Kaen province; 3) study development guidelines digital leadership for executives of community enterprises in Khon Kaen province. This research is mixed method. The first phase studied the pattern of leadership in the digital age of community enterprise administrators in Khon Kaen Province. It was a quantitative research which collected data with questionnaires. The sample group was the number of executives of community enterprises in Khon Kaen province consisted of 400 people, and the second phase studied the guidelines for developing leadership in the digital age of community enterprise executives in Khon Kaen Province. This is a qualitative research. By using a semi-structured interview form with 30 experts from all sectors. The statistics used to analyzed the data were frequency, percentage, mean, standard deviation, second-order confirmatory factor analysis and content analysis.

The results are as follows 1) the developed causal model is congruent with empirical data, 2) the major factors had the weight between 0.70-0.98, higher than 0.70, the minor factors between 0.30-0.90 and indicators between 0.40-0.92, higher than the criterion as 0.30. Creativity is the most valuable core element had the weight between 0.98 followed by digital vision had the weight between 0.87, and 3) Guidelines for developing digital leadership. The executives should develop the concept of corporate management to keep up with the modern times. Study and research technology and apply digital tools to manage the organization. as well as taking into account the business ethics for both consumers personnel in the organization society and environment.

**Keywords:** Digital Leadership, Executives, Community Enterprises, Second-order Confirmatory Factor Analysis

## บทนำ

โลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 ได้ถูกปฏิวัติให้เกิดรูปแบบการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ซึ่งแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในอดีตโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างในสังคมถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ข่าวสาร การติดต่อซื้อขายสินค้า ความบันเทิง หรือแม้กระทั่งธุรกรรมทางการเงิน ทำให้เทคโนโลยีจากระบบอนาล็อก (analog) เปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีระบบดิจิทัล (digital) ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งต่อสภาพสังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจับปล้น รุนแรง และสลับซับซ้อนมากกว่าเดิม ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างทั่วโลก ทำให้องค์กรทางธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ประสบความล้มเหลวในการบริหารจัดการหรือแม้กระทั่งในบางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบสูง อาจถึงขั้นต้องปิดกิจการของตนเองในระยะเวลาอันสั้น (Jitvirat, 2018)

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลนี้ ผู้นำองค์กรที่ตีจิงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลเป็นความสามารถที่ส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมและแนวคิดของบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการรูปแบบใหม่ๆ โดยสามารถตีความได้ว่าภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พร้อมสำหรับการประยุกต์แนวคิดสมัยใหม่ นวัตกรรมและเทคโนโลยีระบบดิจิทัล มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและเชื่อมโยงผู้คนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามยุคสมัย ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จให้แก่องค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลก็ยังไม่ได้เข้ามาแทนที่ลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดดั้งเดิมทั้งหมด ดังนั้น ผู้นำ

ในยุคดิจิทัลจึงต้องเป็นผู้นำที่พร้อมทำงานและบริหารงานองค์กรที่มีทักษะของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องแสดงให้เห็นบุคลิกภาพในองค์กรได้เห็นว่า ผู้นำมีความรู้ ทักษะและแนวคิดที่ทันสมัยด้วยเช่นกัน ผู้นำยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องแสดงศักยภาพ และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความกล้าที่จะนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงในองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้ (Sukrakarn, n.d.)

ปัญหาในการบริหารงานสมัยก่อน คือ ผู้นำองค์กรยังไม่ได้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี รวมถึงยังไม่สามารถประยุกต์แนวคิดสมัยใหม่หรือแนวคิดที่ตามกระแสผู้บริโภคได้ทัน โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ดังนั้น การบริหารจะเป็นไปตามระเบียบแบบแผนมีการปรับเปลี่ยนนโยบายที่ช้าไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพราะติดอยู่กับรูปแบบการบริหารและความสำเร็จเดิมที่เคยมี ผู้นำสมัยก่อนจะมีการวางแผนและนโยบายระยะยาว แต่เนื่องด้วยปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นทำให้ผู้นำในองค์กรต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี จึงทำให้เกิดการแข่งขันในด้านธุรกิจระหว่างองค์กรเกิดขึ้น สิ่งนี้ผู้นำในองค์กรยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีนั้น คือ การมีภาวะผู้นำยุคดิจิทัลภาวะผู้นำยุคดิจิทัลจะต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการนำเอา เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเหมาะสมกับขนาดขององค์กรที่ผู้นำได้ทำการบริหารอยู่ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิดมีการวางแผนวางกลยุทธ์มีการปรับแผนผังองค์กรบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เท่าทันกับเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาองค์กร พ้ององค์กรเข้าสู่การแข่งขันและสามารถดำรงอยู่กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (Sangpho, ChanthiwasanKit, & Yudiram, 2017)

จังหวัดขอนแก่น ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพในภาคการเกษตรมากถึงร้อยละ 30.00 ของอาชีพทั้งหมด มีลักษณะทางภูมิศาสตร์ของจังหวัดที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ในการทำเกษตรแหล่งน้ำ ลำคลอง เขื่อน แต่อย่างไรก็ตามรายได้ที่มาจาก การทำการเกษตรกรรมนั้นกลับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน จึงทำให้เกษตรกรมีความต้องการที่จะหารายได้เสริมจากอาชีพอื่นๆ เข้าสู่ครอบครัวนอกเหนือจากรายได้ทาง

การเกษตรที่จะได้รับตามฤดูกาลของการเพาะปลูกเท่านั้น ด้วยเหตุนี้เองจึงมีแนวคิดในการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนขึ้น เพื่อให้เกษตรกรและประชาชนในท้องถิ่นทุกคนที่ต้องการสร้างรายได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน (Community Enterprise Registration and Information Group, 2020) ถึงแม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะเป็นทางเลือกทางหนึ่งในการสร้างรายได้ สร้างงาน สร้างอาชีพ และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนก็ตาม แต่การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนในยุคปัจจุบันก็ประสบปัญหาและอุปสรรคในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านเงินทุนหมุนเวียน ด้านความรู้ในการผลิต ด้านความสามารถทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ รวมถึงขาดด้านทักษะในการบริหารจัดการที่ดี ผู้นำของวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังคงขาดศักยภาพในการบริหารจัดการ ขาดทักษะและเทคนิคใหม่ๆ ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ส่งผลให้การบริหารงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จได้ และอาจส่งผลถึงขั้นต้องเลิกกิจการของวิสาหกิจในบางชุมชน (Phothinam, 2017) ซึ่งเหตุแห่งความล้มเหลวขององค์กรล้วนเกิดจากการที่ผู้นำไม่สามารถปรับตัวและนำพาองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่จำเป็นต้องใช้แนวคิดการทำธุรกิจตามกระแสของผู้บริโภค และการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยใช้เทคโนโลยีทางดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์หรือแอปพลิเคชันขายของออนไลน์ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ผู้นำต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Chomphuphan, 2021)

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบันที่ถูกปฏิวัติให้เริ่มต้นใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้รูปแบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง และปัญหาการบริหารจัดการของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนข้างต้น ประกอบกับเหตุการณ์โรคระบาดโควิด 19 ในปัจจุบันที่มีการคาดการณ์ว่าพฤติกรรมผู้บริโภคจะเปลี่ยนไป จากการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกพบว่า โควิด 19 จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวเร่งให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์และลงทุนด้านดิจิทัลเพื่อเป็นธุรกิจดิจิทัล (digital business) อย่างเต็มรูปแบบโดยเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค และให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างการเติบโตครั้งใหม่ ภายหลังจากสถานการณ์โควิด 19 คลี่คลาย และการดำเนินธุรกิจกลับมาเป็นปกติไม่ว่าจะเป็นการที่หลายธุรกิจจะหันมาทำพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) มากขึ้น ทั้งธุรกิจระบบขนส่งตามความต้องการของลูกค้า (logistic) และระบบ

ขนส่งถึงปลายทาง (delivery) ส่งมอบแบบไร้เงินสด และระบบ การขายสินค้าแบบอัตโนมัติ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของ ผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต (Accenture, 2020) ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบของ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด ขอนแก่น เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับ ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในยุคดิจิทัล และเป็นข้อมูลในการ บริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งด้านศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนสู่การพึ่งตนเอง ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัด ขอนแก่นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) เพื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำ ยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น

### สมมติฐานของการวิจัย

- 1) ตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจ ชุมชนในจังหวัดขอนแก่นที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบหลักมี ค่าเท่ากับหรือสูงกว่า 0.70 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่า 0.30

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจยุคดิจิทัล

ธุรกิจยุคดิจิทัลมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มี ความรวดเร็วในการสื่อสารและส่งผ่านข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมไม่ว่าจะเป็นข้อความ ข่าวสาร รูปภาพ วิดีโอ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลา บนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยคุณลักษณะของยุคดิจิทัล (characteristics of digital era) คือ การพัฒนาจาก ยุคอุตสาหกรรมดั้งเดิมมาสู่ยุคดิจิทัลที่ค่อนข้างมีความเป็น อัตโนมัติในตัวเอง มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน จากการสื่อสารกันระหว่างบุคคล ที่เมื่อก่อนผู้ส่งสารและ ผู้รับสารจะสื่อสารกันใช้ระหว่างเวลาที่ค่อนข้างนาน ไม่ สามารถติดต่อกันได้ทุกที่ทุกเวลาตั้งในสมัยปัจจุบัน เนื่องจาก

ในสมัยก่อนระบบอินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์ในการสื่อสาร ยังไม่พัฒนาเท่าในปัจจุบัน ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทางดิจิทัลนี้เอง ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของ องค์กรหรือข้อมูลของผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างไร้ข้อจำกัด ไม่ว่าจะ เป็นทั้งเรื่องเวลาหรือแม้กระทั่งสถานที่ เพราะมี เครื่องมือที่สามารถพกพาประกอบกับระบบอินเทอร์เน็ต ที่พัฒนาจนสามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา ทำให้ธุรกิจในยุค ดิจิทัลมีการแข่งขันกันสูงมากกว่ายุคก่อนหน้านี้ ธุรกิจ สามารถดำเนินไปในโลกของดิจิทัล ในสื่อสังคมออนไลน์ได้ ตลอดเวลา ทำให้การประกอบธุรกิจจะต้องมีการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งธุรกิจยุคดิจิทัล เป็นการทำธุรกิจผ่านสื่อออนไลน์ โดยต้องมีการวิเคราะห์ ระบบข้อมูล ข่าวสารต่างๆ และรู้จักกลไกทางการตลาด หรือ กระแสทั้งในสังคม และสังคมออนไลน์ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจ สามารถวางแผนงานและวิธีดำเนินการต่อไปได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดย Tanaboditammachari (2017) ได้ ศึกษาและคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล (digital transformation) โดยคิดค้นตัวแบบสำหรับการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ชื่อว่า Digital Transformation Reference Model ประกอบไปด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดนโยบายการให้ ดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายของธุรกิจ 3) การกำหนด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม กับรูปแบบของธุรกิจที่จะก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล 4) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการบริหารงานในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัย 5) การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ใหม่ๆ ที่จะสามารถประยุกต์ให้เข้ากับรูปแบบการบริหารงาน และสามารถตอบสนองธุรกิจในยุคดิจิทัล

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในยุคดิจิทัล ผู้นำองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการ ภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และสามารถแข่งขัน กับองค์กรต่างๆ ได้โดย Sangpho, ChanthiwasanKit, and Yudiram (2017) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร ยุคดิจิทัล โดยแตกต่างจากผู้นำแบบดั้งเดิมที่เน้นการจัดการ แบบเบ็ดเสร็จ ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ขาดความสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการบริหารจัดการ ส่วนสาระสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำ แบบใหม่จึงเปลี่ยนจุดเน้นโดยให้ ความสำคัญในสิ่งที่จำเป็น มากกว่าในอดีต คือ 1) วิสัยทัศน์ (vision) โดยวิสัยทัศน์

ในยุคดิจิทัลจะต้องมีความกว้างไกลกว่ายุคเดิม มีความทันสมัย และมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน 2) การสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational communication) โดยการใช้เทคโนโลยีทางดิจิทัลในการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) โดยการหาวิธีในการบริหารงานรูปแบบใหม่ๆ กระตุ้นการใช้ปัญญาในองค์กร มีการแก้ไขปัญหา การตั้งสมมติฐาน การสร้างสถานการณ์ใหม่ๆ ให้บุคคลในองค์กรร่วมกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในองค์กร 4) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) โดยการสนับสนุนการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ กิจกรรมขององค์กรให้มากที่สุด รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน 5) การให้ความสำคัญกับพนักงาน (personal recognition) โดยการให้สิ่งตอบแทน สวัสดิการที่ดี รวมถึงการให้ความสำคัญทางจิตใจ การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน และ 6) ความหลากหลายของคนในองค์กร (diversity) โดยการเข้าใจถึงความแตกต่างทั้งทางเพศ วัย และฐานะทางครอบครัว ซึ่งในการบริหารองค์กรจำเป็นต้องลดช่องว่างเหล่านี้ เพื่อให้ทุกคนสามารถร่วมกันปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

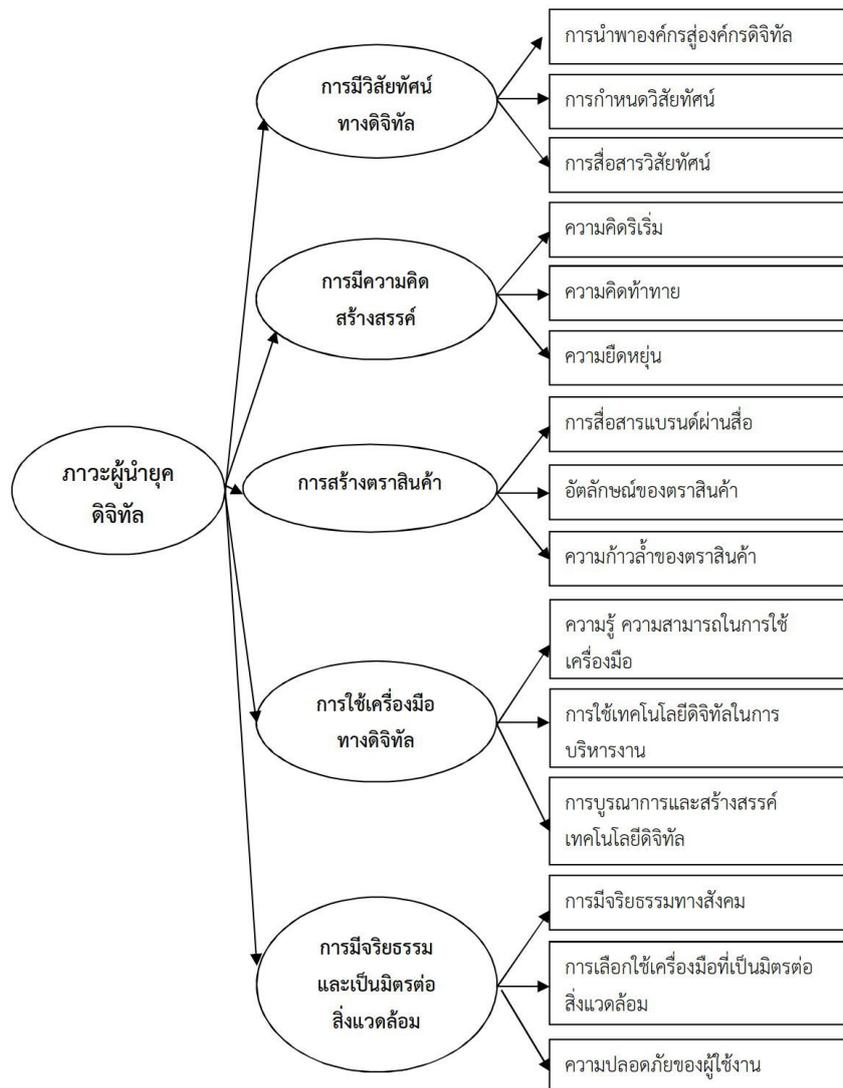
วิสาหกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการนำเอาแนวทางเศรษฐกิจชุมชนมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ คำว่าวิสาหกิจชุมชนนั้นสามารถใช้คำว่าธุรกิจชุมชนแทนได้ อันเนื่องมาจากว่าชุมชนไม่ใช่รัฐ ดังนั้น สถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของก็ต้องจัดว่าเป็นของภาคเอกชนเช่นเดียวกัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าหากใช้คำว่า ธุรกิจนั้นก็หมายถึง การแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง แต่สถานประกอบการที่ชุมชนเป็นเจ้าของนั้นก็กลับมีแนวคิดที่เน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการแสวงหากำไร ดังนั้น จึงควรใช้คำว่า วิสาหกิจชุมชน เช่นเดียวกับรัฐวิสาหกิจ โดยวิสาหกิจชุมชนนั้นจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมของชุมชนที่ชุมชนคิดได้จากการเรียนรู้ ไม่ใช่กิจกรรมเดี่ยวๆ ที่ทำเพื่อมุ่งสู่ตลาดใหญ่ และไม่ใช้กิจกรรมที่ซับซ้อนอะไร ล้วนแล้วแต่เป็นการทำกินทำใช้ทดแทนการซื้อจากตลาดได้ และเป็นการจัดการระบบการผลิตและบริการที่มีอยู่ในชีวิตประจำวัน วิสาหกิจชุมชนจึงจัดเป็นองค์กรภาค

ประชาชนที่ไม่มีรูปแบบ ไม่ได้เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ การสนับสนุนจึงไม่เป็นระบบและไม่มีเอกภาพ ส่งผลให้มีปัญหาในการดำเนินงาน เพราะวิสาหกิจชุมชนบางแห่งไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือภาคเอกชน และบางครั้งมีการสนับสนุนจากภาครัฐแต่ไม่ตรงความต้องการที่แท้จริง (Community Enterprise Registration and Information Group, 2020)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากแนวคิดของ Sheninger (2014) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้บริหารในยุคดิจิทัล Sangpho, ChanthiwasanKit, and Yudiram (2017), Sattachatmongkol and Thampai boon (2016), Singmat, Meemana, and Kaewinthorn (2017), และ Tanaboditammachari (2017) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดต่างๆ และได้จัดทำกรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การนำพาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และ 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์
  2. องค์ประกอบหลักการมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคิดท้าทาย และ 3) ความยืดหยุ่น
  3. องค์ประกอบหลักการสร้างตราสินค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การสื่อสารตราสินค้าผ่านสื่อ 2) อัตลักษณ์ของตราสินค้า และ 3) ความก้าวล้ำของตราสินค้า
  4. องค์ประกอบหลักการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ 2) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน และ 3) การบูรณาการและสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล
  5. องค์ประกอบหลักการมีจริยธรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีจริยธรรมทางสังคม 2) การเลือกใช้เครื่องมือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 3) ความปลอดภัยของผู้ใช้งาน
- โดยสามารถสร้างเป็นตัวแบบสมมติฐานตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบสมมติฐานตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method) ซึ่งใช้ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในสร้างแนวทางการใช้ตัวบ่งชี้ โดยศึกษาสถานการณ์แบบไม่มีการทดลอง

**ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** โดยสามารถแบ่งตามระยะการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิง

ปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น จำนวนทั้งสิ้น 3,376 คน (Community Enterprise Registration and Information Group, 2020) โดยประกอบด้วยวิสาหกิจชุมชนพื้นฐาน ซึ่งการผลิตเพื่อใช้ในท้องถิ่นเป็นหลัก มี 5 ชนิด ได้แก่ ข้าว อาหาร สมุนไพร ของใช้ และปุ๋ย เป็นของที่กิน ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งอยู่ในขีดความสามารถของชาวบ้านที่ผลิตได้ มีมูลค่ามากกว่าครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งปีของแต่ละครัวเรือนที่ประชาชนทั่วไปต้องใช้อุปโภคบริโภค และวิสาหกิจชุมชนก้าวหน้า เป็นวิสาหกิจชุมชนที่สามารถนำออกสู่ตลาดใหญ่ มีเอกลักษณ์ท้องถิ่น เป็นลักษณะเฉพาะตัว มีคุณภาพระดับมาตรฐาน

สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ทั่วไปได้ ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น หรือสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่าง 20 เท่าของจำนวนตัวแปร (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 300 ตัวอย่าง และผู้วิจัยได้ทำการเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิอีก 100 ตัวอย่าง ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 400 ตัวอย่าง เพื่อความสะดวกในการวิจัยและได้ข้อมูลเป็นภาพรวมมากที่สุด และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (cluster sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกตามพื้นที่โดยไม่จำเป็นต้องทำบัญชีรายชื่อของประชากร และสุ่มตัวอย่างประชากรจากพื้นที่ดังกล่าวตามจำนวนที่ต้องการ จากจังหวัดเป็นอำเภอและเรื่อยไปจนถึงระดับตำบล

ระยะที่ 2 กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และความสามารถในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำจากองค์กรภาคเอกชน ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลรับรองความสำเร็จหรือผู้บริหารหน่วยงานอิสระอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 16 คน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารกลุ่มหัตถกรรมคุ้มสุขโข กลุ่มทอผ้าและหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มทอผ้าไหมบ้านห้วยแก ร้านโชติกาไหมไทย กลุ่มวิสาหกิจชุมชนตัดเย็บบ้านดง และองค์กรพัฒนาธุรกิจดิจิทัล 2) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากองค์กรในภาครัฐ จำนวน 8 คน ซึ่งได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนาชุมชน ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม และ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการศึกษาด้านการพัฒนาชุมชนหรือทางการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวน 6 คน ซึ่งได้แก่ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาารูปแบบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น เครื่องมือที่ใช้

ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 44 ข้อ เป็นแบบสอบถามลักษณะประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (likert's five rating scale) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.67-1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.948

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนว่าต้องมีการพัฒนาในด้านใดบ้าง และพัฒนาอย่างไรตาม ตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น รวมถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าต้องมีการเข้ามาให้ความช่วยเหลือหรือจะต้องมีบทบาทอย่างไร

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งตามระยะของการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (second order confirmatory factor analysis) โดยการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโครงสร้างองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรม IBM SPSS และ Amos

การวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้นำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (analytic induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น และนำเสนอข้อมูลเป็นลักษณะการบรรยาย

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 60.75 และเพศชาย จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 39.25 โดยอยู่ในตำแหน่งกรรมการบริหาร จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 รองลงมา คือ ประธานกรรมการ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 และรองประธานกรรมการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25 โดยมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 3-10 ปี จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 61.75 รองลงมา คือ น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.25 โดยมีผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1) ผลตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ทั้งหมด 44 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.00-4.11 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง 12.01-18.99 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเหมาะสม เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่าร้อยละ 20.00 (Wiratchai, 1999) ดังนั้น จึงสามารถคัดสรรไว้ในตัวแบบความสัมพันธ์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบย่อยทั้ง 15 ตัว เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อย 15 ตัว แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบย่อยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทุกค่า และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันไม่เกิน 0.80 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ รวมถึงการวิเคราะห์หาค่าสถิติของ Bartlett เพื่อพิจารณาว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาที่ค่า Bartlett's test of Sphericity และค่าความน่าจะเป็นว่ามีความสัมพันธ์เหมาะสมกันเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปโดยพิจารณาที่การมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีค่า KMO มากกว่า 0.80 แสดงว่า จำนวนตัวอย่างไม่มากพอและเหมาะสมที่จะวิเคราะห์ในระดับดีมาก

การตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ก่อนปรับตัวแบบการวิจัย พบว่า ค่า p มีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.000 โดยค่าที่กำหนดต้องมีค่ามากกว่า 0.01 ส่วนค่าไคสแควร์หารด้วยองศาอิสระ ( $\frac{\chi^2}{df}$ ) เท่ากับ 7.148 ซึ่งมีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ส่วนค่าดัชนีความสอดคล้องตัวแบบ (GFI) เท่ากับ 0.839 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.032 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ไม่ผ่านเกณฑ์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.124 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.834 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ไม่ผ่านเกณฑ์ และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเกณฑ์ (NFI) เท่ากับ 0.813 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ไม่ผ่านเกณฑ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการปรับตัวแบบการวิจัย โดยพิจารณาจากตัวเลขค่า Modification Indices ที่ให้ค่าสูงที่สุดเป็นลำดับแรกก่อนและเรียงจากค่ามากไปน้อย จนทำให้ผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องของตัวแบบดังต่อไปนี้ค่า p มีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.023 โดยมีค่ามากกว่า 0.01 ส่วนค่าไคสแควร์หารด้วยองศาอิสระ ( $\frac{\chi^2}{df}$ ) เท่ากับ 2.109 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการพิจารณาถือว่า ผ่านเกณฑ์ ส่วนค่าดัชนีความสอดคล้องตัวแบบ (GFI) เท่ากับ 0.948 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.060 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ผ่านเกณฑ์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือคลาดเคลื่อนกำลังสองของ

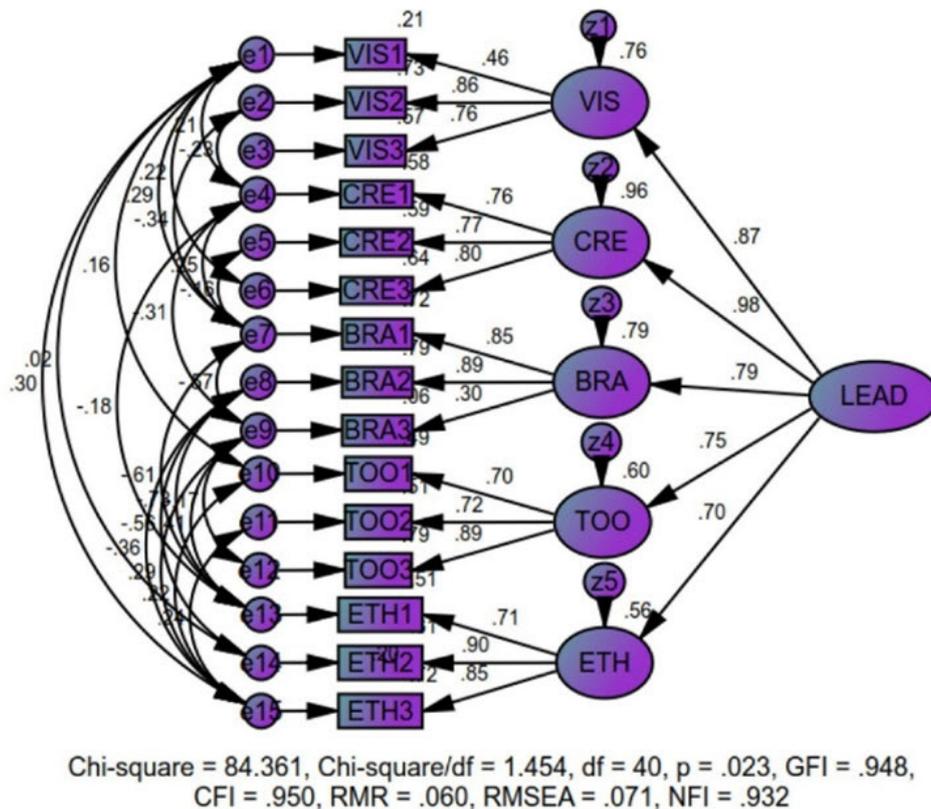
การประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.071 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.950 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ผ่านเกณฑ์ และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเกณฑ์ (NFI) เท่ากับ

0.932 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์ ผลการพิจารณาถือว่า ผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สรุปได้ว่า ตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น หลังปรับรูปแบบการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 และภาพที่ 2

ตารางที่ 1 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ก่อนและหลังปรับโมเดลการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าดัชนีที่วัดได้ก่อนปรับโมเดล	ค่าดัชนีที่วัดได้หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณาหลังปรับโมเดล
$\chi^2$	$p > 0.01$	0.000	0.023	ผ่านเกณฑ์
$\frac{\chi^2}{df}$	$\leq 3.00$	7.148	2.109	ผ่านเกณฑ์
GFI	$> 0.09$	0.839	0.948	ผ่านเกณฑ์
RMR	$\leq 0.08$	0.032	0.060	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$\leq 0.08$	0.124	0.071	ผ่านเกณฑ์
CFI	$> 0.95$	0.834	0.950	ผ่านเกณฑ์
NFI	$> 0.90$	0.813	0.932	ผ่านเกณฑ์

ที่มา: Kaiyawan (2020)



ภาพที่ 2 ตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น หลังปรับรูปแบบการวิจัย

**2) ผลตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบภาวะผู้นำ  
ยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น**

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล พบว่า น้ำหนักขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมีค่าเป็นบวก โดยมีค่าตั้งแต่ 0.70-0.98 และมีนัยทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งทุกด้านมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า 0.30) ในการสนับสนุนตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย คือ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ ความยืดหยุ่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80 รองลงมา คือ ความคิดทำทหาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 และความคิดริเริ่ม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 2) การมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 รองลงมา คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 และการนำพาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบเท่ากับ 0.46 3) การสร้างตราสินค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ อัตลักษณ์ของตราสินค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ การสื่อสารตราสินค้าผ่านสื่อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และความก้าวล้ำของตราสินค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.30 4) การใช้เครื่องมือทางดิจิทัล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ การบูรณาการและสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.72 และความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70 และ 5) การมีจริยธรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ การเลือกใช้เครื่องมือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 รองลงมา คือ ความปลอดภัยของผู้ใช้งาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และการมีจริยธรรมทางสังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.71 ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล

องค์ประกอบย่อย	Factor loading	S.E.	t-value	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R <sup>2</sup> )
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก					
องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล (VIS)					
การนำพาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล (VIS1)	0.46	0.08	9.82**	0.008	0.21
การกำหนดวิสัยทัศน์ (VIS2)	0.86	0.07	12.02**	0.015	0.73
การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS3)	0.76	-	-	0.012	0.57
องค์ประกอบหลักการมีความคิดสร้างสรรค์ (CRE)					
ความคิดริเริ่ม (CRE1)	0.76	0.07	13.93**	0.014	0.58
ความคิดทำทหาย (CRE2)	0.77	0.07	14.19**	0.005	0.59
ความยืดหยุ่น (CRE3)	0.80	-	-	0.005	0.64
องค์ประกอบหลักการสร้างตราสินค้า (BRA)					
การสื่อสารตราสินค้าผ่านสื่อ (BRA1)	0.85	0.08	14.23**	0.021	0.72
อัตลักษณ์ของตราสินค้า (BRA2)	0.89	0.08	15.81**	0.025	0.79
ความก้าวล้ำของตราสินค้า (BRA3)	0.30	-	-	0.009	0.66

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัล (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	Factor Loading	S.E.	t-value	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS)	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R <sup>2</sup> )
องค์ประกอบหลักการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล (TOO)					
ความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือ (TOO1)	0.70	0.06	13.88**	0.016	0.49
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน (TOO2)	0.72	0.06	14.22**	0.021	0.61
การบูรณาการและสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล (TOO3)	0.89	-	-	0.025	0.79
องค์ประกอบหลักการมีจริยธรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ETH)					
การมีจริยธรรมทางสังคม (ETH1)	0.71	0.06	14.89**	0.025	0.51
การเลือกใช้เครื่องมือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ETH2)	0.90	0.06	23.03**	0.031	0.51
ความปลอดภัยของผู้ใช้งาน (ETH3)	0.85	-	-	0.028	0.72
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง					
การมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล (VIS)	0.87	0.07	8.11**	-	0.76
การมีความคิดสร้างสรรค์ (CRE)	0.98	0.05	8.74**	-	0.96
การสร้างตราสินค้า (BRA)	0.79	0.06	7.14**	-	0.79
การใช้เครื่องมือทางดิจิทัล (TOO)	0.75	0.05	6.52**	-	0.60
การมีจริยธรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ETH)	0.70	-	-	-	0.50

หมายเหตุ: \*\*p < 0.01

### 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น สามารถสรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น และแนวทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (มีหน้าที่ดูแลวิสาหกิจชุมชนโดยตรง) กระทรวงพาณิชย์ รวมถึงหน่วยงานท้องถิ่น เช่น เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ตลอดจนหน่วยงานอิสระและหน่วยงานเอกชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน สรุปผลการวิจัยได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
แนวทางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (creative)		
ด้านความคิดริเริ่ม (originality)	ควรฝึกกระบวนการคิดเชิงบวก และมีการระดมองค์ความรู้ของบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในกิจการของวิสาหกิจชุมชน	ควรจัดหาแหล่งความรู้เพิ่มเติมให้แก่ทั้งผู้บริหารและบุคลากรของวิสาหกิจชุมชน เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ความรู้ด้านการออกแบบ ความรู้ด้านศิลปะ เป็นต้น
ด้านความคิดท้าทาย (challenge)	ควรเปลี่ยนวิธีการคิดแบบใหม่ให้เป็นการคิดนอกกรอบ เป็นการคิดที่ไม่เคยใช้มาก่อนหรือความคิดที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ โดยเปลี่ยนสถานที่และเวลาในการคิดเพื่อให้เกิดความท้าทายใหม่ๆ	ควรมีการจัดการแข่งขันหรือการประกวดผลิตภัณฑ์ หรือบริการของวิสาหกิจชุมชนขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความคิดท้าทายในการสร้างและพัฒนาองค์กรของตนเองให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ
แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล (vision)		
การนำพาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัล (digital organization)	ควรออกแบบองค์กรโดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ ตลอดจนมีการปรับตัว ปรับกลยุทธ์ต่างๆ และยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย	ควรให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปรับทิศทางขององค์กร รวมไปถึงบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนต้องมีการปรับกระบวนการทำงานและการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องให้รองรับการเป็นองค์กรดิจิทัลด้วย โดยมีหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision creative)	ควรปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยนำแนวโน้มความน่าจะเป็นของเทคโนโลยีในอนาคตเข้ามาร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเพิ่มแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารงาน	ควรมีการประชุมวางแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกภาคส่วนและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง
การสื่อสารวิสัยทัศน์ (vision communication)	ควรสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยภาษาที่สั้น ชัดเจน สามารถจดจำได้ง่าย และมีช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรที่หลากหลายช่องทาง	ควรมีช่องทางให้วิสาหกิจได้ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของตนเองให้สาธารณชนได้รับรู้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น เช่น ช่องทางบนหน้าเว็บของหน่วยงานภาครัฐ ไปสเตอร์สาธารณะ การติดประกาศบนบอร์ด เป็นต้น
แนวทางการพัฒนาการสร้างตราสินค้า (brand)		
การสื่อสารตราสินค้าผ่านสื่อ (brand communication)	ควรติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารผลิตภัณฑ์ที่จะตอบโจทย์ต่อสถานการณ์และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป	ควรมีช่องทางหรือช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนในการสื่อสารตราสินค้าและประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น (ต่อ)

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
อัตลักษณ์ของตราสินค้า (brand identity)	ควรมีการออกแบบโลโก้ (logo) เพื่อสร้างอัตลักษณ์เป็นของตนเอง และสร้างการจดจำได้ง่ายแก่ผู้บริโภค	ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในการสร้างโลโก้ หรือการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการช่วยออกแบบอัตลักษณ์ของแต่ละวิสาหกิจชุมชน
ความก้าวหน้าของตราสินค้า (brand advancement)	ควรวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูล และคาดการณ์ถึงการปรับตัวของกลุ่มผู้บริโภค และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยส่งเสริมการสร้างตราสินค้า	ควรมีการวางแผนธุรกิจให้แก่วิสาหกิจชุมชนในระยะยาว ทั้งเรื่องเงินลงทุน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเทคโนโลยี รวมถึงนวัตกรรมทางดิจิทัล
แนวทางการพัฒนาการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล (digital tool)		
ความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือ (tool knowledge)	ควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การใช้งานสมาร์ทโฟน การใช้คอมพิวเตอร์ ในการสื่อสารบนสังคมออนไลน์ การใช้งานแอปพลิเคชันต่างๆ เป็นต้น	ควรมีจัดอบรม และมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่รัฐวิสาหกิจชุมชนในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล และมีกรสนับสนุนงบประมาณหรือช่องทางในการจัดซื้อเครื่องมือทางดิจิทัลให้แก่วิสาหกิจชุมชน
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงาน (digital technology management)	ควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้ ทุกที่ทุกเวลา บนสมาร์ทโฟนและอุปกรณ์พกพา	ควรมีการพัฒนาซอฟต์แวร์หรือระบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนในการทำ การตลาด
การบูรณาการและสร้างสรรค์เทคโนโลยีดิจิทัล (integrate and create digital technology)	ควรมีการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล จำพวก channel, content, conversation marketing, และ data driven มาใช้ในการทำการตลาดยุคใหม่	ควรมีหน่วยงานที่เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้และสนับสนุนการบูรณาการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการตลาดของวิสาหกิจชุมชน
แนวทางการพัฒนาการมีจริยธรรมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ethics)		
การมีจริยธรรมทางสังคม (social ethics)	ควรกำหนดคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ตลอดจนสื่อสารสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานจริยธรรมเพื่อจัดกิจกรรมที่ดีให้องค์กร	ควรมีหน่วยงานที่เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้ด้านกฎหมาย และจริยธรรมที่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลแก่วิสาหกิจชุมชน
การเลือกใช้เครื่องมือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (environmental friendly)	ควรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม เรื่องสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงสนับสนุนการลดการใช้พลังงาน และทรัพยากร	ควรมีหน่วยงานต่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปลูกฝังจิตสำนึกเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมแก่บุคลากรในองค์กร

**ตารางที่ 3** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น (ต่อ)

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ความปลอดภัยของผู้ใช้งาน (safety)	ควรส่งเสริมให้ความปลอดภัยเป็นวาระสำคัญ โดยจัดทำข้อกำหนดและมาตรฐานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA)	ควรมีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเข้ามาตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยในสถานปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในการจัดทำระเบียบในการปฏิบัติงาน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)

### อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่นำมาเสนอ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เนื่องมาจากพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในเขตจังหวัดขอนแก่นมีการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ และกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมที่เพียงมุ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมาเป็นกระบวนการทัศน์การบริหารงานแบบสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในกระบวนการบริหารงาน ทำให้ผู้นำต้องมีการปรับตัวปรับกลยุทธ์ต่างๆ และต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานภายในองค์กร และรู้จักการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและหาแนวทางในการแก้ปัญหาภายในองค์กร ให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Phonchai, 2020) ตลอดจนความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมและยังส่งผลต่อองค์กรธุรกิจ ทั้งในด้านการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารกับลูกค้า การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและดิจิทัลแพลตฟอร์ม (digital platform) และยังส่งผลต่ออำนาจการแข่งขันทางการค้าอีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารองค์กรให้เข้ากับยุคสมัยทั้งในด้านแนวคิด (mindset) กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนไม่ใช่เพียงแค่มองว่า

จะนำเทคโนโลยีอะไรเข้ามาใช้ในองค์กร แต่เป็นเรื่องของการปรับกรอบความคิด พร้อมเรียนรู้มุมมองใหม่ๆ และวางยุทธศาสตร์ที่เป็นเชิงรุก การแข่งขันทางธุรกิจเข้ามาจากทุกทิศทาง เมื่อมองไปข้างหน้าเทคโนโลยี เช่น หุ่นยนต์ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อสองพันล้านคนในอีก 10 ปีข้างหน้า แนวโน้มเหล่านี้แสดงถึงภัยคุกคามและโอกาสเช่นกัน สำหรับองค์กรที่มีผู้นำที่เข้าใจในระบบดิจิทัลซึ่งเป็นผู้บุกเบิกนั้น จะทำให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าองค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถด้านดิจิทัลน้อยกว่า สอดคล้องกับทัศนะของ Chomphuphan (2021) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนั้น องค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพาองค์กรเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ส่งผลให้ภาวะผู้นำต้องมีการปรับตัวไปเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล จากแง่มุมนี้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในยุคปัจจุบันต่างได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและแนวคิดสมัยใหม่จากการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความเป็นโลกใบเดียวกันหรือความเป็นโลกาภิวัตน์ดังกล่าว ซึ่งอิทธิพลนี้ได้รวมถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำยุคดิจิทัลด้วยเช่นกัน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ อาจเนื่องจากเหตุผลเช่นเดียวกับที่อภิปรายในเรื่องความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ข้างต้น คือ การที่องค์ประกอบต่างๆ

ที่ใช้ในการวิจัย ได้รับการศึกษาจากทฤษฎีและผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง มีการสังเคราะห์เพื่อการคัดสรรไว้ในตัวแบบอย่างคำนึงถึงความตรงของเนื้อหาหรือของตัวแปรที่ศึกษาในทุกขั้นตอนตามทัศนะของ Sararatana (2014) ที่กล่าวว่า การศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้หรือสาระหลักจะต้องคำนึงถึงความตรงของเนื้อหาเป็นสำคัญ ทั้งในขั้นตอนการกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้

3. จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้บริหารควรพัฒนาในด้านการมีวิสัยทัศน์ทางดิจิทัล ให้เท่าทันยุคและกระแสของผู้บริโภคในปัจจุบัน ตลอดจนวางแผนในระยะยาวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ในการคิด ออกแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อสร้างตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับและเป็นมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเรียนรู้การใช้เครื่องมือทางดิจิทัล และรู้จักการประยุกต์เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนคำนึงถึงการมีจริยธรรมทางธุรกิจทั้งต่อผู้บริโภค บุคลากรในองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารองค์กรให้สำเร็จในยุคปัจจุบันต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้อง การบริหารงานองค์กรจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรยุคดิจิทัลจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและเข้าสู่องค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบสอดคล้องกับสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรในยุคดิจิทัล การให้ผู้บริหารยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดและพฤติกรรมการณ์ดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรที่มีความซับซ้อนและท้าทายหลากหลายเหตุผล ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตามทัศนะของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หากพิจารณาตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นสังคมความรู้ใหม่ จะต้องประกอบด้วย การสร้าง

ความตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนมีกิจกรรมการบริการ การจัดการ และการใช้งานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการปฏิบัติเทคโนโลยีไม่เพียงแต่การใช้เทคโนโลยี แต่ยังเป็นการเคลื่อนตัวไปสู่รูปแบบใหม่ของการกระจายสังคมดิจิทัลด้วย ดังแนวคิดของ Sheninger (2014) ที่ได้นำเสนอว่า ผู้บริหารในยุคดิจิทัลควรมีความเป็นผู้นำทางดิจิทัลคือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำต้องกลายเป็นผู้เล่าเรื่องตนเอง และสร้างรากฐานของแพลตฟอร์มประชาสัมพันธ์ที่เป็นเชิงบวกต่อองค์กรโดยใช้เครื่องมือสื่อสังคมออนไลน์ และสร้างระดับความโปร่งใสในองค์กร และเข้าใจถึงคุณค่าของการสร้างตราสินค้าและผลกระทบต่อผู้บริโภคในปัจจุบันและในอนาคต ผู้นำสามารถใช้เครื่องมือสื่อสารทางสังคมเพื่อสร้างสถานะทางบวกที่เน้นด้านบวกของวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของบุคลากร และปรับปรุงระบบการบริหารงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับยุคสมัย

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ควรมีการส่งเสริมให้นำรูปแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ประเมินผล และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน โดยในการนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ควรคำนึงถึงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อยทั้งในระดับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ควรนำตัวบ่งชี้รูปแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้ในการกำหนดแผน นโยบาย เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนทั้งในจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ตลอดจนสามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการจัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลให้แก่ผู้บริหารในองค์กรอื่นๆ ต่อไป หรือใช้เป็นกรอบในการกำกับ ติดตาม ดูแล ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินงานในการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชน ควรพัฒนาแนวความคิดการบริหารองค์กรให้เท่าทันยุคสมัย ศึกษา ค้นคว้าความรู้ทางเทคโนโลยีและนำเครื่องมือทางดิจิทัลมาใช้ในการบริหารองค์กร ตลอดจนคำนึงถึงการมีจริยธรรมทางธุรกิจทั้งต่อผู้บริโภค บุคลากรในองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารงานที่ดีแก่องค์กร ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

4.1 ควรทำการศึกษาวิจัยพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำยุคดิจิทัลซึ่งเป็นการต่อยอดในเชิงวิชาการจากงานวิจัยนี้

4.2 ควรทำการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) หรือรูปแบบวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำยุคดิจิทัลที่ได้รับการทดสอบจากงานวิจัยนี้เป็นแนวทางเพื่อให้ได้โปรแกรมในการฝึกอบรมพัฒนา ให้ความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร และนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติจริง

## References

Accenture. (2020). COVID-19: Building on a trusted platform. Retrieved May 17, 2020, from <https://www.accenture.com/cn-en/insights/communications-media/coronavirus-rapid-response-in-communications-media>

Chomphuphan, K. (2021). Næothāng kānphatthana phāwa phū nam choēng nawattakam nai thurakit yuk dičhithan [Development approach for innovative leadership in digital age businesses]. *Journal of Educational Innovation and Research*, 5(1), 148-155.

Community Enterprise Registration and Information Group. (2020). Rāingān rāi chūlæ čhamnūan samāchik khōng wisāhakit chumchon [Report the list and number of members of the community enterprise]. Retrieved May 27, 2020, from [https://smce.doae.go.th/smce1/report/report\\_smce01.php?page\\_size=20&PAGE=4177&typeSmce=1&amphur=&province=&levelSearch=&startPage=4168&endPage=4177](https://smce.doae.go.th/smce1/report/report_smce01.php?page_size=20&PAGE=4177&typeSmce=1&amphur=&province=&levelSearch=&startPage=4168&endPage=4177)

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson.

Jitvirat, K. (2018). Mo de lakan prap tua khong 'ongkon thurakit thi dai rap phonkrathop chak kantham lai lang khong theknoloyi dičhithan nai satawat thi yisip et [Adaptation model of business organizations from the digital disruption impact in the 21<sup>st</sup> century]. *Journal of the Association of Researchers*, 23(2), 74-88.

Kaiyawan, Y. (2020). Kan wikhrō modēn samakan khroṅsāng duai AMOS [Structural equation model analysis with AMOS]. Bangkok: Chulalongkorn University.

Phonchai, R. (2020). Phāwa phū nam kap kānboṛihān nai yuk dičhithan [Leadership and administration in the digital age]. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahamakut Buddhist University Isan Campus*, 1(3), 53-60.

Phothinam, P. (2017). Kānsuksā læ phatthanakān boṛihān čhatkān klum wisāhakit chumchon čhangwat Kalasin [The study and development of community enterprise management in Kalasin Province]. *Journal of The Way Human Society*, 5(1), 191-206.

- Sangpho, C., ChanthiwasanKit, S., & Yudiram, S. (2017). *Phāwa phū nam nai kānbōrihān 'ongkōn yuk dičhithan kōranī suksā: 'Ongkōn 'ai thī læ 'ongkōn thī kiēokhōng kap 'ai thī nai khēt Krung Thēp Mahā Nakhōn læ parimonthon* [Leadership in organization management in the digital age case study: It organizations and it-related organizations in Bangkok metropolitan region]. Bangkok: College of Innovation Thammasat University.
- Saratana, W. (2014). *Phāwa phū nam: Thritsadi læ nānā thatsana ruāmsamai patčhuban* [Leadership: Current contemporary theories and views]. Bangkok: Thipwisut.
- Sattachatmongkol, N., & Thampaiboon, A. (2016). Phū nam kān plīanplāeng nai yuk lokāphiwat sū kānphatthanā yāng yangyūn [Transformational leadership in globalization towards sustainable development]. *Business Review*, 8(1), 167-182.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Singmat, S., Meemana, P., & Kaewinthorn, D. (2017). *Khunnalaksana phāwa phū nam khōng phūbōrihān 'ongkōn nai satawat thī yīsip'et* [Leadership characteristics of corporate executives in the 21st century]. Maha Sarakham: Rajabhat Maha Sarakham University.
- Sukrakarn, C. (n.d.). Phāwa phū nam khōng phūbōrihān 'ongkōn nai yuk THAILAND 4.0 [Leadership of corporate executives in the era of THAILAND 4.0]. Retrieved May 1, 2020, from <https://spark.adobe.com/page/YIGxuPO3qkdtE/>
- Tanaboditammachari, D. (2017). Hēt dai čhung luāk Digital Transformation mā pen nāēokhit nai kāntham Education Transformation nai MonsoonSIM Seminar sōngphansipčhet [Why choose digital transformation? become an idea for education transformation in monsoonsim seminar 2017]. Retrieved April 20, 2022, from <http://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>
- Wiratchai, N. (1999). *Mōdenlitrēn: Sathiti wikhrō samrap kānwičchai (Phim khrang thī sām)* [Lisrail model: Analytical statistics for research (3th ed.)]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.