

โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

STRUCTURAL EQUATION MODEL OF TEN PERFECTIONED BUDDHIST LEADERSHIP AND PUBLIC POLICY FOR CHANGE MANAGEMENT SUCCESS OF FOOD BUSINESS ENTREPRENEUR

นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔



โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Structural Equation Model of Ten Perfectioned Buddhist Leadership and Public Policy for Change Management Success of Food Business Entrepreneur

Miss Sasitorn Anantapanpong

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2021

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....

(พระมหาสมบูรณ์ วุฑฺฒิกโร, รศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์ .....ประธานกรรมการ
(รศ.ดร.อัจฉรา หล่อตระกูล)

.....กรรมการ
(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ ประธานกรรมการ
รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย .....
(นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์)

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผู้วิจัย : นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์

ปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

: รศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์, พธ.บ. (การสอนสังคมศึกษา), M.A. (Political Science), Ph.D. (Political Science)

: รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

วันสำเร็จการศึกษา : ๑๑ กันยายน ๒๕๖๔

บทคัดย่อ

ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๒. ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และ ๓. นำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น .๙๗๗ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๘ คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแบบบรรยายและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๙ คน ใช้การเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมี ๕ องค์ประกอบคือ มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการสร้างนวัตกรรมและนำแทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ค่าอิทธิพลที่ส่งผลจากผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปยังองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน มีค่าระหว่าง .๗๖ – .๙๑

๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ได้แก่ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .๕๔๒ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทศบารมีต่อ

ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีค่าเท่ากับ .๓๕๔, .๓๖๘ และ .๗๒๒ ตามลำดับ ซึ่งมากกว่าค่าอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่มีค่าเท่ากับ .๐๕๑ และ .๓๕๓ ตามลำดับ ดังนั้น ทศบารมีร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารจึงเป็นปัจจัยร่วมกันในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๓. โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วย ๑) ทศบารมี ที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง ส่งผลไปยังองค์ประกอบอันดับที่หนึ่งสามด้านคือ การนำตนด้วยศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี และสัจจบารมี การนำคนด้วยทานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี การนำงานด้วยปัญญาบารมี ขันติบารมี และอธิษฐานบารมี ทศบารมี (Ten Perfections: P)เป็นปัจจัยส่งผลไปยังภาวะผู้นำเชิงบารมี (Leadership: L) นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (Policy: P) และผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (Success: S) ๒) ภาวะผู้นำเชิงบารมี ประกอบด้วยมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี ๓) นโยบายภาครัฐด้านอาหารสี่ด้าน คือด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้านการบริหารจัดการ โมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = ๒๓๑.๘๑, df = ๑๙๙, p =.๐๕๕, GFI =.๙๕๕, AGFI =.๙๓๒, RMR = .๐๒๒, RMSEA =.๐๒๐ ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ คือปัจจัยการผลิตบนความพอดี (Moderation: M) ประกอบด้วยมีความพอเพียง ผลิตเพื่ออยู่ได้ และพึ่งตนเองได้ สังเคราะห์เป็นโมเดลองค์ความรู้จากการวิจัยได้เป็น P-LPM-S.

Dissertation Title : Structual Equation Model of Ten Perfectioned Buddhist Leadership and Public Policy for Change Management Success of Food Business Entrepreneur

Researcher : Sasitorn Anantapanpong

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr.Termsak Thongin, B.A. (Teaching Social Studies), M.A. (Political Science), Ph.D. (Political Science)

: Assoc.Prof. Dr. Kiettisak Suklueang, B.A. (Public Administration), M.A. (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

Date of Graduation : September 11, 2021

Abstract

Objectives of this dissertation were: 1.To study the characteristics of change management success of food business entrepreneur, 2.To study the factors of ten perfectioned Buddhist leadership and public policy for change management success of food business entrepreneur, and 3.To propose the structural equation model of ten perfectioned Buddhist leadership and public policy for change management success of food business entrepreneur.

Methodology was mixed methods using equal and pararllel quantitative and qualitative methodology. For the quantitative research, data were collected by questionnaire with reliability value of .977 from 408 samples by stratified random sampling.Data were analyzed by descriptive statistics and structural equation modeling. For the qualitative research, data were collected from 18 key informants by in-depth interviewing and 9 participants in focus group discussion, purposefully selected. The quantitative data were analyzed by descriptive content analysis.

Finding were as follows:

1.The characteristics of change management success of food business entrepreneur were of five components. They were strategic change, cultural change, organization structural change, application of innovation and new technology and

personnel were ready for change. The factor loading that affected the five component were between .76 - .91.

2.Factors affecting the change management success of food business entrepreneur were ten perfections, charismatic leadership and food public policy. The squared multiple correlation of change management success (R^2) was .542. Direct effect, indirect effect and total effect of ten perfections that affected change management success of food business entrepreneur were .354, .368 and .722 respectively. These effects were more than direct effects of charismatic leadership and food public policy which were .051 and .353 respectively. Therefore, ten perfections, charismatic leadership and food public policy were co-factors that affected the change management success of food business entrepreneur.

3.The structural equation model of ten perfectioned Buddhist leadership and public policy for change management success of food business entrepreneur consisted of 1) Ten Perfections was the second order factor affected the first order factors in three dimension: Self-leading with morality, renunciation, effort and truthfulness. People-leading with giving, loving-kindness and equanimity. Work-leading with wisdom, endurance and self-determination. Ten perfections (Perfections: P) were the factor that affected charismatic leadership (Leader: L), food public policy (Policy: P) and change management success of food business entrepreneur (Success: S). 2) Charismatic leadership consisted of vision, arts of communication, honesty, motivation and role model. 3) Food Public policy consisted of four strategic policies: food security, food quality and safety, food education and public management. This model was conformed to the empirical data with statistic results. (χ^2 = 231.81, df= 199, p=.055, GFI = .955, AGFI = .932, RMR= .022, RMSEA = .020). The additional findings from focus group discussion were the factors of production on moderation which composed of sufficiency, production for living and self dependence. The findings could be synthesized as a body of knowledge by acromym as a model of P-LPM-S.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างสูงยิ่งจากคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป และผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง ที่ได้เมตตาให้คำปรึกษาและดูแลในการทำดุษฎีนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต อดีตผู้อำนวยการสถาบันโภชนาการมหาวิทยาลัยมหิดล อาจารย์ พลอากาศตรี ดร. นภัทร แก้วนาค ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ความมั่นคงและไซเบอร์ กองทัพอากาศ และอาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล รักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัยสารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา ที่เมตตาให้ความรู้ ให้กำลังใจ และคำปรึกษาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติโมเดลสมการโครงสร้าง กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย นมัสการขอบพระคุณและขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ คณะกรรมการสอบดุษฎีพิจารณ์และคณะกรรมการสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์ทุกท่าน ที่ช่วยชี้แนะแก้ไขให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ประกอบการสมาชิกสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปที่ให้ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประศาสน์วิชาความรู้ นมัสการและขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรทุกท่านที่เอื้อเฟื้อให้ความอนุเคราะห์ด้วยดี ขอบคุณอย่างจริงใจสำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และความเกื้อกูลห่วงใยในระหว่างการศึกษาและการทำดุษฎีนิพนธ์ พลเอก ดร.ปกิตน์ สันตินิยม ประธานรุ่น และเพื่อนนิสิตทุกท่าน

ขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและการสนับสนุนจนประสบความสำเร็จได้ในครั้งนี้ คุณประโยชน์อันใดที่พึงมีจากดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเพื่อบูชาคุณบิดา มารดา พระอาจารย์ คณาจารย์ ผู้มีพระคุณ ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่านด้วยความเคารพรักอย่างจริงใจ

ศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์

๒ กันยายน ๒๕๖๔

สารบัญ

เรื่อง		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		**ก**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
กิตติกรรมประกาศ		**จ**
สารบัญ		**ฉ**
สารบัญตาราง		**ฌ**
สารบัญภาพ		**ฏ**
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ		**ฑ**
บทที่ ๑	**บทนำ**	**๑**
	๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒ คำถามวิจัย	๖
	๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
	๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๗
	๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๙
	๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๙
	๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๔
บทที่ ๒	**แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**๑๕**
	๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๕
	๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	๓๘
	๒.๓ ทศบารมีและภาวะผู้นำเชิงทศบารมี	๔๘
	๒.๔ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๖๕
	๒.๕ โมเดลสมการโครงสร้าง	๘๐
	๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๘๙
	๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙๙
	๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๔

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**๑๒๘**
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๘
	๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๓๐
	๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๓๓
	๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๓๔
	๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๕๒
	๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๕๒
	๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๕๔
	๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้ทรงคุณวุฒิ	๑๕๔
	๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๕๖
	๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๕๙
	๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๕๙
บทที่ ๔	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**๑๖๑**
	๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	๑๖๑
	๔.๒ ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย	๑๗๑
	๔.๒.๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๑๗๘
	๔.๒.๒ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๐๖
	๔.๒.๓ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๕๘
	๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๒๖๓
	๔.๔ องค์ความรู้	๒๗๕
	๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๗๕
	๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๒๙๐

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	**๒๙๒**
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๙๓
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๙๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๓๐๖
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๓๐๖
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๓๐๗
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	๓๐๗
บรรณานุกรม	**๓๐๘**
ภาคผนวก	**๓๑๗**
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก	๓๑๘
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	๓๔๗
ภาคผนวก ค ผลการหาค่าดัชนี IOC และค่า CVI	๓๕๑
ภาคผนวก ง ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๓๖๐
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	๓๖๔
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญและภาพประกอบในการสัมภาษณ์เชิงลึก	๓๙๑
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้เข้าร่วมและภาพประกอบการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๔๐๘
ประวัติผู้วิจัย	**๔๑๙**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	สรุปความหมายของผู้นำ	๑๘
๒.๒	สรุปความหมายของภาวะผู้นำ	๒๒
๒.๓	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ	๒๖
๒.๔	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	๒๘
๒.๕	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	๓๑
๒.๖	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี	๓๓
๒.๗	สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๓๗
๒.๘	ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามแนวทฤษฎี O และทฤษฎี E	๔๒
๒.๙	แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	๔๕
๒.๑๐	ข้อธรรมในทศบารมีกับข้อธรรมในทศพิธราชธรรม	๕๕
๒.๑๑	สัญลักษณ์และความหมายในโมเดลลิสเรล	๘๔
๒.๑๒	งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๐๔
๒.๑๓	งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	๑๑๐
๒.๑๔	งานวิจัยเกี่ยวกับบารมีและทศบารมี	๑๑๕
๒.๑๕	งานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๑๒๑
๓.๑	การกำหนดจำนวนตัวอย่างตามกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการแปรรูปอาหาร	๑๓๔
๓.๒	โครงสร้างและน้ำหนักข้อคำถามของแบบสอบถาม	๑๓๖
๓.๓	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๓๘
๓.๔	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี	๑๔๐
๓.๕	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี	๑๔๑
๓.๖	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๑๔๓
๓.๗	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๑๔๔

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๓.๘	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๑๔๕
๓.๙	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๑๔๖
๓.๑๐	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบทศบารมี	๑๔๘
๓.๑๑	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบทศบารมี	๑๕๐
๔.๑	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๖๒
๔.๒	ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (n = ๔๐๘)	๑๖๖
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (n = ๔๐๘)	๑๗๐
๔.๔	ค่าสถิติการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๑๗๕
๔.๕	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	๑๘๕
๔.๖	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่	๑๙๑
๔.๗	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม	๑๙๕
๔.๘	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	๒๐๐
๔.๙	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	๒๐๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๐	สรุปประเด็นสำคัญปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๑๙
๔.๑๑	สรุปประเด็นสำคัญปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๓๓
๔.๑๒	สรุปประเด็นสำคัญปัจจัยทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๕๔

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๒.๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๒๗
๓.๑	การวิจัยแบบผสานวิธีด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Quantitative and Qualitative Methods) แล้วยืนยันด้วยการทำสนทนากลุ่มเฉพาะ	๑๒๙
๓.๒	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๑๓๐
๓.๓	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงบารมี	๑๔๒
๓.๔	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดนโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๑๔๔
๓.๕	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๑๔๗
๓.๖	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลการวัดทศบารมี	๑๕๑
๔.๑	โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๑๗๗
๔.๒	ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	๑๘๕
๔.๓	ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่	๑๙๑
๔.๔	ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม	๑๙๕
๔.๕	ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	๒๐๐
๔.๖	ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	๒๐๕
๔.๗	ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๑๙
๔.๘	ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๓๓

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
๔.๙	ปัจจัยทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๕๔
๔.๑๐	พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ)	๒๖๒
๔.๑๑	โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (สังเคราะห์จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ)	๒๗๓
๔.๑๒	ประเด็นองค์ความรู้ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๒๗๘
๔.๑๓	ประเด็นองค์ความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี	๒๘๑
๔.๑๔	ประเด็นองค์ความรู้ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๒๘๔
๔.๑๕	สรุปประเด็นองค์ความรู้ ทศบารมี	๒๘๘
๔.๑๖	องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๘๙
๔.๑๗	องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย P-LPM-S	๒๙๐

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๘. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๘ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

พระสุตตันตปิฎก

คำย่อ		ชื่อคัมภีร์	ภาษา
ขุ.ชา.อสีติ (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย อสีตินิบาตชาดก	(ภาษาไทย)
ขุ.ป. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ปฏิสัมภิทามรรค	(ภาษาไทย)
ขุ. จริยา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย จริยาปิฎก	(ภาษาไทย)
ที.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
สำ.ส. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
องฺ.ติก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
องฺ.จตุกฺก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
องฺ.ปญฺจก.(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
องฺ.ฉกฺก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ฉักกนิบาต	(ภาษาไทย)

ข. คำย่อชื่อคัมภีร์ปกรณวิเสส

คำย่อ		ชื่อคัมภีร์	ภาษา
วิสุทฺธิ (ไทย)	=	วิสุทธิมรรคปกรณ์	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ผลผลิตทางการเกษตรแต่เดิมเป็นสินค้าส่งออกอันดับต้น ๆ ของประเทศ ต่อมาเมื่อเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ผลผลิตส่วนหนึ่งได้ถูกนำมาแปรรูปเป็นสินค้าอาหาร สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ และกลายเป็นอุตสาหกรรมหลักของชาติ ธุรกิจอาหารและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศชาติและสร้างงานให้กับประชาชนเป็นจำนวนมาก จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย การส่งออกสินค้าเกษตรและอาหารแปรรูปในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ มีมูลค่ากว่าหนึ่งล้านล้านบาท[๑] และจากข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ประเทศไทยมีโรงงานแปรรูปผลิตผลทางเกษตรเบื้องต้น ๔๓,๗๒๕ โรงงาน โรงงานแปรรูปอาหาร ๙,๑๐๒ โรงงาน และโรงงานผลิตเครื่องดื่ม ๘๑๕ โรงงาน มูลค่าการผลิตอาหารราวสามล้านล้านบาท[๒] อุตสาหกรรมอาหารจึงมีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเชื่อมโยงกับการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตจากภาคการเกษตร แต่จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในห่วงโซ่อาหาร การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรการผลิต ได้แก่ ที่ดิน แหล่งน้ำ พื้นที่ชายฝั่งทะเลสำหรับการประมง ความหลากหลายทางชีวภาพ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น ล้วนมีผลกระทบต่อการผลิตและการแปรรูปอาหาร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์และสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของภาคธุรกิจ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือความสามารถในการดำเนินธุรกิจที่เรียกว่าความสามารถหลัก (core competency)

---

[๑] ธนาคารแห่งประเทศไทย, **EC_XT_008_S2 มูลค่าและปริมาณสินค้าส่งออกจำแนกตามกิจกรรมการผลิต,** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=747&language=th [๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔].

[๒] กรมโรงงานอุตสาหกรรม, **#อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มในประเทศ,** [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.facebook.com/hashtag/อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มในประเทศ [๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔].

ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ของภาคส่วนต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องบูรณาการและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงจึงจะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้นำในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นผลกำไรจากการทำธุรกิจ การขยายตลาด การเพิ่มยอดขาย เพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งก็เป็นเป้าหมายโดยมากขององค์กรธุรกิจทั่วไป ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจึงต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยนอกจากจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายของธุรกิจดังกล่าวแล้ว ในบริบทของการจัดการองค์กรยุคใหม่ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารยังต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีผู้ได้ส่วนเสีย (stakeholders) อย่างรอบด้าน ทั้งพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจึงต้องอาศัยผู้นำที่ต้องมีทั้งความสามารถและมีบารมีที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายได้

คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนั้น พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร ว่าด้วยคุณสมบัติของพ่อค้าหรือผู้นำองค์กร ๓ ประการคือ

๑. จักขุมา มีตาดี คือมีปัญญามองการณ์ไกล ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถคาดการณ์สภาพการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมการและการวางแผนไว้ทั้งเชิงรับและเชิงรุก

๒. วิธูโร มีธุรกิจดี จัดการธุรกิจได้ดี ผู้นำต้องเป็นผู้ชำนาญในงาน บริหารจัดการธุรกิจการงานได้อย่างดี มีความรับผิดชอบ ไม่บกพร่องในหน้าที่

๓. นิสสยสัมปันโน เป็นที่พึ่งที่อาศัยของผู้อื่นและเป็นที่เชื่อถือได้ ด้วยความสามารถแห่งจักขุมาและวิธูโร ทำให้ได้รับความรักและความเคารพนับถือจากบุคคลรอบข้าง[๓]

ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองสภาพเหตุการณ์ออก สามารถจัดการวางแผนรับมือได้อย่างมีกลยุทธ์ มีความชำนาญในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นที่เชื่อถือของผู้ที่ติดต่อเกี่ยวข้อง สามารถเป็นที่พึ่งที่อาศัยของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องได้

คุณลักษณะของผู้นำทางด้านความมีบารมี สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงให้คำอธิบายว่า “อิทธิพลของความคิดเรื่องบารมีต่อวัฒนธรรมไทยนั้น เราจะเห็นได้หลายทาง ประการแรก ในด้านวัฒนธรรมการปกครอง ดั้งเดิมมีความคิดที่ว่ากษัตริย์เป็นหัวหน้าคอยปกครองรักษาระเบียบสังคม ในสมัยสุโขทัยจะเห็นได้จากจารึกและคัมภีร์ไตรภูมิพระร่วงว่า มีวิวัฒนาการในความเชื่อว่ากษัตริย์จะสามารถนำสังคมไปในทางที่ดีขึ้นได้ เพราะกษัตริย์ไม่ใช่มีหน้าที่เป็นผู้ปกครองเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผู้นำทางศีลธรรมด้วย กล่าวคือ จะบำเพ็ญบารมีจนบรรลุพระโพธิญาณและชี้นำทางแก่บุคคลอื่นด้วย ความคิดนี้ทำให้ต่อมาในสมัยอยุธยาและรัตนโกสินทร์ คำว่าบารมีกลายเป็นคำที่ใช้กับพระมหากษัตริย์ (และเลยต่อมาถึงบุคคลสามัญ)” และยังทรงวิเคราะห์

---

[๓] องฺ ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

ความหมายของคำว่า บารมี ว่าความเต็ม หรือความเป็นเลิศ (completeness) หรือความสมบูรณ์แบบ (perfections) ด้วยคุณธรรม ๑๐ ประการ หรือทศบารมี (Ten Perfections) ได้แก่ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี[๔] บารมีในความหมายนี้จึงหมายถึง คุณความดีที่ควรบำเพ็ญขึ้น สั่งสมไว้ ส่งผลให้มีอำนาจ มีความฉลาด เชื่อมั่นในความดีงาม ถูกต้อง และสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ล้ำลึกระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่า และความเชื่อถือดั้งเดิม และเป็นแนวทางการดำเนินตามคุณธรรมหลายอย่างที่พระโพธิสัตว์พึงบำเพ็ญเพื่อนำไปสู่การบรรลุพระโพธิญาณ

ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ บารมี (Power) หมายถึง ความสามารถในการบังคับบัญชา โดยมีแหล่งที่มาของบารมีคือ บารมีในการให้คุณ (Reward Power) บารมีในการให้โทษ (Coercive Power) บารมีที่ชอบธรรม (Legitimate Power) บารมีในฐานะเชี่ยวชาญ (Expert Power) และบารมีในฐานะเป็นแบบอย่าง (Referent Power) บารมีในความหมายนี้จึงเป็นความสามารถในการบังคับบัญชาหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำตาม (The ability to command or influence people)[๕]

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีความเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลานั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถและมีบารมี มีความเป็นเลิศ ความเต็มเปี่ยมและถึงพร้อมด้วยคุณธรรม เพื่อให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ ด้วยความยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ดีงามโดยถูกต้องตามธรรม โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดหมายที่ดีงาม[๖] พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่มีคุณความดีที่ได้บำเพ็ญขึ้น หรือสร้างขึ้นในตัวของผู้นำ ด้วยธรรม ๑๐ ประการคือ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริย

---

[๔] สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, **ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๗๐.

[๒] Dessler, Gary, **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998), p.232.

[๖] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก,๒๕๔๗), หน้า ๓-๔.

บารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ส่งผลให้มีอำนาจ มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ เชื่อมั่นในความดีงาม ถูกต้อง และสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กร สามารถชักนำกระตุ้นให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือ ทุ่มเททำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีนี้ สามารถสรุปเป็น ๓ ด้าน คือ

๑. การนำตน ด้วยศีลบารมี คือผู้นำที่ไม่ทำการทุจริต ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบของศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม เนกขัมมบารมี คือการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุต่าง ๆ มีความสงบใจระงับได้ วิริยบารมี คือความพากเพียรอุตสาหะ ซึ่งเป็นหนึ่งในพลธรรม ๕ ด้วย และสัจจบารมี คือผู้นำพึงเป็นผู้มีสัจจะ มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ไม่คลาดจากหลักธรรม

๒. การนำคน ด้วยทานบารมี คือการเสียสละ รู้การให้ทั้งวัตถุทาน อภัยทาน และธรรมทาน เมตตาบารมี ผู้นำพึงนำคนด้วยเมตตา คือรักและปรารถนาดีต่อผู้อื่น สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น และอุเบกขาบารมี คือการรู้จักวางใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียงด้วยอคติ ๔ คือลำเอียงเพราะรัก (ฉันทาคติ) ลำเอียงเพราะโกรธ (โทสาคติ) ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) และลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ)

๓. การนำงาน ด้วยปัญญาบารมี คือความสามารถในการคิดวิเคราะห์ด้วยโยนิโสมนสิการ ขันติบารมี ผู้นำพึงมีความอดทนอดกลั้นต่ออารมณ์ที่น่าปรารถนาและไม่น่าปรารถนา ความอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรค เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และอธิษฐานบารมี ผู้นำต้องมีความตั้งใจมั่น แน่วแน่ในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม[๗]

ทศบารมีจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ และสามารถพัฒนาสั่งสมขึ้นมาได้ในตัวผู้นำในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ทางด้านนโยบายภาครัฐ คณะกรรมการอาหารแห่งชาติได้จัดทำกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) โดยน้อมนำหลัก“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลักคิดพื้นฐานในการวางกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกมิติอย่างสมดุล เน้นการนำความรู้และปัญญามาสู่การปฏิบัติที่มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งคำนึงถึงการปฏิรูปและพัฒนาด้านต่าง ๆ ทั้งระดับโลกและประเทศ ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และนโยบายการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ร่วมกับการวิเคราะห์ประเด็นท้าทายสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ว่า“ประเทศไทยมีความมั่นคง

---

[๗] อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ,“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **รมยสาร**, ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘) : หน้า ๕๕-๕๘.

ด้านอาหารและโภชนาการ เป็นแหล่งอาหารที่มีคุณภาพสูง ปลอดภัย และมีคุณค่าทางโภชนาการเพื่อชาวไทยและชาวโลกอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก ๔ ด้าน ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคงอาหาร มีเป้าประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการอย่างยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร มีเป้าประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพสูง ปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการค้าทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านอาหารศึกษา มีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและวิจัยให้เกิดความรู้ ความตระหนักแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อาหารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาวะ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการ มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการด้านอาหารของประเทศตลอดห่วงโซ่อาหารอย่างเป็นระบบ สร้างความเข้มแข็งของการดำเนินงานทุกภาคส่วนให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสอดคล้องกับกติกาการค้าสากล[๘]

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารตลอดห่วงโซ่การผลิตอาหารนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องรับมือกับความท้าทายจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน สภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงขึ้น ต้นทุนการผลิตสินค้าและการบริหารจัดการที่สูงขึ้น ความหลากหลายและความขาดแคลนของแรงงาน การจัดการแรงงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดความเสียเปรียบได้เปรียบในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การถ่ายเททางวัฒนธรรม การรุกของธุรกิจอาหารข้ามชาติเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าและบริการอาหารในประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารหยุดนิ่งไม่ได้ ต้องมีปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานและพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา สภาพของธุรกิจที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านราคา คุณภาพ ความปลอดภัย คุณค่าด้านสุขภาพและโภชนาการ รูปลักษณ์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ ความสะดวก ความทันสมัยแปลกใหม่ มีนวัตกรรม จนถึงวิธีทางการตลาด เหล่านี้ล้วนเป็นโจทย์ที่ท้าทายผู้ประกอบการธุรกิจอาหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากการแข่งขันทั้งภายในอุตสาหกรรมเอง

---

[๘] สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท คิวคัมเบอร์ (ประเทศไทย จำกัด, ๒๕๖๑), หน้า ๖-๘.

และจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ การเมือง การค้าระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และด้านกฎระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ภัยคุกคามจากสภาพการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ วิกฤตโรคระบาดและการเกิดขึ้นของโรคอุบัติใหม่ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารเพื่อรับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ในมิติด้านสังคม อาหารเป็นปัจจัย ๔ ที่จำเป็นในการดำรงชีวิต มีผลต่อประชากรของประเทศชาติ ทั้งด้านความอยู่รอด การมีสุขภาพอนามัย สติปัญญาที่ดี มิติด้านเศรษฐกิจ อาหารมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศชาติ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการผลิตและส่งออกอาหารไปทั่วโลก มิติด้านวัฒนธรรม อาหารเป็นเครื่องบ่งบอกถึงวัฒนธรรม อัตลักษณ์และภูมิปัญญาของชาติและชุมชน

จากความเป็นมาและปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงเป็นที่มาของการทำวิจัยเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ด้วยเล็งเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงทศบารมีจะสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปด้วยความสำเร็จราบรื่น สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ สร้างประโยชน์สุขให้แก่องค์กร ประชาชน สังคม ประเทศชาติ และเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่น ๆ ในการประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อไป

๑.๒ คำถามวิจัย

๑.๒.๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารเป็นเช่นไร

๑.๒.๒ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารเป็นอย่างไร

๑.๒.๓ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยเป็น ๒ ระยะ ระยะที่ ๑ ตอนที่ ๑ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม ระยะที่ ๑ ตอนที่ ๒ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยทำการวิจัยแบบคู่ขนานและเท่าเทียมกัน ดำเนินการวิจัยพร้อมกันเพื่อให้ได้ผลการวิจัยเสริมกัน ระยะที่ ๒ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบยืนยันผลจากการวิจัยในระยะที่ ๑ ขอบเขตการวิจัยในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยประกอบด้วยหลักธรรมทศบารมี แนวคิดทฤษฎีผู้นำ ภาวะผู้นำ ทศบารมี ใน ๓ ด้าน คือ การนำตนด้วยศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี และสัจจบารมี การนำคนด้วยทานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี และการนำงานด้วยปัญญาบารมี ขันติบารมี และอธิษฐานบารมี ผู้วิจัยทำการศึกษานโยบายภาครัฐซึ่งในการวิจัยนี้มุ่งหมายเฉพาะนโยบายภาครัฐด้านอาหารตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหาร ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านความมั่นคงอาหาร ๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ๓) ด้านอาหารศึกษา และ ๔) ด้านการบริหารจัดการ และศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารใน ๕ ประเด็นคือ ๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๓) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และ ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และการวิเคราะห์และสรุปผลเพื่อหาข้อสรุปอันเป็นองค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารต่อไป โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ประกอบด้วยตัวแปรเชิงปริมาณและตัวแปรเชิงคุณภาพ ดังนี้

๑) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variable) คือ

(๑) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) มี ๑ ตัวแปร คือ ทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) เป็นตัวแปรแฝงภายนอกซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง ประกอบด้วยตัวแปร

แฝงภายในซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ การนำตน การนำคน และการนำงาน องค์ประกอบอันดับที่หนึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

(๒) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) มี ๖ ตัวแปร และมีตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Endogenous Observation Variable) ดังนี้

(๒.๑) การนำตน มีตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัวแปร คือ รักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) มีความจริงใจ (สัจจบารมี)

(๒.๒) การนำคน มีตัวแปรสังเกตได้ ๓ ตัวแปร คือ รู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) มีความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)

(๒.๓) การนำงาน มีตัวแปรสังเกตได้ ๓ ตัวแปร คือ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

(๒.๔) ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีตัวแปรสังเกตได้ ๕ ตัวแปร คือ ๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๓) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

(๒.๕) ภาวะผู้นำเชิงบารมี มีตัวแปรสังเกตได้ ๕ ตัวแปร คือ มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างที่ดี

(๒.๖) นโยบายภาครัฐด้านอาหาร มีตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัวแปร คือ ด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา ด้านการบริหารจัดการ

๒) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative Variable) ประกอบด้วย ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรในองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๖ กลุ่มจากสมาชิกสามัญของสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป ขนาดของประชากรคือจำนวนบุคลากรในองค์กร ณ เวลาที่เก็บข้อมูล

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ๔ กลุ่ม คือกลุ่มที่ ๑ พระภิกษุ ๒ รูปและนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ๓ คน กลุ่มที่ ๒ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ๓ คน กลุ่มที่ ๓ ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ ๓ คนและนักวิชาการด้านอาหาร ๒ คน กลุ่มที่ ๔ ผู้บริหารระดับสูงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๕ คน โดยการเลือกแบบเจาะจง รวมจำนวนทั้งสิ้น ๑๘ รูปหรือคน

๓) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยกำหนดการประชุมความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ๒ คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ๓ คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอาหาร ๒ คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ๒ คน โดยการเลือกแบบเจาะจง รวมจำนวน ๙ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๖ กลุ่มธุรกิจ ซึ่งเป็นสมาชิกสามัญของสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป ได้แก่ ๑) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปปลาทูน่า ๒) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปอาหารทะเล ๓) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรด ๔) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปข้าวโพดหวาน ๕) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปผักและผลไม้ และ ๖) กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปเครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมรับประทาน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ทำการวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมเป็นระยะเวลา ๑๒ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยในดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ไว้ดังนี้

๑.๖.๑ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) หมายถึง การแสดงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล ในลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก ตัวแปรแฝงภายใน ตัวแปรสังเกตได้ภายใน และตัวแปรส่งผ่านที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร โดยใช้การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมด้วยสถิติขั้นสูง เพื่อแสดงความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑.๖.๒ ทศบารมี หมายถึง ปฏิปทาอันยวดยิ่ง คุณธรรมที่ประพฤติปฏิบัติอย่างยิ่งยวด คือ ความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษเพื่อบรรลุซึ่งจุดหมาย คือผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยบารมี ๑๐ ประการ คือ ๑) รู้จักให้ (ทานบารมี) ๒) รักษากายวาจา (ศีลบารมี) ๓) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) ๔) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) ๕) มีความ

เพียรพยายาม (วิริยบารมี) ๖) มีความอดทน (ขันติบารมี) ๗) มีความจริงใจ (สัจจบารมี) ๘) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) ๙) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และ ๑๐) ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) ด้วยบารมีการนำใน ๓ ด้าน คือการนำตน การนำคน และการนำงาน

๑.๖.๓ การนำตน หมายถึง คุณธรรมของผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้บารมี ๔ ประการ คือ

๑) รักษากายวาจา (ศีลบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนด้วยการไม่ทำทุจริต มีความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย และปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบของศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม

๒) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสงบระงับใจได้ ไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุจากกิเลสต่าง ๆ คือความโลภ ความโกรธ และความหลง

๓) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนด้วยความพากเพียรแกล้วกล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค มีความบากบั่นอุตสาหะในการบริหารงาน มีความเพียรพยายามพัฒนากิจการงานให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น

๔) มีความจริงใจ (สัจจบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนด้วยความเป็นผู้มีสัจจะในคำพูด มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ มีความจริงใจในการรักษาสัจจะทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

๑.๖.๔ การนำคน หมายถึง คุณธรรมของผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่น ก่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้บารมี ๓ ประการ คือ

๕) รู้จักให้ (ทานบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่น เสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้วัตถุทาน (การสละวัตถุสิ่งของ) อภัยทาน (การให้อภัยในสิ่งที่ควรให้อภัยได้) และธรรมทาน (การให้ความรู้ ให้ธรรมะ)

๖) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความรักและปรารถนาดี สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น

๗) ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการวางใจเป็นกลาง การรู้จักวางใจให้ราบเรียบสม่ำเสมอ ผู้นำบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยอคติ ๔ (คือลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะโกรธ ลำเอียงเพราะหลง และลำเอียงเพราะกลัว)

๑.๖.๕ การนำงาน หมายถึง คุณธรรมของผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ในการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้บารมี ๓ ประการ คือ

๘) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความมีวิสัยทัศน์ในการคิดอ่านอย่างรอบด้าน (จักขุมา) ด้วยความรอบรู้ชำนาญในการบริหารงาน (วิธุโร) และด้วยปัญญารอบรู้ในการบริหารคน เป็นที่พึ่งอาศัยของผู้อื่นได้ (นิสสยสัมปันโน)

๙) มีความอดทน (ขันติบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรค ด้วยความทนทานของจิตใจในการควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล และควบคุมตนไปในแนวทางการทำงานที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบโดยไม่ลุอำนาจกิเลส

๑๐) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำหน้าที่ในทางสร้างสรรค์ โดยเมื่อตัดสินใจแล้วจะลงมือทำโดยไม่ย่อท้อจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ และด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและส่วนรวม

๑.๖.๖ พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีความตื่นรู้ในการนำหลักธรรมทศบารมีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

๑.๖.๗ ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่นำหลักธรรมทศบารมีมาใช้ในการนำตนด้วยการรักษากายวาจา มีความสงบระงับใจได้ มีความเพียรพยายาม และมีความจริงใจ การนำคนด้วยการรู้จักให้ มีความรักปรารถนาดีต่อผู้อื่น และความวางใจเป็นกลาง การนำงานด้วยความรอบรู้ มีความอดทน และมีความตั้งใจมั่น เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมี เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑.๖.๘ ภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะในการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์กร

๑) มีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้คนเชื่อมั่นและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติตามได้ มีวิสัยทัศน์ในการใช้กลยุทธ์ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้แม่นยำ มีความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการทำงานขององค์กร เพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๒) มีศิลปะในการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารได้ชัดเจนทั้งเป้าหมายและวิธีการ สามารถชักจูง กระตุ้น ปลุกเร้าให้ยอมรับในความคิดของผู้นำโดยไม่มีข้อสงสัย ทำให้คนในองค์กรมีความชื่นชอบและเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ พร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม

๓) มีความซื่อสัตย์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง มีความพยายามที่จะยกระดับความประพฤติและพัฒนาจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีงาม และปรับเปลี่ยนแนวคิดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและธรรมาภิบาลองค์กร (Corporate Governance)

๔) สร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำให้คนในองค์กรใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างแรงจูงใจภายนอกด้วยการให้ค่าตอบแทน รางวัล โบนัส และการยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจภายในที่เกิดจากความพึงพอใจ ความสำเร็จ และการมีส่วนร่วม การกระตุ้นจูงใจให้คนในองค์กรทำงานในเป้าหมายที่ท้าทาย กระตุ้นจูงใจให้ทำงานที่ซับซ้อนยากลำบากหรือในภาวะวิกฤตได้ การสร้างแรงจูงใจให้ทำงานได้หลายแบบทั้งแบบที่ต้องทำคนเดียวและร่วมกันทำเป็นทีม เพื่อผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๕) เป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การที่ผู้นำมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถเป็นแบบอย่างทางความคิด การแสดงออกและพฤติกรรม สร้างความประทับใจให้คนในองค์กรได้ยึดถือและปฏิบัติตาม เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านความมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะในการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สามารถสร้างแรงจูงใจ เพื่อบรรลุผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑.๖.๙ นโยบายภาครัฐ ในการวิจัยนี้มุ่งหมายถึงนโยบายภาครัฐด้านอาหาร หมายถึง แนวทางกิจกรรม การกระทำ หรือการเลือกตัดสินใจของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลได้ทำการตัดสินใจ และกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อชี้นำให้มีกิจกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหาร หรือกระบวนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม ตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) ประกอบด้วย ๔ ด้านคือ

๑) ด้านความมั่นคงอาหาร หมายถึง นโยบายที่ก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการอย่างยั่งยืน สามารถบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมการผลิตอาหารที่มีเป้าหมายทางโภชนาการ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอาหารด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี และสร้างความร่วมมือระหว่างระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน

๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร หมายถึง นโยบายที่สร้างความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัยด้วยการส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการผลิตอาหาร เช่น GMP, HACCP สนับสนุนให้เอกชนลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาทางด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ส่งเสริมให้ผู้บริโภคตระหนักถึงการบริโภคอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย มีตราสัญลักษณ์การรับรองมาตรฐาน เพิ่มขีดความสามารถของห้องปฏิบัติการตรวจสอบให้มีมาตรฐาน และปรับปรุงกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคและสร้างความเป็นธรรม

๓) ด้านอาหารศึกษา หมายถึง นโยบายที่ส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสมเพื่อสุขภาวะที่ดี ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนให้มีการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ด้านอาหารและโภชนาการ มีการจัดการองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาหารและโภชนาการเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และส่งเสริมให้ผู้ที่มีบทบาทในห่วงโซ่อาหารมีความรู้ด้านอาหารศึกษาอย่างเหมาะสม

๔) ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง นโยบายภาครัฐในการปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กร มีการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายในห่วงโซ่อาหาร มีการติดตามประเมินปัญหาและอุปสรรคในการใช้กฎหมาย การพัฒนาฐานข้อมูลด้านอาหาร และการจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านอาหารที่มีอยู่ให้มีความทันสมัย สะดวกต่อการเข้าถึงและการนำไปใช้

๑.๖.๑๐ ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว การยอมรับ และสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผลสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร การปรับกลยุทธ์ทางด้านการผลิตและเทคโนโลยี การปรับกลยุทธ์ทางด้านการตลาดและการกระจายสินค้า การปรับกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และการปรับกลยุทธ์ทางด้านการลงทุน

๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ หมายถึง ผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหรือแบบแผนที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กรซึ่งมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรในแนวทางใหม่ที่ดีขึ้น ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ มุ่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นในการผลิตและให้บริการสินค้าอาหารที่ปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสม วัฒนธรรมของความซื่อสัตย์และตรงต่อเวลา

๓) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม หมายถึง ผลสำเร็จจากการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จัดสายการบังคับบัญชาใหม่ จัดแบ่งตำแหน่งหน้าที่ใหม่ให้เหมาะสม ได้แก่ การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การปรับเพื่อควบคุมต้นทุนและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ หมายถึง ผลสำเร็จจากการส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการบริหารและการตัดสินใจ การนำเทคโนโลยีทางด้านการผลิต อุปกรณ์เครื่องจักรและสายการผลิตสินค้าใหม่ ๆ มาใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด มีการนำนวัตกรรมการผลิตและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การเก็บรักษาและการขนส่งเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร และเพื่อการประหยัดทรัพยากรและลดการสูญเสีย

๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร บุคลากร

แสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

๑.๖.๑๑ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร หมายถึง ผู้ดำเนินกิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการที่เกี่ยวกับอาหารโดยมีการซื้อขายแลกเปลี่ยนกัน และมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการประโยชน์หรือกำไรจากกการดำเนินกิจกรรม ในงานวิจัยนี้หมายถึง สมาชิกของสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป จำนวน ๖ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปปลาทูน่า กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปอาหารทะเล กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรด กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปข้าวโพดหวาน กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปผักและผลไม้ และกลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปเครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมรับประทาน

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ได้ข้อมูลลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๗.๒ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๗.๓ ได้โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๗.๔ ได้องค์ความรู้ที่เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้เกิดผลสำเร็จต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ ต้องการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารโดยมีแนวคิด ทฤษฎี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดการศึกษาดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๒.๓ ทศบารมีและภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

๒.๔ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร

๒.๕ โมเดลสมการโครงสร้าง

๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวในคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) มักใช้ควบคู่กันและอยู่ด้วยกันเสมอ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้เขียนไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น พูดด้วยภาษาชาวบ้าน แปลง่าย ๆ ก็คือความเป็นผู้นำนั่นเอง และได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดจุดหมายที่ดีงาม[๑] ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ ก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม จะเห็นว่ามีองค์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ หมายความว่าคุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่าง หลาย

---

[๑] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก,๒๕๔๗), หน้า ๓.

ด้านแยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้นคือ

ตัวผู้นำ จะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้ คือ ๑) ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่า ๒) จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น ๓) หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย ๔) สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ ๕) สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบอยู่ภายนอก ว่าทำอย่างไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น[๒]

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปรินายก ได้ทรงนิพนธ์ไว้ว่า งานของผู้นำหรือผู้ปกครองจะสำเร็จงดงามเพียงไร อยู่ที่จะสามารถผูกพันใจผู้คนได้มากน้อยเพียงไหน คือต้องทำตนให้เป็นที่รักที่เชื่อถือได้มาก ๆ ก่อน จึงจะสามารถทำงานอื่นให้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้เป็นใหญ่จะต้องรักผู้อยู่ในความรับผิดชอบ ต้องเมตตาห่วงใย ต้องไม่เห็นแก่ตัวก่อน เห็นแก่ผู้อื่น มองทุกคนด้วยความรู้สึกเช่นเป็นพ่อแม่พี่น้องลูกหลานที่รักของตน มีความรู้สึกจริงใจ เมื่อมีความรู้สึกจริงใจเกิดขึ้น ความเอารัดเอาเปรียบก็จะไม่เกิดขึ้น จะมีแต่ความรักความเมตตา ความเสียสละปกป้องคุ้มกันเพื่อให้เจริญรุ่งเรือง[๓] ทัศนะของพระธรรมสิงหบุราจารย์ (หลวงพ่อจรัญ ฐิตธมฺโม) ผู้นำหรือผู้บริหารควรเป็นผู้มีธรรมะ มีจิตใจเมตตา ผู้นำจักต้องทำงานด้วยความศรัทธา เชื่อมั่น รักและเคารพในตัวเองและผู้อื่น เคารพสัจจะ ทำงานด้วยความถูกต้อง ใช้สติปัญญาของตนอย่างดี[๔] พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ[๕]

ผู้นำ (Leader) ที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ย่อมเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะถ้าองค์กรใดมีผู้นำที่เพียบพร้อมด้วยภาวะผู้นำ ย่อมทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า ดังพุทธพจน์ที่แสดงถึงผู้นำไว้ว่า เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว

---

[๒] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔-๕.

[๓] สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฺฒนเถระ), **สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปรินายก พระกรณียกิจพระเกียรติคุณ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย,๒๕๔๐), หน้า ๑๙๙.

[๔] หลวงพ่อจรัญ ฐิตธมฺโม, **พระธรรมเทศนาของหลวงพ่อจรัญ ฐิตธัมโม**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา,๒๕๔๒), หน้า ๑๐๙-๑๑๑.

[๕] พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกันในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็จะประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย[๖]

ในเชิงบริหารนั้น ผู้นำมักหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีอำนาจในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลเหนือผู้ตามที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นผู้มีหน้าที่ควบคุม ตรวจตรา ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการ โน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา และชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น มุ่งให้ได้ผลงานที่ดียิ่ง[๗] ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นทำกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ[๘] อานันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำไว้สั้น ๆ ว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือผู้นำที่คนอื่นอยากเดินตาม[๙] ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์[๑๐]

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำอาจสรุปได้ดังนี้ ๑) ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ๒) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ๓) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่ วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย[๑๑]

โดยสรุป ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องการ ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น จึงมีคำถามว่าผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้วยหรือไม่ เพราะผู้บริหารกับผู้นำมีความแตกต่างกัน ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว ผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้นำด้วย เพราะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารจะทำให้

---

[๖] องฺ.จตุกฺก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖.

[๗] กวี วงศ์พุฒ, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี,๒๕๓๙), หน้า ๑๓.

[๘] Campbell, David J, **Organisations and the Business Environment**, (Oxford: Butterworth Heineman, 1997), p.169.

[๙] อานันท์ ปันยารชุน, "ผู้นำ คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. อ้างใน สงวน นิตยารัมพงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ, **ผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: พิฆเณศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์,๒๕๔๕), หน้า ๒๖-๒๗.

[๑๐] อุดม ทุมโฆสิต, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,๒๕๔๔), หน้า ๒๓๐.

[๑๑] บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดการองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๔๕), หน้า ๒๖๖.

งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีระบบ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำสามารถใช้อำนาจได้โดยไม่ต้องสั่งและผู้ตามก็ยอมรับความเป็นผู้นำอยู่แล้ว[๑๒]

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)	บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน
สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฺฒนเถระ)	งานของผู้นำอยู่ที่จะสามารถผูกพันใจผู้คนได้มากน้อยเพียงไหน ผู้เป็นใหญ่จะต้องรักผู้อยู่ในความรับผิดชอบ ต้องเมตตาห่วงใย ต้องไม่เห็นแก่ตัวก่อน มีความรู้สึกจริงใจ มีแต่ความรักความเมตตา ความเสียสละปกป้องคุ้มกันเพื่อให้เจริญรุ่งเรือง
หลวงพ่อจรัญ ฐิตธมฺโม	ผู้นำหรือผู้บริหารควรเป็นผู้มีธรรมะ มีจิตใจเมตตา ผู้นำจักต้องทำงานด้วยความศรัทธา เชื่อมั่น รักและเคารพในตัวเองและผู้อื่น เคารพสัจจะ ทำงานด้วยความถูกต้อง ใช้สติปัญญาของตนอย่างดี
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)	ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
องฺ.จตุกฺก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕-๑๑๖	เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกันในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็จะประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย

[๑๒] สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๕๕), หน้า ๒๑๖-๒๑๗.

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
กวี วงศ์พุฒ	ผู้นำมักหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเป็นผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีอำนาจในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลเหนือผู้ตามที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
Campbell, David J.	ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นทำกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ
อานันท์ ปันยารชุน	ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือผู้นำที่คนอื่นอยากเดินตาม
อุดม ทุมโฆสิต	ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
บุญทัน ดอกไธสง	ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
สุรพล สุยะพรหม และคณะ	ผู้บริหารกับผู้นำมีความแตกต่างกัน ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว ผู้บริหารควรจะต้องเป็นผู้นำด้วย เพราะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีระบบ แต่ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำสามารถใช้อำนาจได้โดยไม่ต้องสั่ง และผู้ตามก็ยอมรับความเป็นผู้นำอยู่แล้ว

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

การนำ หมายถึงกระบวนการในการชักจูงหรือโน้มน้าวความคิดเห็นและพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตามและกระตือรือร้นที่จะหาทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปฏิบัติการขององค์การในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการนำ เรียกว่า ภาวะผู้นำ การนำจึงเป็นเรื่องของการจัดการกับบุคคลขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้ปัจเจกบุคคล

(Individuals) และกลุ่มบุคคล (Groups) ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การนำแผนงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย[๑๓]

ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้[๑๔]

ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย[๑๕]

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง[๑๖]

ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรจุจุดมุ่งหมายร่วม เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย[๑๗]

ภาวะผู้นำ คือภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น [๑๘]

ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ ในแง่ของสังคม ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วย

---

[๑๓] อภิชญาณัฐโสภา อบสิน, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๗. หน้า ๓๔.

[๑๔] กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร,๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

[๑๕] กวี วงศ์พุฒ, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๑๗.

[๑๖] พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุภาการพิมพ์,๒๕๔๒), หน้า ๑๙๖.

[๑๗] รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์,๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

[๑๘] ประเวศ วะสี, **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิธีแก้ไข**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: พิฆเนศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔), หน้า ๗๑.

ความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย[๑๙]

ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการ มิใช่บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่ม ที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย[๒๐]

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ[๒๑]

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลในกลุ่มสมาชิกคนใดคนหนึ่งที่พยายามให้พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถในทางวิชาการ สุขภาพดี จิตใจดี และเป็นบุคคลที่สามารถดลใจ ดึงดูดใจและชักจูงให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเขามิได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด[๒๒]

ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) คือกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้[๒๓]

ภาวะผู้นำ เป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้[๒๔]

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ในภาระขององค์กร[๒๕]

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อจะ

---

[๑๙] เสนาะ ติเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,๒๕๔๖), หน้า ๑๘๒.

[๒๐] นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ ,๒๕๔๔), หน้า ๒.

[๒๑] อุดม ทุมโฆสิต, **การจัดการ**, หน้า ๒๓๐.

[๒๒] เสน่ห์ จุ้ยโต, **องค์การสมัยใหม่**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ,๒๕๕๑), หน้า ๑๑๔.

[๒๓] Stogdill, Ralph M., **Leadership Membership and Organization**, (Psychological bulletin: 1950), p.4.

[๒๔] Tead, Ordway, **The Art of Leadership**, (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1956), p.19.

[๒๕] Barnard, Chester I., **Organization and Management**, (Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1962), p.83.

ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา[๒๖]

ภาวะผู้นำ ที่มีผู้นิยามไว้ อาจสรุปได้ดังนี้

๑) ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร ติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือการที่ผู้บริหารของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓) ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการทำแผนงาน และคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

๔) ภาวะผู้นำ คือวิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๕) ภาวะผู้นำ คือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา[๒๗]

สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๒ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อภิชญาณัฐโสภา อบสิน	การนำ หมายถึงกระบวนการในการชักจูงหรือโน้มน้าวความคิดเห็นและพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตามและกระตือรือร้นที่จะหาทางบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปฏิบัติการขององค์การในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการนำ เรียกว่า ภาวะผู้นำ
พยอม วงศ์สารศรี	กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

[๒๖] Likert, Rensis, **The Human Organization**, (New York: McGraw-Hill, 1967), p.172.

[๒๗] อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๘-๙.

ตารางที่ ๒.๒ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
กิติ ตยัคคานนท์	ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
กวี วงศ์พุฒ	การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
รังสรรค์ ประเสริฐศรี	พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรจุจุดมุ่งหมายร่วม เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ประเวศ วะสี	ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น
เสนาะ ติเยาว์	ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานหนักจนประสบผลสำเร็จ ในแง่ของสังคม ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจในการใช้ความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์	กระบวนการ มิใช่บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่ม ที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
อุดม ทุมโฆสิต	กระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

ตารางที่ ๒.๒ สรุปความหมายของภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
เสน่ห์ จุ้ยโต	ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถในทางวิชาการ สุขภาพดี จิตใจดี และเป็นบุคคลที่สามารถดลใจ ดึงดูดใจและชักจูงให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเขามิได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด
Stogdill, Ralph M.	เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (Influence) คือกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่มเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
Tead, Ordway	การประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชี้นำให้บุคคลอื่นกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้
Barnard, Chester I.	คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ในภาระขององค์กร
Likert, Rensis	กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา
อุทัย หิรัญโต	กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

๒.๑.๓ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Theory) ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะผู้นำเป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด โดยมีความเชื่อว่าผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นไม่ได้ (Leader are born, not made) ซึ่งเป็นแนวคิดนี้ได้มาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ Stogdill ได้รวบรวมงานวิจัยในช่วงดังกล่าวจำนวน ๑๒๔ เรื่อง สรุปได้ว่า ผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้

(๑) มีสติปัญญา (Intelligence)

(๒) เป็นผู้รู้ (Scholarship)

(๓) มีความรับผิดชอบ (Responsibility)

(๔) มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่ดี (Socioeconomic Status)

(๕) เป็นคนชอบเข้าสังคม (Sociability)

(๖) มีความคิดริเริ่ม (Initiative)

(๗) มีความเพียรพยายาม (Persistence)

(๘) เชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence)

(๙) รับรู้และเข้าใจแจ่มแจ้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างว่องไว (Alert and Insight to the Situations)

(๑๐) ให้ความร่วมมือ (Cooperativeness)

(๑๑) เป็นที่นิยม (Popularity)

(๑๒) มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี (Adaptability)

(๑๓) สามารถใช้คำพูดได้ดี (Verbal Facility)[๒๘]

งานวิจัยในระยะต่อมา สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้

(๑) คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น ส่วนสูง อายุ น้ำหนัก รูปร่าง แนวคิดที่ว่าผู้นำที่มีรูปร่างสูงใหญ่จะได้รับการเชื่อฟังมากกว่าผู้ที่มีรูปร่างเตี้ยเล็ก แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจและความเกรงกลัว ซึ่งพบว่าไม่เป็นความจริงเสมอไป ตัวอย่างผู้นำที่มีรูปร่างเล็กที่ยิ่งใหญ่ก็มีอยู่มาก เช่น ประธานาธิบดี ทรูแมน นโปเลียนมหาราช มหาตมะคานธี อับราฮัม ลินคอล์น เติ้งเสี่ยวผิง เป็นต้น

(๒) มีภูมิหลังทางสังคมที่ดี ซึ่งพบว่าผู้ที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำ ก็สามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มาก

(๓) สติปัญญา ความสามารถ พบว่าผู้ที่มีสติปัญญาดี มีความคล่องตัว มีความรู้ มีลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ

(๔) บุคลิกภาพ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

(๕) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความมุ่งมั่น ความใฝ่สำเร็จ ไม่ย่อท้องต่ออุปสรรค มุ่งงาน เป็นลักษณะของผู้นำโดยมาก

(๖) ลักษณะทางสังคม ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ชอบเข้าสังคม การมีส่วนร่วมกับสังคม [๒๙]

---

[๒๘] Stogdill, Ralph M., **Handbook of Leadership**, (New York: Free Press, 1974), pp.62-63.

[๒๙] สมยศ นาวีการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๒-๑๖๖.

Stogdill ได้รวบรวมเอกสารงานวิจัยหลัง ปี ค.ศ. ๑๙๗๐ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีลักษณะที่พบเสมอคือ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความพยายาม รู้จักเสี่ยง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตนเอง สามารถจัดการกับความเครียดได้ดี สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นได้ ประสานพลังต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จได้ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้อาจพบได้ในผู้นำโดยมาก แต่ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่จะแบ่งแยกระหว่าบุคคลที่เป็นผู้นำกับไม่ใช่ผู้นำได้

ตารางที่ ๒.๓ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Stogdill, Ralph M.	ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นไม่ได้ มีลักษณะดังนี้ ๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ๒. มีภูมิหลังทางสังคมที่ดี ๓. สติปัญญา ความสามารถ ๔. บุคลิกภาพ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ๖. ลักษณะทางสังคม ความสามารถในการประสานความร่วมมือ

๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้ ไม่ใช่เป็นมาโดยกำเนิด (made not born) จึงได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เพื่อแบ่งแยกระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

(๑) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) โดย Lewin, Lippett and White โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ยึดตนเองเป็นหลัก ตัดสินใจทุกอย่างเอง วิธีทำงานโดยการใช้คำสั่ง

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมวางแผนและตัดสินใจ วิธีทำงานโดยอาศัยความร่วมมือ

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez faire Leadership) คือ ปล่อยปละละเลย ไม่ควบคุม ไม่สั่งงาน ให้ผู้อื่นทำงาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด และชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ ผลงานของแบบเสรีนิยมจะต่ำที่สุด ผลงานของแบบเผด็จการและประชาธิปไตย บางครั้งก็ได้มากกว่า บางครั้งก็ได้น้อยกว่า แต่ความพอใจในการทำงานของกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่าแบบผู้นำเผด็จการ[๓๐]

[๓๐] Lewin, K., Lippit, R.,White,R.K., " Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", **Journal of Social Psychology**, 10, 271-301.

(๒) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจกว้างขวางที่สุด โดยจำแนกประเภทผู้นำเป็น ๒ แบบ คือ

๑. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating Structure or Task Oriented) เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน

๒. มุ่งคน (Consideration or Employee Oriented) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นมิตร ไว้วางใจ ให้ความอบอุ่น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง จะมีผลงานดีกว่าและได้รับความพอใจสูงกว่าแบบอื่น[๓๑]

(๓) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ แบบ คือ

๑. มุ่งพนักงาน (Employee Oriented) ผู้นำจะให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ

๒. มุ่งผลผลิต (Production Oriented) ผู้นำสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลใกล้ชิด

ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้กลุ่มในการตัดสินใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม และตั้งมาตรฐานการทำงานที่ค่อนข้างสูง และผลผลิตจะสูงขึ้นถ้าทำงานเป็นทีม มีศรัทธาไว้วางใจ ในการทำงานร่วมกัน[๓๒]

(๔) การศึกษาภาวะผู้นำแบบ ๓ มิติ ของเรดดิน (Reddin Three-Dimension Studies) โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น ๓ มิติ คือ มิติด้านมุ่งงาน (Task Oriented) มิติด้านมุ่งคน (Relationship Oriented) และมิติด้านมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Oriented) โดย ๒ มิติที่มุ่งงานและมุ่งคน จะได้ผู้นำ ๔ แบบ คือ

แบบที่ ๑ ผู้นำบูรณาการ (Integrated มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง

แบบที่ ๒ ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated) มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ

แบบที่ ๓ ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง

แบบที่ ๔ ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ

---

[๓๑] Robbins, Stephen P, **Organizational Behavior,** (7th editon), (New Jersey: Prentice Hall, 1996), pp.415-416.

[๓๒] ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๘.

เมื่อเอามิติด้านประสิทธิผลมาประกอบการพิจารณาด้วย ก็จะได้ผู้นำ ๘ แบบตามวุฒิภาวะของผู้ตาม คือถ้าวุฒิภาวะของผู้ตามสูง ก็จะได้ผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมาก ๔ แบบ คือแบบผู้บริหาร (Executive) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้บุกเบิก (Benevolent Autocrat) แบบคุมกฎ (Bureaucrat) ถ้าผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ หรือวุฒิภาวะต่ำ ก็จะเกิดผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ๔ แบบ คือ แบบผู้หนีงาน (Deserted) แบบเผด็จการ (Autocrat) แบบนักบุญ (Missionary) แบบประนีประนอม (Compromiser)[๓๓]

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมยังมีข้อจำกัดในการระบุให้ชัดเจนไม่ได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผล เพราะบางสถานการณ์แบบมุ่งงานก็มีประสิทธิผลสูงกว่า บางสถานการณ์แบบมุ่งคนก็มีประสิทธิผลสูงกว่า

ตารางที่ ๒.๔ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Lewin, Lippett and White	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา ๑. ผู้นำแบบเผด็จการ ๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม
Robbins, Stephen P.	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ๑. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task Oriented) ๒. มุ่งคน (Employee Oriented)
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ๑. มุ่งพนักงาน (Employee Oriented) ๒.มุ่งผลผลิต (Production Oriented)
ธวัช บุณยมณี	การศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้นำแบบเสรีนิยม ๓ มิติ ของเรดดิน ๑. ผู้นำบูรณาการ (Integrated) ๒. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated) ๓. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ๔. ผู้นำแบบแยกตัว (Separated)

๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์อาศัยแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตายตัว หรือมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง อยู่ที่การเลือกวิธีการหรือการแสดงออกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์มากกว่า ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่

[๓๓] ธวัช บุณยมณี, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, พิมพ์ครั้งที่ ๑ (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๙-๖๓.

(๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's LPC Theory) ทฤษฎีนี้เสนอว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการเข้ากันของรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ว่าอยู่ในระดับที่ดีมากน้อยเพียงไร Fiedler ได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Co-worker (LPC) Questionnaire โดยเกณฑ์ประเมิน ๘ ระดับ จำนวน ๑๘ ข้อ คะแนน LPC จะแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น ๒ แบบ คือ ถ้าผู้นำได้คะแนะ LPC ต่ำ แสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน ถ้าคะแนน LPC สูง แสดงว่าเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ แล้วนำมาจับคู่ผู้นำกับสถานการณ์ โดยกำหนดสถานการณ์เป็น ๓ ลักษณะคือ

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) คือระดับของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพที่สมาชิกมีต่อผู้นำ

๒. โครงสร้างงาน (Task Structure) คือ ระดับความชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติ และความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติงาน

๓. อำนาจจากตำแหน่ง (Position Power) คือระดับของอำนาจตามตำแหน่งงานที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เช่น การให้รางวัล การลงโทษ การให้ออกจากงาน การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน

(๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard โดยทั้งสองได้ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life Cycle Theory of Leadership) เพื่อให้ผู้นำใช้ในการปรับสมดุลระหว่างพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับผู้ตาม โดยมีปัจจัยของความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตามเป็นองค์ประกอบด้านสถานการณ์ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มี ๔ แบบ คือ

๑. แบบสั่งการ (Telling) ผู้นำตัดสินใจและสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตาม ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้ตามขาดความเชื่อมั่น เป็นลักษณะมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

๒. แบบอธิบาย (Selling) ผู้นำสั่งการ แต่อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถไม่มากนัก แต่มีความเต็มใจทำงาน เป็นลักษณะมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง

๓. แบบมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำให้ผู้ตามมีส่วนร่วม แต่ยังตัดสินใจเอง เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถในการทำงานแต่ขาดแรงจูงใจ เป็นลักษณะมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง

๔. แบบมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำปล่อยให้กลุ่มมีอำนาจตัดสินใจ เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถ และเต็มใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นลักษณะมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

จะเห็นว่าทฤษฎีนี้ องค์ประกอบที่สำคัญคือ สถานการณ์ระดับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

(๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Martin Evans และ Robert House เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ตาม ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ ๒ ส่วน คือ

๑. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) จำแนกได้ ๔ แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive Leader) แบบสนับสนุน (Supportive Leader) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leader)

๒. สถานการณ์ (Situation) มี ๒ ตัวแปร คือ

- สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ ภาระงาน (Task) ระบบอำนาจที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มงาน (Work Group)

- สถานการณ์ด้านผู้ตาม ได้แก่ ความสามารถในการควบคุม (Locus of Control) ประสบการณ์ (Experience) และความสามารถ (Ability)

ทฤษฎีนี้อธิบายถึงพฤติกรรม (Paths) ที่นำไปสู่ Goals คือรางวัลที่จะได้รับ

๑. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะกับสถานการณ์ที่งานมีความไม่ชัดเจน ผู้นำต้องใช้วิธีสั่งการ และใกล้ชิดผู้ตาม เพิ่มแรงจูงใจโดยให้รางวัลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

๒. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะกับสถานการณ์ที่ภาระงานมีลักษณะซ้ำซาก งานที่ไม่น่าพึงพอใจ ผู้ตามขาดความเชื่อมั่น ผู้นำต้องให้การสนับสนุนชดเชยสภาพที่ไม่พึงพอใจในงาน

๓. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เหมาะกับสถานการณ์ที่งานมีความท้าทาย ผู้ตามมีความสามารถในการควบคุมตนเอง และต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๔. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เหมาะกับสถานการณ์งานมีความไม่ชัดเจน ต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ต้องเพิ่มความคาดหวังต่อความพยายามของผู้ตาม เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น[๓๔]

---

[๓๔] ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๑), หน้า ๑๐๗-๑๑๐.

ตารางที่ ๒.๕ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Fiedler	ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการเข้ากันของรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ว่าอยู่ในระดับที่ดีมากน้อยเพียงไร กำหนดสถานการณ์เป็น ๓ ลักษณะคือ ๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ๒. โครงสร้างงาน ๓. อำนาจจากตำแหน่ง
Hersey and Blanchard	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มี ๔ แบบ คือ๑. แบบสั่งการ ๒. แบบอธิบาย ๓. แบบมีส่วนร่วม ๔. แบบมอบหมายงาน
Evans, Martin and House, Robert (อ้างใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี)	พฤติกรรมของผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีองค์ประกอบ ๒ ส่วน คือ พฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำจำแนกได้ ๔ แบบ ๑. พฤติกรรมของผู้นำ ๑. แบบสั่งการ ๒. แบบสนับสนุน ๓. แบบมีส่วนร่วม ๔. แบบมุ่งความสำเร็จ ส่วนสถานการณ์ มี ๒ ตัวแปร คือ สถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อม สถานการณ์ด้านผู้ตาม

๔) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Theory)

Charisma หรือ ความสามารถพิเศษ มาจากภาษากรีก หมายถึงบุคคลที่มีพรสวรรค์ มีความพิเศษเหนือธรรมดา สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตามได้โดยไม่ต้องอาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ แต่สามารถสร้างอำนาจบารมีให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้โดยความเต็มใจ แนวคิดทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

(๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ House (House's Theory of Charismatic Leadership) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีว่าประกอบด้วย

๑. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๒. เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นยึดถือ มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ของผู้อื่น

๓. สร้างความประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ

๔. มีเป้าหมายและอุดมการณ์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม

๕. สร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูด เชื่อมั่น และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

๖. เป็นโมเดลทางพฤติกรรม สร้างและยกระดับแรงจูงใจให้ผู้ตาม

๗. มีคุณสมบัติในการชักจูงกระตุ้นปลุกเร้าดึงดูดใจผู้ตาม

ลักษณะบ่งชี้ ความเป็นภาวะผู้นำเชิงบารมี คือ ผู้ตามจะเชื่อในความถูกต้องของผู้นำ ยอมรับโดยไม่มีข้อสงสัย รักใคร่เชื่อฟัง เชื่อว่าผู้นำสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ ผู้ตามจะผูกพันกับภารกิจและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดโดยความเต็มใจ[๓๕]

(๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ Bass (Bass's Theory of Charismatic Leadership) โดยมองว่าผู้นำที่มีบารมีหรือลักษณะพิเศษจะเกิดในช่วงที่มีวิกฤติ องค์การต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีของ Bass คือ

๑. Requisite Ability มีความสามารถในการใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ มีความสามารถและศิลปะในการสื่อสาร และการจัดการความเสี่ยง

๒. Personality Characteristics มีบุคลิกภาพที่พิเศษ เชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ เปิดเผย เอื้อเฟื้อ คิดถึงผู้อื่น[๓๖]

(๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีของ Conger และ Kanungo (Conger and Kanungo's Theory of Charismatic Leadership) โดยทำการศึกษาจากพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและผู้นำทั่วไป พบว่า ผู้นำเชิงบารมีจะมีลักษณะดังนี้

(๑) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ผู้ตามปฏิบัติได้

(๒) กล้าเสี่ยง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสามารถและวิจารณญาณของตนเอง และเชื่อใจในผู้ตาม

(๓) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ธรรมดา ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเข้าใจและปฏิบัติตามได้

(๔) วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้แม่นยำ มีความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อม

(๕) เปลี่ยนแปลงแนวคิดการทำงานแบบเดิม ๆ ของผู้ตามได้

(๖) มีความสามารถในการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและมั่นใจในวิสัยทัศน์และวิธีการของผู้นำ

(๗) ใช้บารมีหรือลักษณะพิเศษของตนในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง[๓๗]

---

[๓๕] House, Robert J., " A 1976 Theory of Charismatic Leadership " in **Leadership: The Cutting Edge**, (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp.194-205.

[๓๖] Bass, Bernard M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**, (New York: The Free Press, 1990), pp.188-192.

[๓๗] Conger, Jay A. and Kanungo, Robindra N., **Charismatic Leadership in Organization**, (California: SAGE Publications, Inc. 1988), pp.51-57.

ตารางที่ ๒.๖ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
House, Robert J.	พฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย ๑. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๒. เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นยึดถือ ๓. สร้างความประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจ ๔. มีเป้าหมายและอุดมการณ์ที่ชัดเจน ๕. สร้างวิสัยทัศน์ ๖. เป็นโมเดลทางพฤติกรรม ๗. มีคุณสมบัติในการชักจูง
Bass, Bernard M.	ผู้นำที่มีบารมีหรือลักษณะพิเศษจะเกิดในช่วงที่มีวิกฤติองค์การต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด มีลักษณะดังนี้ ๑. มีความสามารถในการใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ ๒. มีบุคลิกภาพที่พิเศษ เชื่อมั่นในตนเอง
Conger, Jay A.,Kanungo, Robindra N.	ผู้นำเชิงบารมีจะมีลักษณะดังนี้ ๑. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ๒. กล้าเสี่ยง ๓. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ธรรมดา ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ ๔. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้แม่นยำ ๕. เปลี่ยนแปลงแนวคิดการทำงานแบบเดิม ๆ ของผู้ตามได้ ๖. มีความสามารถในการสื่อสารด้วยความมั่นใจ ๗. ใช้บารมีนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

๕) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

(๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (Burns Theory of Transformation Leadership) บางครั้งก็เรียกว่า “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป” แต่ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” Burns นักวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกันทางด้านจริยธรรมและการจูงใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามสร้างแนวคิดและค่านิยมทางสังคมของผู้ตามให้สูงขึ้น เช่น ความตระหนักรู้ในด้านสันติภาพ ความเป็นธรรมในสังคม สร้างการตระหนักรู้และคุณค่าขึ้นใหม่ในตัวผู้ตาม ขณะเดียวกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำด้วยเช่นกัน Burns กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน ๓ ลักษณะ คือ

๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในเชิงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยผู้นำใช้รางวัลเป็นข้อเสนอ

แลกเปลี่ยนกับเป้าหมายของงาน ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy Theory)

๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนฝ่ายผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

๓. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกระดับความประพฤติและพัฒนาจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

แนวคิดในระยะแรกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns จึงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านจริยธรรมและการจูงใจ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามไปสู่ระดับขั้นความต้องการที่สูงขึ้น[๓๘]

(๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass Theory of Transformation Leadership) Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยเห็นว่าความมีบารมีไม่เพียงพอต่อสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเสนอองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๑. ความเป็นผู้มีบารมีหรือคุณลักษณะพิเศษ มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ใหม่ ๆ มีอำนาจแห่งความเชี่ยวชาญ อำนาจที่เป็นแบบอย่าง ที่สามารถดึงดูดใจผู้ตามให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาได้

๒. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำสามารถกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบ คิดนอกกรอบ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

๓. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) เป็นการเอาใจใส่ในความแตกต่างของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะให้คำแนะนำ และคอยชี้แนะให้ผู้ตามมีความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ตามเกิดความรัก ความผูกพันและทุ่มเทให้กับเป้าหมายขององค์กร

๔. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นโดยการใช้คำพูด การสร้างบรรยากาศ การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทาย สร้างความคาดหวังในเชิงบวก สร้างแนวคิด อุดมการณ์ เพื่อให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น ศรัทธาในแนวทางที่ผู้นำประสงค์ เช่น ชี้ให้เห็นตัวอย่างของบุคคลหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การสัมมนา การดูงานต่างประเทศ เพื่อสร้างกรอบแนวคิด (Paradigm) ให้กับผู้ตาม[๓๙]

---

[๓๘] Yukl. Gary. **Leadership in Organization**, (New Jersey: Prentice Hall,Inc. 1994), p.351.

[๓๙] Bass, Bernard M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**, pp.218-220.

(๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy และ Devanna (Tichy and Devanna Theory of Transformation Leadership) Tichy และ Devanna ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

๑. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น

๒. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

๓. เชื่อมั่นผู้อื่น ให้ความสนใจกับความต้องการของผู้อื่น มอบอำนาจให้ผู้อื่นโดยเชื่อว่าผู้อื่นก็มีความสามามารถ

๔. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

๕. เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้ตลอดชีวิต พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

๖. มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน คลุมเครือ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

๗. เป็นผู้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล ทำความฝันให้เป็นความจริง[๔๐]

(๔) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (Bennis and Nanus Theory of Transformation Leadership) จากการศึกษาพบว่าเป็นผู้นำแบบธรรมดา แต่คุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นดังนี้

๑. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Develop a Vision) ผู้นำจะขับเคลื่อนผู้ตามไปยังวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดที่สูงขึ้น และทำให้สิ่งที่ปรารถนาเป็นจริง โดยการสร้างความหวังให้แก่ผู้ตาม ทำให้รู้สึกว่างานของเขามีคุณค่า เป็นประโยชน์ และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

๒. พัฒนาความมุ่งมั่นและศรัทธา (Developing Commitment and Trust) ผู้นำจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ให้คำมั่นสัญญาที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ให้ผู้ตามมีความเชื่อถือในผู้นำจากความเชี่ยวชาญในงานของผู้นำ และความมั่นคงในการกระทำและคำพูดของผู้นำ ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาจะไม่สามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับได้ ผู้นำต้องพัฒนากลยุทธ์และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติโดยระดมความคิดจากบุคคลชั้นนำ แล้วหาทางเลือกที่ดีที่สุด

๓. ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะค้นหาวิธีการในการพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในองค์กร โดยศึกษาจากประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและล้มเหลวในกรณีต่าง ๆ แล้วนำมาถอดบทเรียน สร้างเครือข่ายข้อมูล มีการทดลอง ทดสอบแนวคิดใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และอำนวย

---

[๔๐] Tichy, N.M. and M.A.,Devanna., **The Transformational Leader**, (New York: John Wiley & Sons, 1990), pp.189-196.

ความสะดวกในการเรียนรู้ของคนในองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะในการวางแผน และการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง[๔๑]

(๕) แนวคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่

๑. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) คุณลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ของภาวะผู้นำแบบรับใช้ คือ การให้ความสำคัญต่อผู้ตาม อ่อนน้อมถ่อมตน สร้างแรงจูงใจโดยการให้บริการ ให้เกียรติผู้อื่น การมอบอำนาจ ความเข้าใจ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน[๔๒] อย่างไรก็ตาม ทัศนะต่อภาวะผู้นำแบบนี้ก็ยังเป็นที่ถกเถียงกันว่า คำว่าผู้รับใช้ ควรหมายถึงการตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างมีเหตุผล และแนวคิดผู้นำแบบรับใช้ก็อาจต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร และผสมผสานกับรูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย

๒. ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้มีความสามารถในการมีภาวะผู้นำในตนเอง ด้วยการพัฒนาผู้ตามให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยการสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาทักษะในการควบคุมตนเอง โดยอาศัยกลไกที่สำคัญ ๒ ประการ คือ การกระให้อำนาจ (Empowerment) ซึ่งจะต้องให้ทักษะ เครื่องมือ การสนับสนุน และข้อมูลที่จำเป็นด้วย และอีกประการหนึ่ง คือการเป็นแบบอย่าง (Role modeling) เพื่อให้ผู้ตามยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองให้กับผู้ตาม วิธีนี้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ตามได้รับผลลัพธ์เชิงบวก เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัลหรือการยอมรับ

๓. ภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ (Post-heroic Leadership) เป็นมุมมองที่ว่าไม่มีวีรบุรุษที่จะรับผิดชอบในการบริหารและตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรได้โดยลำพังผู้เดียวแบบอัศวินขี่ม้าขาว จึงเกิดแนวคิดการกระจายความรับผิดชอบขึ้น แนวคิดผู้นำในลักษณะนี้จะให้สมาชิกในองค์กรรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเอง สนับสนุนให้มีความสามารถในการสังเกตตนเอง กำหนดเป้าหมายเอง

๔. ภาวะผู้นำแบบ E-Leadership คุณลักษณะของผู้นำแบบนี้คือสามารถริเริ่มการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมได้ในทุกระดับชั้นขององค์กร ผู้นำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องธุรกิจและดิจิทัล มีความสามารถในการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Robotics, Artificial Intelligence, Blockchain, Nanotechnology, Quantum computing, Biotechnology, Internet of Things, UMV (Unman Vehicles, 3 D printing etc.) ผู้นำจะต้องขจัดแนวทางปฏิบัติหรือการบริหารแบบเดิมที่ไม่เหมาะสม

---

[๔๑] Bennis and Nanus, **Leader: The strategies for taking Change**, (New York: Harper and Row Bennis & Nanus, 1985), pp.125-130.

[๔๒] Van Dierendonck, D.," Servant leadership: a review and synthesis". **Journal of Management**, 37(4): 1228-1261.

และส่งผลเสียต่อองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำรู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย[๔๓]

ตารางที่ ๒.๗ สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Burns	ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน เกิดได้ ๓ ลักษณะ ๑. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม
Bass, Bernard M.	องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ๑. ความเป็นผู้มีบารมีหรือคุณลักษณะพิเศษ มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ใหม่ ๆ ๒. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ๓. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ๔. การสร้างแรงบันดาลใจ
Tichy and Devanna	คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ๑. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น ๒. กล้าคิด กล้าทำ ๓. เชื่อมั่นผู้อื่น ๔. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ๕. เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ๖. มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ๗. เป็นผู้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล
Bennis and Nanus	คุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นดังนี้ ๑. พัฒนาวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดที่สูงขึ้น ๒. พัฒนาความมุ่งมั่นและศรัทธา ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ๓. ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร พัฒนาทักษะในการวางแผน และการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง
ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี	แนวคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับผู้นำแนวใหม่ ๑. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ๒. ภาวะผู้นำในตนเอง ๓. ภาวะผู้นำหลังยุควีรบุรุษ ๔. ภาวะผู้นำแบบ E-Leadership

[๔๓] ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**, หน้า ๑๓๐-๑๓๑.

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมายของการเปลี่ยนแปลง ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Harvard Business School การเปลี่ยนแปลงแบบที่มีการวางแผน (Planned Change) และไม่มีการวางแผน (Unplanned Change) กระบวนการเปลี่ยนแปลง ๓ ขั้นตอนตามแนวคิดของ Kurt Lewin กระบวนการเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอนของ Kotter ศึกษาบทบาทของผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โครงสร้าง และเทคโนโลยี[๔๔]

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบันขององค์การไปสู่อนาคตใหม่ที่ต้องการเพื่อประสิทธิผลขององค์การ[๔๕]

การเปลี่ยนแปลงองค์การคือการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยีทั้งที่มีการวางแผนและไม่มีการวางแผน[๔๖]

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการออกจากสภาวะเดิม (status quo) ความเชื่อ ทัศนคติปัจจุบัน ไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการ หรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความพยายามเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพปัจจุบันไปสภาพที่พึงประสงค์เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าขององค์การ[๔๗]

๒.๒.๒ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากทฤษฎีองค์การระบบเปิด องค์การย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นสาเหตุสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำแนกได้ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงระยะสั้น และการเปลี่ยนแปลงระยะยาว การเปลี่ยนแปลงระยะสั้น เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี เงินเฟ้อ เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะสั้น อาจส่งผลไม่มากต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การสามารถจัดการได้ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการวางกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการ

---

[๔๔] Robbins Stephen P. and Judge Timothy A., **Organizational Behavior 13 ed.**, (Canada: Pearson Prentice Hall, 2009), p.74.

[๔๕] George and Jones อ้างใน พิบูลย์ ทีปะปาล, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๒๘.

[๔๖] Greenberg and Baron อ้างใน พิบูลย์ทีปะปาล, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**, หน้า ๓๒๘.

[๔๗] Rothwell อ้างใน พิบูลย์ทีปะปาล, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**, หน้า ๓๒๘.

เปลี่ยนแปลงระยะยาวจากผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอก[๔๘] ได้แก่ เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจภูมิภาค สภาพสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ปัจจัยที่ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง จึงมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors) ที่เกิดจากตัวองค์การเอง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ มักเกิดจากพลังทั้ง ๒ ส่วนมาผสานกันทำให้องค์การต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง[๔๙] ในทัศนะของนักวิชาการยุคใหม่ ยังได้มองการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพของโลกาภิวัตน์ การรณรงค์เพื่อตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมที่แผ่ขยายไปทั่วโลก ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคและผู้คนในสังคม สภาพสังคมผู้สูงอายุที่กำลังขยายตัวในประเทศที่พัฒนาแล้ว ความใส่ใจในมาตรฐานชีวิต สุขภาพและอนามัยของปัจเจกบุคคล นวัตกรรมใหม่ ๆ การค้นคว้า สิ่งประดิษฐ์ ทรัพย์สินทางปัญญา การใช้แรงงาน และจริยธรรมการทำงาน เป็นปัจจัยภายนอกองค์การที่เริ่มมีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการดำเนินงานที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องคำนึงถึงด้วย[๕๐]

๑) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

๑. สภาพเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น การลดขนาด การลดจำนวนบุคลากร หรือการเพิ่มบุคลากรในกรณีที่ต้องมีการเพิ่มการผลิต หรือภาระงาน

๒. สภาพการเมืองและกฎหมาย ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน และระบบการทำงาน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสอดรับกับกฎหมายและสภาพการเมือง

๓. สภาพทางสังคมและประชากร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมการบริโภค ความต้องการของประชากรในแต่ละกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการสินค้า รูปแบบสินค้าและการให้บริการ กลยุทธ์ การตลาด และการลงทุน

๔. เทคโนโลยี ซึ่งได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร ข้อมูลในการตัดสินใจ ความรวดเร็วของข้อมูลทั้งข้อมูลจริงและข้อมูลเท็จ ล้วนส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยีเพื่อความอยู่รอด เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การลดต้นทุน การจัดจำหน่าย การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการที่ต้องมีประสิทธิภาพ แข่งขัน และตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันท่วงที เทคโนโลยีการบริหารงาน ระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ระบบการวางแผน การควบคุม (Enterprise Resource

---

[๔๘] Sadler, Philip, **Managing Change**, (London: Kogan Page Limited, 1996), pp.14-21.

[๔๙] Pendlebury, John, Grouard Benoit and Meston Francis, **Successful Change Management**, (New York: John Wiley and Sons Ltd., 1995), pp.14-21.

[๕๐] Paton, Robert A. and McCalman, James**, Change Management: A guide to Effective Implementation**, 3 ed. (Chennai India: C&M Digital Ltd., 2008), p.8.

Planning-ERP) ส่งผลต่อการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหารได้

๕. คู่แข่งขัน ในกรณีของธุรกิจ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และกิจกรรมทางการตลาด

๒) ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

๑. กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร และมักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรด้วย ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการ การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ การปรับปรุงการบริการ การลดขนาดองค์กร

๒. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นตัวกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ การสื่อสารของหน่วยงานและคนในองค์กร การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ก็เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่หรือกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร แนวทางในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอาจเป็นระดับมหภาค คือรวมงานของแผนกต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาค คือเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างแผนก หรือจัดรูปแบบโครงสร้างใหม่จากโครงสร้างแนวตั้ง (Tall Structure) เป็นแนวราบ (Flat Structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking)

๓. วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ของสมาชิกในองค์กร ที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาอย่างสม่ำเสมอจนเป็นบรรทัดฐาน (Norms) ขององค์กร และสมาชิกในองค์กรนั้นยึดถือปฏิบัติตามเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่ง ๆ มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อวิธีการทำงานและกระบวนการคิดของคนในองค์กร

๔. กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องมาจากการจัดโครงสร้างใหม่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ หรือเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ กฎหมาย รวมทั้งเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนไป

๕. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจที่ลดขั้นตอน ผู้นำในองค์กรให้อำนาจกับสมาชิกในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น เช่น จัดตั้งเป็นทีม เป็นคณะกรรมการ (บอร์ด) หรือจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นมาประกอบการตัดสินใจ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ การตัดสินใจจากบุคคลหลาย ๆ กลุ่มงานจะมีความรอบคอบมากขึ้น มีมุมมองต่าง ๆ มากขึ้น และได้รับความร่วมมือในการทำงานดีขึ้นจากผลของกาตัดสินใจร่วมกัน

๖. บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเพิ่มหรือลดพนักงานในองค์กร การบริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับบุคลากรเดิมกับบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ การพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลในองค์กรทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Knowledge-Skill-Attitude) เพื่อให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งจำเป็นต้องได้รับข้อมูล ข่าวสาร การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง[๕๑]

๒.๒.๓ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๑) การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Harvard Business School โดยศาสตราจารย์ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer) และนิทิน โนห์เรีย (Nitin Nohria) โดยเรียกว่า ทฤษฎี E และ ทฤษฎี O ทฤษฎี E หรือ Theory E-Economic เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นในเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้ความสำคัญกับผลประกอบการ และผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น เป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เห็นผลทันที เป็นการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง ผู้นำระดับสูงเป็นผู้สั่งการและกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ลดคน ยุบหน่วยงาน ขายทรัพย์สิน จัดระบบงานใหม่ให้กระชับลดขั้นตอน ตัวอย่างองค์กรที่ใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E คือ GE ผู้บริหารระดับสูงเลิกจ้างพนักงาน ๗๑๐๐๐ คน ยุบเลิกธุรกิจ ๗ แห่ง ส่วนทฤษฎี O หรือ Theory O-Organizational Capability เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้ ทักษะ ทัศนะคติ ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง อาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาวที่ต้องใช้เวลา แต่เน้นที่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร รูปแบบนี้ต้องใช้ระยะเวลา อาจจะไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่องค์กรประสบกับวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างหนัก[๕๒] รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบผสมผสานจึงน่าจะเป็นคำตอบที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงจากระดับบนมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิมอย่างรวดเร็ว และต้องการการตัดสินใจทางการเงินที่ซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน สร้างความสามารถขององค์กร ตัวอย่างของ Jack welch แห่ง GE ที่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงมาจากผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ทฤษฎี E ทำการปรับโครงสร้างองค์กร ต่อมาเขาได้ใช้ทฤษฎี O เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งไปที่การมีส่วนร่วมของพนักงาน[๕๓]

---

[๕๑] Dessler, Gary**, Management: Leading People and Organization in the 21st Century**, (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1998), pp.492-493.

[๕๒] เบียร์, ไมค์, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๕๑), หน้า ๑๙-๒๗.

[๕๓] ธวัช บุณยมณี, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**, หน้า ๑๔๙.

ตารางที่ ๒.๘ ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามแนวทฤษฎี O และทฤษฎี E

มิติของการเปลี่ยนแปลง	ทฤษฎี E	ทฤษฎี O	ทฤษฎี E และ O ผสมผสานกัน
เป้าหมาย	สร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น	สร้างความสามารถขององค์กร	ยอมรับความจริงที่ขัดแย้งกันระหว่างมูลค่าทางเศรษฐกิจกับความสามารถขององค์กร
ผู้นำ	จัดการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนลงสู่ล่าง	สนับสนุนให้มีส่วนร่วมจากระดับล่างขึ้นไป	กำหนดทิศทางจากระดับบนและให้พนักงานมีส่วนร่วม
จุดมุ่งเน้น	เน้นเรื่องโครงสร้างและระบบ	สร้างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน	ให้ความสนใจทั้งด้านฮาร์ดแวร์ (โครงสร้างและระบบ) และซอฟต์แวร์ (วัฒนธรรมองค์กร)
กระบวนการ	วางแผนและผลักดันโปรแกรมงานต่าง ๆ	การทดลอง และวิวัฒนาการ	พร้อมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด
ระบบการให้รางวัล	จูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	จูงใจด้วยการให้คำมั่นสัญญา ด้วยการใช้เงินเดือนเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม	ใช้สิ่งจูงใจเป็นตัวเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้ใช้เพื่อผลักดันมัน
การใช้ที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาให้ความสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติกำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ผู้เชี่ยวชาญที่เอื้ออำนาจ (empower) แก่พนักงาน

๒) การเปลี่ยนแปลงแบบที่มีการวางแผน (Planned Change) และไม่มีการวางแผน (Unplanned Change)

๑. การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ มีการศึกษาวิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความร่วมมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

๒. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผน เกิดขึ้นเองโดยไม่คาดคิด หรือไม่ได้วางแผนล่วงหน้า เช่น การประท้วงหยุดงานของพนักงาน การยกเลิกคำสั่งซื้อ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหลักเลิกกิจการ ส่งผลให้ธุรกิจต้องปิดกิจการชั่วคราว หรือปรับโครงสร้างธุรกิจ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทันทีโดยที่ไม่ได้วางแผนไว้

๓) กระบวนการเปลี่ยนแปลง ๓ ขั้นตอนตามแนวคิดของ Kurt Lewin เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบที่มีการวางแผน (Planned Change) โดยนักจิตวิทยา Kurt Lewin ได้เสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การละลาย (Unfreezing) ตามแนวคิดของเลวิน พฤติกรรมใด ๆ ในองค์กรเป็นผลผลิตของพลัง ๒ ชนิด คือพลังขับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กับ พลังต้านเพื่อคงสถานภาพเดิมของตนไว้ การเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้ความพยายามในการเอาชนะพลังต้าน เช่น ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่สถานภาพใหม่ที่ดีกว่า รื้อระบบเก่า สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ร่วมกัน

๒. การเคลื่อนย้าย (Moving) โดยการละลายพฤติกรรมเดิม และสร้างพฤติกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยการฝึกอบรม การรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนักและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๓. การทำให้คงตัว (Refreezing) เมื่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สถานะที่ต้องการแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเสริมแรง เช่น ให้รางวัล ให้การยกย่อง สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความมั่นคง ไม่ให้กลับไปสู่สถานะเดิมอีก[๕๔]

๔) กระบวนการเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอน ของ Kotter เป็นทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนที่ได้รับความนิยม ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

๑. สร้างภาวะจำเป็นเร่งด่วนขึ้นมา (Establish a sense of urgency) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน เช่น สร้างวิกฤติย่อย ๆ ขึ้นมาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวและเริ่มเปลี่ยนแปลง

---

[๕๔] Dessler, Gary**, Management: Leading People and Organization in the 21st Century**, pp.497-498.

๒. สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ต้องมีกลุ่มผู้นำที่มีอำนาจและมีความเข้มแข็งที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงได้

๓. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Developing a vision and strategy) เพื่อเป็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่รับรู้ของคนในองค์กร

๔. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the change vision) เพื่อให้เป็นที่เข้าใจและรับทราบ ลดการต่อต้าน และการสร้างข่าวลือ การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารวิสัยทัศน์นอกจากคำพูดแล้ว การกระทำเป็นแบบอย่างของผู้นำก็เป็นการสื่อสารที่ดียิ่งด้วย

๕. มอบหมายอำนาจหน้าที่ ขจัดอุปสรรค (Empowering employees for broad-based action) เช่น ขาดข้อมูล ขาดทักษะ โครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวย ต้องการที่ปรึกษาหรือผู้มีประสบการณ์

๖. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate short-term wins) เพื่อกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการไปให้ถึงเป้าหมายสุดท้าย เช่น การเลือกโครงการที่มีโอกาสสำเร็จก่อนมาดำเนินการเปลี่ยนแปลง

๗. พัฒนาผลลัพธ์และสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น (Consolidating gains and producing more change) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างต่อเนื่องจากชัยชนะระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น เช่น การสรรหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาเสริมทีม ประเมินผลและพัฒนาเป้าหมายเพื่อต่อยอดความสำเร็จที่ได้ทำไปแล้ว

๘. ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฝังตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Anchoring new approaches in the culture) สร้างรากฐานที่มั่นคงในการเปลี่ยนแปลงด้วยการปลูกฝังให้แนวทางใหม่กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแทนที่วิถีการทำงานแบบเก่า ด้วยการสนับสนุนแนวทางใหม่อย่างต่อเนื่องและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใหม่ในทุกมิติ[๕๕]

---

[๕๕] Kotter, John P., **Leading Change**, (Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998), p.44.

ตารางที่ ๒.๙ แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ไมเคิล เบียร์ และนิทิน โนห์เรีย	ทฤษฎี E เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นในเชิงเศรษฐศาสตร์ ให้ความสำคัญกับผลประกอบการ และผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง ส่วนทฤษฎี O เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เข้มแข็ง เน้นที่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร
Lewin, Kurt	กระบวนการเปลี่ยนแปลง ๓ ขั้นตอน ๑. การละลาย พฤติกรรมเป็นผลผลิตของพลัง ๒ ชนิด คือพลังขับกับพลังต้าน ๒.การเคลื่อนย้าย โดยการละลายพฤติกรรมเดิม และสร้างพฤติกรรมใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ๓. การทำให้คงตัว เมื่อการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สถานะที่ต้องการแล้ว
Kotter, John P.	กระบวนการเปลี่ยนแปลง ๘ ขั้นตอน ๑. สร้างภาวะจำเป็นเร่งด่วนขึ้นมา ๒. สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง ๓. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ๔. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ๕. มอบหมายอำนาจหน้าที่ ขจัดอุปสรรค ๖. สร้างชัยชนะระยะสั้น ๗. พัฒนาผลลัพธ์และสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ๘. ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฝังตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กร

๒.๒.๔ บทบาทของผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่มีบทบาทในกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จมี ๔ บทบาท ได้แก่

๑. ผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยส่วนใหญ่เป็นผู้นำระดับสูงขององค์กร Change Sponsor ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจในบริบทของการเปลี่ยนแปลง และมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

๒. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มีความสามารถในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายในองค์กร Change Advocate ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และการ

เปลี่ยนแปลง มีทักษะในการบริหารจัดการ และแก้ปัญหา มีความสามารถในการนำ และการสร้างแรงจูงใจให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

๓. ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ควบคุมดูแลให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความราบรื่น Change Agent ทำหน้าที่ประสานงาน และสื่อสารปัญหาอุปสรรคของกลุ่มเป้าหมายให้ Change Sponsor และ Change Advocate เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา Change Agent ต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน่วยงานของตน ตลอดจนกระบวนการทำงานต่าง ๆ มีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมาย หรือ Change Target

๔. กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น กลุ่มเป้าหมายจำเป็นต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนผลกระทบทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย ในการให้ความรู้ ปรับทัศนคติ ทักษะการทำงานเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความพร้อม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง[๕๖]

๒.๒.๕ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัย ๒ ประการคือ

๑. ปัจจัยจากตัวบุคคล มีสาเหตุจาก อุปนิสัยส่วนตัว ความรู้สึกขาดความมั่นคง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้หรือคลุมเครือ การขาดความเข้าใจวัตถุประสงค์ ขาดความมั่นใจในตัวผู้นำ ขาดความมั่นใจตัวเอง การเลือกรับรู้เฉพาะข้อมูลที่ตนสนใจ

๒. ปัจจัยจากองค์กร มีสาเหตุจาก ความเฉื่อยชาจากโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น ข้อจำกัดของระบบที่สัมพันธ์กัน ไม่สามารถเปลี่ยนเฉพาะจุดได้ ความเฉื่อยชาของกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนในระดับบุคคลได้ ความกลัวที่จะสูญเสียความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ถ้ามีระบบงานมาแทนที่ ความกลัวสูญเสียอำนาจ ความกลัวสูญเสียทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน

การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๑. ให้การศึกษาและใช้การสื่อสาร (Education and communication) เหมาะสำหรับกรณีที่กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้รับข้อมูลไม่ถูกต้องหรือขาดข้อมูล

๒. ช่วยเหลือและสนับสนุน (Facilitation and support) ด้วยการฝึกอบรม รับฟัง แสดงความสนใจในเหตุผลที่คัดค้าน เพื่อลดกระแสการต่อต้านที่เกิดจากความกลัว ความวิตกกังวล

---

[๕๖] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.opdc.go.th [๘ มิถุนายน ๒๕๖๒].

๓. ให้ผู้ที่ต่อต้านมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง (Participation and involvement) ให้โอกาสเสนอปัญหาและแนวทางจัดการการเปลี่ยนแปลง

๔. ใช้การเจรจาและข้อตกลง (Negotiation and agreement) ถ้ากลุ่มต่อต้านมีความสำคัญและมีพลังในการต่อต้าน

๕. จัดการดึงผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นผู้สนับสนุน (Manipulation and co-operation)

๖. ใช้การบังคับ (Coercion)ในกรณีที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เร็ว แต่ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะอาจก่อให้เกิดผลตรงข้าม ทำให้การต่อต้านรุนแรงและขยายวงมากขึ้น[๕๗]

๒.๒.๖ ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factors)

๑. สร้างบรรยากาศ และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Development of a climate and readiness for change) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน ทั้งความเป็นมาในอดีต ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

๒. มีความเป็นเจ้าของกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Widely owned strategic intent, purpose and vision) ผู้ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงทั้ง ๔ บทบาท ต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๓. ทีมผู้นำระดับสูงต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีพลัง (Energetic and visionary leadership in the top team) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ดี และมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายได้

๔. บริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ได้ (Alignment of the whole navigational style) จัดทำแผนที่เดินทาง (change road map) จากกลยุทธ์ และเป้าหมาย (change goal) ศึกษาสถานการณ์ (change readiness) วิเคราะห์ช่องว่างที่ต้องทำ (change gap) กำหนดปัจจัยสนับสนุน (change drivers) จัดทำเป็นแผนงาน (change project) เมื่อได้แผนที่เดินทางเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็ดำเนินไปตามแผนนั้น

๕. ให้ความสำคัญต่อเนื่องกับระบบและการคิดแบบองค์รวม (Continual focus on systems and holistic thinking) เพื่อการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งกลยุทธ์ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

---

[๕๗] Dressler, Gary**, Management: Leading People and Organization in the 21st Century**, pp. 495-496.

๒.๓ ทศบารมีและภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

๒.๓.๑ ความหมายของบารมี

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก ได้แสดงความหมายของบารมีว่า คำว่า บารมี มาจากคำว่า ปารมี มีคำแปลที่นักภาษาศาสตร์ได้ให้ไว้หลายอย่าง จะแสดงแต่บางอย่าง คือแปลว่า อย่างยิ่ง มาจากคำว่า ปรมะ ที่ภาษาไทยเรามาใช้ว่า บรม และคำว่าบรมที่แปลว่าอย่างยิ่งนี้ ก็มีใช้ทั้ง ๒ ทาง ดีอย่างยิ่งก็บรม หรือไม่ดีอย่างยิ่งก็บรม จึงเป็นคำกลาง ๆ ใช้ได้ทั้ง ๒ ทาง คล้ายกับคำบางคำ เช่น คำว่า ธัมมะ หรือ ธรรม ที่ใช้เป็นกลาง ๆ ในอภิธรรม กุสลา ธมฺมา ธรรมทั้งหลายเป็นกุศล อกุสลา ธมฺมา ธรรมทั้งหลายเป็นอกุศล อพยากตา ธมฺมา ธรรมทั้งหลายเป็นอพยากฤต อันหมายความว่าไม่พยากรณ์ ดังนี้ คำว่า บารมี มาจากคำว่า ปรมะ แล้วมาเป็น ปารมี ไทยเรียกว่า บารมี แต่ว่ามีความหมายถึงส่วนที่ดีเท่านั้น ไม่หมายเป็นกลาง ๆ เหมือนอย่างคำว่า ปรมะ เพราะฉะนั้น คำว่า ปารมี จึงมีความหมายที่แปลอีกอย่างหนึ่งว่า เลิศ อย่างยิ่ง ก็คือเลิศ ประเสริฐ อีกอย่างหนึ่ง บารมี แปลว่าถึงฝั่ง อันหมายความว่านำให้ถึงฝั่ง คือจากฝั่งนี้ไปสู่ฝั่งโน้น อันหมายความว่า นำจากฝั่งนี้คือโลก ไปสู่ฝั่งโน้นคือโลกุตตระ เหนือโลก พ้นโลก อันหมายถึงนิพพาน และคำว่าบารมีนี้ ท่านแสดงว่า พระโพธิสัตว์ได้บำเพ็ญมาโดยลำดับตลอดเวลาช้านาน และบารมีที่พระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญนั้น เมื่อบำเพ็ญมาก ๆ เข้า ก็กลายเป็นบารมีที่สูงขึ้น ๆ หรือบริบูรณ์ขึ้น[๕๘]

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายว่า คำว่า บารมี นั้น โดยตัวศัพท์เองแปลว่า ความจบถ้วน ภาวะที่ยอดยิ่ง สุดยอด เต็มเปี่ยม หมายถึง คุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยอดยิ่งของพระโพธิสัตว์ ไม่ว่าจะเป็นมหาโพธิสัตว์ (ท่านผู้มุ่งต่อการตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า) ปัจเจกโพธิสัตว์ (ท่านผู้มุ่งต่อการตรัสรู้เป็นพระปัจเจกพุทธเจ้า) หรือสาวกโพธิสัตว์ (ท่านผู้มุ่งต่อการตรัสรู้เป็นพระอรหันตสาวก) ก็ตาม แต่โดยทั่วไปจะหมายถึงมหาโพธิสัตว์ คือท่านผู้มุ่งต่อการตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า คุณความดีที่บำเพ็ญตามความหมายนี้มี ๑๐ อย่าง เรียกว่า ทศบารมี คือ ทาน ศีล เนกขัมมะ (การออกบวช ปลีกตัวปลีกใจจากกาม) ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน (ความตั้งใจมุ่งมั่น ความเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ต่อจุดหมาย) เมตตา และอุเบกขา (ความวางตัววางใจสม่ำเสมอเที่ยงตรง ไม่หวั่นไหวหรือเอนเอียง) การบำเพ็ญบารมีเป็นการปฏิบัติที่จะต้องก้าวหน้าสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในการทำความดีเหล่านั้น ไม่เฉพาะให้ครบทั้ง ๑๐ ข้อเท่านั้น แต่แม้ในแต่ละข้อ ก็จะต้องปฏิบัติอย่างยวดยิ่งจนถึงจุดที่สมบูรณ์[๕๙]

---

[๕๘] สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, **ทศบารมี ทศพิธราชธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (นครปฐม: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๘.

[๕๙] สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **บุญ-บารมี ที่จะกู้แผ่นดินไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (มปท: มปพ, ๒๕๖๑), หน้า ๗๖-๗๗.

ความหมายตามพจนานุกรมบาลี-ไทย ปารมี (อิต) คุณสมบัติเป็นเครื่องถึงฝั่ง คุณสมบัติเป็นผู้แสวงหาความดี พึงยินดีด้วยความเอื้อเฟื้อก่อน คุณสมบัติเป็นเหตุบรรลุ คุณชาติอันจักให้ถึงซึ่งฝั่ง คุณชาติมีประโยชน์อย่างยิ่ง ความรักษาคุณให้เจริญ ความให้คุณเต็มที่ ความเต็มเปี่ยม ความบริบูรณ์ บารมี (คุณความดีที่ได้บำเพ็ญมา คุณสมบัติที่ทำให้ยิ่งใหญ่)[๖๐]

ความหมายตามพจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ บารมี คุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยิ่งยวดเพื่อบรรลุจุดหมายอันสูงยิ่ง บารมีที่พระโพธิสัตว์ต้องบำเพ็ญให้ครบบริบูรณ์ จึงจะบรรลุโพธิญาณเป็นพระพุทธเจ้า มี ๑๐ คือ ๑. ทาน (การให้ การเสียสละเพื่อช่วยเหลือมวลมนุษย์สรรพสัตว์) ๒. ศีล (ความประพฤติถูกต้องสุจริต) ๓. เนกขัมมะ (ความปลีกออกจากกามได้ ไม่เห็นแก่การเสพบำเรอ การออกบวช) ๔. ปัญญา (ความรอบรู้ เข้าถึงความจริง รู้จักคิดพิจารณาแก้ไขปัญหาและดำเนินการจัดการต่าง ๆ ให้สำเร็จ) ๕. วิริยะ (ความเพียรแกล้วกล้าบากบั่นทำการ ไม่ทอดทิ้งธุระหน้าที่) ๖. ขันติ (ความอดทน ควบคุมตนอยู่ได้ในธรรม ในเหตุผล และในแนวทางเพื่อจุดหมายอันชอบ ไม่ยอมลุอำนาจกิเลส) ๗. สัจจะ (ความจริง ซื่อสัตย์ จริงใจ จริงจัง) ๘. อธิษฐาน (ความตั้งใจมั่นตั้งจุดหมายไว้ดีงามชัดเจนและมุ่งไปเด็ดเดี่ยวแน่วแน่) ๙. เมตตา (ความรักความปรารถนาดี คิดเกื้อกูลิวังให้สรรพสัตว์อยู่ดีมีความสุข) ๑๐. อุเบกขา (ความวางใจเป็นกลาง อยู่ในธรรม เรียบสงบ สม่ำเสมอ ไม่เอนเอียง ไม่หวั่นไหวไปด้วยความยินดียินร้ายชอบชังหรือแรงเย้ายวนยั่วยุใด ๆ[๖๑]

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงให้คำอธิบายว่า

๑) ความหมายของบารมีตามรูปศัพท์

ก. นักวิชาการพวกหนึ่งเห็นว่า คำ บารมี น่าจะมาจากศัพท์เดิม ปรม การวิเคราะห์ศัพท์ปรม อันเป็นต้นศัพท์ของคำว่า ปารมี ตามแบบสัททนยะที่เก่าแก่ที่สุดในเถรวาท ปรากฏอยู่ในจริยาปิฎก อรรถกถาของพระธรรมปาละ รจนาในราวพุทธศตวรรษที่ ๑๕-๑๖ ท่านวิเคราะห์ความหมายไว้ได้ถึง ๘ แบบ คือ ๑. ศัพท์ ปรม แปลว่า ผู้เป็นเลิศ ปารมี แปลว่า ภาวะหรือการกระทำของผู้เป็นเลิศ ๒. ปรม มาจากกริยา ปูเรติ แปลว่า ยังให้เต็ม พระโพธิสัตว์ คือผู้ทำให้เต็ม หรืออาจแผลงเป็นผู้รักษาคุณทั้งหลาย มีทานเป็นต้น ปารมี คือภาวะหรือการกระทำของท่านผู้นี้ ๓. ศัพท์ ปรม มาจาก ปรๆ รจติ แปลว่า สูงกว่า อื่น รจติ แปลตามรูปศัพท์ว่า ย่อมร้อย ในที่นี้ตรงกับคำว่า พนฺธติ แปลว่า ย่อมผูก พระมหาสัตว์ชื่อว่า ปรม คือบุคคลผู้ร้อยหรือผูกซึ่งสัตว์ที่สูงกว่าไว้ในตน ด้วยการประกอบเข้ากับคุณสมบัติพิเศษ และบารมีคือภาวะหรือการกระทำของพระมหาสัตว์องค์นั้น ๔. ปรม มาจาก ปรๆ มชฺชติ ปรๆ ในที่นี้ตรงกับคำว่า อธิกตรๆ แปลว่าอย่างยิ่ง มชฺชติ แปลว่า ขัดสี ความหมายใกล้เคียงกับคำว่า สุชฺฌติ ซึ่ง

---

[๖๐] ป.หลงสมบุญ, **พจนานุกรมบาลี-ไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๑๙), หน้า ๔๐๔.

[๖๑] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๐.

แปลว่า ชำระให้สะอาด พระมหาสัตว์ชื่อว่า ปรม คือบุคคลผู้ขัดสี หรือชำระตนอย่างยิ่งจากมลทินคือกิเลส ภาวะหรือการกระทำของพระองค์ เรียกว่าบารมี ๕. ปรม มาจาก ปรำ มยติ ปรำ ในที่นี้มีคำไขว่า เสฏฐำ คือ อย่างดียิ่ง ประเสริฐ มยติ แปลว่า บรรลุ ในที่นี้มีคำไขว่า คจฺฉติ แปลว่า ไป ถึง ดังนั้น พระมหาสัตว์ชื่อว่า ปรม คือบุคคลผู้บรรลุ คือถึงอย่างประเสริฐในธรรมอันวิเศษ คือพระนิพพาน ภาวะหรือการกระทำของพระองค์ เรียกว่า บารมี ๖. ปรม มาจาก ปรำ มุนาติ ปรำ ในที่นี้เป็นคำนาม ตรงกับคำว่าโลก มุนาติ ตรงกับคำว่า ปริจฺฉินฺทติ แปลว่าตัดโดยรอบ พระมหาสัตว์ชื่อว่า ปรม หมายถึง บุคคลผู้ตัดซึ่งโลก เพียงดังโลกนี้ ด้วยความรู้อันพิเศษ อันมีประมาณยิ่ง ภาวะหรือการกระทำของพระมหาสัตว์ชื่อว่า บารมี ๗. ปรม มาจาก ปรำ มิโนติ ปรำ ตรงกับคำว่า อติวิย แปลว่า อย่างดียิ่ง มิโนติ ตรงกับคำว่า ปกฺขิปติ แปลว่า ใส่ลงไป พระมหาสัตว์ทรงนามว่า ปรม เพราะเป็นผู้ใส่หมู่แห่งคุณสมบัติมีศีล เป็นต้น ในสันดานของตน ภาวะหรือการกระทำของท่านผู้นี้ ชื่อว่า บารมี ๘. ปรม มาจาก ปรำ มินาติ ปรำ หมายถึง อนฺตถกรำ กิเลส โจรคณำ หมู่แห่งโจรคือกิเลส อันเป็นผู้กระทำความไม่เป็นประโยชน์ และ อญฺญ ปฏิปกฺขำ สภาพตรงข้ามอื่น ๆ มินาติ ตรงกับคำว่า หึสติ แปลว่า ทำลาย พระมหาสัตว์ชื่อว่า ปรม เพราะเป็นผู้ทำลายซึ่งกองโจร คือกิเลสอันไม่เป็นประโยชน์ หรือสิ่งอื่น ซึ่งตรงข้ามจากกายที่แท้ของตน คือธรรมกายภาวะหรือการกระทำของพระมหาสัตว์พระองค์นั้น ๆ เรียกว่าบารมี สังเกตได้ว่าท่านมีวิธีผูกศัพท์ ปรม จาก ปรำ (ในความหมายต่าง ๆ) กับศัพท์ที่ขึ้นต้นด้วย ม ยกเว้นความหมายแรก และ ปรำ รจติ การวิเคราะห์ความหมายของคำและการประกอบรูปศัพท์ตามแบบธรรมปาละข้างต้นนี้ นักวิชาการสมัยหลัง ไม่นิยมวิเคราะห์เช่นนี้นัก ได้มุ่งเฉพาะความหมายของ ปรม ว่าผู้ที่เต็มเปี่ยม ผู้ที่ยอดยิ่ง และ บารมี ซึ่งเป็นรูปศัพท์ อิตถีลิงค์ ว่า ความเป็นเลิศ คุณธรรมหรือคุณสมบัติที่ทำให้เป็นเลิศ

ข. นักวิชาการอีกฝ่ายหนึ่ง มีมติตรงกันว่า คำว่า บารมี ประกอบรูปศัพท์ ปาร กับ อิ ธาตุ แปลว่า สู่ฝั่ง (อื่น) คุณสมบัติซึ่งนำไปสู่ฝั่งอื่น (พระนิพพาน) พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระจันทบุรีนฤนาถ ทรงเห็นว่า ปารมี มาจาก ปรม แล้ว ยังทรงรับความหมายของคำว่า ธรรมเครื่องถึงฝั่งด้วย

ค. แย้ม ประพัฒน์ทอง (ผู้เชี่ยวชาญวิชาภาษาบาลี) วิเคราะห์ว่า บารมี ประกอบศัพท์โดย มี ปา นิบาต แปลว่า ก่อน เป็นบทหน้าของ รมฺ ธาตุ ซึ่งแปลว่า ยินดี แล้วประกอบ อิ ปัจจัยอีกทีหนึ่ง แปลรวมว่า คุณสมบัติที่พึงยินดีก่อน กล่าวคือ พึงยินดีในการบำเพ็ญบารมีก่อนแล้วจึงบรรลุพระโพธิญาณ[๖๒]

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงพระนิพนธ์ว่า ศัพท์ว่า บารมี สันนิษฐานว่า ออกจากศัพท์ ปรม แปลว่า คุณสมบัติ หรือปฏิปทาอันยากยิ่ง ท่านพรรณนาว่า พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทุกพระองค์ได้ทรงบำเพ็ญมาแต่ครั้งยังเป็นพระโพธิสัตว์ เมื่อบารมีเหล่านี้เต็มจึงได้

---

[๖๒] สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, **ทศบารมี ในพุทธศาสนาเถรวาท**, พิมพ์ครั้งที่ ๔(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๙-๑๖.

ตรัสรู้ บารมีเหล่านี้กระจ่างแล้วโดยมาก จักแก้เฉพาะบางประการ เนกขัมมะ ได้แก่การออกบวช อธิบายว่า ออกจากกาม สัจจะ น่าจะได้แก่การซื่อตรง หรือการตั้งใจทำจริง หรือการมุ่งแสวงหาความจริง อธิษฐาน ได้แก่การตั้งใจมั่น อุเบกขา ได้แก่ความไม่ยินดียินร้าย บารมีเหล่านี้ ท่านแยกออกเป็น ๓ หมวด คือ บารมี อุปบารมี ปรมัตถบารมี สิริเป็นบารมี ๓๐ ทัศ[๖๓]

สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์ อธิบายว่า ศัพท์ว่า ปารมี หรือเรียกในภาษาไทยว่า บารมี ท่านว่ามาจากศัพท์ว่า ปรม ที่แปลว่า อย่างยิ่ง หรือยิ่ง คงมุ่งถึงทางไป หมายความว่า ดำเนินไปในทางดียิ่งขึ้นไปโดยลำดับ ตรงกันข้ามกับส่วนชั่ว ซึ่งเรียกว่า อาสวะ บารมี ท่านจัดไว้ ๑๐ ประการ บารมี คือทาน เรียกว่าทานบารมี บารมีคือศีล เรียกว่าศีลบารมี บารมีคือเนกขัมมะ ความออกไป เรียกว่าเนกขัมมบารมี บารมีคือปัญญาความรู้ เรียกว่าปัญญาบารมี บารมีคือวิริยะ ความบากบั่น ความเพียร เรียกว่าวิริยบารมี บารมีคือขันติ ความอดทน เรียกว่าขันติบารมี บารมีคือสัจจะ ความจริงใจ ใจที่จริง เรียกว่าสัจจบารมี บารมีคืออธิฏฐานะ ความตั้งใจ เรียกว่า อธิฏฐานบารมี บารมีคือเมตตา ความปรารถนาสุขแผ่ไปถึงคนและสัตว์อื่น เรียกว่าเมตตาบารมี บารมีคืออุเบกขา ปัญญาที่พิจารณาเห็นดีชั่วผิดถูกตามาเป็นจริงแล้ว วางใจเป็นกลางหรือไม่ทำให้เป็นไปด้วยอำนาจโลภะ โทสะ โมหะ วางใจเป็นกลาง เรียกว่าอุเปกขาบารมี รวมเป็น ๑๐[๖๔]

๒) ความหมายของคำว่าบารมีในพระไตรปิฎก

ในชั้นต้น บารมีมิได้หมายความจำกัดว่าเป็นคุณธรรมขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเมื่อครั้งเป็นพระโพธิสัตว์หรือพระอรหันตสาวกที่บำเพ็ญเพียรเพื่อระงับดับกิเลส มีความหมายเพียงว่าความเต็มเปี่ยม ความเป็นเลิศ ของใครก็ได้ตามลัทธิของผู้นั้น หมายถึงเป็นเลิศในความรู้ แต่ไม่ใช่ในพุทธศาสนา ในคัมภีร์มัชฌิมนิกาย สคารวสูตร ในมัชฌิมปัณณาสก์ กล่าวอธิบายว่า บารมีคือความเป็นเลิศ เป็นที่สุดแห่งอภิญญา ในทิฏฐธรรม พระพุทธเจ้าทรงย้ำถึงบารมีในทิฏฐธรรม คือทรงย้ำธรรมปฏิบัติในปัจจุบัน ไม่ใช่การสะสมจากอดีต หรือรอผลในอนาคต เป็นเรื่องที่ทำในปัจจุบัน ให้ผลในปัจจุบัน ในคัมภีร์มหานิทเทส ได้ใช้คำว่า บารมี ในความว่าเป็นเลิศในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตามขั้นตอนของการปฏิบัติและการศึกษา ในคัมภีร์ปุคคลบัญญัติในอภิธรรมปิฎก บารมีใช้ในความหมายว่าเป็นเลิศ แห่งสาวกบารมี หมายถึงความเป็นเลิศแห่งพระสาวก คือพระสารีบุตรและพระโมคคัลลานะ ซึ่งมีความเป็นเลิศเหนือพระสาวกอื่น ๆ[๖๕]

---

[๖๓] สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **ธรรมวิภาค ปริจเฉทที่ ๒**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๙.

[๖๔] สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, **ธรรมนุกรม**, (นครหลวง: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๑๕), หน้า ๒๓๒-๒๓๕.

[๖๕] สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, **ทศบารมี ในพุทธศาสนาเถรวาท**, หน้า ๑๘-๓๑.

๓) ความหมายของคำว่าบารมีในคัมภีร์

คัมภีร์อปทาน ตอนที่กล่าวถึงพุทธาปทาน พระพุทธเจ้าทรงประกาศว่าพระองค์เป็นธรรมราชาผู้สมบูรณ์ด้วยบารมี ๓๐ ทัศ ดังนี้ “เราให้แล้วซึ่งทานอันควรให้ บำเพ็ญศีลโดยไม่เหลือ ไปแล้วสู่เนกขัมมบารมี เป็นผู้บรรลุแล้วซึ่งพระสัมโพธิญาณอันอุดม เราเรียนถามบัณฑิตแล้ว กระทำความเพียรอันสูงสุด ไปแล้วสู่ขันติบารมี เป็นผู้บรรลุแล้วซึ่งพระสัมโพธิญาณอันอุดม เรากระทำแล้วซึ่งอธิษฐานอันมั่นคง บำเพ็ญสัจจบารมี ไปแล้วสู่บารมีในเมตตา เป็นผู้บรรลุแล้วซึ่งพระสัมโพธิญาณอันอุดม เราเป็นผู้มีใจเสนอในอารมณ์ทั้งปวง คือในลาภ ความเสื่อมลาภ ในสุข ทุกข์ ในสรรเสริญ นินทา เป็นผู้บรรลุพระสัมโพธิญาณอันอุดม” ความหมายของบารมีได้เปลี่ยนจากความเป็นเลิศในการปฏิบัติธรรม คือการพ้นอาสวะทั้งปวงมาเป็นธรรมที่พึงบำเพ็ญปฏิบัติให้ถึงที่สุด เพื่อจะได้บรรลุสัมโพธิญาณอันอุดม

คัมภีร์พุทธวงศ์ แสดงรายละเอียดเรื่องบารมีแต่ละอย่างนั้น มีลำดับการปฏิบัติแตกต่างกันเป็น ๓ ขั้น เรียกว่า บารมี อุปบารมี และปรมัตถบารมี รวมทั้งสิ้นเป็น ๓๐ บารมีด้วยกัน เพื่อแสดงประวัติของการบำเพ็ญทศบารมี อันบำเพ็ญให้บริบูรณ์แล้วอย่างไร

คัมภีร์จริยาปิฎก กล่าวถึงบารมีทั้งที่เหมือนและแตกต่างจากคัมภีร์อปทานและพุทธวงศ์ ที่เหมือนกันคือ บารมีเป็นพุทธการกธรรม คือธรรม ๑๐ อย่างซึ่งนำไปสู่การถึงพระโพธิญาณและเป็นพระพุทธเจ้าในอนาคต และแบ่งบารมีออกเป็น ๓ ขั้นคือ บารมี อุปบารมี และปรมัตถบารมี รวมกันมี ๓๐ อย่าง แต่ไม่คำอธิบายที่ชัดเจนถึงความแตกต่างในขั้นตอนทั้ง ๓ นี้ ที่แตกต่างคือ จริยาปิฎกกล่าวถึงการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์เฉพาะในกัปปัจจุบัน คือ ภัทรกัป ไม่ข้ามไปกัปอื่น และพระโพธิสัตว์ไม่ได้พบพระพุทธเจ้าและได้รับพุทธพยากรณ์เหมือนในพุทธวงศ์ ในจริยาปิฎก พระโพธิสัตว์บำเพ็ญบารมีอย่างใดอย่างหนึ่งเด่นเพียงอย่างเดียวในแต่ละชาติ ไม่กล่าวถึงบารมีอื่น แต่ในพุทธวงศ์พระโพธิสัตว์ทรงบำเพ็ญทั้ง ๑๐ อย่างพร้อมกันในชาติเดียว และเป็นมนุษย์อย่างเดียว แต่ในจริยาปิฎก พระโพธิสัตว์บำเพ็ญบารมีโดยถือกำเนิดเป็นคนบ้าง เป็นสัตว์บ้าง[๖๖]

๒.๓.๒ การแบ่งชั้นของบารมี

จากพระนิพนธ์ สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก ทรงแบ่งชั้นของบารมีดังนี้

๑) การแบ่งชั้นของบารมีตามสิ่งที่เสียสละ เสียสละทรัพย์สมบัติและสิ่งที่รักได้ เป็นบารมีธรรมดา เมื่อต้องเสียสละอวัยวะร่างกาย จัดเป็นอุปบารมี เมื่อต้องเสียสละชีวิต เป็นปรมัตถบารมี

๒) การแบ่งชั้นตามภูมิธรรมที่ได้ปฏิบัติ เกณฑ์ที่จะนับว่าเป็นบารมีขั้นไหนนั้น ควรมุ่งเอาคุณธรรมที่ได้ปฏิบัติสั่งสมมาเพื่อพุทธภูมิได้สูงขึ้น ยังไกลที่จะเป็นพระพุทธเจ้าก็เป็นบารมีธรรมดา เมื่อภูมิสูงขึ้น ๆ ใกล้ที่จะเป็นพระพุทธเจ้า ก็เป็นอุปบารมี คือเข้าพรมแดนพุทธภูมิ และเมื่อถึงขั้นที่จะให้

---

[๖๖] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖, ๔๐ และ ๕๖.

สำเร็จเป็นพระพุทธเจ้าได้ทันที ก็เป็นปรมัตถบารมี อาจใช้คำว่า ปกติบารมี วิเสสบารมี อติวิเสสบารมี[๖๗]

พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์ อธิบายการแบ่งบารมีเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑) บารมี คือคุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยิ่งยวด

๒) อุปบารมี คือคุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยิ่งยวดจวนสูงสุด

๓) ปรมัตถบารมี คือคุณความดีที่บำเพ็ญอย่างยิ่งยวดขั้นสูงสุด

บารมี ๑๐ นั้น จะบริบูรณ์ต่อเมื่อพระโพธิสัตว์บำเพ็ญแต่ละบารมีครบสามระดับ เกณฑ์ในการแบ่งระดับของบารมีนั้น มีหลายแง่หลายด้าน เช่น ในข้อทาน สละทรัพย์ภายนอกทุกอย่างได้เพื่อประโยชน์ผู้อื่น เป็นทานบารมี สละอวัยวะเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นทานอุปบารมี สละชีวิตเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นทานปรมัตถบารมี บารมีแต่ละชั้นมี ๑๐ จึงแยกเป็นบารมี ๑๐ อุปบารมี ๑๐ ปรมัตถบารมี ๑๐ เรียกเป็นคำศัพท์ว่า สมดึงสบารมี หรือ สมติงสบารมี แปลว่า บารมีสามสิบถ้วน หรือ บารมีครบเต็ม ๓๐ หรือเรียกกันทั่วไปว่า บารมี ๓๐ ทัศ[๖๘]

๒.๓.๓ ความหมายในทศบารมี

ความหมายของ ทศบารมี ตามพจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม บารมี ๑๐ หรือ ทศบารมี (Parami, Perfections) หมายถึง ปฏิปทาอันยวดยิ่ง คุณธรรมที่ประพฤติปฏิบัติอย่างยิ่งยวด คือความดีที่บำเพ็ญอย่างพิเศษ เพื่อบรรลุซึ่งจุดหมายอันสูง เช่น ความเป็นพระพุทธเจ้า และความเป็นมหาสาวก เป็นต้น มี ๑๐ ประการ ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ

๒. ศีล คือ การรักษากายวาจาให้อยู่ในหลักความประพฤติที่เป็นแบบแผนแห่งภาวะของตน ความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย

๓. เนกขัมมะ คือ การออกบวช ความปลีกตัวปลีกจากกาม

๔. ปัญญา คือ ความรอบรู้ ความหยั่งรู้เหตุผล เข้าใจสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงและรู้จักแก้ไขปฏิบัติจัดการต่าง ๆ

๕. วิริยะ คือ ความอดทน ความทนทานของจิตใจ สามารถใช้สติปัญญา ควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจเหตุผล และแนวทางความประพฤติหรือการปฏิบัติที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบ ไม่ลุอำนาจกิเลส

๗. สัจจะ คือ ความจริง พูดจริง ทำจริง และจริงใจ

---

[๖๗]สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, **ทศบารมี ทศพิธราชธรรม**, หน้า ๖๑-๖๒.

[๖๘] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๑๘๐-๑๘๑.

๘. อธิษฐาน คือ ความตั้งใจมั่น การตัดสินใจเด็ดเดี่ยว วางจุดหมายแห่งการกระทำของตนไว้แน่นอน และดำเนินตามนั้นแน่วแน่

๙. เมตตา คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาดี มีไมตรี คิดเกื้อกูลให้ผู้อื่นและเพื่อนร่วมโลกทั้งปวงมีความสุขความเจริญ

๑๐. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง ความวางใจสงบราบเรียบสม่ำเสมอ เที่ยงธรรมและดำรงอยู่ในธรรม ไม่เอนเอียงหรือหวั่นไหวไปด้วยความยินดียินร้าย ชอบชัง หรือแรงเย้ายวนยั่วยุใด ๆ

ทศบารมีนี้ เรียงตามที่ได้บำเพ็ญในทศชาติ ดังนี้

พระเตมีย์	บำเพ็ญเนกขัมมบารมี
พระมหาชนก	บำเพ็ญวิริยบารมี
พระสุวรรณสาม	บำเพ็ญเมตตาบารมี
พระเนมิราช	บำเพ็ญอธิษฐานบารมี
พระมโหสถ	บำเพ็ญปัญญาบารมี
พระภูริทัตต์	บำเพ็ญศีลบารมี
พระจันทกุมาร	บำเพ็ญขันติบารมี
พระนารทะ	บำเพ็ญอุเบกขาบารมี
พระวิธุระ	บำเพ็ญสัจจบารมี
พระเวสสันดร	บำเพ็ญทานบารมี

บารมีนั้น จะบำเพ็ญให้บริบูรณ์ ต้องครบ ๓ ขั้น คือ

๑. บารมี ระดับสามัญ เช่น ทานบารมี ได้แก่ ให้ทรัพย์สินเงินทอง สมบัตินอกกาย

๒. อุปบารมี ระดับรองหรือจวนจะสูงสุด เช่น ทานอุปบารมี ได้แก่ การเสียสละอวัยวะเป็นทาน

๓. ปรมัตถบารมี ระดับสูงสุด เช่น ทานปรมัตถบารมี ได้แก่ การสละชีวิตเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น[๖๙]

๒.๓.๔ ทศบารมีและทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม หรือ ราชธรรม ๑๐ หมายถึง ธรรมสำหรับพระเจ้าแผ่นดิน คุณสมบัติของนักปกครอง สามารถปกครองแผ่นดินโดยธรรมและยังประโยชน์สุขแก่ประชาชน มี ๑๐ ประการ คือ ๑. ทาน การให้ ๒. ศีล ความประพฤติดีงาม ๓. ปริจจาคะ ความเสียสละ ๔. อาชชวะ ความซื่อตรง ๕. มัททวะ ความอ่อนโยน ๖. ตบะ ความทรงเดชในการเผากิเลส ๗. อักโกธะ ความไม่โกรธ ๘. อวิหิงสา

---

[๖๙] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๒๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๖), หน้า ๒๓๙-๒๔๐.

ความไม่เบียดเบียน ๙. ขันติ ความอดทน ๑๐. อวิโรธนะ ความไม่คลาดจากธรรม[๗๐] ที่มาของทศพิธราชธรรม มาจากชาดกเรื่อง มหาหังสชาดก ในกาลนั้น พระโพธิสัตว์กำเนิดเป็นหงส์ทอง ชื่อธตรัฏฐ ถูกนายพรานของพระเจ้ากรุงพาราณสีจับได้ พระยาหงส์ทองได้สนทนากับพระเจ้ากรุงพาราณสี พระราชาตรัสตอบพระยาหงส์ว่า เราพิจารณาเห็นอนาคตอันยาวนานก็หาไม่ พญาหงส์ เราดำรงอยู่ในธรรม ๑๐ ประการ จึงไม่สะดุ้งกลัวปรโลก ธรรม ๑๐ ประการ ที่มีอยู่ในตัวเรานี้ คือ ๑. ทาน ๒.ศีล ๓.การบริจาค ๔. ความซื่อตรง ๕. ความอ่อนโยน ๖.ความเพียรเผากิเลส ๗.ความไม่โกรธ ๘. ความไม่เบียดเบียน ๙. ความอดทน ๑๐. ความไม่คลาดจากธรรม[๗๑]

ในส่วนของราชธรรมนั้น ก็อาจแบ่งการปฏิบัติได้เป็นขั้นปกติราชธรรม วิเสสราชธรรม และอติวิเสสราชธรรม ธรรมในบารมีและราชธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกข้อทั้ง ๑๐ ข้อนั้นต้องสัมพันธ์กันทั้งหมด ทั้งบารมีและราชธรรม ขาดข้อใดข้อหนึ่งแล้วก็เป็นอันไม่สมบูรณ์ด้วยกันทุกข้อ เช่นปฏิบัติข้อทาน ก็ต้องมีอีก ๙ ข้อประกอบเข้าด้วย ข้อทานจึงจะสมบูรณ์ เกิดเป็นความสมังคีของธรรมทั้งหมดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน บารมีและราชธรรมนี้ เป็นหลักธรรมที่ทุกคนควรปฏิบัติด้วยกัน ทั้งนั้น ตามควรแก่ฐานะของตน ทั้งฝ่ายที่ปกครองและฝ่ายที่อยู่ในปกครอง แปลว่า ทุกคนต้องปฏิบัติด้วยกันจึงจะอยู่ด้วยกันเป็นสุข ผู้นับถือพุทธศาสนา แม้ไม่ตั้งความปรารถนาจะพระโพธิญาณ ก็พึงปฏิบัติตามหลักบารมีเหล่านี้ ก็จะเป็นบุญบารมี บุญนิธิ ขุมทรัพย์คือบุญ และชื่อว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติและเข้าถึงพระพุทธศาสนาด้วย และเมื่อว่าตามหลักธรรมแล้วก็เป็นของกลางทั่วไปซึ่งทุกคนควรปฏิบัติตามควรแก่ฐานะของตน[๗๒] เปรียบเทียบข้อธรรมในทศบารมีกับข้อธรรมในทศพิธราชธรรม ดังตารางที่ ๒.๑๐

ตารางที่ ๒.๑๐ ข้อธรรมในทศบารมีกับข้อธรรมในทศพิธราชธรรม

ข้อธรรมในทศบารมี	ข้อธรรมในทศพิธราชธรรม
ข้อ ๑ ทานบารมี	ข้อ ๑ ทาน
ข้อ ๒ ศีลบารมี	ข้อ ๒ ศีล
ข้อ ๓ เนกขัมมบารมี (ความสงบใจ)	ข้อ ๓ ปริจจาคะ (การบริจาค)
ข้อ ๔ ปัญญาบารมี	ข้อ ๔ อาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง)
ข้อ ๕ วิริยบารมี (ความเพียร)	ข้อ ๕ มัททวะ (ความอ่อนโยน)
ข้อ ๖ ขันติบารมี (ความอดทน)	ข้อ ๖ ตบะ
ข้อ ๗ สัจจบารมี (ความตั้งใจจริง)	ข้อ ๗ อักโกธะ (ความไม่โกรธ)

[๗๐] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๓๔๐.

[๗๑] ขุ.ชา.อสีติ (ไทย) ๒๘/๑๗๖/๑๑๒.

[๗๒] สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, **ทศบารมี ทศพิธราชธรรม**, หน้า ๒๖๐-๒๖๑.

ตารางที่ ๒.๑๐ ข้อธรรมในทศบารมี กับ ข้อธรรมในทศพิธราชธรรม (ต่อ)

ข้อธรรมในทศบารมี	ข้อธรรมในทศพิธราชธรรม
ข้อ ๘ อธิษฐานบารมี (ความตั้งใจมั่น)	ข้อ ๘ อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน)
ข้อ ๙ เมตตาบารมี	ข้อ ๙ ขันติ
ข้อ ๑๐ อุเบกขาบารมี	ข้อ ๑๐ อวิโรธนะ (ความไม่คลาดจากธรรม)

๒.๓.๕ การบำเพ็ญทศบารมี

๑) ทานบารมี ทานคือการให้ทรัพย์สิ่งของ ให้ธรรม ให้อภัยแก่บุคคลที่ควรให้ โดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นการสละด้วยความเต็มใจ เพื่อละความมัจฉริยะ คือความตระหนี่ ซึ่งเป็นอาการสืบเนื่องมาจากตัณหา ความทะยานอยาก อุปาทาน ความยึดถือ ซึ่งเป็นอนุสัยที่ฝังลึกอยู่ในจิตสันดาน ประเภทของทานมี ๒ อย่าง คือ ๑. อามิสทาน ทานคืออามิส ได้แก่ วัตถุสิ่งของ ทรัพย์สิน เงินทอง ๒. ธรรมทาน การให้ธรรมะ ให้ความรู้ ให้ศิลปะวิชาการ พระพุทธองค์ตรัสว่า ธรรมทานเป็นเลิศ ดังพุทธภาษิตที่ว่า สพฺพาทานํ ธมฺมทานํ ชินาติ แปลว่าการให้ธรรมะชนะการให้ทั้งปวง จะเห็นว่าอามิสทานเป็นเครื่องแก้ความทุกข์ยากขาดแคลนทางกาย ส่วนธรรมทานเป็นเครื่องแก้ความทุกข์ยากขาดแคลนทางจิตใจ การให้ทานต้องถึงพร้อมด้วยสมบัติ ๓ ประการ คือ เจตนาสมบัติ ถึงพร้อมด้วยเจตนาเจตนาการให้ต้องบริสุทธิ์ วัตถุสมบัติ วัตถุที่ให้บริสุทธิ์ และเป็นสิ่งที่ควรให้ เป็นประโยชน์แก่ผู้รับ และปฏิคาหกสมบัติ ผู้รับเป็นผู้ที่ควร ทานบารมีมี ๓ ระดับ ได้แก่ทานที่บำเพ็ญด้วยการสละทรัพย์ วัตถุสิ่งของ ทานอุปบารมี ได้แก่ ทานที่บำเพ็ญด้วยการสละอวัยวะ เช่น ดวงตา โลหิต อวัยวะ ทานปรมัตถบารมี ได้แก่ทานที่บำเพ็ญด้วยการสละชีวิต พระพุทธองค์ตรัสอานิสงส์ของการให้ทาน ในทานานิสังสสูตร มี ๕ ประการ ดังนี้ ๑. ผู้ให้ทานย่อมเป็นที่รักที่ชอบใจของชนหมู่มาก ๒. สัตบุรุษย่อมคบหาผู้ให้ทาน ๓. กิตติศัพท์อันงามของผู้ให้ทานย่อมขจรไป ๔. ผู้ให้ทานย่อมไม่ห่างเหินจากธรรมะ ๕. ผู้ให้ทานเมื่อตายไปแล้วย่อมไปเกิดในสุคติโลกสวรรค์[๗๓]

๒) ศีลบารมี ศีลคือความปกติกาย วาจา ใจ เป็นเจตนาในการละเว้นความประพฤติผิดจากปกติ และได้บัญญัติข้อพึงงดเว้นไว้ เช่น ศีล ๕ สำหรับบุคคลทั่วไป ศีล ๘ สำหรับผู้รักษาอุโบสถศีล ๑๐ สำหรับสามเณร ศีล ๒๒๗ สำหรับพระภิกษุ ที่ชื่อว่าศีลต้องประกอบด้วยเจตนาวิรัติ คือตั้งใจงดเว้น แม้เจตนาวิรัติก็ชื่อว่าศีล เมื่อมีเจตนาก็จะมีการสำรวมระวัง เรียกว่าสังวร สังวรนี้ก็ชื่อว่าศีล เมื่อมีความสังวร ก็ย่อมไม่ล่วงละเมิด ความไม่ล่วงละเมิดก็ชื่อว่าศีล ศีลบารมี แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ศีลบารมี ได้แก่ ศีลที่บำเพ็ญ รักษาไว้ ไม่ยอมล่วงละเมิด แม้ต้องเสียทรัพย์สินหรือสิ่งอันเป็นที่รัก ศีลอุปบารมี ได้แก่ ศีลที่บำเพ็ญ รักษาไว้ ไม่ยอมล่วงละเมิด แม้ต้องเสียอวัยวะร่างกายของตน ศีลปรมัตถ

[๗๓] องฺ. ปญฺจก. (ไทย) ๒๒/๓๕/๕๖.

บารมี ได้แก่ ศีลที่บำเพ็ญ รักษาไว้ ไม่ยอมล่วงละเมิด แม้ต้องเสียสละชีวิตของตน พระพุทธเจ้าตรัสอานิสงส์ของคนมีศีล ๕ ประการ ในมหาปรินิพพานสูตร มี ๕ ประการ คือ ๑. บุคคลผู้มีศีล สมบูรณ์ด้วยศีลในโลกนี้ ย่อมมีโภคทรัพย์เป็นอันมาก ๒. กิตติศัพท์อันงามย่อมขจรไป ๓. จะเข้าไปยังบริษัทใด ๆ จะเป็นขัตติยบริษัทก็ตาม พราหมณ์บริษัทก็ตาม คหบดีบริษัทก็ตาม สมณบริษัทก็ตาม ย่อมแกล้วกล้า ไม่เก้อเขินเข้าไป ๔. ย่อมไม่หลงลืมสติตาย ๕. หลังจากตายแล้วย่อมไปเกิดในสุคติโลกสวรรค์[๗๔]

๓) เนกขัมมบารมี เนกขัมมะ แปลว่า การออก เพื่อแสวงหาความวิเวก คือความสงบ เนกขัมมะ จำแนกการปลีกออกได้ ๒ อย่าง คือ การปลีกออกทางกาย และการปลีกออกทางจิต เพื่อปลีกตนออกจากทุกข์ มิได้มุ่งให้ปลีกออกจากการงานอันเป็นหน้าที่ เหตุแห่งทุกข์ เช่น ความกังวล ความพัวพันห่วงใย ความยึดมั่นปรารถนาในลาภ ยศ สรรเสริญ สุข เป็นเหตุให้ร่างกายและจิตใจเสื่อมโทรมปราศจากความสุข เช่น การปลีกตนออกไปรักษาศีลอุโบสถ ฟังธรรม เป็นลักษณะเนกขัมมะ การปลีกทางจิต เช่น การทำสมาธิให้จิตสงบตั้งมั่น ปราศจากนิวรณ์ ด้วยการส่งจิตไปในสติปัฏฐาน ที่ตั้งมั่นแห่งสติ ได้แก่ กาย เวทนา จิต ธรรม เนกขัมมบารมี มี ๓ ระดับ เนกขัมมบารมี ได้แก่ การปลีกออกด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าคนรัก ทรัพย์สินสมบัติ บำเพ็ญกายวิเวก หาความสงบสงัดทางกาย ปลีกออกจากกามและอกุศลธรรมทั้งหลาย เนกขัมมอุปบารมี ได้แก่ การปลีกออกด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าอวัยวะร่างกาย ปลีกตนบำเพ็ญจิตวิเวก หาความสงบสงัดทางจิต ปลีกออกจากกามและอกุศลธรรมทั้งหลาย ด้วยอำนาจแห่งฌานสมาธิ เนกขัมมปรมัตถบารมี ได้แก่ การปลีกออกด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าชีวิต ตัดความห่วงใยในชีวิต ปลีกตนออกบำเพ็ญ อุปธิวิเวก หาความสงบสงัดจากอุปธิกิเลส กาม และอกุศลธรรมทั้งสิ้น ด้วยอำนาจแห่งอริยมรรคญาณ พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสรู้สัมมาสัมโพธิญาณ ด้วยการปฏิบัติเนกขัมมะ เสด็จออกมหาภิเนษกรมณ์ เป็นเนกขัมมะทางกาย การบำเพ็ญเพียรทางจิต เป็นเนกขัมมะทางจิต การตรัสรู้เป็นเนกขัมมะทางปัญญา อานิสงส์ของเนกขัมมบารมี คือ ศีล สมาธิ ญาณทัสสนะ วิมุตติ สิ้นอาสวะทั้งหลาย ดังจูฬสาโรปมสูตร ความสังเขปว่า

บุคคลบางพวกในโลกนี้ มีศรัทธาออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตด้วยคิดว่า เราเป็นผู้ถูกชาติ ชรา มรณะ โสกะ ปริเทวะ ทุกข์ โทมนัส และอุปายาส ครอบงำแล้ว ทำอย่างไรการทำที่สุดแห่งกองทุกข์นี้จะพึงมีได้ เขาบวชอย่างนั้นแล้วยังลาภสักการะและความสรรเสริญให้บังเกิดขึ้น พรหมจรรย์มิได้มีลาภสักการะและสรรเสริญเป็นอานิสงส์ มิใช่มีความสมบูรณ์แห่งศีลเป็นอานิสงส์ มิใช่มีสมาธิเป็นอานิสงส์ มิใช่มีญาณทัสสนะเป็นอานิสงส์ พรหมจรรย์นี้มีเจโตวิมุตติอันไม่กำเริบเป็นแก่นเป็นที่สุด[๗๕]

๔) ปัญญาบารมี ปัญญา หมายถึง ความรู้ทั่ว คือรู้สภาวธรรมตามความเป็นจริง คือรู้แจ้งสังขารทั้งหลายว่าไม่เที่ยง เป็นทุกข์ เป็นอนัตตา ปัญญามีความรู้แจ้งซึ่งสภาวธรรมเป็นลักษณะ มีการ

---

[๗๔] ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๕๐/๙๔-๙๕.

[๗๕] ม.มู.(ไทย) ๑๒/๓๒๒/๓๕๔-๓๕๕.

กำจัดความหลงมืดมน เป็นกิจ มีความไม่หลงผิด หรือไม่เห็นผิด เป็นอาการปรากฏ มีสมาธิ เป็นเหตุใกล้ ปัญญามี ๒ ได้แก่ โลกิยปัญญา คือปัญญาทางโลก และโลกุตตรปัญญา ปัญญาพ้นโลก ที่เกิดจากการเจริญวิปัสสนา คือปัญญาในมรรค ๔ ผล ๔ ปัญญามี ๓ คือ สุตมยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการฟัง จินตามยปัญญา ปัญญาทีเกิดจากการคิดพิจารณา และภาวนามยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการเจริญภาวนา การปฏิบัติทำให้เกิดมีขึ้น ปัญญาที่แท้จริงต้องเป็นปัญญาที่รู้ทั่วถึงสัจจะ หรือเป็นปัญญาที่รู้ในอริยสัจ ๔ กำจัดโมหะ คือความมืดหลงผิด หรืออวิชชา ปัญญาบารมี มี ๓ ระดับ ปัญญาบารมี ได้แก่ ปัญญาที่บำเพ็ญด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก ปัญญาอุปบารมี ได้แก่ ปัญญาที่บำเพ็ญด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าอวัยวะร่างกายของตน ปัญญาปรมัตถบารมี ได้แก่ ปัญญาที่บำเพ็ญด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าชีวิตของตน ปัญญาเจตสิก เป็นองค์แห่งอริยมรรค คือ สัมมาทิฏฐิ แปลว่าความเห็นชอบ สัมมาทิฏฐิ แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ ๑. โลกิยสัมมาทิฏฐิ ความเห็นชอบระดับโลกีย์ ยังเนื่องในโลก ได้แก่ ความเห็น ความเข้าใจเกี่ยวกับโลกและชีวิตที่ถูกต้องตามหลักแห่งความดี เป็นไปตามคลองธรรม สอดคล้องกับศีลธรรม สัมมาทิฏฐิประเภทนี้เกิดจาก ปรโตโฆสะ คือปัจจัยฝ่ายภายนอก หรือองค์ประกอบทางสังคม อาศัยศรัทธาเป็นเครื่องเชื่อมโยงหรือชักนำ ๒. โลกุตตระสัมมาทิฏฐิ ความเห็นชอบระดับโลกุตตระ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโลกและชีวิตถูกต้องตามความเป็นจริง หรือรู้เข้าใจสภาวะของธรรมชาติ สัมมาทิฏฐิประเภทนี้ เกิดจาก โยนิโสมนสิการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคล โลกุตตระสัมมาทิฏฐิ หมายเอาความรู้ความเข้าใจในสภาวธรรมชาติอย่างแจ่มแจ้งถึงขั้นเป็นมรรคเป็นผล ทำให้เป็นอริยบุคคล[๗๖]

๕) วิริยบารมี วิริยะ แปลว่า ความเพียร ตามศัพท์แปลว่า ความเป็นวีระ คือคนกล้าในทางพุทธศาสนาสอนให้เพียรแต่ในทางดี คือให้กล้าที่จะละเว้นการทำชั่ว การตั้งความเพียร คือ ปธาน มี ๔ สถานได้แก่ ๑.สังวรปธาน เพียรระวังบาปอกุศลที่ยังไม่เกิดมิให้เกิดขึ้น ๒. ปหานปธาน เพียรละบาปอกุศลที่เกิดขึ้นแล้ว ๓. ภาวนาปธาน เพียรเจริญทำกุศลธรรมที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น ๔. อนุรักขนาปธาน เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไปและให้เพิ่มไพบูลย์[๗๗] ข้าศึกของความเพียร คือ โกสัชชะ ความเกียจคร้าน ลักษณะความทรงตัวอย่างเข้มแข็งของความเพียร เรียกว่า ธาตุ มี ๓ วาระ คือ อารัพภธาตุ (ความเพียรริเริ่ม) นิกกมธาตุ (สภาวะที่พากเพียรออกจากความเกียจคร้าน) ปรักกมธาตุ (สภาวะที่บากบั่นรุดไปข้างหน้าไม่หยุดหย่อน)[๗๘] วิริยบารมี มี ๓ ระดับ คือ วิริยบารมี ได้แก่ ความเพียรที่บำเพ็ญด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก วิริยะอุปบารมี ได้แก่ ความเพียรที่บำเพ็ญด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าอวัยวะร่างกายของตน วิริยะปรมัตถบารมี

---

[๗๖] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๖๙๑-๖๙๒.

[๗๗] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๒๐๐.

[๗๘] องฺ. ฉกฺก. (ไทย) ๒๒/๓๘/๔๘๘-๔๘๙.

ได้แก่ ความเพียรที่บำเพ็ญด้วยความรักโพธิญาณยิ่งกว่าชีวิตของตน วิริยบารมี จัดเป็นสัมมาวายามะในอริยมรรคแห่งการตรัสรู้

๖) ขันติบารมี ขันติ หมายถึง ความอดทน อดกลั้น ขันติ เป็นธรรมที่คู่กับ โสรัจจะ คือ ความสงบเสงี่ยม ขันติและโสรัจจะ เป็นธรรมอันทำให้งาม ธรรมคือขันติและโสรัจจะตั้งอยู่ในบุคคลใด พึงบูชาบุคคลนั้นผู้มีปัญญา มีความประพฤติเยี่ยงพระอริยะ แม้มีชาติตระกูลต่ำ ฉันนั้นเหมือนกัน[๗๙] ความอดทนมี ๓ ลักษณะ คือ ๑. ทนต่อความลำบาก คือทนต่อทุกขเวทนาอันเกิดจากความเจ็บไข้ ๒. ทนต่อความตรากตรำ จากสภาพต่าง ๆ มีหนาวร้อน เป็นต้น ๓. ทนต่อความเจ็บใจ ขันติบารมี มี ๓ ระดับ คือ ขันติบารมี ได้แก่ ขันติที่บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก ขันติอุปบารมี ได้แก่ ขันติที่บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าอวัยวะร่างกายของตน ขันติปรมัตถบารมี ได้แก่ ขันติที่บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าชีวิตของตน อานิสงส์ ของขันติ อานิสงส์ของขันติ มี ๕ ประการ คือ ๑. เป็นที่รักที่พอใจของคนหมู่มาก ๒. เป็นผู้ไม่ดุร้าย ๓. เป็นผู้ไม่มีวิปปฏิสาร (ความร้อนใจ) ๔. เป็นผู้ไม่หลงลืมสติตาย ๕. เมื่อตายแล้ว ย่อมไปเกิดในสุคติโลกสวรรค์[๘๐]

๗) สัจจบารมี สัจจะ แปลว่า ความจริง การบำเพ็ญสัจจะ คือพูดความจริงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในอภัยราชกุมารสูตร พระพุทธองค์ตรัสไว้โดยความว่า “วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ หรือแม้จริงแต่ไม่มีประโยชน์ ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น ส่วนวาจาที่จริง ที่แท้ และมีประโยชน์ ตถาคตย่อมรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น”[๘๑] ผู้บำเพ็ญสัจจะ ย่อมละเว้นจากการพูดเท็จ พูดเพ้อเจ้อ พูดส่อเสียด พูดหยาบ อันเป็นวจีทุจริต สัจจะที่เป็นจริง เป็นประโยชน์เกี่ยวกับวาจา เป็นสัมมาวาจา จัดเป็นสัจจบารมี สัจจบารมี มี ๓ ระดับ ได้แก่ สัจจบารมี การบำเพ็ญสัจจะอย่างหนักแน่นมั่นคง เพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก สัจจอุปบารมี ได้แก่ สัจจะที่บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าอวัยวะของตน สัจจปรมัตถบารมี ได้แก่ สัจจะที่บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าชีวิตของตน ยอมสละชีพเพื่อรักษาสัตย์

๘) อธิษฐานบารมี อธิษฐาน คือความตั้งใจมุ่งมั่น ความตั้งจิตปรารถนา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน บารมี ๔ ประการนี้ เป็นธรรมที่มีประกอบกันอยู่ เมื่อยกขึ้นข้อหนึ่ง ก็ย่อมต้องมีอีก ๓ ข้อ ประกอบอยู่ด้วยเสมอ เมื่อตั้งอธิษฐานขึ้นมา ถ้าไม่มีความเพียร ความอดทน และความจริงใจ ที่จะทำในสิ่งที่ตั้งใจมั่นไว้ ก็จะสำเร็จไม่ได้ และมักใช้เป็นคำว่า สัจจาธิษฐาน หรือ ตั้งสัตยาธิษฐาน[๘๒] อ้างเอาสัจจะคือความจริง ในคุณความดี คือ คุณของทานศีลภาวนา เพื่อช่วยให้พ้นภัย ช่วยให้สำเร็จ ด้วย

---

[๗๙] สำ. ส. (ไทย) ๑๕/๑๓๕/๑๗๐.

[๘๐] องฺ. ปญฺจก. (ไทย) ๒๒/๒๑๖/๓๕๙.

[๘๑] ม.ม. (ไทย) ๑๓/๘๖/๘๘.

[๘๒] สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, **ทศบารมี ทศพิธราชธรรม**, หน้า ๒๐๐.

จิตใจอันแน่วแน่มั่นคง มุ่งตรงต่อจุดหมาย อธิษฐานบารมี มี ๓ ระดับ คือ อธิษฐานบารมี การรักษาอธิษฐานอย่างตั้งใจแน่วแน่ เพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก อธิษฐานอุปบารมี ได้แก่ การรักษาอธิษฐานยิ่งกว่าอวัยวะของตน อธิษฐานปรมัตถบารมี ได้แก่ การรักษาอธิษฐานยิ่งกว่าชีวิตของตน

๙) เมตตาบารมี เมตตา หมายถึง ความรัก ความปรารถนาให้เขามีความสุข แผ่ไมตรีจิต คิดจะให้สัตว์ทั้งปวงเป็นสุขทั่วหน้า[๘๓] เมตตาคือภาวะของจิตใจที่มีเยื่อใยไมตรีจิต มิตรใจ คิดเกื้อกูลด้วยสุขประโยชน์ ปราศจากอาฆาตพยาบาทมุ่งร้ายที่เป็นเวรภัยทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารข้อหนึ่ง[๘๔] พรหมวิหารธรรมมี ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในพระอภิธรรม เมตตา หมายความว่า การปรารถนาดีรักใคร่สัตว์ทั้งหลาย อยู่ในธรรมที่เรียกว่า อัปปมัญญา ๔ อัปปมัญญา ที่ได้ชื่อว่าพรหมวิหารนั้น เพราะว่า บุคคลใดกำลังดำเนินการปฏิบัติในอัปปมัญญาอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ บุคคลนั้นย่อมมีจิตใจเสมือนพรหม[๘๕] การแผ่เมตตา มี ๒ แบบ คือ ๑.การแผ่ไปโดยเจาะจง เรียกว่า โอทิสผรณา ๒. การแผ่ไปโดยไม่เจาะจง เรียกว่า อโนทิสผรณา บุคคลที่ได้รับการแผ่เมตตามี ๑๒ จำพวก เป็นอโนทิสบุคคลล (ไม่เจาะจง) ๕ จำพวก คือ สัตว์ทั้งหลาย สัตว์ที่มีชีวิตทั้งหลาย สัตว์ที่ปรากฏชัดทั้งหลาย บุคคลทั้งหลาย และสัตว์ที่มีอัตภาพทั้งหลาย และโอทิสบุคคล ๗ จำพวก คือ หญิงทั้งหลาย ชายทั้งหลาย พระอริยบุคคลทั้งหลาย ปุถุชนทั้งหลาย เทวดาทั้งหลาย มนุษย์ทั้งหลาย และพวกวินิปาติกอสุราทั้งหลาย ว่าโดยทิศที่ทำการแผ่ไป มี ๑๐ ทิศ คือ ทิศตะวันออก ทิศตะวันตก ทิศเหนือ ทิศใต้ ทิศตะวันออกเฉียงใต้ ทิศตะวันตกเฉียงเหนือ ทิศตะวันออกเฉียงเหนือ ทิศตะวันตกเฉียงใต้ ทิศเบื้องล่าง ทิศเบื้องบน[๘๖] เมตตาบารมี มี ๓ ระดับ คือ เมตตาบารมี ได้แก่ เมตตาของผู้บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก เมตตาอุปบารมี ได้แก่ การรักษาปฏิบัติในเมตตายิ่งกว่าอวัยวะของตน อธิษฐานปรมัตถบารมี ได้แก่ การรักษาปฏิบัติในเมตตายิ่งกว่าชีวิตของตน พระพุทธองค์ทรงตรัสอานิสงส์แห่งเมตตา ในเมตตากถา ว่ามี ๑๑ ประการคือ ๑. หลับเป็นสุข ๒. ตื่นเป็นสุข ๓. ไม่ฝันร้าย ๔. เป็นที่รักของมนุษย์ทั้งหลาย ๕. เป็นที่รักของอมนุษย์ทั้งหลาย ๖. เทวดาทั้งหลายรักษา ๗. ไฟ ยาพิษ หรือศัสตราวุธกล้ำกรายไม่ได้ ๘. จิตตั้งมั่นเร็ว ๙. สีหน้าสดใส ๑๐.ไม่หลงลืมสติตาย ๑๑. เมื่อยังไม่แทงตลอดคุณวิเศษอันยอดยิ่งย่อมเข้าถึงพรหมโลก[๘๗]

---

[๘๓] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๓๒๔.

[๘๔] สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, **ทศบารมี ทศพิธราชธรรม**, หน้า ๒๑๓.

[๘๕] พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, **ปรมัตถโชติกะ ปริจเฉทที่ ๙ เล่ม ๑ สมถกรรมฐานทีปนี,** พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: หจก.ทิพยวิสุทธิ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๗๙.

[๘๖] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๖-๑๘๗.

[๘๗] ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๒๒/๔๖๐.

๑๐. อุเบกขาบารมี อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยชอบหรือชัง ความวางใจเฉยได้ ไม่ยินดียินร้าย เมื่อใช้ปัญญาพิจารณาเห็นผลอันเกิดขึ้นโดยสมควรแก่เหตุและรู้ว่าพึงปฏิบัติต่อไปตามธรรม หรือตามควรแก่เหตุนั้น ความรู้จักวางใจเฉยดู เมื่อเห็นเขารับผิดชอบตนเองได้ หรือในเมื่อเขาควรต้องได้รับผลอันสมควรแก่ความรับผิดชอบของเขาเอง ความวางทีเฉยคอยดูอยู่ในเมื่อคนนั้น สิ่งนั้น ๆ ดำรงอยู่หรือดำเนินไปตามควร ไม่เข้าข้าง ฝักฝ่าย ไม่ก้าวก่ายแทรกแซง[๘๘] ในพระอภิธรรม อุเบกขา หมายความว่า ความวางเฉยต่อสัตว์ทั้งหลายโดยมีจิตใจที่ปราศจากอาการทั้ง ๓ กล่าวคือ ไม่น้อมไปในความปรารถนาดี ในการที่จะบำบัดทุกข์ ในการชื่นชมยินดีในความสุขของสัตว์ทั้งปวง[๘๙] อุเบกขา จัดอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ด้วย แต่อุเบกขาพรหมวิหาร มีการวางเฉยต่อสัตว์ คือละความวุ่นวายที่เนื่องด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา มีสภาพเข้าถึงความเป็นกลางในสัตว์ทั้งหลาย สำหรับอุเบกขาบารมีนั้น เป็นการวางเฉยในบุคคลที่กระทำดีและไม่ดีต่อตน โดยไม่มีการยินดียินร้ายแต่ประการใด ในการวางเฉยทั้ง ๒ อย่างนี้ ฝ่ายบารมีประเสริฐยิ่ง การบำเพ็ญก็สำเร็จได้ยาก[๙๐] อุเบกขาที่พระพุทธโฆษาจารย์รวบรวมไว้ในคัมภีร์วิสุทธิมรรค มี ๑๐ ประเภทคือ ๑.ฉฬังคอุเบกขา การวางเฉยในอายตนะทั้ง ๖ ๒.พรหมวิหารอุเบกขา อุเบกขาในพรหมวิหาร การวางเฉยในสัตว์ทั้งหลาย พิจารณาว่า สัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน ๓. โพชฌังคอุเบกขา อุเบกขาในโพชฌงค์ ๗ ซึ่งอิงวิราคะ อิงวิเวก ๔. วิริยอุเบกขา อุเบกขาในวิริยะ ประคองความเพียรไว้ให้สม่ำเสมอ ไม่ตึงเกินไป ไม่หย่อนเกินไป ๕. สังขารุเบกขา ความเป็นกลางในเจตสิกธรรม ไม่ยึดถือในสภาวธรรมทั้งหลาย ๖.เวทนูเบกขา อุเบกขาเวทนา ไม่ทุกข์ ไม่สุข ๗. วิปัสสนูเบกขา อุเบกขาในวิปัสสนา อันได้พิจารณาเห็นไตรลักษณ์แล้ววางเฉย ๘. ตัตรมัชฌัตตุเบกขา อุเบกขาในธรรมทั้งหลายที่เกิดพร้อมกันให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ และวางเฉยเสียได้ ๙. ฌานุเบกขา อุเบกขาในฌาน ๑๐. ปาริสุทธุเบกขา อุเบกขาที่บริสุทธิ์จากธรรมที่เป็นข้าศึก มีสติบริสุทธิ์เพราะอุเบกขา[๙๑] อุเบกขาบารมี มี ๓ ระดับ คือ อุเบกขาบารมี ได้แก่ อุเบกขาของผู้บำเพ็ญเพื่อประโยชน์แห่งพระโพธิญาณ รักษาปฏิบัติยิ่งกว่าทรัพย์สินสมบัติและสิ่งที่รัก อุเบกขาอุปบารมี ได้แก่ การรักษาปฏิบัติในอุเบกขายิ่งกว่าอวัยวะของตน อุเบกขาปรมัตถบารมี ได้แก่ การรักษาปฏิบัติในอุเบกขายิ่งกว่าชีวิตของตน

ในขุททกนิกาย จริยาปิฎก สโมธานกถา ได้สรุปการบำเพ็ญบารมี ๓๐ ของพระโพธิสัตว์ในพระชาติต่าง ๆ ดังนี้

---

[๘๘] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๕๖๓.

[๘๙] พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ, **ปรมัตถโชติกะ ปริจเฉทที่ ๙ เล่ม ๑ สมถกรรมฐานทีปนี**, หน้า ๑๙๙.

[๙๐] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๙-๒๐๐.

[๙๑] วิสุทธิ (ไทย) ๒๘๓/๒๘๕.

การบำเพ็ญบารมีอันเป็นธรรมเครื่องบ่มเพาะพระโพธิญาณเหล่านี้ จัดเป็นบารมี ๑๐ อุปบารมี ๑๐ และปรมัตถบารมี ๑๐

คือการบำเพ็ญทานในภพที่เป็นพระเจ้าสิวิราชผู้ประเสริฐ เป็นทานบารมี ในภพที่เราเป็นเวสสันดร และเวลามพราหมณ์ เป็นทานอุปบารมี ในภพที่เราเป็นอกิตติดาบส อดอาหารนั้น เป็นทานอุปบารมี ในภพที่เราเป็นพญาไก่ป่า สีลวนาค และพญากระต่าย เป็นทานปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นพญาวานร ช้างฉัททันต์ และช้างเลี้ยงมารดา เป็นศีลบารมี การรักษาศีลในภพที่เราเป็นจัมเปยยนาคราช และภูริทัตตนาคราช เป็นศีลอุปบารมี ในภพที่เราเป็นสังขปาลบัณฑิต เป็นศีลปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นยุธัญชัยกุมาร มหาโควินทพราหมณ์ คนเลี้ยงช้าง อโยฆรราชโอรส ภัลลาติสุวรรณสาม มฆเทพ และเนมิราช บารมีเหล่านี้เป็นอุปบารมี

ในภพที่เราเป็นมโหสถ ผู้เป็นทรัพย์ของรัฐ กุณฑล ตัณฑิละ และนกกระทา บารมีเหล่านี้เป็นปัญญาอุปบารมี

ในภพที่เราเป็นวิธูรบัณฑิต และสุริยพราหมณ์ มาตังคพราหมณ์ ผู้เป็นศิษย์เก่าของอาจารย์ บารมีทั้ง ๒ นี้ เป็นปัญญาบารมี ในภพที่เราเป็นพระราชาผู้มีศีล มีความเพียร เป็นผู้ก่อเกิดสัตตภัสตชาดก บารมีนี้แลเป็นปัญญาปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นพระราชาผู้มีความบากบั่น เป็นวิริยปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นธรรมปาลกุมาร เป็นขันติบารมี ในภพที่เราเป็นธรรมิกเทพบุตร ทำสงครามกับอธรรมิกเทพบุตร เรียกว่า ขันติอุปบารมี ในภพที่เราเป็นขันติวาทีดาบสแสวงหาพุทธภูมิ ด้วยการบำเพ็ญขันติบารมี ได้ทำกรรมที่ทำได้ยากเป็นอันมาก นี้เป็นขันติปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นสสบัณฑิต นกคุ่ม ซึ่งประกาศคุณสัจจะ ทำไฟให้ดับด้วยสัจจะ นี้เป็นสัจจบารมี ในภพที่เราเป็นปลาอยู่ในน้ำ ได้ทำสัจจะอย่างสูง ทำฝนให้ตกห่าใหญ่ นี้เป็นสัจจบารมีของเรา ในภพที่เราเป็นสปารบัณฑิตผู้เป็นนักปราชญ์ ยังเรือให้ข้ามมหาสมุทรจนถึงฝั่งด้วยสัจจะ เป็นกัณหทีปายนดาบส ระงับพิษได้ด้วยสัจจะ และเป็นวานร ข้ามกระแสแม่น้ำคงคาได้ด้วยสัจจะ นี้เป็นอุปบารมี ในภพที่เป็นสัตโสมราชา รักษาสัจจะอย่างสูง ช่วยปล่อยกษัตริย์ ๑๐๑ นี้เป็นสัจจปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นมาตังคชฎิล และช้างมาตังคะ นี้เป็นอธิษฐานอุปบารมี ในภพที่เราเป็นมูคปักขกุมาร เป็นอธิษฐานปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นพระเจ้าพรหมทัตต์ และคัณฑิติณฑกะ เป็นเมตตาบารมี ในภพที่เราเป็นโสณนันทบัณฑิตผู้ทำความรักบารมีเหล่านั้น เป็นเมตตาอุปบารมี ในภพที่เราเป็นพระเจ้าเอกราช เป็นบารมีไม่มีของผู้อื่นเหมือน นี้เป็นเมตตาปรมัตถบารมี

ในภพที่เราเป็นนกแขกเต้า ๒ ครั้ง เป็นอุเบกขาบารมี ในภพที่เราเป็นโลมหังสบัณฑิต เป็นอุเบกขาปรมัตถบารมี

บารมีของเรา ๑๐ ประการนี้ เป็นส่วนแห่งพระโพธิญาณอันเลิศ บารมีที่เกินกว่า ๑๐ ไม่มี และบารมีที่หย่อนกว่า ๑๐ ก็ไม่มี เราบำเพ็ญบารมีทุกอย่าง ไม่ยิ่งไม่หย่อน เป็นบารมี ๑๐ ประการฉะนี้แล[๙๒]

๒.๓.๖ ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

หลักธรรมในพระพุทธศาสนานั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำได้หลายแนวทาง ซึ่งมีผู้รวบรวมไว้โดยแบ่งเป็น ๓ หมวด คือ

๑. คุณธรรมด้านการครองตน โดยหลักธรรมที่ประยุกต์ใช้ ได้แก่ สัปปุริสธรรม ๗ (ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณการในการแสวงหาเลี้ยงชีพ รู้จักกาล รู้จักประชุมชน รู้จักบุคคล) ธรรมคือโลกบาล ๒ (หิริ และโอตตัปปะ) ธรรมมีอุปการะมาก ๒ (สติ และสัมปชัญญะ) อริยสัจ ๔ (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) ทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ (อุฏฐานสัมปทา อารักขสัมปทา กัลป์ยาณมิตตตา สมชีวิตา) ศีล ๕

๒. คุณธรรมด้านการครองคน โดยหลักธรรมที่ประยุกต์ใช้ได้ ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) สังคหวัตถุ ๔ (ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา) ทศพิธราชธรรม ๑๐ (ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ อวิโรธนะ) ทิศ ๖ (เบื้องหน้า-บิดามารดา เบื้องขวา-ครูอาจารย์ เบื้องหลัง-บุตร ภรรยา เบื้องซ้าย-มิตร เบื้องล่าง-บ่าว เบื้องบน-สมณพราหมณ์)

๓. คุณธรรมด้านการครองงาน โดยหลักธรรมที่ประยุกต์ใช้ได้แก่ ฆราวาสธรรม ๔ (สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ) อิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)[๙๓]

ในสภาวะของการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีเป้าหมายเป็นตัวนำ มีความเป็นพลวัต ไม่ใช่สภาพปกติทั่วไป ภาวะผู้นำต้องมีความพิเศษเหนือธรรมดา สภาวะเช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถ มีความเป็นเลิศ ความเต็มเปี่ยม และถึงพร้อมด้วยคุณธรรมที่สูงขึ้น จึงจะนำพาการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จทั้งชนะตน ชนะคน ชนะมาร(กิเลส) ชนะงาน (อุปสรรค ความลำบาก) ผู้วิจัยจึงได้นำหลักธรรมทศบารมี ซึ่งเป็นหลักธรรมในการบำเพ็ญปฏิบัติพระองค์เพื่อการบรรลุพระโพธิญาณของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า โดยทรงมีจุดหมายที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ของมวลมนุษยชาติในพุทธกัปนี้ นั่นคือหนทางแห่งความพ้นทุกข์ ไม่ต้องเวียนว่ายต่อไปในสังสารวัฏ สิ้นเชื้อแห่งอาสวกิเลสทั้งปวงที่จะนำไปสู่วัฏฏะ ๓ คือ กิเลส กรรม วิบาก วงจรแห่งปฏิจจสมุปบาทที่ไม่จบสิ้น

ภาวะผู้นำเชิงทศบารมีในงานวิจัยนี้จึงเป็นการนำหลักธรรมทศบารมี มาประยุกต์ใช้ในการสร้างความร่วมมือของคนในองค์กร โดยใช้สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ เพื่อชักนำ

---

[๙๒] ขุ. จริยา. (ไทย) ๓๓/๗๗๖-๗๗๘.

[๙๓] สุธาเนศ เพชรโปรี และ บรรจบ บรรณรุจิ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา”, **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ,** ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๙): ๖๑-๗๒.

กระตุ้นให้คนในองค์กรให้ความร่วมมือ ทุ่มเททำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการปฏิบัติตามหลักทศบารมี ๑๐ ประการ คือ

๑) ทานบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่น เสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้วัตถุทาน (การสละวัตถุสิ่งของ) อภัยทาน (การให้อภัยในสิ่งที่ควรให้อภัยได้) และธรรมทาน (การให้ความรู้ ให้ธรรมะ)

๒) ศีลบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนด้วยการไม่ทำทุจริต มีความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย และปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบของศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม

๓) เนกขัมมบารมี หมายถึง การที่ผู้นำมีความสงบระงับใจได้ ไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุจากกิเลสต่าง ๆ คือความโลภ ความโกรธ และความหลง

๔) ปัญญาบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความมีวิสัยทัศน์ในการคิดอ่านอย่างรอบด้าน (จักขุมา) ด้วยความรอบรู้ชำนาญในการบริหารงาน (วิธุโร) และด้วยปัญญารอบรู้ในการบริหารคน เป็นที่พึ่งอาศัยของผู้อื่นได้ (นิสสยสัมปันโน)

๕) วิริยบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนด้วยความพากเพียรแกล้วกล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค มีความบากบั่นอุตสาหะในการบริหารงาน มีความเพียรพยายามพัฒนากิจการงานให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น

๖) ขันติบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรค ด้วยความทนทานของจิตใจในการควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล และควบคุมตนไปในแนวทางการทำงานที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบโดยไม่ลุอำนาจกิเลส

๗) สัจจบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนด้วยความเป็นผู้มีสัจจะในคำพูด มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ มีความจริงใจในการรักษาสัจจะทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

๘) อธิษฐานบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำหน้าที่ในทางสร้างสรรค์ โดยเมื่อตัดสินใจแล้วจะลงมือทำโดยไม่ย่อท้อจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ และด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและส่วนรวม

๙) เมตตาบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความรักและปรารถนาดี สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น

๑๐) อุเบกขาบารมี หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการวางใจเป็นกลาง การรู้จักวางใจให้ราบเรียบสม่ำเสมอ ผู้นำบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยอคติ ๔ (คือลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะโกรธ ลำเอียงเพราะหลง และลำเอียงเพราะกลัว)

ทศบารมีไม่ได้สำหรับพระโพธิสัตว์บำเพ็ญเพื่อพระโพธิญาณเท่านั้น ดังพระนิพนธ์ในพระเจ้าวรวงศ์เธอ กรมหลวงชินวรสิริวัฒน์ ในมหานิบาตชาดกทศชาติฉบับชินวรว่า “ข้าพเจ้าขอแสดงความเห็นต่อไปอีกว่า สามัญชนทั่วไป ถ้าประสงค์ความดีความเจริญแก่ตน ก็จำเป็นต้องตั้งหน้า

ประพฤติความดีความชอบตามสติกำลังของตน ผู้ประพฤติความดีความชอบนั้น ชื่อว่า บำเพ็ญบารมีเหมือนกัน เพราะฉะนั้น เราทั้งหลายอย่าประมาท น่าจะยินดีว่า อาจบำเพ็ญบารมี ๑๐ ได้เหมือนกันตามความสามารถของตน ๆ”[๙๔] และพระนิพนธ์เรื่องทศบารมี ทศพิธราชธรรม ในสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายกที่ทรงสรุปไว้ตอนท้ายว่า “เมื่อเป็นผู้นับถือพุทธศาสนา แม้ไม่ตั้งความปรารถนาจะเป็นพระโพธิสัตว์ ไม่ปรารถนาพระโพธิญาณ ก็พึงปฏิบัติตามหลักบารมีเหล่านี้ ก็จะเป็นบุญบารมี เป็นบุญนิธิ ขุมทรัพย์คือบุญ ซึ่งทุกคนปฏิบัติเท่าไรก็ได้เท่านั้น และชื่อว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติพระพุทธศาสนา เข้าถึงพระพุทธศาสนาด้วย เพราะฉะนั้น เมื่อว่าตามหลักธรรมแล้ว จึงเป็นของกลางทั่วไป ซึ่งทุกคนควรปฏิบัติตามควรแก่ฐานะของตน”[๙๕]

๒.๔ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร

๒.๔.๑ ความหมายของนโยบายภาครัฐ หรือ นโยบายสาธารณะ (public policy)

นโยบายรัฐ (public policy) หมายถึง แนวทางกิจกรรม การกระทำ หรือการเลือกตัดสินใจของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลได้ทำการตัดสินใจ และกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อชี้นำให้มีกิจกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหาร หรือกระบวนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม[๙๖]

นโยบายสาธารณะ ((public policy) หมายถึง แนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาล ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมที่ผ่านมาในอดีต กิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และกิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต[๙๗]

นโยบายสาธารณะว่า หมายถึง แนวคิดของรัฐบาลที่ว่าจะทำอะไรหรือไม่ อย่างใด เพียงใด เมื่อใด โดยมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ การกำหนดเป้าหมาย หลักการและกลวิธีที่จะปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และการเตรียมการสนับสนุนต่าง ๆ[๙๘]

---

[๙๔] สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, **ทศบารมี ในพุทธศาสนาเถรวาท**, หน้า ๑๕๖.

[๙๕] สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, **ทศบารมี ทศพิธราชธรรม**, หน้า ๒๖๑.

[๙๖] สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. ม.ป.ป.

[๙๗] ศุภชัย ยาวะประภาษ, **นโยบายสาธารณะ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๓), หน้า ๓.

[๙๘] อมร รักษาสัตย์, “สถาบันและกระบวนการเพื่อการพัฒนานโยบายในประเทศไทย”, **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**, (๒๕๑๘) : ๑๘.

นโยบายสาธารณะว่า หมายถึง แนวทางที่รัฐบาลของประเทศหนึ่งๆ ได้กำหนดขึ้นเป็นโครงการ แผนการหรือกำหนดการเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นหนทางชี้นำให้มีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้[๙๙]

๒.๔.๒ สถานการณ์ด้านอาหาร

ประเทศไทยมีหน่วยงานที่มีบทบาทในการกำกับดูแลตลอดห่วงโซ่อาหารอยู่หลายหน่วยงาน แยกไปตามกระทรวงต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (หรือเรียกกันว่า อย.) สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการคุ้มครองผู้บริโภคผลิตภัณฑ์อาหาร ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. ๒๕๒๒ แต่การกำกับดูแลสินค้าและผลิตภัณฑ์อาหารช่วงต้นน้ำคือจากภาคเกษตร ปศุสัตว์ ประมง อยู่ในความรับผิดชอบของกรมวิชาการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง ซึ่งสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตเชิงอุตสาหกรรม จะอยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม การตรวจสอบคุ้มครองผู้บริโภค การโฆษณา อยู่ในการกำกับของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) และมีพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องมากกว่า ๓๐ ฉบับ ขาดความเป็นเอกภาพและบูรณาการในการดูแลตลอดห่วงโซ่อาหาร รวมทั้งการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับอาหารให้ทันต่อสถานการณ์อาหารของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านมิติการค้า เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งมิติด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การปนเปื้อนของสารพิษในธรรมชาติ มิติด้านความปลอดภัย ด้านความมั่นคงอาหาร ด้านอาหารศึกษา

สถานการณ์ปัญหาด้านอาหารของประเทศ ผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยของอาหารและการบริโภคอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้สรุปไว้ ๔ ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

๑. ปัญหาด้านความปลอดภัยอาหาร จากภาวะคุกคามทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เทคโนโลยีการผลิต การก่อการร้าย ซึ่งจากอุบัติการณ์อาหารเป็นพิษในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น พบการปนเปื้อนจุลินทรีย์ โคลิฟอร์ม อีโคไล ซึ่งเป็นเชื้อโรคทางเดินอาหาร ที่มีสาเหตุจากสุขลักษณะในการปรุงอาหาร หาบเร่แผงลอย ตลาดสด การฆ่าเชื้อที่ไม่ถูกวิธี หรือรับประทานดิบ เช่น อาหารประเภท ลาบ ยำ ลวก จิ้มจุ่ม เป็นต้น การปนเปื้อนของสารเคมีในอาหาร จากสารห้ามใช้ในอาหาร ๖ ชนิด ได้แก่ สารเร่งเนื้อแดง สารฟอกขาว สารกันรา บอแรกซ์ ฟอร์มาลิน สารพิษตกค้างจากยาฆ่าแมลง และการใช้สารเคมีอาหารเกินกำหนดในอาหารประเภทต่าง ๆ ที่มาจากผู้ผลิตผู้ประกอบการที่ต้องการให้อาหารดูสดใหม่ สีสวย หรือเก็บได้นาน การปนเปื้อนจากการอาหารนำเข้า เช่น เมลามีนในนมผงทารก ในปี พ.ศ. ๒๕๕๑ การปนเปื้อนของสารเร่งเนื้อแดง ในเนื้อสุกร เป็นต้น

---

[๙๙] กุลธน ธนาพงศธร, **เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๙.

๒. ปัญหาความมั่นคงทางอาหาร จากวิกฤตการณ์ที่มาจากการเพิ่มของจำนวนประชากร แต่พื้นที่เพาะปลูกกลับลดลง ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรดินและน้ำ การปนเปื้อนของสารเคมีในแหล่งน้ำจากการทำเหมือง โรงงานอุตสาหกรรม ความสมดุลของพืชอาหารและพืชพลังงาน ความหลากหลายทางชีวภาพ การตัดแต่งทางพันธุกรรม ภัยคุกคามจากโรคระบาด เช่น ไข้หวัดนกในสัตว์ปีก โรคปากเท้าเปื่อย โรควัวบ้า การระเบิดของโรงงานผลิตไฟฟ้าปรมาณูในญี่ปุ่น ส่งผลทั้งต่อความปลอดภัยและความมั่นคงทางอาหารในขณะเดียวกัน

๓. ปัญหาของคุณภาพอาหาร ทั้งในแง่โภชนาการ การบริโภคอาหารที่ขาดสมดุล ไม่ได้สัดส่วน ส่งผลต่อภาวะโภชนาการ และสุขภาพของประชาชน เช่น โรคอ้วน โรคหัวใจ โรคไต เบาหวาน โรคมะเร็ง โรคขาดธาตุเหล็ก และโรคคอหอยพอกจากการขาดธาตุไอโอดีน

๔. ปัญหาด้านอาหารศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคงทางอาหาร เป็นปัจจัยต่อการป้องกัน และแก้ไขปัญหา ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งระบบห่วงโซ่อาหาร ได้แก่ เกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย ผู้นำเข้า ผู้กระจายสินค้า ร้านค้า ผู้ให้บริการอาหาร ผู้บริโภค ตลอดจนเจ้าหน้าที่รัฐ ต้องได้รับความรู้ด้านอาหารศึกษา เพื่อให้เกิดความตระหนักและจิตสำนึกร่วมกันในการดูแลทั้งกระบวนการตลอดห่วงโซ่อาหาร และสร้างพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมในแต่ละภาคส่วน[๑๐๐]

๒.๔.๓ พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑

เพื่อให้การดำเนินงานด้านอาหารทั้งห่วงโซ่อาหารสามารถดำเนินการอย่างมีเอกภาพ มีการบูรณาการระหว่างผู้เกี่ยวข้องอย่างสมบูรณ์ มีนโยบายของประเทศที่ระบุไว้ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกันทั้งในด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการทานที่ชัดเจนทั้งในยามปกติและยามฉุกเฉินอย่างเป็นระบบ สภานิติบัญญัติแห่งชาติจึงเห็นชอบในการตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑ มีผลบังคับใช้เป็นกฎหมายตั้งแต่วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑) กำหนดให้มีคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ เป็นองค์กรหลักในการดำเนินการหรือจัดการด้านอาหารในทุกมิติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถประสานงานและบูรณาการงบประมาณและทรัพยากรในการบริหารจัดการด้านอาหารทั้งภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ในการเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพอาหาร ความปลอดภัยด้านอาหาร ความมั่นคงของอาหาร และอาหารศึกษา รวมทั้งจัดทำแผนเผชิญเหตุและระบบเตือนภัยด้านอาหารต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและมอบหมายหน่วงงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตาม

---

[๑๐๐] ดารณี หมู่ขจรพันธ์, “พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑: หลักการและสาระสำคัญที่เชื่อมโยงกับ Food Safety”, **For Quality**, Vol. 15 No.138 (April 2009): 113-115.

อำนาจหน้าที่ อันจะทำให้การบริหารจัดการด้านอาหารในภาพรวมของประเทศให้มีความเป็นเอกภาพต่อไป

๒) คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ ประกอบด้วย

๑. นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกฯ มอบหมายเป็นประธาน

๒. รัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อาหารเป็นกรรมการ

๓. ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๗ คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยด้านละหนึ่งคน เป็นกรรมการ

๔. เลขาธิการคณะกรรมการอาหารและยา เป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการร่วม

๓) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

๑. เสนอนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพอาหาร ความปลอดภัยด้านอาหาร ความมั่นคงด้านอาหาร และอาหารศึกษา รวมทั้งจัดทำแผนเผชิญเหตุและระบบเตือนภัยด้านอาหารต่อคณะรัฐมนตรี

๒. สนับสนุนให้มีกระบวนการในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ

๓. ให้คำแนะนำในการออกประกาศในภาวะที่เกิดภัยพิบัติ สาธารณภัย หรือการก่อการร้ายอันเกี่ยวเนื่องจากอาหาร และจำเป็นต้องประกาศกำหนดให้เขตพื้นที่ใดเป็นเขตพื้นที่ที่จำเป็นต้องสงวนไว้เพื่อประโยชน์ด้านความมั่นคงด้านอาหารเป็นการชั่วคราว

๔. ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

๕. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่วางไว้

คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง หรือคณะอนุกรรมการคณะหนึ่งหรือหลายคณะเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย[๑๐๑]

๒.๔.๔ กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-พ.ศ. ๒๕๕๙)

๑) วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยผลิตอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย มีความมั่นคงด้านอาหารอย่างยั่งยืนเพื่อชาวไทยและชาวโลก”

๒) วัตถุประสงค์

(๑) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฐานทรัพยากรในการผลิตอาหารของประเทศให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน

---

[๑๐๑] “พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑”, **ราชกิจจานุเบกษา** ๑๒๕ (กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑): ๓๙-๔๖.

(๒) เพื่อให้อาหารที่ผลิตได้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับครัวเรือน ชุมชน และระดับอุตสาหกรรมเชิงพาณิชย์ มีความเพียงพอ มีคุณภาพ ความปลอดภัย และมีคุณค่าทางโภชนาการที่ดี

(๓) เพื่อสร้างกระบวนการศึกษา ค้นคว้า วิจัยที่เกี่ยวกับอาหาร เพื่อให้ได้องค์ความรู้ตลอดห่วงโซ่อาหาร รวมถึงการนำไปเผยแพร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านอาหารให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านโครงสร้าง กฎหมายสารสนเทศ และอื่น ๆ

(๕) เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารในระดับครัวเรือน ชุมชน และระดับชาติ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

๓) ระยะเวลาดำเนินงาน ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙)

๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคงอาหาร

หลักการ เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคงด้านอาหารอย่างยั่งยืน บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์

๑. เร่งรัดปฏิรูปการถือครองที่ดินและการคุ้มครองพื้นที่การเกษตร

๒. จัดการทรัพยากรน้ำ และดินเพื่อการเกษตร และป่าชุมชน

๓. สร้างความสมดุลระหว่างพืชอาหารกับพืชพลังงาน

๔. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอาหาร

๕. สร้างแรงจูงใจในการทำการเกษตร และเพิ่มจำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่

๖. ส่งเสริมการเข้าถึงอาหารในระดับชุมชนและครัวเรือน

๗. ปรับปรุงและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านสินค้าเกษตรและอาหาร

๘. สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนในการรักษาความมั่นคงด้านอาหาร

๙. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่อาหาร

๑๐. จัดระบบเพื่อรองรับความมั่นคงด้านอาหารในภาวะวิกฤต

(๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

หลักการ ดูแลคุณภาพและความปลอดภัยอาหารในห่วงโซ่อาหาร เพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการค้าทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์

๑. สร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยอาหารให้เป็นมาตรฐานเดียว และส่งเสริมการบังคับใช้

๒. พัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรขั้นต้น ให้มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานและคุณค่าทางโภชนาการ

๓. เสริมสร้างความเข้มแข็งภาคการผลิตในระดับชุมชน เพื่อป้องกันการสูญเสียและเพิ่มมูลค่าเบื้องต้นให้กับผลผลิต

๔. เสริมสร้างความเข้มแข็งภาคการผลิตในระดับอุตสาหกรรมทุกระดับ

๕. ส่งเสริมการค้าและการตลาดผลิตภัณฑ์มาตรฐานที่มาจากการผลิตในระดับชุมชนและอุตสาหกรรม

๖. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยอาหารของประเทศ

(๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านอาหารศึกษา

หลักการ เน้นกระบวนการส่งเสริมพัฒนา และวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ ความตระหนักในการใช้ทรัพยากรเพื่อผลิต และกระจายอาหารในห่วงโซ่อาหาร ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริโภคอาหาร

กลยุทธ์

๑. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในเรื่องอาหารศึกษา

๒. สนับสนุนการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ด้านอาหารได้

๓. ให้มีการจัดการองค์ความรู้ในเรื่องอาหารศึกษา และเผยแพร่ความรู้ทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง

๔. ส่งเสริมเกษตรกร และชุมชนให้มีความรู้ด้านอาหารศึกษาอย่างเหมาะสม

๕. ส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสมกับบุคคล และชุมชน

(๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการ

หลักการ พัฒนาการจัดการด้านอาหารของประเทศไทยตลอดทั้งห่วงโซ่อาหารอย่างเป็นระบบให้มีความเหมาะสม สร้างความเข้มแข็งของการดำเนินงานทุกภาคส่วน ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ รองรับภัยคุกคามต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับกติกาสากล

กลยุทธ์

๑. ปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กรในห่วงโซ่

๒. พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายในห่วงโซ่

๓. การพัฒนาฐานข้อมูลและการจัดการ[๑๐๒]

๒.๔.๕ ผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙)

๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคงอาหาร ประกอบด้วย ๑๐ กลยุทธ์ มีผลการดำเนินงานดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ เร่งรัดปฏิรูปการถือครองที่ดินและการคุ้มครองพื้นที่การเกษตร มีการจัดหาที่ดินทำกินมอบเอกสารสิทธิ ส.ป.ก. ๔-๐๑ ออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ในที่ดินของนิคมสหกรณ์ ตามประกาศพระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ.๒๕๕๘

กลยุทธ์ที่ ๒ จัดการทรัพยากรน้ำและดินเพื่อการเกษตรและป่าชุมชน มีการจัดหาแหล่งน้ำเพิ่มพื้นที่ชลประทานโดยก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ พัฒนาแหล่งน้ำในชุมชนมีการบริหารจัดการอย่างครบวงจร ก่อสร้างแหล่งน้ำในไร่นานอกเขตชลประทาน ปฏิบัติการฝนหลวง ปรับปรุงฐานข้อมูลทรัพยากรดิน การปรับปรุงบำรุงดินในจังหวัดที่ได้รับการพัฒนาเป็นเมืองเกษตรสีเขียว

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างสมดุลระหว่างพืชอาหารกับพืชพลังงาน โครงการปรับโครงสร้างส่งเสริมการเกษตรให้เป็นแปลงใหญ่ โดยยึดระบบการบริหารพื้นที่เกษตรกรรม (Zoning) จัดทำ Road Map ยุทธศาสตร์สินค้าเกษตร ๔ ชนิด ได้แก่ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มันสำปะหลัง อ้อยโรงงาน และปาล์มน้ำมัน

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอาหาร ดำเนินการบริหารจัดการเขตเกษตรเศรษฐกิจสำหรับสินค้าเกษตรที่สำคัญ (Zoning) เช่นเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตในเขตพื้นที่ที่เหมาะสมในการทำปศุสัตว์ โคเนื้อ โคนม สุกร เป็นต้น จัดหลักสูตรฝึกอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้กับเกษตรกร เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตพืชไร่อาหารสัตว์พืชท้องถิ่นและพืชเศรษฐกิจอื่น ๆ ตลอดจนการส่งเสริมอาชีพเพื่อเกษตรกรให้มีรายได้เสริมเพื่อเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๕ สร้างแรงจูงใจในการทำการเกษตรและเพิ่มจำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่ ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ของเกษตรกรต้นแบบด้านเกษตรผสมผสานและขยายผลไปสู่เกษตรกรรายอื่น สร้างและพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติผ่านกลไกของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีวิทยาลัยประมงและวิทยาลัยอาชีพต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ ๖ ส่งเสริมการเข้าถึงอาหารในระดับชุมชนและครัวเรือน คัดเลือกศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงชุมชน (ศูนย์หลัก) จังหวัดละ ๑ ศูนย์ เพื่อดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมและปฏิบัติด้วยการถ่ายทอดความรู้เทคนิคการบริหารจัดการต่าง ๆ มีศูนย์เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้านโดยยึดปรัชญา

---

[๑๐๒] คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑**, พิมพ์ครั้งที่ ๑ สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สสส., (ม.ป.ป.), หน้า ๘-๑๑.

ของเศรษฐกิจพอเพียง จัดตั้งนิคมเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้เพื่อให้ครัวเรือนสามารถพึ่งพาตนเองได้และเป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๗ ปรับปรุงและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ด้านสินค้าเกษตรและอาหาร สนับสนุนการกระจายอาหารอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร โดยจัดตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าตลาดกลางโครงการตลาดเกษตรกร (Farmer Market) ใน ๗๗ จังหวัด

กลยุทธ์ที่ ๘ สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐเอกชนและภาคประชาชนในการรักษาความมั่นคงด้านอาหาร พัฒนาเกษตรแบบพันธสัญญา (Contract Farming) ในกลุ่มพื้นที่จังหวัดชายแดนการประกันภัยพืช (Crop Insurance) ข้าวโพด ข้าว โคนม

กลยุทธ์ที่ ๙ วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่อาหาร สนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาด้านการผลิตและการตลาดเชิงบูรณาการโดยการใช้องค์ความรู้ในการเพิ่มมูลค่าตลอดห่วงโซ่การผลิตจนถึงการตลาดในพืชที่มีศักยภาพในการแข่งขันพืชทางเลือกใหม่ในการสร้างรายได้หลักให้แก่ชุมชน

กลยุทธ์ที่ ๑๐ จัดระบบเพื่อรองรับความมั่นคงด้านอาหารในภาวะวิกฤต แต่งตั้งคณะกรรมการจัดเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ภัยพิบัติด้านการเกษตรเพื่อสามารถช่วยเหลือเกษตรกรและประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติด้านการเกษตรและในปี ๒๕๕๖-๒๕๕๗

๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

ผลการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่ มาตรฐานการจัดการผักและผลไม้สดปลอดภัย โดยให้มีมาตรการทางกฎหมายและมาตรการส่งเสริมเพื่อให้ผักและผลไม้มีคุณภาพและความปลอดภัยด้วยการผลักดันให้เกิดระบบผลิตผักและผลไม้ที่มีมาตรฐานการผลิตตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่ดี (GAP/GMP) ทั้งในระดับฟาร์มและการแปรรูปเบื้องต้น อีกทั้งมีระบบตามสอบย้อนกลับ (Traceability) ซึ่งอยู่ระหว่างการบูรณาการงานระหว่างกระทรวงเพื่อจัดทำระบบการเฝ้าระวังสารพิษตกค้างระดับประเทศในรูปแบบ National Monitor Program นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำข้อเสนอการจัดการความปลอดภัยสารเคมีทางการเกษตร วางโครงสร้างและทดลองการดำเนินงานหน่วยประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยอาหารของประเทศไทย (Thailand Risk Assessment Centre: TRAC) เพื่อให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่รองรับงานด้านความปลอดภัยอาหารของประเทศในการสนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมความปลอดภัยของอาหารของประเทศต่อไป

๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านอาหารศึกษา

ยุทธศาสตร์ด้านอาหารศึกษา ได้กำหนด ๙ ประเด็นสำคัญในการขับเคลื่อนได้แก่

(๑) มาตรฐานและเครื่องชี้วัดทางโภชนาการและโรคที่เกี่ยวข้อง

(๒) การจัดทำข้อปฏิบัติในการบริโภคอาหารตามวัย (FBDGs)

(๓) อาหารและโภชนาการศึกษาและการกำหนดอาหารตามวัย

(๔) ส่งเสริมการบริโภคพืชผักผลไม้

(๕) การลดหวานมันเค็มในอาหาร

(๖) รูปแบบการดำเนินงานอาหารและโภชนาการในโรงเรียน

(๗) รูปแบบการดำเนินงานโภชนาการในพื้นที่และชุมชน

(๘) ระบบการเฝ้าระวังและสำรวจภาวะโภชนาการและโรคที่เกี่ยวข้อง

(๙) การบริหารจัดการด้านอาหารและโภชนาการในภาวะวิกฤต

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ คือการพัฒนาและส่งเสริมการใช้สัญลักษณ์โภชนาการอย่างง่าย ซึ่งมีเป้าหมายคือสร้างเครื่องมือรูปแบบสัญลักษณ์อย่างง่ายบนฉลากของผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อให้ผู้บริโภคใช้ในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณค่าโภชนาการที่เหมาะสม รวมถึงระบบการบริหารจัดการสัญลักษณ์ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและประโยชน์สูงสุด ได้มีการประกาศเป็นกฎหมายว่าด้วยการใช้สัญลักษณ์โภชนาการอย่างง่ายและหลักเกณฑ์เงื่อนไขและวิธีการแสดงสัญลักษณ์โภชนาการ[๑๐๓] ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์สมัครใจและเป็นแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการผลิตอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการที่ดีไม่เพิ่มความเสี่ยงของการเป็นโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง

นอกจากนี้ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการวิจัย เช่น สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน) (สวก.) ก็ได้นำกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไปใช้กำหนดกรอบและทิศทางการวิจัย

๔) ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) การประเมินกรอบยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ ๑ พบปัญหาและอุปสรรคสำคัญคือ ยังไม่สามารถถ่ายทอดกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารสู่การปฏิบัติได้อย่างครอบคลุมทั้งเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ สาเหตุของปัญหาดังกล่าวที่สำคัญ คือ

(๑) กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหาร มีขอบเขตที่กว้างครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อาหารที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางเพื่อสื่อสารทำความเข้าใจและประสานความร่วมมือของทุกหน่วยงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ ให้มีการนำกรอบยุทธศาสตร์ไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่และทำหน้าที่กำกับทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(๒) กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหาร ไม่ได้กำหนดเป้าหมายรวมและตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน จึงเป็นข้อจำกัดของการติดตามและกำกับทิศทางการดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์

---

[๑๐๓] “ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ ๓๗๓) พ.ศ. ๒๕๕๙ เรื่อง “**การแสดงสัญลักษณ์โภชนาการบนฉลากอาหาร**”

อีกทั้ง ตัวชี้วัดผลงานที่หน่วยงานต่าง ๆใช้อยู่มีจำนวนมาก ไม่ได้มีการจัดลำดับชั้นก่อนหลังและพิจารณาความเป็นเหตุเป็นผลตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จึงไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ของกรอบยุทธศาสตร์ได้

(๓) ประเด็นการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานปฏิบัติที่ไม่เป็นแบบองค์รวมและการบูรณาการไม่ครบองค์ประกอบของการทำงานที่ต้องดำเนินการโดยหลายหน่วยงาน การดำเนินการเป็นแบบแยกส่วน ผิดจังหวะเวลา ไม่เกิดการเสริมพลัง จึงทำให้ไม่เกิดผลลัพธ์ในชั้นปลายทางที่ต้องการ

(๔) การถ่ายทอดกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหาร สู่การปฏิบัติในพื้นที่ยังเป็นข้อจำกัด ทั้งนี้ หน่วยงานรัฐจากส่วนกลางได้ลงไปดำเนินการในพื้นที่เอง แต่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณที่ไม่เพียงพอ การขยายผลการพัฒนาจึงทำได้ช้า[๑๐๔]

๒.๔.๖ กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑-พ.ศ. ๒๕๘๐)

๑) หลักการสำคัญ

(๑) น้อมนำ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลักการพื้นฐานสำคัญในการวางกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารในมิติต่าง ๆ

(๒) มุ่งเป้าตอบสนองวิสัยทัศน์ประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และสอดรับกับนโยบายการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐

(๓) ยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์

(๔) คำนึงถึงการมีส่วนขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการพัฒนาตามวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

(๕) เชื่อมร้อยเป้าหมายการเกษตร อาหาร โภชนาการ สุขภาพ และการค้าให้สอดประสานกันตลอดห่วงโซ่องค์รวม นำไปสู่ความอยู่ดีมีสุข ยั่งยืน มั่นคงและมั่งคั่ง

๒) แผนและนโยบายระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้อง

(๑) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

---

[๑๐๔] สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (บริษัท คิวคัมเบอร์ ประเทศไทย จำกัด, ๒๕๖๑), หน้า ๔๓-๔๗.

พอเพียง” ซึ่งมุ่งหมายให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้วและสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม และประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

(๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทยถูกกำหนดให้เป็นแผนรองรับในยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยการสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจรายสาขาเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมในการสร้างมูลค่าและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพและเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผลักดันให้สินค้าเกษตรและอาหารของไทยมีความโดดเด่นในด้านคุณภาพมาตรฐานและความปลอดภัยในตลาดโลก และเพิ่มศักยภาพอุตสาหกรรมสำคัญไปสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคตและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(๓) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔) กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารมีส่วนสนองตอบต่อนโยบายที่ ๑๒ เสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานและอาหารซึ่งกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคงและปลอดภัยในด้านอาหารและน้ำ มีคุณภาพตามหลักโภชนาการอย่างเพียงพอและยั่งยืน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ๓ ข้อ ได้แก่ ๑. มีระบบบริหารจัดการอาหารและน้ำกรณีฉุกเฉิน ๒. ระบบป้องกัน แจ้งเตือน ระงับยับยั้ง แก้ไข ภัยคุกคามที่แฝงมาในอาหารและน้ำมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และ ๓. พื้นที่เกษตรกรรมยั่งยืนเพิ่มขึ้น

(๔) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) เป้าหมาย SDGs ที่เกี่ยวข้องกับกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารโดยตรง ได้แก่ เป้าหมายที่ ๒ (Zero Hunger) ขจัดความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร ปรับปรุงโภชนาการและสนับสนุนการทำเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน (End hunger, achieve food security and improved nutrition, and promote sustainable agriculture) และเป้าหมายที่ ๑๒ สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (Responsible Consumption and Production) และมีส่วนสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย SDGs อื่นด้วย เช่น เป้าหมายที่ ๑ ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบและทุกที่ (No Poverty) เป้าหมายที่ ๘ ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน และครอบคลุม และการจ้างงานเต็มอัตรา และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน (Decent Work and Economic Growth) เป้าหมายที่ ๙ สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความต้านทานและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม (Industry, Innovation and Infrastructure) เป้าหมายที่ ๑๓ ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ (Climate Action) และเป้าหมายที่ ๑๕

ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน การต่อต้านการแปรสภาพเป็นทะเลทราย หยุดยั้งการเสื่อมโทรมของดินและฟื้นฟูสภาพดินและหยุดยั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวิภาพ (Life on Land)

๓) สาระสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑-พ.ศ. ๒๕๘๐)

(๑) วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการ เป็นแหล่งอาหารที่มีคุณภาพสูงปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการเพื่อชาวไทยและชาวโลกอย่างยั่งยืน”

(๒) วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฐานทรัพยากรในการผลิตอาหารของประเทศไทยให้เกิดประโยชน์ทางความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการ ช่วยในการส่งเสริมเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว วัฒนธรรม การค้า และธำรงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๒. เพื่อให้อาหารที่ผลิตทุกระดับตั้งแต่ระดับครัวเรือน ชุมชน ท้องถิ่น และอุตสาหกรรมมีความเพียงพอ มีมูลค่าเพิ่ม มีคุณภาพ ปลอดภัยและคุณค่าทางโภชนาการเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคและความเข้มแข็งทางการค้ายุคใหม่

๓. เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ตลอดห่วงโซ่อาหาร โดยกระบวนการศึกษาวิจัยและเผยแพร่เพื่อใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อเป็นกลไกในการรวมพลังของภาคีเครือข่ายและยุทธศาสตร์ด้านอาหารที่หลากหลาย ให้เชื่อมโยงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านอาหารอย่างมีเอกภาพ

๕. เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการในระดับครัวเรือน ชุมชนและระดับชาติ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

(๓) ระยะเวลาดำเนินงาน ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)

(๔) เป้าหมายรวม

เป้าหมาย ๑ จำนวนคนขาดแคลนอาหารลดลง

เป้าหมาย ๒ ปริมาณการสูญเสียและขณะอาหารลดลง

เป้าหมาย ๓ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อคุณภาพและความปลอดภัยอาหารเพิ่มขึ้น

เป้าหมาย ๔ มูลค่าการค้าอาหารเพิ่มขึ้น

เป้าหมาย ๕ จำนวนคนที่มีภาวะทุโภชนาการ (ขาดและเกิน) ลดลง

เป้าหมาย ๖ มีกลไกประสานงานกลางและบูรณาการดำเนินงาน

(๕) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การนำกรอบยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะได้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ ทุก ๕ ปี เพื่อให้หน่วยงานทุกภาคส่วนจัดทำแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดสำหรับการติดตามประเมินผลต่อไป อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ

๑. ประเทศไทยสามารถดูแลและใช้ฐานทรัพยากรการผลิตอาหารอย่างยั่งยืนสู่รุ่นลูกรุ่นหลานและรุ่นต่อ ๆ ไป

๒. เกษตรกร กลุ่มเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตและแปรรูปมีความรู้ทักษะและความสามารถในการผลิตอาหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีระบบเศรษฐกิจและการจัดการอาหารที่เป็นธรรมสร้างรายได้ให้แก่เศรษฐกิจของท้องถิ่นและประเทศ

๓. ผู้บริโภคเข้าถึงและมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริโภคอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ

๔. ภาคีเครือข่ายด้านการบริหารจัดการอาหาร มีกลไกและระบบการเสริมสร้างการรวมพลังและประสานความร่วมมือในการบริหารจัดการด้านอาหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายร่วมกันทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

๕. ผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเชื่อมั่นกับคุณภาพอาหารไทย และสามารถขยายโอกาสด้านการค้า การท่องเที่ยวและการเผยแพร่วัฒนธรรมอาหารไทย

(๖) ประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป็น ๔ ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคงอาหาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านอาหารศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการ

(๗) หลักการและ กลยุทธ์ และเป้าหมายการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคงอาหาร

หลักการ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการอย่างยั่งยืน อันเป็นพื้นฐานเศรษฐกิจชีวภาพ ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ และเป้าหมาย

๑. เร่งรัดปฏิรูปการถือครองที่ดินและการคุ้มครองพื้นที่เกษตร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงปัจจัยการผลิตแก่เกษตรกรทุกระดับและรักษาพื้นที่ทางการเกษตรด้านอาหาร

๒. จัดการทรัพยากรน้ำและดิน เพื่อการเกษตรและป่าชุมชน เป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำและดินเพื่อการเกษตรและสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในระดับชุมชน

๓. พัฒนานโยบายการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรเพื่อความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการและเกื้อหนุนความมั่นคงด้านพลังงาน เป้าหมาย ให้ประเทศมีความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการและระบบอาหารช่วยเกื้อหนุนให้มีความมั่นคงด้านพลังงานได้ในระดับที่เหมาะสมและยั่งยืน

๔. พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอาหาร มีเป้าหมายเพิ่มผลผลิตให้ประชาชนมีอาหารบริโภคที่เพียงพอมีคุณภาพและความปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ

๕. สร้างแรงจูงใจในการทำการเกษตร และเพิ่มจำนวนเกษตรกรรุ่นใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงและรายได้ในการทำอาชีพเกษตรกรรม

๖. ส่งเสริมการเข้าถึงอาหารในระดับท้องถิ่น ชุมชน และครัวเรือน สร้างความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการให้เกิดขึ้นในระดับท้องถิ่นชุมชนและครัวเรือน

๗. ปรับปรุงและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ด้านสินค้าเกษตรและอาหารเพื่อรองรับสถานการณ์ความมั่นคงด้านอาหารทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต เป้าหมายเพื่อสนับสนุนการผลิตการตลาด และกระจายอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาคุณภาพและความปลอดภัยให้มีปริมาณเพียงพอ รองรับการเกิดภาวะวิกฤตได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม

๘. สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน ชุมชนและภาคประชาชนในการรักษาความมั่นคงด้านอาหาร เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานในทุกระดับเพื่อผลักดันและสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

๙. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่อาหาร มีเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตตลอดห่วงโซ่อาหาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

หลักการ สร้างความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพสูง ปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการค้าทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นพื้นฐานของเศรษฐกิจและสังคมที่มาจากการเกษตรและอาหาร

กลยุทธ์ และเป้าหมาย

๑. สร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยอาหารให้เป็นมาตรฐานเดียวและส่งเสริมการบังคับใช้ เป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยอาหาร

๒. พัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรขั้นต้นให้มีคุณภาพสูง ปลอดภัยและคุณค่าทางโภชนาการเพิ่มขึ้น เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพสูง และปลอดภัยเพื่อการบริโภคโดยตรงและเพื่อเป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมทุกระดับ

๓. เสริมสร้างความเข้มแข็งภาคการผลิตในระดับชุมชนและท้องถิ่น เพื่อป้องกันการสูญเสียและเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตด้วยคุณภาพระดับพรีเมี่ยม เพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นมีบทบาทที่สำคัญในการผลิตอาหารที่มีคุณภาพระดับพรีเมี่ยม ปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ

๔. เสริมสร้างความเข้มแข็งภาคการผลิตในระดับอุตสาหกรรมทุกระดับไปสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการผลิตให้อาหารมีมูลค่าเพิ่มคุณภาพระดับพรีเมียมและมีกระบวนการผลิตเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๕. ส่งเสริมการค้าและการตลาดผลิตภัณฑ์มาตรฐานทั้งที่มาจากการผลิตในระดับชุมชนและอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศยอมรับและเชื่อมั่นในอาหารไทยทั้งด้านคุณภาพความปลอดภัย และคุณค่าทางโภชนาการ ทำให้มีการขยายตลาดได้มากขึ้น

๖. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารของประเทศ เป้าหมายเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคและสร้างความเป็นธรรมตลอดจนอำนวยความสะดวกในการค้า

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านอาหารศึกษา

หลักการ เน้นกระบวนการส่งเสริมพัฒนาและวิจัยเพื่อให้เกิดความรู้ ความตระหนักในการบริโภคอาหาร ใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิต และกระจายอาหารในห่วงโซ่อาหาร ตลอดจนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาวะ

กลยุทธ์ และเป้าหมาย

๑. ส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสมตามบริบทของบุคคล และชุมชนเพื่อโภชนาการและสุขภาวะที่ดี ให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจในการเป็นผู้ผลิตอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัย และเป็นผู้เลือกซื้อเลือกบริโภคอาหารที่เหมาะสมตามวัยและสภาวะต่างๆ และชุมชนมีภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนการบริโภคอาหารที่ดี

๒. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในเรื่องอาหารศึกษา เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีประสิทธิภาพ

๓. สนับสนุนให้มีการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ด้านอาหารโภชนาการและสุขภาพได้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔. ให้มีการจัดการองค์ความรู้ในเรื่องอาหารศึกษา และเผยแพร่ความรู้ทุกรูปแบบอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายเพื่อให้มีการประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์และเผยแพร่ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาด้านอาหารในบริบทต่าง ๆ

๕. ส่งเสริมให้ผู้ผลิตอาหาร และชุมชนมีความรู้ด้านอาหารศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ผลิตอาหารและชุมชนสามารถพัฒนาและใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับอาหารเพื่อสุขภาวะของชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการ

หลักการ พัฒนาการจัดการด้านอาหารของประเทศตลอดห่วงโซ่อาหารอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สร้างความเข้มแข็งของการดำเนินงานทุกภาคส่วนให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและสอดคล้องกับกติกาการค้าสากล

กลยุทธ์ และเป้าหมาย

๑. ปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กรในห่วงโซ่ เพื่อปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กรในห่วงโซ่

๒. พัฒนาและปรับปรุงกฎหมายในห่วงโซ่ เป้าหมายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอาหารให้มีความสมบูรณ์ครอบคลุมและทันสมัยสอดคล้องกับสากลทำให้การดำเนินงานในทุกมิติบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมทันการณ์ภายใต้พลวัตรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๓. การพัฒนาฐานข้อมูลและการจัดการ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลด้านอาหารของประเทศในทุกมิติโดยเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้หน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและทันการณ์[๑๐๕]

๒.๕ โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model หรือ SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ได้รับความนิยมแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นวิธีการทางสถิติที่สามารถใช้ในการยืนยันโครงสร้างของทฤษฎีว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นวิธีที่ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลโมเดลสมการโครงสร้างมีความถูกต้องมากขึ้น[๑๐๖] การวิเคราะห์

---

[๑๐๕] สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)**, หน้า ๕๙-๘๕.

[๑๐๖] Barbara, M. E. , **Structural Equation Modeling with Mplus: Basic concepts, Application, and Programming,** (New York: Taylor & Francis Group, 2020)

โมเดลสมการโครงสร้างที่มีการพัฒนาใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และใช้งานง่าย ได้แก่ โปรแกรม EQS, AMOS, Mx, Ramona, M-plus และ LISREL เป็นต้น แต่ละโปรแกรมก็มีจุดเด่นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่แตกต่างกัน ในงานวิจัยผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ด้วยจุดเด่นคือ ๑) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในส่วนที่เป็นข้อความและแผนภาพประกอบ ทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบความถูกต้อง ๒) มีตัวชี้วัดที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลจำนวนมาก ช่วยยืนยันและตรวจสอบโมเดลที่พัฒนาขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และ ๓) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนได้ เนื่องจากยอมให้ข้อมูลที่ได้จากการวัดความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน[๑๐๗]

๒.๕.๑ ประวัติความเป็นมาของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL)

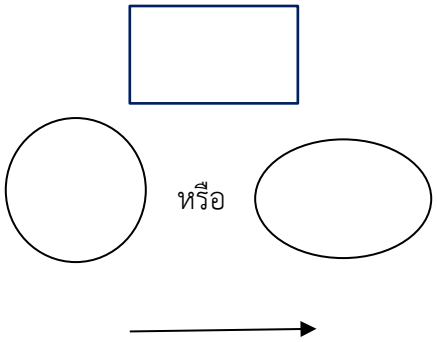
โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Model-LISREL) เป็นโมเดลที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ระหว่างตัวแปรภายนอก (exogenous variable) และตัวแปรภายใน (endogenous variable) ตามทฤษฎีที่นักวิจัยศึกษามา มีฐานมาจากการรวมเอาเทคนิควิธีวิเคราะห์ข้อมูล ๓ เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) ผลจากการสังเคราะห์วิธีการทั้งหมด ในช่วงปี ค.ศ.๑๙๖๗-๑๙๗๙ K.G.Joreskog และ D.Sorbom ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ชื่อ LISREL เพื่อใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) และเป็นที่แพร่หลายในงานวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

๒.๕.๒ ลักษณะของโมเดลลิสเรล

ลักษณะของโมเดลลิสเรล ประกอบด้วย โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โมเดลการวัดเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง (latent or unobserved variable) กับตัวแปรสังเกต (measured or observed variable) โดยตัวแปรสังเกตเป็นตัวแปรที่สามารถวัดหรือสังเกตได้โดยใช้เครื่องมือที่นักวิจัยสร้างขึ้น สัญลักษณ์ของตัวแปรสังเกตคือ สี่เหลี่ยม ส่วนสัญลักษณ์ของตัวแปรแฝงคือวงกลมหรือวงรี ดังรูป

---

[๑๐๗] พูลพงศ์ สุขสว่าง, “หลักการวิเคราะห์โมเดลโมเดลสมการโครงสร้าง”, **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์**, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๗): หน้า ๑๓๗.

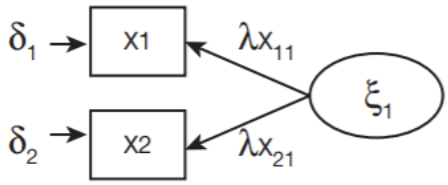


แทน ตัวแปรสังเกตได้ (observed variable)

แทน ตัวแปรแฝง (latent variable)

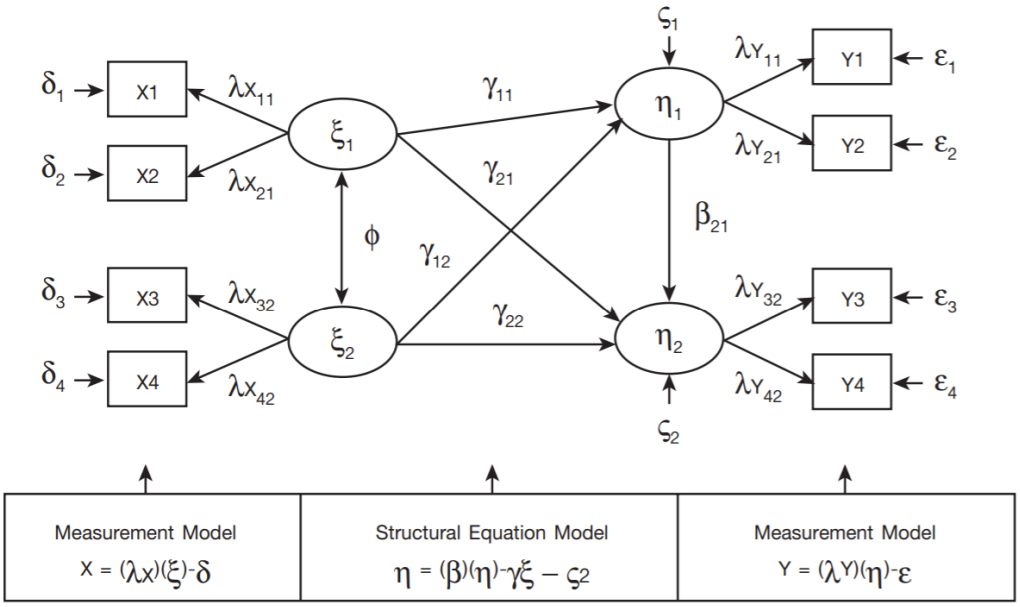
เส้นแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ตัวแปรต้นส่งผลต่อตัวแปรตามที่อยู่ปลายลูกศร

โมเดลการวัดแบ่งออกเป็นโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายนอก หมายถึงตัวแปรนั้นไม่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นในโมเดล และโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายใน ประกอบด้วยตัวแปรที่ได้ได้รับผลจากตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งในโมเดล



จากรูปเป็นโมเดลการวัด (measurement model) ของตัวแปรแฝงภายนอก (ξ_1) มีตัวแปรสังเกต ๒ ตัวแปร (X1, X2) โดยตัวแปรภายนอกแต่ละตัวจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λX_{11} และ λX_{21}) และค่าความคลาดเคลื่อนในการวัด (δ_1 และ δ_2)

โมเดลโมเดลสมการโครงสร้างเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง (latent or unobserved variable) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกต และประมาณค่าตัวแปรแฝงจากการนำกลุ่มตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)



โมเดลโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM)

๒.๕.๓ สัญลักษณ์และความหมายในโมเดลลิสเรล

เนื่องด้วยโมเดลลิสเรลและการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลเป็นความรู้ใหม่ทางสถิติการวิเคราะห์ขั้นสูงเมื่อเทียบกับสถิติวิเคราะห์ตัวอื่น ๆ และมีสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในโมเดลอยู่จำนวนมาก ซึ่งสัญลักษณ์เหล่านี้ส่วนหนึ่งไม่พบในสถิติวิเคราะห์ทั่วไป สัญลักษณ์เหล่านี้มีที่มาจากภาษากรีก ซึ่งมีคำอ่าน และสัญลักษณ์ในภาษาอังกฤษ รวมทั้งความหมายในโมแดลลิสเรลดังตารางที่ ๒.๑๑

ตารางที่ ๒.๑๑ สัญลักษณ์และความหมายในโมเดลลิสเรล[๑๐๘]

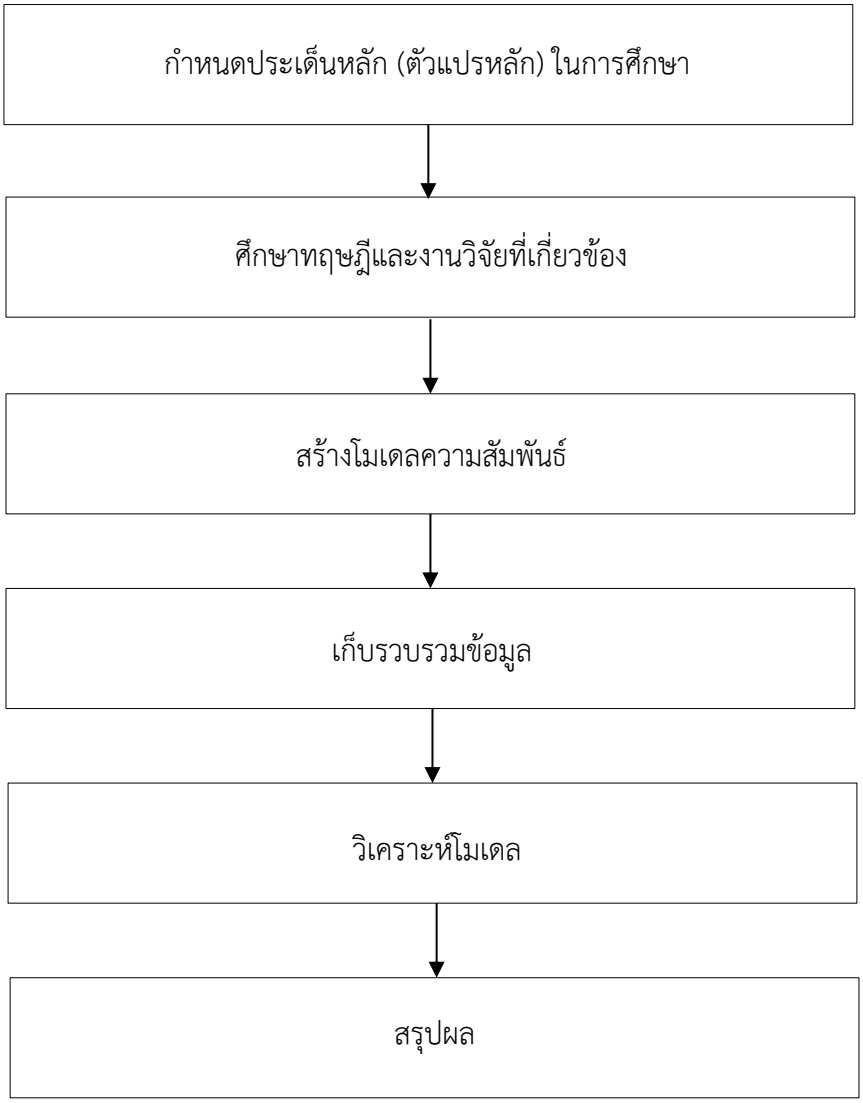
สัญลักษณ์ภาษากรีก	คำอ่าน	สัญลักษณ์ภาษาอังกฤษ	แทน
ξ	Xi	K	เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายนอก
η	Eta	E	เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายใน
X	Eks	X	เวกเตอร์ตัวแปรสังเกตภายนอก
Y	Wi	Y	เวกเตอร์ตัวแปรสังเกตภายใน
δ	Delta	d	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X
ε	Epsilon	e	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y
ς	Zeta	z	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ของตัวแปร E
λX	Lamda-X	LX	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน K
λY	Lamda-Y	LY	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ Y บน E
Υ	Gamma	GA	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปร K ต่อ E
β	Beta	BE	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตระหว่างตัวแปร E
ϕ	Phi	PH	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก K
ψ	Psi	PS	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน z
$\theta\delta$	Theta-Delta	TD	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d
$\theta\varepsilon$	Theta-Epsilon	TE	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน e

๒.๕.๔ ขั้นตอนการสร้างโมเดลลิสเรล

งานวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ผ่านมาพบว่า หากเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่นักวิจัยต้องการอธิบายความแปรปรวนของคะแนนตัวแปรตามด้วยตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ และศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อตัวแปรตามหรือตัวแปรหลัก โมเดลลิสเรลเป็นโมเดลการวิเคราะห์ที่สามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างครอบคลุม การสร้างหรือ

[๑๐๘] นงลักษณ์ วิรัชชัย, **โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๗.

การพัฒนาโมเดลลิสเรลเริ่มจากการกำหนดประเด็นหลักของการวิจัยหรือตัวแปรหลักในการวิจัย จากนั้นจึงเริ่มศึกษาทฤษฎี แนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและกำหนดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เมื่อโมเดลมีตัวแปรที่ชัดเจนแล้ว จึงเริ่มสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อทำการทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปผลการวิจัย ขั้นตอนการสร้างโมเดลลิสเรลมีดังนี้



ขั้นตอนการสร้างโมเดลลิสเรล ขั้นที่ ๑) กำหนดตัวแปรหลักในการศึกษา ขั้นที่ ๒) ผู้วิจัยทำการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ ๓) นำผลจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและกำหนดโมเดลการวิเคราะห์ ขั้นที่ ๔) พัฒนาเครื่องมือการวัดตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตที่ได้จากขั้นที่ ๓ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขั้นที่ ๕) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่าโมเดลเชิงสาเหตุที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และขั้นที่ ๖) ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์และจัดทำรายงานวิจัย[๑๐๙]

๒.๕.๕ ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ ในเรื่องของลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทั้งหมดในโมเดลต้องเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linearity) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติพหุนาม (multivariate normal distribution) ก่อนวิเคราะห์โมเดลควรตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเหล่านี้ก่อนเสมอ

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล มี ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (specification of the model)

การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล เป็นขั้นตอนที่นักวิจัยกำหนดค่าเมทริกซ์ทั้ง ๘ เมทริกซ์ ให้สอดคล้องกับโมเดลการวิจัย เพื่อจะได้เขียนคำสั่งให้โปรแกรมวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ซึ่งในขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องกำหนดว่าจะประมาณค่าพารามิเตอร์ทั้งหมดกี่ตัว โดยแยกเป็นเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ๔ เมทริกซ์ และเมทริกซ์สัมประสิทธิ์ ๔ เมทริกซ์ โดยการกำหนดค่าพารามิเตอร์ทำได้ ๓ แบบ ตามลักษณะของพารามิเตอร์ในโมเดล ดังนี้

แบบที่ ๑ พารามิเตอร์กำหนด (Fixed Parameter: FI)

เมื่อโมเดลการวิจัยไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร พารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลตัวนั้นมีค่าเป็นศูนย์ นักวิจัยกำหนดค่าสมาชิกในเมทริกซ์ที่แทนค่าพารามิเตอร์นั้นเป็นพารามิเตอร์กำหนด ใช้สัญลักษณ์ “๐” (ศูนย์)

แบบที่ ๒ พารามิเตอร์บังคับ (Constrained Parameters: ST)

เมื่อโมเดลการวิจัยมีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร พารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลตัวนั้นเป็นค่าที่ต้องประมาณ แต่นักวิจัยมีเงื่อนไขกำหนดให้พารามิเตอร์บางตัวมีค่าเฉพาะคงที่ เช่น มีค่าเท่ากับหนึ่ง กรณีนี้ นักวิจัยกำหนดค่าสมาชิกในเมทริกซ์ที่แทนค่าพารามิเตอร์นั้นเป็นพารามิเตอร์บังคับให้มีค่าเป็นหนึ่ง ใช้สัญลักษณ์ “๑”

---

[๑๐๙] วิไลลักษณ์ ลังกา, “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น”, **สารานุกรมศึกษาศาสตร์ (Encyclopedia of Education)**, Vol.50 (2558): หน้า ๑๐๙.

แบบที่ ๓ พารามิเตอร์อิสระ (Free Parameters: FR) เป็นพารามิเตอร์ที่นักวิจัยต้องการประมาณค่าและมิได้บังคับให้มีค่าอย่างหนึ่งอย่างใด ใช้สัญลักษณ์ “*” ขั้นที่ ๒ การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (identification of the model) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลเป็นการศึกษาลักษณะการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัยว่าเป็นไปตามเงื่อนไขการวิเคราะห์หรือไม่ โดยทำการเปรียบเทียบ ค่า k(k+๑)/๒ (กรณีนับจำนวนค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม) กับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (k แทนจำนวนตัวแปรสังเกตในโมเดล ทั้งตัวแปรสังเกต X และ Y) โดยมีเงื่อนไขการพิจารณา ดังนี้

- ถ้า k(k+๑)/๒ น้อยกว่า จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็นภาวะ under identification โปรแกรมจะรายงานว่า df เป็น ลบ ไม่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์
- ถ้า k(k+๑)/๒ เท่ากับ จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็นภาวะ just identification โปรแกรมจะรายงานว่า df เป็น ๐ (fit perfect) ไม่มีการรายงานค่า SE และ t-value
- ถ้า k(k+๑)/๒ มากกว่า จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็นภาวะ over identification โปรแกรมจะรายงานว่า df เป็น บวก และจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดลและรายงานค่า SE และ t-value

ขั้นตอนที่ ๓ การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation of the model)

การประมาณค่าพารามิเตอร์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาค่าพารามิเตอร์ที่จะทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวน

- ความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์และเมทริกซ์ความแปรปรวนความแปรปรวนร่วมที่สร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยมีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุด หมายความว่า โมเดลลิสเรลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเทคนิคที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์มีหลากหลายอาทิ วิธีกำลังสองน้อยที่สุดสองขั้นตอน (Two-Stage Least Squares: TSLS), วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted Least Squares: ULS), วิธีกำลังสองน้อยที่สุดวางนัยทั่วไป (Generalized Least Squares: GLS), วิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) เป็นต้น จากการศึกษางานวิจัยที่วิเคราะห์โมเดลลิสเรล พบว่า วิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด เป็นวิธีที่นักวิจัยนิยมใช้ในการประมาณค่ามากที่สุด อาจด้วยจุดเด่นของวิธีนี้ คือค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณด้วยวิธีนี้จะมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตรวัดหรือไม่มีหน่วย และแสดงความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในพารามิเตอร์แต่ละตัวที่ถูกประมาณค่า แต่วิธีนี้ก็มีจุดอ่อนที่ควรระวัง คือ ข้อมูลจะต้องมีการแจกแจงแบบปกติพหุนาม (Multivariate Normal Distribution) และกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่คือมีจำนวนมากกว่า ๕๐๐ ถึงจะประมาณค่าได้ดี

ขั้นตอนที่ ๔ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (goodness-of-fit measures)

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล เป็นการศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งค่าสถิติที่นิยมใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

๑) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Squares statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนั้นยังพิจารณาจากสัดส่วนของค่าไค-สแควร์ และค่าองศาความเป็นอิสระ (degree of freedom: df) ประกอบด้วยโดยสัดส่วนดังกล่าวควรมีค่าต่ำกว่า ๒.๐๐

๒) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit-Index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล GFI มีค่ามากกว่า .๙๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๓) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adapted Goodness-of-Fit-Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ถ้าค่า AGFI มากกว่า.๙๐ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๔) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของเศษมาตรฐาน (Standardized Root Mean squared Residual: SRMR) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ ถ้าโมเดลมีความกลมกลืนสูง SRMR ควรมีค่าเล็กมาก โดยทั่วไปค่า SRMR ไม่ควรมากกว่า .๐๕

๕) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยค่า RMSEA ที่มีค่าต่ำกว่า .๑๐ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องในระดับดี (good fit) ถ้ามีค่าต่ำกว่า .๐๕ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องในระดับดีมาก (very good fit) ถ้ามีค่าต่ำกว่า .๐๑ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องในระดับดีเยี่ยม (outstanding fit) และถ้าค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ ๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องอย่างแท้จริง (exact fit) [๑๑๐]

๖) ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงไร ค่าที่ดีควรมีค่า .๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๗) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องของโมเดลได้ ค่า CN ควรมีค่ามากกว่า ๒๐๐[๑๑๑]

๒.๕.๖ การปรับโมเดล

การปรับโมเดล (Model Modification) เป็นขั้นตอนที่กระทำต่อเมื่อมีค่าพารามิเตอร์บางค่าที่ไม่แตกต่างจากศูนย์ หรือมีทิศทางของค่าพารามิเตอร์ไม่ตรงกับทฤษฎีที่กำหนดไว้ หรือเกิดปัญหาทั้งสองอย่าง ผู้วิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดล ทั้งนี้อาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ ประเด็นนี้สามารถทำการปรับโมเดลได้ทันที ปรับโมเดลจนได้ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์มีค่าน้อยกว่าไคสแควร์เกณฑ์ หรือสัดส่วนของ χ^2 / df มีค่าน้อยกว่า ๒.๐ ค่าดัชนีความสอดคล้อง GFI, AGFI, CFI มีค่ามากกว่า ๐.๙ และความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า RMSEA, RMR, SRMR มีค่าน้อยกว่า ๐.๐๕ โดยที่ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลการวัดและโมเดลโมเดลสมการโครงสร้างทุกเส้นมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งมีทิศทางที่สมเหตุสมผลตามทฤษฎี จึงจะสามารถสรุปได้ว่า โมเดลโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์[๑๑๒]

สรุป โมเดลสมการโครงสร้าง หรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) เป็นโมเดลที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงที่ศึกษาจากทฤษฎี วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล คือเพื่อทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด การนำโมเดลลิสเรลไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัย แยกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือกรณีการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ เป็นการวิจัยที่ศึกษาถึงความเป็นสาเหตุของตัวแปรปัจจัยต่อตัวแปรตาม ผลจากการวิจัยประเภทนี้ จะได้สารสนเทศของค่าอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยที่ศึกษา ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามสูงสุด เพื่อให้ผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยได้นำตัวแปรปัจจัยเหล่านั้นไปส่งเสริมยังกลุ่มเป้าหมายต่อไป

๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๖ กลุ่มธุรกิจ ซึ่งเป็นสมาชิกสามัญของสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปปลาทูน่า กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปอาหารทะเล กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรด กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปข้าวโพดหวาน กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปผักและผลไม้ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปอาหารเครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมรับประทาน

---

[๑๑๐] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๐-๑๑๓.

[๑๑๑] Diamantopoulos, A. and Siguaw, A. D., **Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated**, (SAGE Publications: London, 2000), p.223.

[๑๑๒] พูลพงศ์ สุขสว่าง, “หลักการวิเคราะห์โมเดลโมเดลสมการโครงสร้าง”, **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์**, หน้า ๑๔๒-๑๔๓.

๒.๖.๑ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

๑) ประวัติการก่อตั้ง สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๓ สืบเนื่องจากในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ กรมวิเทศ กระทรวงพาณิชย์ และสถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีดำริจัดงานแสดงสินค้าอาหารสำเร็จรูปขึ้นเป็นครั้งแรก ที่ศูนย์แสดงสินค้าสี่แยกคอกวัว โดยได้รับความร่วมมือจากบริษัทผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปต่าง ๆ งานนี้ได้รับความสนใจอย่างมากจากประชาชนและหน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงเป็นเหตุจูงใจให้บริษัทต่าง ๆ ที่มาร่วมแสดงในครั้งนั้นได้เห็นถึงประโยชน์ในการร่วมมือกันในอันที่จะยกระดับคุณภาพของอาหารสำเร็จรูป และการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งในด้านการผลิตและการตลาดในกลุ่มสมาชิกด้วยกัน จึงได้ร่วมกันจัดตั้งเป็นสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป โดยมีผู้ร่วมก่อตั้ง ๕ ท่าน คือ

(๑) ศาสตราจารย์อมร ภูมิรัตน์ ผู้อำนวยการสถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(๒) นายแก้ว รัชตสวรรค์ บริษัท สันติภาพ (ฮั่วเพ้ง ๑๙๕๘) จำกัด

(๓) นายประกอบ ศรีแสงนาม และ นายประสาร ศรีแสงนาม บริษัท เจริญอุตสาหกรรม จำกัด

(๔) นายปรีชา กอจรัญจิตต์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกียรติเจริญ

(๕) นายอุดม ฉัตรอุดมผล ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกียรติฟ้า

นับตั้งแต่ก่อตั้งมาเป็นเวลา ๕๐ ปี สมาคมได้ดำเนินกิจกรรมตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทำให้จำนวนสมาชิกจากเริ่มแรกก่อตั้ง ๙ บริษัท เป็น ๒๕๕ บริษัท (ข้อมูลวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๓) และมีความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ กรมประมง กรมการค้าต่างประเทศ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าภายใน สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยสมาคมฯ มีผู้แทนในการร่วมพิจารณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีบทบาทเป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานของรัฐ องค์กรภาคเอกชน กับสมาชิกสมาคมฯ

๒) วัตถุประสงค์

(๑) ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบวิสาหกิจอันเกี่ยวกับการผลิตอาหารและอาหารสำเร็จรูป

(๒) สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ รวมทั้งเจรจาทำความตกลงกับบุคคลภายนอกเพื่อประโยชน์ร่วมกันในการประกอบวิสาหกิจที่อยู่ในวัตถุประสงค์

(๓) ทำการวิจัยและให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือแก่สมาชิกเกี่ยวกับการประกอบวิสาหกิจประเภทที่อยู่ในวัตถุประสงค์

(๔) ส่งเสริมความร่วมมือ ความสามัคคี และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก

(๕) ประนีประนอมข้อพิพาทระหว่างสมาชิก หรือระหว่างสมาชิกบุคคลภายนอก

(๖) ร่วมมือกับรัฐบาลในการส่งเสริมกิจการของสมาชิกของสมาคม

(๗) วางระเบียบให้สมาชิกปฏิบัติ หรืองดเว้นการปฏิบัติเพื่อให้การประกอบวิสาหกิจเกี่ยวกับการผลิตอาหารและอาหารสำเร็จรูปเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

(๘) สมาคมไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการในทางการเมือง

๓) สมาชิก จากข้อมูล ณ วันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๓ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปมีสมาชิก ๒๕๕ บริษัท ประกอบด้วยสมาชิกสามัญ ๑๖๔ บริษัท สมาชิกวิสามัญ ๙๐ บริษัท และสมาชิกสมทบ ๑ บริษัท รวม ๒๕๕ บริษัท โดยสมาชิกสามัญแบ่งเป็น ๖ กลุ่ม ได้แก่

(๑) ผู้ประกอบการแปรรูปปลาทูน่า

(๒) ผู้ประกอบการแปรรูปอาหารทะเล

(๓) ผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรด

(๔) ผู้ประกอบการแปรรูปข้าวโพดหวาน

(๕) ผู้ประกอบการแปรรูปผักและผลไม้

(๖) ผู้ประกอบการแปรรูปเครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมรับประทาน

๔) โครงสร้าง โครงสร้างคณะกรรมการบริหารสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปประกอบด้วยนายกสมาคมฯ เลขาธิการสมาคมฯ นายทะเบียนและเหรัญญิก ในการดำเนินงานแต่ละกลุ่ม มีอุปนายกทำหน้าที่เป็นประธานในแต่ละกลุ่ม

๕) พัฒนาการการดำเนินงาน ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา สมาคมฯ ได้เติบโตและพัฒนาไปพร้อมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนอุตสาหกรรมการผลิตอาหารของไทยมีการเติบโตเข้มแข็ง และได้สมญานามว่าประเทศไทยเป็นครัวของโลก (Kitchen of the world) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจแบ่งออกเป็นยุคสมัยโดยสังเขป ดังนี้

(๑) ยุคเริ่มต้น เป็นยุคที่ทำงานหนักเพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการผลิต กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าอาหารที่ผลิตมีคุณภาพและความปลอดภัยในการบริโภค การวิจัยพัฒนาในยุคนี้มุ่งเน้นไปที่สินค้ากลุ่มผักและผลไม้

(๒) ยุคพัฒนาเพื่อการส่งออก ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๑๗ - พ.ศ. ๒๕๒๒ คุณภาพสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรของไทยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การส่งออกไปยังต่างประเทศเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาหารทะเลบรรจุกระป๋อง เติบโตถึงร้อยละ ๕๐ ถึง ๑๐๐ ต่อปี ในตลาดกลุ่มยุโรปและสหรัฐอเมริกา ในยุคนี้มีผู้ประกอบการอาหารแปรรูปเพื่อการส่งออกราว ๒๐ แห่ง

(๓) ยุคพัฒนาเพื่อขยายตลาด ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๓ - พ.ศ. ๒๕๒๘ ยอดการส่งออกอาหารสำเร็จรูปเติบโตขึ้นอย่างสูงมาก มีผู้ประกอบการอาหารแปรรูปเกิดขึ้นใหม่เฉลี่ย ๑๐ แห่งต่อปี ตลาดใหม่ในช่วงนี้ได้แก่ ยุโรป แคนาดา ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น ในขณะที่ประเทศไทยได้กลายเป็นผู้ส่งออกสำคัญในระดับนานาชาติ ทำให้คู่ค้าหันมาให้ความสนใจกับมาตรฐานการผลิตของไทยมากขึ้น โดยที่กลุ่มอาหารทะเลเริ่มมีการส่งออกลดลงจากการเข้มงวดด้านมาตรฐานของคู่ค้า ซึ่งเริ่มมีการใช้หน่วยงานตรวจสอบที่ส่งตรงจากประเทศคู่ค้ามาตรวจสอบคุณภาพการผลิตถึงประเทศไทย

(๔) ยุคพัฒนาคุณภาพ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๒๙ - พ.ศ. ๒๕๓๓ เป็นช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนในวงการอุตสาหกรรมอาหารอย่างมาก มีความร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในหลายภาคส่วน เช่น ระหว่างหน่วยงานราชการของไทย อาทิ กระทรวงสาธารณสุข กรมประมง กรมส่งเสริมการส่งออก (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน) กับประเทศคู่ค้าทั้งสหรัฐอเมริกา แคนาดา ฝรั่งเศส อิตาลี ในการยกระดับคุณภาพสินค้าอาหารด้วยการเพิ่มความเข้มงวดในกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ และการจัดอบรมสัมมนาจากภาครัฐของไทยเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ผลิตในเรื่องการควบคุมคุณภาพการผลิต

(๕) ยุคพัฒนาเพื่อการแข่งขัน นับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๔ เป็นต้นมา ผู้ประกอบการเริ่มประสบกับปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบ ราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้นโดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าประมง ซึ่งมีความผันผวนทั้งเรื่องราคาและปริมาณวัตถุดิบ ประกอบกับผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานใหม่ของ EU (สหภาพยุโรป) ที่เข้มงวดมากขึ้น รวมถึงการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้น

(๖) การดำเนินงานในทศวรรษปัจจุบัน ผู้ประกอบการอาหารในประเทศไทยต้องเผชิญกับภัยคุกคามหลายอย่าง ทั้งภาวะขาดแคลนผลผลิต การผันผวนของผลผลิตการเกษตร และความยั่งยืนของทรัพยากรในทะเล ราคาน้ำมันที่สูงขึ้นส่งผลต่ออุตสาหกรรมประมง ทั้งยังมีประเด็นเรื่องการใช้แรงงานและค่าแรงที่สูงขึ้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจ ทว่ายังมีปัจจัยที่ไทยต้องพร้อมรับมือและผลักดันที่จะส่งเสริมให้ก้าวต่อไป เช่น การทำความตกลงการค้าระหว่างประเทศ เพื่อช่วยลดกำแพงภาษีและมาตรการที่เป็นอุปสรรคทางการค้า[๑๑๓]

๖) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปมีบทบาทในการสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะทั้งในด้านการกำหนดกฎระเบียบด้านอาหารในประเทศและมาตรฐานอาหารระหว่างประเทศ

พันธกิจ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

(๑) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการและอาหารแปรรูป

---

[๑๑๓] Thai Food Processors' Association, **TFPA Innovation 4.0, Thai Food Processors' Association Directory 2017-2019 Edition**, (Klongtoey: Thai Food Processors' Association), pp.8-10.

(๒) เพื่อให้ความช่วยเหลือและโครงการทางด้านวิทยาการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่สมาชิกเพื่อรองรับความต้องการของสมาชิก

(๓) เชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างสมาชิกกับหน่วยงานภาครัฐ

(๔) เป็นตัวแทนสมาชิกในการเจรจาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร

สมาคมฯ มีเป้าหมายในการส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกและอุตสาหกรรมอาหารให้มีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการให้องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิก และเป็นสื่อกลางสื่อสารข้อขัดข้องและปัญหาต่าง ๆ ของสมาชิกไปยังหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ[๑๑๔]

๗) นโยบายและเจตน์จำนงของสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

นโยบายเพื่อความยั่งยืนของภาคอุปทาน

(๑) สนับสนุนการต่อต้านการทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงานและไร้การควบคุม (IUU Fishing) และสนับสนุนภาครัฐในการผลักดันประเทศคู่ค้าสำคัญใช้บรรทัดฐานที่เป็นธรรมต่อทุกประเทศอย่างเท่าเทียมกัน

(๒) สนับสนุนนโยบายการอนุรักษ์เพื่อความยั่งยืนของทรัพยากรสัตว์น้ำตามแนวทางซึ่งอ้างอิงหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมกับประเทศไทย ภายใต้การสานประโยชน์ทางทะเลร่วมกันตลอดโซ่อุปทาน

(๓) สนับสนุนภาครัฐจัดทำนโยบายส่งเสริมการทำประมงหลายรูปแบบทั้งในทะเลและชายฝั่ง เพื่อปรับตัวให้ทันต่อภาวะโลกร้อน ซึ่งมีผลกระทบต่ออานิพการทำประมงและประมงต่อเนื่องในปัจจุบันและอนาคต

(๔) สนับสนุนนโยบายประเทศไทย ไม่ปลูกพืชดัดแปรพันธุกรรม (GMOs) ทั้งในกรทดลองภาคสนามและการปลูกเชิงพาณิชย์

(๕) สนับสนุนนโยบายการทำเกษตรพันธะสัญญา (contract Farming) อย่างมีธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมเกษตรอาหารให้มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAPs) และมีประมาณสม่ำเสมอตลอดปี เพื่อความมั่นคงอย่างยั่งยืนทางอาหารของประเทศและของโลก

นโยบายเพื่อความเข้มแข็งภาคการแปรรูป

---

[๑๑๔] สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.thaifood.org/ [๓๐ กันยายน ๒๕๖๓].

(๖) ส่งเสริมสมาชิกให้พัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอาหาร เพื่อสร้างสรรค์อาหารที่มีความหลากหลายในรูปแบบ รสชาติ บรรจุภัณฑ์ และค่านิยมการบริโภค เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันภายใต้วัฒนธรรมการบริโภคที่หลากหลาย

(๗) ส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิกกลุ่มผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของสมาคมฯ เพื่อเสริมสร้างความช่วยเหลือเกื้อกูลกันทางการค้าในทุกด้าน รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่าง ๆ

(๘) ส่งเสริมสมาชิกให้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ความปลอดภัย ถูกต้องตามมาตรฐานการผลิตที่ดี (GMPs) และเคร่งครัดตามข้อตกลงที่ให้แก่ลูกค้า เพื่อคงไว้ซึ่งความมั่นใจและเชื่อถือในอาหารและเครื่องดื่มไทยในเวทีโลก

(๙) ส่งเสริมสมาชิกปรับใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพการผลิตให้สูงขึ้น

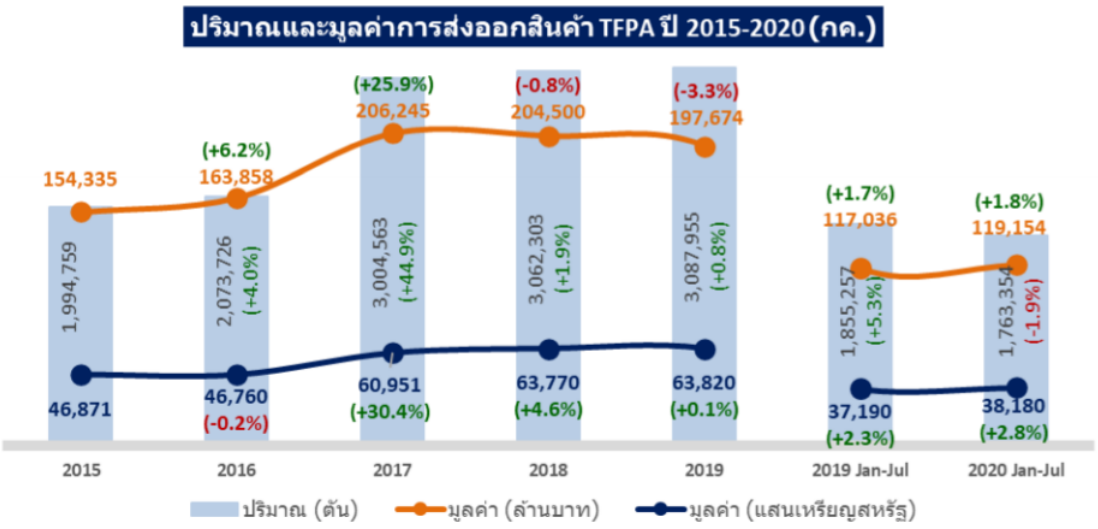
นโยบายด้านแรงงาน

(๑๐) ยึดมั่นสัตยาบันในการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานของไทย[๑๑๕]

๒.๖.๒ ข้อมูลการส่งออกสินค้า

๑) ภาพรวมการส่งออกสินค้า

การส่งออกสินค้าของสมาชิกสมาคม ระหว่างปี ค.ศ. ๒๐๑๕ – ๒๐๑๙ มีแนวโน้มขยายตัวทั้งในด้านปริมาณและมูลค่า ดังนี้



แหล่งอ้างอิง : กระทรวงพาณิชย์

[๑๑๕] สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป, **ประชุมสามัญประจำปี ๒๕๖๓ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป**, (คลองเตย: สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป, ๒๕๖๓), หน้า ๑๑.

ปริมาณการส่งออก ในปี ค.ศ. ๒๐๑๕ มีปริมาณ ๑.๙๙ ล้านตัน เพิ่มเป็น ๓.๐๙ ล้านตัน ในปี ค.ศ. ๒๐๑๙ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ ๑๒.๙ ต่อปี

มูลค่าการส่งออก ในปี ค.ศ.๒๐๑๕ มีมูลค่า ๑.๕๔ แสนล้านบาท เพิ่มเป็น ๑.๙๘ แสนล้านบาทในปี ค.ศ. ๒๐๑๙ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ ๗.๐ ต่อปี

มูลค่าการส่งออก ในปี ค.ศ. ๒๐๑๕ มีมูลค่า ๔.๖๙ พันล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มเป็น ๖.๓๘ พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี ค.ศ. ๒๐๑๙ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ ๘.๗ ต่อปี

อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ยต่อปี (บาท/เหรียญสหรัฐ)

2015	2016	2017	2018	2019
34.2477	35.2964	33.9380	32.3107	31.0476

แหล่งอ้างอิง: ธนาคารแห่งประเทศไทย

การแข็งค่าของอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท ในปี ค.ศ. ๒๐๑๘-๒๐๑๙ เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันของการส่งออกสินค้า ส่งผลให้มูลค่าการส่งออกในสกุลเงินสหรัฐมีการขยายตัวสอดคล้องกับการขยายตัวในเชิงปริมาณ ในขณะที่มูลค่าการส่งออกในสกุลเงินบาทมีการหดตัวในแดนลบ

ปี ค.ศ. ๒๐๒๐ ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-๑๙ สินค้าโดยรวมได้รับผลกระทบเชิงบวกในการขยายตัวด้านมูลค่าทั้งสกุลเงินบาทและเงินสหรัฐ แม้ปริมาณการส่งออกจะหดตัวอันเนื่องมาจากสถานการณ์ภัยแล้งภายในประเทศก็ตาม

๒) ศักยภาพการส่งออกรายการสินค้าไปยังตลาดทั่วโลก ปี ค.ศ.๒๐๑๙

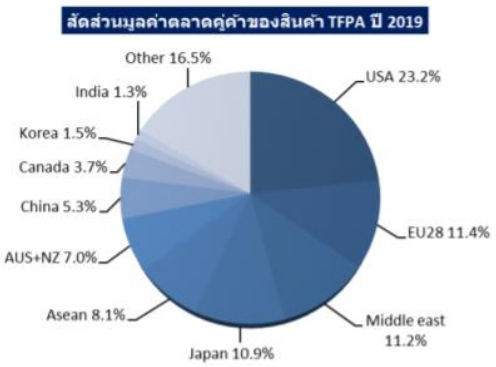
ปี ค.ศ. ๒๐๑๙ สินค้าที่มีการขยายตัวเชิงมูลค่าเมื่อเทียบกับปี ค.ศ. ๒๐๑๘ ได้แก่ นมถั่วเหลือง กะทิ อาหารสัตว์ ซอสต่าง ๆ ผลไม้อบแห้ง กุ้งกระป๋อง และผลไม้กระป๋อง และสามารถจัดกลุ่มสินค้าตามศักยภาพของมูลค่าการส่งออกได้ดังนี้

(๑) กลุ่มที่มีมูลค่าการส่งออกมากกว่า ๑,๐๐๐ ล้านเหรียญสหรัฐ ได้แก่ ทูน่ากระป๋อง อาหารสัตว์ กะทิ และนมถั่วเหลือง

(๒) กลุ่มที่มีมูลค่าการส่งออก ๑๐๐ - ๑,๐๐๐ ล้านเหรียญสหรัฐ ได้แก่ เครื่องปรุงรสต่าง ๆ ผลไม้อบแห้ง สับปะรดกระป๋อง ข้าวโพดหวานกระป๋อง ผลไม้กระป๋อง ปลากระป๋อง และน้ำผลไม้

(๓) กลุ่มที่มีมูลค่าการส่งออกน้อยกว่า ๑๐๐ ล้านเหรียญสหรัฐ ได้แก่ ผักกระป๋อง ซุปพร้อมรับประทาน น้ำส้มสายชู ซอสมะเขือเทศ มะพร้าวอบแห้ง และอาหารทะเลกระป๋อง

๓) ลำดับประเทศคู่ค้าสำคัญ ๑๐ อันดับแรก ปี ค.ศ. ๒๐๑๙



Rank	คู่ค้า	mil.USD	%SHARE	Growth	กลุ่มสินค้าที่มีศักยภาพ
1	USA	1,460	23.2%	6%	ทูน่า / ผักผลไม้ / อาหารทะเล / สับปะรด
2	EU28	720	11.4%	-9%	เครื่องปรุงรสและRTE / ผักผลไม้ / สับปะรด
3	Middle East	702	11.2%	1%	ทูน่า / สับปะรด
4	Japan	684	10.9%	1%	ทูน่า / อาหารทะเล / ข้าวโพดหวาน
5	ASEAN	509	8.1%	-6%	เครื่องปรุงรสและRTE / ผักผลไม้ / อาหารทะเล
6	AUS+NZ	439	7.0%	-10%	ทูน่า / ผักผลไม้
7	China	331	5.3%	1%	เครื่องปรุงรสและRTE
8	Canada	233	3.7%	-8%	ผักผลไม้
9	Korea	93	1.5%	-14%	ข้าวโพดหวาน
10	India	80	1.3%	454%	เครื่องปรุงรสและRTE
	Others	1,037	16.5%	-25%	

แหล่งอ้างอิง : Trade Map

ประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ๑๐ อันดับแรกตามมูลค่า ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป ตะวันออกกลาง ญี่ปุ่น อาเซียน ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ จีน แคนาดา เกาหลี และอินเดีย

๔) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)

(๑) มีองค์ความรู้ด้านการผลิตมาก

(๒) ไทยมีทรัพยากรและวัตถุดิบที่หลากหลาย ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้หลายรูปแบบ สินค้าและรสชาติ

(๓) ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัย

(๔) ไทยมีความมั่นคงทางอาหาร และมีห่วงโซ่การผลิตที่เข้มแข็ง

(๕) ไทยมีความสามารถในการผลิตตามมาตรฐานและปริมาณที่คู่ค้าต้องการ

(๖) สินค้าไทยได้รับความเชื่อมั่นและการยอมรับจากลูกค้า

โอกาส (Opportunity)

(๑) มีนโยบายการเจรจากรอบการค้าเสรีกับคู่ค้าสำคัญเพิ่มขึ้น เช่น การเจรจา FTA กับ สหภาพยุโรป RCEP และตุรกี

(๒) ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพมากขึ้น

(๓) ร้านอาหารไทยในต่างแดนมีบทบาทเผยแพร่วัฒนธรรม และแสดงถึงภาพลักษณ์ของสินค้าอาหารไทย

(๔) การตลาดในระบบโมเดิร์นเทรดและออนไลน์เป็นที่นิยม ส่งผลให้การจำหน่ายและการกระจายสินค้าทำได้มากขึ้น

แนวทางส่งเสริม

(๑) ส่งเสริมให้ความรู้ที่ถูกต้องในการผลิตและการวางแผนการตลาด

(๒) ส่งเสริมให้มีการผลิตวัตถุดิบที่ขาดแคลน

(๓) สนับสนุนให้มีนโยบายการส่งเสริมทางการค้า

(๔) ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของสินค้าอาหารไทยไปยังทั่วโลก เพื่อเพิ่มโอกาสในตลาดใหม่

จุดอ่อน (Weakness)

(๑) การควบคุมปริมาณวัตถุดิบในประเทศยังไม่รัดกุม ทำให้ปริมาณวัตถุดิบมีความผันผวน อีกทั้งวัตถุดิบบางชนิดยังมีแนวโน้มการผลิตที่ลดลง

(๒) ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งราคาวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าขนส่ง และราคากระป๋องในประเทศสูงกว่าประเทศคู่แข่ง ทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง

(๓) ผู้ประกอบส่วนใหญ่เป็น OEM การสร้างแบรนด์ในตลาดโลกทำได้ยาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูงมาก

(๔) บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กขาดเงินทุนในการซื้อเครื่องจักรที่ทันสมัย

อุปสรรค (Threats)

(๑) อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทแข็งค่ามากกว่าสกุลเงินของคู่แข่งในภูมิภาค ส่งผลต่อความสามารถการแข่งขัน และการตัดสินใจซื้อของประเทศคู่ค้า

(๒) การจำกัดโควตาการนำเข้าวัตถุดิบบางรายการที่ขาดแคลน เช่น มะพร้าว ถั่วเหลือง ทำให้เสียโอกาสทางการตลาด

(๓) มาตรการจัดเก็บภาษีสรรพสามิต เพิ่มภาระต้นทุนการดำเนินการและการจัดทำเอกสาร

(๔) การยกเลิกโควตาน้ำตาลเพื่อการส่งออก เป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่การผลิตสินค้า ทำให้แข่งขันทางตลาดได้ยากขึ้น

(๕) กฎระเบียบของคู่ค้ามีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

(๖) การยื่นร้องของผู้ผลิตแผ่นเหล็กให้ใช้มาตรการ Anti-Dumping สำหรับแผ่นเหล็กนำเข้าเป็นการเพิ่มต้นทุนราคากระป๋อง

แนวทางแก้ไข

(๑) ลดมาตรการที่เป็นอุปสรรคทางการค้า

(๒) เพิ่มโควตาการนำเข้าวัตถุดิบที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ และการผลิตเพื่อการส่งออก

(๓) เร่งเจรจากับประเทศคู่ค้าเดิม และคู่ค้าใหม่ เพื่อลดกำแพงภาษี และเจรจาเพื่อผ่อนปรนกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ[๑๑๖]

๕) กิจกรรมและผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. ๒๕๖๒

(๑) การเข้าร่วมคณะประชุมจัดทำร่างและติดตามกฎหมายระหว่างประเทศและกฎระเบียบข้อบังคับในประเทศ ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานมาตรฐานสินค้าอาหารและเกษตรแห่งชาติ (มกอช.) สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (สศก.) กรมประมง กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม (สมอ.) สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) กรมอนามัย กรมควบคุมโรค กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย (ฮาลาล) กรมสรรพสามิต สำนักงานรับรองมาตรฐาน ISO (MASCI) สถาบันอาหาร หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือ

(๒) การติดตามการประชุมกรอบการเจรจาการค้าเสรี หรือ RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership), CPTPP (Comprehensive and Progressive Agreement of Trans-Pacific Partnership), FTA Thai-Turkey, FTA Thai-EU

(๓) การติดตามและแก้ไขสถานการณ์การค้า เช่น การถอนตัวของสหราชอาณาจักรจากสหภาพยุโรป (Brexit) มาตรการอนุญาตนำเข้าสินค้าเกษตร อันเนื่องมาจากการประกาศระงับการใช้สารเคมีกำจัดวัชพืช พาราควอต คลอร์ไพริฟอส และไกลโคเซต มาตรการจัดเก็บภาษีโซเดียมและเกลือในอาหารสำเร็จรูปของกรมสรรพสามิต เพื่อลดการเป็นโรคไม่ติดต่อ (NCDs) การจัดเก็บภาษีน้ำสับประรดเข้มข้น เนื่องจากพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.๒๕๖๐

(๔) การจัดทำระบบสารสนเทศและเผยแพร่ข้อมูลของสมาคม

(๕) กิจกรรมและการดำเนินงานของกลุ่มผู้ประกอบการปลาทูน่า อาหารทะเล สับปะรด ข้าวโพดหวาน ผักผลไม้ เครื่องปรุรสและอาหารพร้อมรับประทาน

(๖) กิจกรรมอำนวยความสะดวกแก่สมาชิก ในการจำหน่ายแบบฟอร์ม Health Certificate, MCPD, DS-2031 การขอรับพิจารณาเป็นผู้มีสิทธินำเข้าเมล็ดถั่วเหลืองรายใหม่ ในกลุ่มนำเข้าเพื่อการแปรรูปอาหาร

(๗) กิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความสัมพันธ์ เช่น โครงการ CSR โครงการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยแพทย์และทันตแพทย์เคลื่อนที่เพื่อออกหน่วยรักษาประชาชนใน

---

[๑๑๖] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐-๒๓.

ท้องถิ่น การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าอาหาร Thaifex-World of Food Asia 2019 กิจกรรมงาน e-Biz & OEM Manufacturer Expo 2019

(๘) การจัดประชุมและสัมมนาให้แก่สมาชิกกลุ่มผู้ประกอบการปลาทูน่า อาหารทะเล สับปะรด ข้าวโพดหวาน ผักผลไม้ ผู้ผลิตเครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมรับประทาน[๑๑๗]

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ในประเด็นที่เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยเกี่ยวกับบารมีและทศบารมี เพื่อทบทวนงานวิจัยที่มีผู้ทำวิจัยในหัวข้อที่ใกล้เคียงว่ามีการวิจัยในประเด็นใดบ้าง และได้ผลสรุปเป็นเช่นไร เพื่อนำมาใช้เปรียบเทียบ เพิ่มเติม อธิบายงานวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

๒.๗.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบและบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ ดังนี้

ทัชชกร แสงทองดี ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) การสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญ มีมนุษย์สัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความภักดี และความไม่ถือตัว ๒) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย ความพอใจ ความขยัน ความตั้งใจ และความรอบคอบ ๓) ภาวะผู้นำในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ประกอบด้วย รอบรู้ทุกด้าน มีความพากเพียรไม่ท้อถอย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งประสานเป็นสำคัญ สังเคราะห์เป็น KORN Model คือ Knowledge (รอบรู้ในทุกด้าน มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญ ความคิดริเริ่ม และความรอบคอบ) Organization (เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความภักดี และความไม่ถือตัว) Relationship (มุ่งประสานเป็นสำคัญ มีมนุษย์สัมพันธ์) และ Never give up (พากเพียรไม่ท้อถอย ความพอใจ ความขยัน และความตั้งใจ)[๑๑๘]

---

[๑๑๗] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๐-๕๑.

[๑๑๘] ทัชชกร แสงทองดี, “ รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

สมบัติ นามบุรี ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพุทธบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ ๗ ด้าน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการศึกษานี้ประกอบด้วย ๑) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ๒) พร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) วิสัยทัศน์ก้าวไกล ๔) ใส่ใจในการสื่อสาร ๕) ให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยี ๔) มีทักษะการประสานงาน และ ๗) รู้จักประมาณตน โดยมีปัจจัยภายนอกคือบรรยากาศองค์การที่ช่วยส่งเสริมคือ ๑) มาตรฐานในการทำงาน ๒) ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ๓) การสร้างแรงจูงใจ ๔) การสนับสนุนจากคนรอบข้าง ๕) โครงสร้างองค์กร และ ๖) ความท้าทายและความรับผิดชอบในการทำงาน โดยมีการปฏิบัติตามหลักปาปณิกธรรม ๓ ประการ คือ ๑) จักขุมา (วิสัยทัศน์) ๒) วิธูโร (จัดการดี) และ ๓) นิสสยสัมปันโน (มีมนุษย์สัมพันธ์) ทำให้เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและมีภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง [๑๑๙]

พนพ เกษามา ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม: ศึกษากรณีผู้นำในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย พบว่า

๑) หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ คือ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ และอวิโรธนะ สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดภาวะผู้นำทั้ง ๙ ตัว คือ (๑) การไม่เห็นแก่ตัว (๒) การวางตัวเหมาะสม (๓) ความซื่อสัตย์สุจริต (๔) ความกล้าหาญและอดทน (๕) ความเด็ดขาดและมีอำนาจในตัว (๖) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (๗) ความยุติธรรมไม่ลำเอียง (๘) มีความรู้และเฉลียวฉลาด (๙) มีความคิดริเริ่มและกระตือรือร้น

๒) ผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย ๖ องค์กรที่ทำการศึกษา คือ (๑) บริษัท อาร์เอ็กซ์ จำกัด (๒) บริษัท กิฟฟารีน สกายไลน์ ยูนิตี้ จำกัด (๓) บริษัท ธรรมสภา บันลือธรรม จำกัด (๔) บริษัท เอเชีย พรีซิชั่น จำกัด (๕) บริษัท สันติภาพ (ฮั่วเพ้ง ๑๙๕๘) จำกัด (๖) บริษัท ดอกบัวคู่ จำกัด ได้นำหลักทศพิธราชธรรมมาใช้ในการบริหารธุรกิจของตนครบทั้ง ๑๐ ประการ จึงสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจเหล่านี้ มีภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม

๓) การบริหารแบบนี้สามารถสร้างเป็นรูปแบบหรือโมเดลของการปกครองและบริหารงานสำหรับผู้นำองค์กร ซึ่งเรียกว่าเป็นการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ด้วยทศพิธราชธรรม ซึ่งหมายถึงศาสตร์และศิลป์ในการนำหลักทศพิธราชธรรมไปสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความชอบธรรม ในทุกบุคลากร ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า การบริหาร

---

[๑๑๙] สมบัติ นามบุรี, “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพุทธบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

คุณภาพด้วยทศพิธราชธรรม (Dasabidharajadhamma Quality Management: DQM) และเรียกผู้นำองค์กรเหล่านี้ว่า ผู้นำแบบทศพิธราชธรรม (Dasabidharajadhamma Leaders: DL)[๑๒๐]

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา โดยทำการศึกษาผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุทัยธานี เขต ๑ และเขต ๒ พบว่า

๑) สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อวิทยุอยู่ในระดับปานกลาง และเห็นว่าช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาการศึกษาของสังคมไทยในระดับมาก การสื่อสารของผู้นำนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาของตนในระดับมาก บทบาทของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และการได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อินเตอร์เน็ต อยู่ในระดับมาก

๒) ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารยึดถือหลักการพูดความจริง (สัจจวาที) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือพูดในสิ่งที่เป็นจริง (ภูตวาที) พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ (อัตถวาที) พูดด้วยความเป็นธรรม หรือมีจรรยาบรรณในการสื่อสาร (ธรรมวาที) และต้องรู้จักกาลเทศะในการพูด (กาลวาที) จึงจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิผล และส่งเสริมการยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านั้นยิ่งขึ้น

๓) ผลการวิจัยโดยการสังเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้รูปแบบ (โมเดล) การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่ (๑) ความสามารถในการส่งสาร ประกอบด้วย S =Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี P= Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N=Niceness ความสุภาพ มีมารยาทในการสื่อสาร M=Morality ความมีคุณธรรมและจริยธรรม (๒) ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U=Universality มีโลกทัศน์กว้าง A=Awareness ตระหนักในความเปลี่ยนแปลงของสังคม P=Purity มีความบริสุทธิ์ใจ (๓) ความสามารถในการตอบสนอง (Responsibility) ประกอบด้วย H=Hospitality มีความ

---

[๑๒๐] พนพ เกษามา, “ ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม: ศึกษากรณีผู้นำในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย”,**วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ G=Generality มีความสามารถในการสื่อสารได้ทั่วไปกับบุคคลทุกระดับ I=Implementation การสื่อสารที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้[๑๒๑]

อภิชญาณัฐโศภา อบสิน ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า

๑) ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญในการบริหารงาน และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ผู้นำยึดหลักการบริหารจัดการแบบธรรมาธิปไตย ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

๒) ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นลักษณะพิเศษอันประกอบด้วย (๑) คุณลักษณะภายใน ได้แก่ ศักยภาพในการใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับตนเองและสังคม (๒) คุณลักษณะภายนอก ได้แก่ บุคลิกลักษณะที่ดีพร้อมและสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับหลักธรรมในทุติยปาปณิกสูตร ประกอบด้วย (๑) จักขุมา เป็นผู้บริหารที่พัฒนาตนตามหลักสัปปุริสธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจสถานการณ์และสามารถวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว มีลักษณะผู้นำแบบธรรมาภิบาล (๒) วิธูโร เป็นผู้บริหารที่พัฒนาตนตามหลักอิทธิบาทธรรม มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับมาตรฐาน เป็นลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (๓) นิสสยสัมปันโน เป็นผู้บริหารพัฒนาตนตามหลักทศพิธราชธรรม มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากคนรอบข้าง เป็นลักษณะผู้นำพุทธจริยธรรมาภิบาล ด้วยความรู้ (ปัญญา) บารมี (อำนาจ) และกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้องในทั้ง ๓ ด้าน[๑๒๒]

---

[๑๒๑] สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

[๑๒๒] อภิชญาณัฐโศภา อบสิน, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

พระมหาอุดร สุทฺธิญาโณ (เกตุทอง) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์ สรุปว่า

๑) ลักษณะผู้นำแนวพุทธ มีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ เช่น หลักการครองตนด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ๑) เป็นผู้มีปัญญาเฉียบแหลม ๒) มีระเบียบวินัยดี ๓) เป็นผู้แกล้วกล้า ๔) เป็นพหูสูต ๕) รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร หลักครองคนด้วยพรหมวิหาร หลักครองงานด้วยการมีวิสัยทัศน์ และปัญญา โดยมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักอปริหานิยธรรม ๗ ผู้นำควรมีอำนาจบารมี โดยมีหลักธรรมที่สนับสนุนคือ พละ ๕ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์ มีลักษณะผู้นำที่มีปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน มีความเป็นกลาง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเองทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา

๒) ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา กับภาวะผู้นำตามแนวคิดของสตีเฟ่น อาร์ โควีย์ โดยทำการศึกษาใน ๗ ด้าน คือ (๑) ด้านความหมาย (๒) ด้านเป้าหมาย (๓) ด้านลักษณะของผู้นำ (๔) ด้านพฤติกรรม (๕) ด้านบทบาท (๖) ด้านคุณสมบัติ (๗) ด้านหลักธรรม พบว่า มีความเหมือนกันในแง่ที่ผู้นำช่วยนำพาให้บรรลุเป้าหมาย แต่ต่างกันที่เป้าหมายสูงสุดของศาสนาพุทธคือความพ้นทุกข์ ส่วนเป้าหมายของโควีย์ คือความสำเร็จขององค์กร ด้านลักษณะของผู้นำมีความตรงกันคือ ผู้นำต้องมีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่ศาสนาพุทธเน้นการให้ การสละ ส่วนโควีย์เน้นการชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรมเหมือนกันคือผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตามหลักเหตุผล และมีมนุษย์สัมพันธ์ ต่างกันที่พุทธศาสนาเน้นความเพียงพอ โควีย์เน้นการหานวัตกรรมใหม่ ๆ พุทธศาสนาเน้นเรื่องศีลธรรม โควีย์เน้นกฎหมายและค่านิยมทางสังคม ด้านบทบาทเหมือนกันที่ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำในตนเอง ต่างกันที่ศาสนาพุทธเน้นการพัฒนาจิตใจ โควีย์เน้นการพัฒนาธุรกิจ ด้านคุณสมบัติเหมือนกันที่ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ ขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ ต่างกันที่พุทธศาสนาผู้นำคัดเลือกจากสังคม ส่วนโควีย์ผู้นำคัดเลือกจากองค์กร ด้านหลักธรรมเหมือนกันที่การวางตัวเป็นกลาง ไม่มีอคติ ส่วนที่ต่างกันคือ พุทธศาสนาเน้นการเอาธรรมมาเป็นเครื่องมือในการประพฤติปฏิบัติ ส่วนโควีย์เน้นทางด้านการพัฒนา[๑๒๓]

---

[๑๒๓] พระมหาอุดร สุทฺธิญาโณ (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์”, **สารนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ทัชชกร แสงทองดี	องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) การสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญ มีมนุษย์สัมพันธ์ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความภักดี และความไม่ถือตัว ๒) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย ความพอใจ ความขยัน ความตั้งใจ และความรอบคอบ ๓) ภาวะผู้นำในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ประกอบด้วย รอบรู้ทุกด้าน มีความพากเพียรไม่ท้อถอย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งประสานเป็นสำคัญ
สมบัติ นามบุรี	องค์ประกอบ ๗ ด้านซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ๑) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ๒) พร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓) วิสัยทัศน์ก้าวไกล ๔) ใส่ใจในการสื่อสาร ๕) ให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยี ๔) มีทักษะการประสานงาน และ ๗) รู้จักประมาณตน โดยมีปัจจัยภายนอกคือบรรยากาศองค์การที่ช่วยส่งเสริม คือ ๑) มาตรฐานในการทำงาน ๒) ความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ๓) การสร้างแรงจูงใจ ๔) การสนับสนุนจากคนรอบข้าง ๕) โครงสร้างองค์กร และ ๖) ความท้าทายและความรับผิดชอบในการทำงาน โดยมีการปฏิบัติตามหลักปาปณิกธรรม ๓ ประการ คือ ๑) จักขุมา ๒) วิธูโร และ ๓) นิสสยสัมปันโน

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พนพ เกษามา	๑) หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดภาวะผู้นำทั้ง ๙ ตัว คือ (๑) การไม่เห็นแก่ตัว (๒) การวางตัวเหมาะสม (๓) ความซื่อสัตย์สุจริต (๔) ความกล้าหาญและอดทน (๕) ความเด็ดขาดและมีอำนาจในตัว (๖) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (๗) ความยุติธรรมไม่ลำเอียง (๘) มีความรู้และเฉลียวฉลาด (๙) มีความคิดริเริ่มและกระตือรือร้น ๒) ผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย ๖ องค์กรที่ทำการศึกษาได้นำหลักทศพิธราชธรรมมาใช้ในการบริหารธุรกิจของตนครบทั้ง ๑๐ ประการ จึงสรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจเหล่านี้ มีภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม ๓) การบริหารแบบนี้สามารถสร้างเป็นรูปแบบหรือโมเดลของการปกครองและบริหารงานสำหรับผู้นำองค์กร ซึ่งเรียกว่าเป็นการบริหารคุณภาพด้วยทศพิธราชธรรม
สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี	ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารยึดถือหลักการพูดความจริง รองลงมาคือพูดในสิ่งที่เป็นจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดด้วยความเป็นธรรม หรือมีจรรยาบรรณในการสื่อสาร และต้องรู้จักกาลเทศะในการพูด จึงจะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิผลและส่งเสริมการยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านั้นยิ่งขึ้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่ (๑) ความสามารถในการส่งสาร (๒) ความสามารถในการรับสาร (๓) ความสามารถในการตอบสนอง

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
อภิชญาณัฐโศภา อบสิน	ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความชำนาญในการบริหารงาน และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักการบริหารจัดการแบบธรรมาธิปไตย ถือประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สอดคล้องกับหลักธรรมในทุติยปาปณิกสูตร ประกอบด้วย (๑) จักขุมา (๒) วิธูโร (๓) นิสสยสัมปันโน เป็นผู้บริหารพัฒนาตนตามหลักทศพิธราชธรรม มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานงานประสานใจ ประสานประโยชน์ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากคนรอบข้าง เป็นลักษณะผู้นำพุทธจริยธรรมาภิบาล ด้วยความรู้ (ปัญญา) บารมี (อำนาจ) และกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้องในทั้ง ๓ ด้าน
พระมหาอุดร สุทฺธิญาโณ (เกตุทอง)	๑) ลักษณะผู้นำแนวพุทธ มีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ เช่น หลักการครองตนด้วยคุณธรรม ๕ ประการ หลักครองคนด้วยพรหมวิหาร หลักครองงานด้วยการมีวิสัยทัศน์ และปัญญา ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์ มีลักษณะผู้นำที่มีปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน มีความเป็นกลาง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเองทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา ๒) ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์ โดยทำการศึกษาใน ๗ ด้าน คือ (๑) ด้านความหมาย (๒) ด้านเป้าหมาย (๓) ด้านลักษณะของผู้นำ (๔) ด้านพฤติกรรม (๕) ด้านบทบาท (๖) ด้านคุณสมบัติ (๗) ด้านหลักธรรม

๒.๗.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบริบทต่าง ๆ ดังนี้

รัฐพล เย็นใจมา ได้วิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา โดยใช้พื้นที่วิจัย คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า

๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการบริหารของสถาบันการศึกษามี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (๔) การกระตุ้นทางปัญญา (๕) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

๒) ลักษณะเด่นของพื้นที่วิจัย คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ บริหารงานเชิงรุก มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีบทบาทในการให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาจิตใจและพัฒนาสังคม มุ่งหมายให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาระดับโลก จุดที่ควรพัฒนาได้แก่ การพัฒนาด้านแรงจูงใจให้บุคลากรนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล

๓) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา พบว่ามีรูปแบบ ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านการบริหารทั่วไป (๒) ด้านการบริหารวิชาการ (๓) ด้านการบริหารงานวิจัย (๔) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ (๕) ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง ๕ รูปแบบมีองค์ประกอบหลัก ๒ ประการคือ องค์ประกอบที่ ๑ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕ ประการ คือ (๑) การทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (๕) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่ ๒ การนำพุทธธรรมมาสร้างประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน ๓ ประการ คือ (๑) จักขุมา มีปัญญา วิสัยทัศน์กว้างไกล (๒) วิธูโร มีความรู้ความชำนาญ (๓) นิสสยสัมปันโน ความโอบอ้อมอารีมีเมตตา[๑๒๔]

อัมรินทร์ พาราพิบูลย์ ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาหลักพุทธธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด พบว่า

๑) ผู้บริหารในบริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด มีการนำหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้บริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (๑) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (๒) การมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (๓) การมีความสามารถในการกระตุ้นสติปัญญา (๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

---

[๑๒๔]รัฐพล เย็นใจมา, “ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา”, **รายงานการวิจัย ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,** (คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

๒) ผู้บริหารในบริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด มีการนำหลักธรรม ๔ ประการมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (๑) สัปปุริสธรรม ๗ เป็นแนวทางช่วยให้ตระหนักในเหตุผล รู้จักการวางตนอย่างเหมาะสม (๒) อิทธิบาท ๔ เป็นพื้นฐานในการบริหารองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ (๓) ไตรสิกขา เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพตนด้วยศีล สมาธิ และปัญญา (๔) พรหมวิหาร ๔ บริหารงานด้วยความรัก เมตตา ปรารถนาให้พนักงานมีความสุข สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ[๑๒๕]

กมลชนก ชมพูพันธ์ ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล พบว่า มีแนวทางการพัฒนา ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ๒) การมีความรู้ความสามารถเชิงนวัตกรรมด้วยการใช้งานเครื่องมือทางดิจิทัล มีทักษะการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ๓) การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและมุมมองด้านนวัตกรรม ๔) บุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ทั้งบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก และ ๕) บทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรมที่ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พร้อมต่อการแข่งขันแบบไร้พรมแดนในยุคดิจิทัล[๑๒๖]

กมลพร กัลยาณมิตร ทำการวิจัยเรื่อง การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal) ผลการวิจัยพบว่า การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ๒) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นคงทางอารมณ์เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการสร้างผลงาน ๓) กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อาศัยความอุดมสมบูรณ์ของประเทศไทย เช่น เกษตรกรรม อาหาร การสาธารณสุข การท่องเที่ยว เป็นต้น เป็นโอกาสและปัจจัยสนับสนุนให้ผู้บริหารใช้สร้างความได้เปรียบ ๔) กลยุทธ์สร้างความสุขในการทำงาน โดยการสร้างความสมดุลและความสุขแก่บุคลากร ๕) กลยุทธ์รักษาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของเทคโนโลยีดิจิทัล นำมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ๖) กลยุทธ์การสร้างคุณค่า ให้แก่สินค้าและบริการให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคผ่านเทคโนโลยี โดยแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจต้องฉับไวและยืดหยุ่น สามารถ

---

[๑๒๕] อัมรินทร์ พาราพิบูลย์, “ การศึกษาหลักพุทธธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาชีวิตและความตาย,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

[๑๒๖] กมลชนก ชมภูพันธุ์, “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล”, **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย,** ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๖๔): ๑๔๘-๑๕๕.

ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางสร้างความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง ความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต[๑๒๗]

จันทนา อุดม และคณะ ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ด้านคุณลักษณะเด่นวัฒนธรรมองค์กร ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะวัฒนธรรมแบบเครือญาติ และการให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากร ๒) ด้านผู้นำองค์กร ควรให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง และแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมภาวะผู้นำองค์กร ๓) ด้านการจัดการบุคลากร ควรให้ความสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร และการปรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการจัดการในรูปแบบใหม่ ๔) ด้านตัวประสานองค์กร ควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนสมาชิกขององค์กรได้ร่วมกำหนดแผนงานบทบาทและกิจกรรมขององค์กร ๕) ด้านการกำหนดยุทธวิธี ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการบริหารจัดการที่เน้นการทำงานเชิงรุก การเป็นผู้นำทางความคิดให้กับสังคม และการสร้างโอกาสทางการตลาด ๖) ด้านปัจจัยสำเร็จ ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ใหม่ขององค์กรกล้าริเริ่มและผลักดันรูปแบบยุทธวิธีการจัดการในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมายเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ[๑๒๘]

---

[๑๒๗] กมลพร กัลยาณมิตร, “การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)”, **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ,** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๖๔): ๔๐๒-๔๒๒.

[๑๒๘] จันทนา อุดม และคณะ, “การศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้”, **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์,** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เมษายน ๒๕๖๒): ๖๕๘-๖๗๗.

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิจัย	ผลการวิจัย
รัฐพล เย็นใจมา	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการบริหารของสถาบันการศึกษามี ๕ ประการ ได้แก่ (๑) การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (๒) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (๓) การสร้างแรงบันดาลใจ (๔) การกระตุ้นทางปัญญา (๕) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก ๒ ประการ คือ องค์ประกอบที่ ๑ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๕ ประการ องค์ประกอบที่ ๒ การนำพุทธธรรมมาสร้างประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ๓ ประการ คือ (๑) จักขุมา มีปัญญาวิสัยทัศน์กว้างไกล (๒) วิธูโร มีความรู้ความชำนาญ (๓) นิสสยสัมปันโน ความโอบอ้อมอารี มีเมตตา
อัมรินทร์ พาราพิบูลย์	๑) ผู้บริหารในบริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด มีการนำหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้บริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (๑) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (๒) การมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (๓) การมีความสามารถในการกระตุ้นสติปัญญา (๔) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ๒) ผู้บริหารในบริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด มีการนำหลักธรรม ๔ ประการมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (๑) สัปปุริสธรรม ๗ (๒) อิทธิบาท ๔ (๓) ไตรสิกขา (๔) พรหมวิหาร ๔
กมลชนก ชมภูพันธุ์	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล มี ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การสร้างวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ๒) การมีความรู้ความสามารถเชิงนวัตกรรมด้วยการใช้งานเครื่องมือทางดิจิทัล มีทักษะการเรียนรู้ และสร้างการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ๓) การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและมุมมองด้านนวัตกรรม ๔) บุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม ทั้งบุคลิกภาพภายในและบุคลิกภาพภายนอก และ ๕) บทบาทหน้าที่เชิงนวัตกรรม

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
กมลพร กัลยาณมิตร	การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ ๒) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓) กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ๔) กลยุทธ์สร้างความสุขในการทำงาน ๕) กลยุทธ์รักษาความสามารถในการแข่งขัน ๖) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการ โดยแนวทางการนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ พบว่า องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างพันธมิตรพึ่งพาอาศัยกันทั้งกับผู้มีส่วนได้เสีย การตัดสินใจต้องฉับไวและยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มองหาช่องทางธุรกิจใหม่ ๆ ขยายหรือเพิ่มช่องทางสร้างความหลากหลายทางการตลาด เน้นคุณภาพ สร้างความแตกต่าง ความปลอดภัยจากโรคระบาด และมีการวางแผนเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในปัจจุบันและอนาคต
จันทนา อุดม และคณะ	คุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี องค์ประกอบ ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านคุณลักษณะเด่นวัฒนธรรมองค์กร ๒) ด้านผู้นำองค์กร ๓) ด้านการจัดการบุคลากร ๔) ด้านตัวประสานองค์กร ๕) ด้านการกำหนดยุทธวิธี ๖) ด้านปัจจัยสำเร็จ ควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ใหม่ขององค์กร กล้าริเริ่มและผลักดันรูปแบบยุทธวิธีการจัดการในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมาย เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๗.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับบารมีและทศบารมี

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับบารมีและทศบารมี ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สำคัญในงานวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมาร ได้ทรงทำการวิจัย เรื่อง ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท ได้ทรงพระราชนิพนธ์ผลการวิจัยไว้ดังนี้

๑) คำว่า บารมี วิเคราะห์ศัพท์เป็น ๒ แนว คือ (๑) มาจากศัพท์ ปรม ประกอบกับปัจจัยเป็นปารมี ให้ความหมายว่าความเป็นเลิศ (๒) มาจากการประกอบปารศัพท์กับ อิ ธาตุ ให้ความหมายว่า ธรรมเครื่องถึงฝั่ง ในคัมภีร์อปทาน พุทธวงศ์ จริยาปิฎก ความหมายของคำว่า บารมี เปลี่ยนไปเป็นธรรม ๑๐ ประการ อันบุคคลปฏิบัติแล้วจักบรรลุพระโพธิญาณ

๒) บทสรุปท้ายสุด ทรงยกพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๙) ที่พระราชทานแก่ครูอาวุโส ประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๓ ตอนหนึ่งว่า “การทำหน้าที่ครูคือการสร้างบารมีที่แท้นั่นเอง และการบำเพ็ญบารมีหรือเพิ่มพูนความดีนั้น ย่อมบำรุงจิตใจให้เจริญมั่นคงขึ้นและขัดเกลาให้ประณีตสะอาดหมดจด...” ทรงสรุปว่า พระราชดำรัสนี้ แสดงให้เห็นถึงการบำเพ็ญบารมีทั้ง ๑๐ ประการในระดับขั้นของฆราวาส อันจะเป็นเหตุให้บุคคลบรรลุความผ่องใส ความอิ่มเอิบ และความสุขสงบในจิตใจได้ตลอดกาลนาน[๑๒๙]

พระกวีวงศ์ (อิ่ม สารโท/กำเหนิดดี) ทำการวิจัยเรื่อง ธรรมสมังคีของทศบารมีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการตรัสรู้และบำเพ็ญพุทธกิจของพระพุทธเจ้า ผลการวิจัยพบว่า

๑) บารมี หมายถึงคุณสมบัติเป็นเครื่องให้ถึงฝั่ง หรือคุณสมบัติที่ทำให้ยิ่งใหญ่ คือความเป็นพระพุทธเจ้า บารมี ๑๐ ประการ หรือทศบารมี เป็นพุทธการกธรรม คือธรรมที่กระทำบุคคลให้เป็นพระพุทธเจ้า ได้แก่ ทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา อุเบกขา บารมีนั้นมี ๓ ระดับ คือ บารมี อุปบารมี และปรมัตถบารมี รวมเรียกว่าบารมี ๓๐ ทัศ พระโพธิสัตว์ต้องบำเพ็ญบารมีแต่ละข้อให้ครบถ้วนบริบูรณ์ ในการเสวยพระชาติหนึ่ง ๆ ก็บำเพ็ญบารมีหลาย ๆ ข้อไปพร้อมกัน เพียงแต่ข้อใดข้อหนึ่งจะยิ่งหรือหย่อนกว่ากันเท่านั้น เรียกว่า เป็นธรรมสมังคี

๒) การบำเพ็ญทศบารมีของพระโพธิสัตว์เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการตรัสรู้ โดยเฉพาะในทศชาติสุดท้าย และมหาปุริสลักษณะ ๓๒ ประการอันบังเกิดจาการบำเพ็ญบารมีและกุศลกรรมในปุเรชาติ

---

[๑๒๙] สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, “ ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท”, **พระราชวิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาภาษาตะวันออก,** (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔).

๓) การบำเพ็ญทศบารมีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการบำเพ็ญพุทธกิจก็มีมากมายเหลือคณา ที่สำคัญที่สุดคือ ทศพลญาณ หรือตถาคตญาณ ๑๐ อันเป็นกำลังของพระตถาคต ๑๐ ประการที่ทำให้พระพุทธองค์สามารถประกาศพระศาสนาให้มั่นคง ตามบทพระพุทธคุณ ๙ อันประกอบด้วยพระปัญญาคุณอันเป็นอัตตหิตสมบัติ พระกรุณาคุณอันเป็นส่วนแห่งปรหิตสมบัติ ประกอบการบำเพ็ญจริยา ๓ คือ โลกัตถจริยา ญาตัตถจริยา และพุทธัตถจริยา ได้อย่างบริบูรณ์[๑๓๐]

ชยพล เพชรพิมล ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทฤษฎีบารมี ผลการวิจัยพบว่า

๑) องค์ประกอบของทฤษฎีบารมีที่ผู้วิจัยนำเสนอ มี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การบำเพ็ญสั่งสม (๒) ความเที่ยงธรรมโปร่งใส (๓) ความสามารถในการสื่อสาร (๔) การมีส่วนร่วม (๕) ความเอื้ออาทร (๖) ความอดทน

๒) องค์ประกอบของทฤษฎีบารมีดังกล่าว เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และความอดทน กับองค์ประกอบด้านทักษะการสร้างบารมีของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบำเพ็ญสั่งสมบารมี และความเที่ยงธรรมโปร่งใส

๓) ทฤษฎีบารมีเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเชิงทฤษฎี สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์[๑๓๑]

พระมหาสำราญ สุเมโธ (มโนรัตน์) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องบารมีในพุทธศาสนาเถรวาทและมหายาน ผลการวิจัยพบว่า

๑) ความหมายของบารมี ในพุทธศาสนาเถรวาท และมหายานมีความหมายเหมือนกัน คือ มุ่งที่คุณธรรม แต่เถรวาทมุ่งคุณธรรมที่ดีเลิศ ฝั่งอื่น ซึ่งหมายถึงพระนิพพาน ส่วนมหายานมุ่งถึงพุทธภูมิ

๒) พระพุทธศาสนาเถรวาทแบ่งจำนวนบารมีเป็น ๑๐ มหายานแบ่งเป็น ๖ และต่อมาเพิ่มเป็น ๗ และเป็น ๑๐ ประการ ได้แก่ (๑) ทานปารมิตา (๒) ศีลปารมิตา (๓) กษานติปารมิตา (๔) วีรยปารมิตา (๕) ธยานปารมิตา (๖) ปรัชญาปารมิตา (๗) อุปายเกาศัลยปารมิตา (๘) ประณิธานปารมิตา (๙) พลปารมิตา (๑๐) ชญาณปารมิตา

๓) ความหมายของพระโพธิสัตว์ในพระพุทธศาสนาเถรวาท คืออดีตชาติของพระพุทธเจ้าที่เสวยพระชาติเป็นสัตว์เดรัจฉานบ้าง เป็นสัตว์วิเศษบ้าง เป็นมนุษย์บ้าง เพื่อบำเพ็ญบารมีนับชาติไม่

---

[๑๓๐] พระกวีวงศ์ (อิ่ม สารโท/กำเหนิดดี), “ธรรมสมังคีของทศบารมีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการตรัสรู้และบำเพ็ญพุทธกิจของพระพุทธเจ้า”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

[๑๓๑] ชยพล เพชรพิมล, “ ทฤษฎีบารมี”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖).

ถ้วน จนถึงทศชาติสุดท้ายที่เน้นบำเพ็ญทศบารมีแต่ละข้อที่เด่นชัดจนบารมีเต็มเปี่ยมในชาติสุดท้าย ส่วนมหายานจำแนกพระโพธิสัตว์เป็น ๒ ประเภท คือ พระฌานิโพธิสัตว์ ที่สถิตอยู่บนสรวงสวรรค์คล้ายเทพเจ้าที่ถึงพุทธภูมิแล้ว แต่ยังไม่เข้าสู่นิพพาน เพื่อคอยช่วยเหลือหมู่สัตว์ให้หลุดพ้นทั้งหมดก่อน และพระมานุษีโพธิสัตว์ คือพระโพธิสัตว์ที่เป็นมนุษย์ แต่อวตารมาจากพระฌานิพุทธเจ้า ยังไม่บรรลุพุทธภูมิ จะคอยช่วยเหลือสรรพสัตว์ในโลกและบำเพ็ญบารมีเพื่อพุทธภูมิต่อไป

๔) บารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาทแบ่งเป็น ๓ ระดับคือ บารมี อุปบารมี และปรมัตถบารมี โดยถือเอาเกณฑ์สละทรัพย์ อวัยวะ และชีวิต เพื่อการบำเพ็ญบารมีตามลำดับ และบางคติก็ถือเอาเกณฑ์เวลาที่ใกล้หรือไกลของการบำเพ็ญบารมีจากพระชาติที่ตรัสรู้ ถ้าเป็นอดีตชาติไกลจัดเป็นบารมี ใกล้เข้ามาจัดเป็นอุปบารมี และในพระชาติสุดท้ายก่อนจะตรัสรู้จัดเป็นปรมัตถบารมี ส่วนมหายานแบ่งเป็น ๓ ระดับ โดยยึดหลักประโยชน์ที่บำเพ็ญ ได้แก่ (๑) เกากิกะ บำเพ็ญประโยชน์สุขเพื่อตน (๒) โลโกตตระ บำเพ็ญประโยชน์สุขเพื่อนิรวาณ (๓) โลโกตตมตระ บำเพ็ญประโยชน์สุขเพื่อสรรพสัตว์

๕) ผลของการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในเถรวาท สามารถเปลี่ยนสภาพปุถุชนให้เป็นพระอริยบุคคลตามลำดับ จากปุถุชน โคตรภู โสดาบัน สกทาคามี อนาคามี และพระอรหันต์ ส่วนมหายานผลการบำเพ็ญบารมี ทำให้พระโพธิสัตว์เปลี่ยนขั้นภูมิไปตามลำดับ ๑๐ ขั้น คือ (๑) ประมุติตาภูมิ (๒) วิมลาภูมิ (๓) ประภากวีภูมิ (๔) อรรถจิษมตีภูมิ (๕) สุทุรชยาภูมิ (๖) อภิมุขีภูมิ (๗) ทูรังคมาภูมิ (๘) อจลาภูมิ (๙) สาธุมิตภูมิ (๑๐) ธรรมเมฆา

๖) เถรวาทเห็นว่า บารมีเป็นธรรมที่พระโพธิสัตว์บำเพ็ญเพื่อบรรลุพระโพธิญาณเป็นพระพุทธเจ้า ตนเองต้องบรรลุก่อนจึงจะสั่งสอนเวไนยสัตว์ให้พ้นทุกข์ได้ ส่วนมหายานให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ทุกคนมีโพธิจิตในตัว สามารถบำเพ็ญบารมีเพื่อเข้าถึงพุทธภาวะได้ พร้อมกับช่วยเหลือสัตว์อื่นให้พ้นทุกข์ก่อน แล้วตนจึงจะเข้าสู่นิพพาน อย่างไรก็ตาม ทั้งสองนิกายเห็นว่า คนทั่วไปสามารถนำบารมีไปปฏิบัติได้ แม้จะไม่สามารถบรรลุจุดหมายสูงสุด แต่ถ้าตั้งใจปฏิบัติอย่างจริงจัง ก็จะช่วยให้สังคมที่อยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสันติสุข[๑๓๒]

อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท ผลการวิจัยพบว่า

๑) แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตกและในพระพุทธศาสนาเถรวาท ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๕ ระดับของจอห์น ซี.แม็กซ์เวลล์ มีการพัฒนา ๕ ระดับตามลำดับ ระดับที่ ๑ ตำแหน่งหน้าที่

---

[๑๓๒] พระมหาสำราญ สุเมโธ (มโนรัตน์), “ ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องบารมีในพุทธศาสนาเถรวาทและมหายาน”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนาและปรัชญา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

ระดับที่ ๒ การยอมรับ ระดับที่ ๓ การสร้างผลงาน ระดับที่ ๔ การพัฒนาคน ระดับที่ ๕ จุดสูงสุด ถึงขั้นที่เรียกว่า ภาวะผู้นำระดับบารมี เป้าหมายเพื่อให้เกิดการยอมรับสูงสุด

๒) แนวคิดบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท บารมี หมายถึง ข้อปฏิบัติอย่างยิ่งยวด เป็นข้อปฏิบัติของพระโพธิสัตว์ผู้มุ่งพระโพธิญาณ มี ๑๐ ประการ คือ ทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ระดับบารมีแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ บารมี เป็นบารมีขั้นต้นหรือสามัญ เหมาะสำหรับบุคคลธรรมดาทั่วไป อุปบารมี เป็นบารมีที่มากยิ่งขึ้นใกล้จะบรรลุผลซึ่งบุคคลธรรมดาต้องเพิ่มกำลังปฏิบัติมากขึ้น และปรมัตถบารมี เป็นบารมีที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เมื่อบุคคลธรรมดาปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยศีล สมาธิ และปัญญา ย่อมบรรลุเป็นพระอรหันต์หรือพระพุทธเจ้าในที่สุด

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท แบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านการนำตน ด้วยบารมี ๔ ประการคือ ศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี และสัจจบารมี ด้านการนำคน ด้วยบารมี ๓ ประการคือ ทานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี และด้านการนำงานด้วยปัญญาบารมี วิริยบารมี และอธิษฐานบารมี[๑๓๓]

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับบารมีและทศบารมี

นักวิจัย	ผลการวิจัย
สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี	๑) คำว่า บารมี วิเคราะห์ศัพท์เป็น ๒ แนว คือ (๑) มาจากศัพท์ ปรม ประกอบกับปัจจัยเป็นปารมี ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (๒) มาจากการประกอบปารศัพท์กับ อิ ธาตุ ให้ความหมายว่า ธรรมเครื่องถึงฝั่ง ในคัมภีร์อปทาน พุทธวงศ์ จริยาปิฎก ความหมายของคำว่า บารมี เปลี่ยนไปเป็นธรรม ๑๐ ประการ อันบุคคลปฏิบัติแล้วจักบรรลุพระโพธิญาณ ๒) การบำเพ็ญบารมีทั้ง ๑๐ ประการในระดับขั้นของฆราวาสจะเป็นเหตุให้บุคคลบรรลุความผ่องใส ความอิ่มเอิบ และความสุขสงบในจิตใจได้ตลอดกาลนาน

[๑๓๓] อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **รมยสาร,** ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๒๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘): ๔๕-๖๐.

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับบารมีและทศบารมี (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระกวีวงศ์ (อิ่ม สารโท/กำเหนิดดี)	๑) บารมี หมายถึงคุณสมบัติเป็นเครื่องให้ถึงฝั่ง หรือคุณสมบัติที่ทำให้ยิ่งใหญ่ คือความเป็นพระพุทธเจ้า บารมี ๑๐ ประการ หรือทศบารมี มี ๓ ระดับ คือ บารมี อุปบารมี และปรมัตถบารมี รวมเรียกว่าบารมี ๓๐ ทัศ ๒) การบำเพ็ญทศบารมีของพระโพธิสัตว์เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการตรัสรู้และมหาปุริสลักษณะ ๓๒ ประการ ๓) การบำเพ็ญทศบารมีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการบำเพ็ญพุทธกิจ ที่สำคัญที่สุดคือ ทศพลญาณ
ชยพล เพชรพิมล	องค์ประกอบของทฤษฎีบารมี มี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การบำเพ็ญสั่งสม (๒) ความเที่ยงธรรมโปร่งใส (๓) ความสามารถในการสื่อสาร (๔) การมีส่วนร่วม (๕) ความเอื้ออาทร (๖) ความอดทน เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และความอดทน
อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ	บารมี หมายถึง ข้อปฏิบัติอย่างยิ่งยวด เป็นข้อปฏิบัติของพระโพธิสัตว์ผู้มุ่งพระโพธิญาณ มี ๑๐ ประการ ระดับบารมีแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ บารมี เป็นบารมีขั้นต้นหรือสามัญ อุปบารมี เป็นบารมีที่มากยิ่งขึ้นใกล้จะบรรลุผลซึ่งบุคคลธรรมดาต้องเพิ่มกำลังปฏิบัติมากขึ้น และปรมัตถบารมี เป็นบารมีที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท แบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ด้านการนำตน ด้วยบารมี ๔ ประการคือ ศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี และสัจจบารมี ด้านการนำคน ด้วยบารมี ๓ ประการคือ ทานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี และด้านการนำงานด้วยปัญญาบารมี วิริยบารมี และอธิษฐานบารมี

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยเกี่ยวกับบารมีและทศบารมี (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหาสำราญ สุเมโธ (มโนรัตน์)	๑) ความหมายของบารมี ในพุทธศาสนาเถรวาท และมหายานมีความหมายเหมือนกัน คือมุ่งที่คุณธรรม แต่เถรวาทมุ่งคุณธรรมที่ดีเลิศ ฝั่งอื่น ซึ่งหมายถึงพระนิพพาน ส่วนมหายานมุ่งถึงพุทธภูมิ ๒) พระพุทธศาสนาเถรวาท และมหายาน แบ่งบารมีเป็น ๑๐ ประการ ๓) พระโพธิสัตว์ในพระพุทธศาสนาเถรวาท คืออดีตชาติของพระพุทธเจ้า มหายานจำแนกเป็น ๒ ประเภท คือ พระฌานิโพธิสัตว์ และพระมานุษีโพธิสัตว์ ๔) บารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท แบ่งเป็น ๓ ระดับคือ บารมี อุปบารมี และปรมัตถบารมี มหายานแบ่งเป็น ๓ ระดับคือ เกากิกะ โลโกตตระ และโลโกตตมตระ ๕) ผลของการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในเถรวาท สามารถเปลี่ยนสภาพปุถุชนให้เป็นพระอริยบุคคล ส่วนมหายาน ทำให้พระโพธิสัตว์เปลี่ยนขั้นภูมิไปตามลำดับ ๑๐ ขั้น ๖) เถรวาทเห็นว่า บารมีเป็นธรรมที่พระโพธิสัตว์บำเพ็ญเพื่อบรรลุพระโพธิญาณเป็นพระพุทธเจ้า ส่วนมหายานให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ทุกคนมีโพธิจิตในตัว สามารถบำเพ็ญบารมีเพื่อเข้าถึงพุทธภาวะได้ ทั้งสองนิกายเห็นว่า คนทั่วไปสามารถนำบารมีไปปฏิบัติได้ แม้จะไม่สามารถบรรลุจุดหมายสูงสุด แต่ถ้าตั้งใจปฏิบัติอย่างจริงจังก็จะช่วยให้สังคมที่อยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสันติสุข

๒.๗.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

งานวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่อยู่ในกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทยด้านต่าง ๆ ภายใต้หลักการพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

นาตยา แท่นนิล ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบของกระบวนการนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วมในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัยในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนโยบายความร่วมมือของเครือข่ายเกษตรกรและอาหารปลอดภัยในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การก่อตัวของนโยบายจากประเด็นปัญหาและการพัฒนาข้อเสนอแนะจากพื้นที่ย่อย ๒) การกำหนดนโยบายผ่านการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมายร่วมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาระบบการ

ผลิตที่มีคุณธรรม การตลาดที่เป็นธรรมและยั่งยืน และการบริโภคอย่างรู้คุณค่า ๓) การนำนโยบายไปปฏิบัติ เน้นการแบ่งงานการทำ ใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ๔) การประเมินผล โดยใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของเครือข่าย ๕) การทบทวนและเปลี่ยนแปลงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัย ประกอบด้วย เครือข่ายผู้ผลิต ผู้ประกอบการ บริโภค และองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความปลอดภัยในวงจรอาหาร ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประกอบด้วย ๔ ปัจจัย คือ ๑) การมีกลไกการประสานงานที่ชัดเจน ได้รับการยอมรับจากเครือข่ายและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ๒) การจัดโครงสร้างของเครือข่ายที่เหมาะสมร่วมกับการพัฒนาความสัมพันธ์และการขยายเครือข่ายให้เกิดการขับเคลื่อนในเชิงนโยบาย ๓) การจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันของเครือข่าย และ ๔) การสื่อสารเพื่อกระตุ้นเครือข่ายและสังคมอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้คุณค่าของเกษตรและอาหารปลอดภัย ซึ่งเครือข่ายภาคประชาสังคมที่เข้มแข็งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐและภาคประชาชนในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัย[๑๓๔]

ทัศนีย์ อารมย์เกลี้ยง ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนาและต่อยอดสินค้าเกษตรในชุมชนสู่ระบบอาหารปลอดภัย ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ มีจุดแข็งคือ กลุ่มเกษตรกรมีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต การตลาด คุณภาพดิน การแปรรูปสินค้า การประชาสัมพันธ์ การจัดการบัญชีกลุ่ม สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ จุดอ่อนคือ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการฟาร์มให้มีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านโอกาสที่สำคัญคือ มีหน่วยงานสนับสนุนในการจัดการฟาร์มและให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ อุปสรรคที่สำคัญคือ ความต้องการสินค้าเกษตรมีเพียงกลุ่มลูกค้าประจำในระดับชุมชนเท่านั้น ศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่สามารถนำมาเป็นแนวทางพัฒนาและต่อยอดสินค้าเกษตรในชุมชนสู่ระบบอาหารปลอดภัยภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๗ ประเด็น ดังนี้ ๑) การวางแผน ๒) ระบบการผลิตและมาตรฐานที่ปลอดภัย ๓) การเจรจาต่อรองทางการค้า ๔) ความกระตือรือร้นในการหาความรู้ ๕) การบูรณาการการทำงานร่วมกันของเกษตรกรกับหน่วยงานอื่น ๖) การสร้างต้นแบบของกลุ่มเกษตรกร และ ๗) ความมุ่งมั่นในการทำเกษตรปลอดภัย เน้นวิถีเกษตรธรรมชาติตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง[๑๓๕]

---

[๑๓๔] นาตยา แท่นนิล, “รูปแบบของกระบวนการนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วมในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัยในจังหวัดสงขลา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๕).

[๑๓๕] ทัศนีย์ อารมย์เกลี้ยง, “การวิจัยเพื่อพัฒนาและต่อยอดสินค้าเกษตรในชุมชนสู่ระบบอาหารปลอดภัย”, **วารสารเกษตรพระพิรุณ,** ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒): ๑๒๐-๑๒๘.

อภินันท์ จันตะนี และชมพูนุช ช้างเจริญ ศึกษาเรื่อง พระพุทธศาสนากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า คำสอนพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับสัปปุริสธรรม ๗ ประการคือ ความรู้จักเหตุ เป็นผู้รู้จักผล ผู้รู้จักตน ผู้รู้จักประมาณ ผู้รู้จักกาลเวลา ผู้รู้จักองค์กรและรู้จักเลือกบุคคล สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๓ ด้าน คือความพอประมาณ เป็นผู้รู้จักประมาณและรู้จักตน ความมีเหตุผล เป็นผู้รู้จักเหตุและรู้จักผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว เป็นผู้รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล โดยเป็นหลักธรรมและปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ดี มีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและมีความตระหนักในคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน พากเพียร แลใช้สติปัญญาเพื่อการดำเนินชีวิตที่ดี[๑๓๖]

สาทิตร์ ม่วงหมี และคณะ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการตลาดที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า ๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านทัศนคติมากที่สุด ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันมากที่สุด ปัจจัยการตลาดที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด ผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านลูกค้าเพิ่มมากที่สุด ๒) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีอิทธิพลทางตรงสูงต่อผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีอิทธิพลทางอ้อมสูงมากโดยผ่านปัจจัยการตลาดที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีอิทธิพลรวมสูงมาก ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงต่ำต่อผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่ำผ่านปัจจัยการตลาดที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีอิทธิพลรวมต่ำ ๓) โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก[๑๓๗]

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ และคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาพื้นที่เพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่เศรษฐกิจปลาสลิดบางบ่อ ตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมสินค้าเกษตรปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ๑) ด้านระบบบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัย โดย

---

[๑๓๖] อภินันท์ จันตะนี และชมพูนุช ช้างเจริญ, “พระพุทธศาสนากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์,** ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๓): ๒๔๑-๒๕๐.

[๑๓๗] สาทิตร์ ม่วงหมี และคณะ, “รูปแบบการตลาดที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, **วารสารสมาคมนักวิจัย,** ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๗): ๒๐-๓๓.

ร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ในการบริหารจัดการงานวิจัยที่เป็นการบูรณาการศาสตร์ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ที่ครอบคลุมการเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่เศรษฐกิจปลาสลิดบางบ่อ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพื้นที่ ส่งเสริมให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม และนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชุมชนเพิ่มขึ้น ๒) ด้านการพัฒนาพื้นที่ จัดสรรทุนวิจัยของมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินโครงการวิจัยที่ตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่ ครอบคลุมประเด็นการวิจัยที่สำคัญทั้งการศึกษาข้อมูลและสร้างความเข้าใจในเอกลักษณ์ของปลาสลิดบางบ่อ การได้มาซึ่งคุณภาพ รสชาติ โภชนาการ และความปลอดภัยของปลาสลิดบางบ่อ สร้างตราสินค้า และแนวทางการพัฒนาอื่น ๆ อันเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญให้แก่ผู้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ เป็นการบูรณาการงานวิจัยในรูปแบบสหวิทยาการเพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่การผลิตอาหารทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ พัฒนาความร่วมมือของผู้ประกอบการในชุมชนให้มีองค์ความรู้ในการผลิตอาหารที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย และมีคุณค่าทางโภชนาการ รักษานิเวศวิทยา และส่งเสริมความมั่นคงทางอาหารของชุมชน[๑๓๘]

ศิริวรรณ ตันตระวาณิชย์ และคณะ ศึกษาวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมชุมชนเพื่อขับเคลื่อนการขอใช้ตราสัญลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทย ปลาสลิดบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า สามารถดำเนินการ ๑) สร้างการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ปลาสลิดบางบ่อ ๒) พัฒนาวิธีการเลี้ยงปลาสลิดบางบ่อ ๓) พัฒนาการแปรรูปปลาสลิดบางบ่อ ๔) พัฒนาระบบควบคุมตรวจสอบคุณภาพการผลิตปลาสลิดบางบ่อ ๕) ถ่ายทอดแผนการเตรียมความพร้อมการจัดการสู่ชุมชน ผลการดำเนินการทำให้เกษตรกรสามารถพัฒนากระบวนการผลิตปลาสลิดบางบ่อได้ตามมาตรฐานสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ร้อยละ ๕๙.๐๒ ผู้แปรรูปปลาสลิดบางบ่อสามารถพัฒนากระบวนการแปรรูปได้ตามมาตรฐานสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ร้อยละ ๑๒.๕ และมีคู่มือการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการผลิต นอกจากนี้ยังมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศซึ่งประกอบด้วยระบบฐานข้อมูลปลาสลิดบางบ่อ ระบบการตรวจสอบคุณสมบัติและการสมัครขอใช้ตราสัญลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ปลาสลิดบางบ่อ และระบบฐานข้อมูลการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ผ่านโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลปลาสลิดบางบ่อ[๑๓๙]

---

[๑๓๘] อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ และคณะ, “การพัฒนาพื้นที่เพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่เศรษฐกิจปลาสลิดบางบ่อ ตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมสินค้าเกษตรปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จังหวัดสมุทรปราการ”, **วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่,** ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ (มีนาคม –เมษายน ๒๕๖๒): ๙๓-๑๐๗.

[๑๓๙] ศิริวรรณ ตันตระวาณิชย์ และคณะ, “การเตรียมความพร้อมชุมชนเพื่อขับเคลื่อนการขอใช้ตราสัญลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทยปลาสลิดบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ”, **วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่,** ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม –สิงหาคม ๒๕๖๒): ๒๘๙-๓๐๖.

ตารางที่ ๒.๑๕ งานวิจัยเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

นักวิจัย	ผลการวิจัย
นาตยา แท่นนิล	ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัย ประกอบด้วย ๔ ปัจจัย คือ ๑) การมีกลไกการประสานงานที่ชัดเจน ๒) การจัดโครงสร้างของเครือข่ายที่เหมาะสม ๓) การจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันของเครือข่าย และ ๔) การสื่อสารเพื่อกระตุ้นเครือข่ายและสังคมอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้คุณค่าของเกษตรและอาหารปลอดภัย ซึ่งเครือข่ายภาคประชาสังคมที่เข้มแข็งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐและภาคประชาชนในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัย
ทัศนีย์ อารมย์เกลี้ยง	ศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ มีจุดแข็งคือ มีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต การตลาด คุณภาพดิน การแปรรูปสินค้า การประชาสัมพันธ์ การจัดการบัญชีกลุ่ม จุดอ่อนคือขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการฟาร์ม ปัจจัยด้านโอกาสที่สำคัญคือ มีหน่วยงานสนับสนุนในการจัดการฟาร์มและให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ อุปสรรคที่สำคัญคือ ความต้องการสินค้าเกษตรมีเพียงกลุ่มลูกค้าประจำในระดับชุมชนเท่านั้น แนวทางพัฒนาและต่อยอดสินค้าเกษตรในชุมชนสู่ระบบอาหารปลอดภัยบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๗ ประเด็น ดังนี้ ๑) การวางแผน ๒) ระบบการผลิตและมาตรฐานที่ปลอดภัย ๓) การเจรจาต่อรองทางการค้า ๔) ความกระตือรือร้นในการหาความรู้ ๕) การบูรณาการการทำงานร่วมกัน ๖) การสร้างต้นแบบของกลุ่มเกษตรกร และ ๗) ความมุ่งมั่นในการทำเกษตรปลอดภัย เน้นวิถีเกษตรธรรมชาติตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ ๒.๑๕ งานวิจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
อภินันท์ จันตะนี และ ชมพูนุช ช้างเจริญ	คำสอนพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับสัปปุริสธรรม ๗ ประการสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๓ ด้าน คือความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและมีความตระหนักในคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน พากเพียร แลใช้สติปัญญาเพื่อการดำเนินชีวิตที่ดี
สาทิตร์ ม่วงหมี และคณะ	๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านทัศนคติมากที่สุด ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันมากที่สุด ปัจจัยการตลาดที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด ผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบด้านลูกค้าเพิ่มมากที่สุด ๒) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมมีอิทธิพลทางตรงสูงต่อผลสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีอิทธิพลทางอ้อมสูงมากโดยผ่านปัจจัยการตลาดที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีอิทธิพลรวมสูงมาก ๓) โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดีมาก

ตารางที่ ๒.๑๕ งานวิจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ และคณะ	๑) มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยโดยร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ส่งเสริมให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม และนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชุมชนเพิ่มขึ้น ๒) ครอบคลุมประเด็นการวิจัยที่สำคัญทั้งการศึกษาข้อมูลและสร้างความเข้าใจในเอกลักษณ์ของปลาสลิดบางบ่อ การได้มาซึ่งคุณภาพ รสชาติ โภชนาการและความปลอดภัยของปลาสลิดบางบ่อ สร้างตราสินค้า และแนวทางการพัฒนาอื่น ๆ เป็นการบูรณาการงานวิจัยในรูปแบบสหวิทยาการเพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่การผลิตอาหารทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ พัฒนาความร่วมมือของผู้ประกอบการในชุมชนให้มีองค์ความรู้ในการผลิตอาหารที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย และมีคุณค่าทางโภชนาการ รักษานิเวศวิทยา และส่งเสริมความมั่นคงทางอาหารของชุมชน
ศิริวรรณ ตันตระวาณิชย์ และคณะ	สามารถดำเนินการ ๑) สร้างการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ปลาสลิดบางบ่อ ๒) พัฒนาวิธีการเลี้ยงปลาสลิดบางบ่อ ๓) พัฒนาการแปรรูปปลาสลิดบางบ่อ ๔) พัฒนาระบบควบคุมตรวจสอบคุณภาพการผลิตปลาสลิดบางบ่อ ๕) ถ่ายทอดแผนการเตรียมความพร้อมการจัดการสู่ชุมชน ผลการดำเนินการทำให้เกษตรกรสามารถพัฒนากระบวนการผลิตปลาสลิดบางบ่อได้ตามมาตรฐานสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ร้อยละ ๕๙.๐๒ และมีคู่มือการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการผลิต มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ผ่านโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลปลาสลิดบางบ่อ

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย เรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร” ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมเกี่ยวกับทศบารมี แนวคิด ทฤษฎี นโยบายภาครัฐ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น และนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสรุปที่มาของตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

๑. ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สังเคราะห์จาก Dessler, Gary[๑๔๐], Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A.[๑๔๑] ซึ่งใช้เป็นตัวแปรแฝงภายในในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ๕ ตัวแปร คือ

๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

๓) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม

๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

๒. ทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) สังเคราะห์จากการค้นคว้าพระไตรปิฎก ขุ.พุทธ ๓๓/๑/๔๑๔, ขุ.จริยา. ๓๓/๓๖/๕๙๖, องฺ. ปญฺจก. (ไทย) ๒๓/๓๕/๕๖, ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๕๐/๙๔-๙๕, ม.มู.(ไทย) ๑๒/๓๒๒/๓๕๔-๓๕๕, องฺ. ฉกฺก. (ไทย) ๒๒/๓๘/๔๘๘-๔๘๙, สำ. ส. (ไทย) ๑๕/๑๓๕/๑๗๐, องฺ. ปญฺจก. (ไทย) ๒๒/๒๑๖/๓๕๙, ม.ม. (ไทย) ๑๓/๘๖/๘๘, ขุ.ป. (ไทย) ๓๑/๒๒/๔๖๐, วิสุทฺธิ (ไทย) ๒๘๓/๒๘๕, ขุ. จริยา. (ไทย) ๓๓/๗๗๖-๗๗๘, พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม[๑๔๒] งานวิจัยของอุดม ชัยสุวรรณ และคณะ[๑๔๓] ตัวแปรทศบารมีเป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง (Second Order Factor) ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First Order Factors) มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๒.๑ การนำตน มีตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัวแปร คือ

๑) รักษากายวาจา (ศีลบารมี)

---

[๑๔๐] Dressler, Gary**, Management: Leading People and Organization in the 21st Century**, pp. 492-493.

[๑๔๑] Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., **Organizational Behavior 13 ed.**, p.74.

[๑๔๒] พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๒๓๙-๒๔๐.

[๑๔๓] อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ,“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **รมยสาร**, ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘) : หน้า ๕๕-๕๘.

๒) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี)

๓) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี)

๔) มีความจริงใจ (สัจจบารมี)

๒.๒ การนำคน มีตัวแปรสังเกตได้ ๓ ตัวแปร คือ

๑) รู้จักให้ (ทานบารมี)

๒) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี)

๓) ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)

๒.๓ การนำงาน มีตัวแปรสังเกตได้ ๓ ตัวแปร คือ

๑) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี)

๒) มีความอดทน (ขันติบารมี)

๓) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

๓. ภาวะผู้นำเชิงบารมี สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของ House, Robert J.[๑๔๔] ,Bass, Bernard M.[๑๔๕] ,Conger, Jay A. and Kanungo, Robindra N. [๑๔๖] เป็นตัวแปรแฝงภายในประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ๕ ตัวแปร คือ

๑) มีวิสัยทัศน์

๒) มีศิลปะการสื่อสาร

๓) มีความซื่อสัตย์

๔) สร้างแรงจูงใจ

๕) เป็นแบบอย่างที่ดี

๔. นโยบายภาครัฐด้านอาหาร สังเคราะห์จากพระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ[๑๔๗] กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑[๑๔๘] และกรอบ

---

[๑๔๔] House, Robert J., " A 1976 Theory of Charismatic Leadership " in **Leadership: The Cutting Edge**, pp.194-205.

[๑๔๕] Bass, Bernard M., **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**, pp.188-192.

[๑๔๖] Conger, Jay A.and Kanungo, Robindra N., **Charismatic Leadership in Organization**, pp.51-57.

[๑๔๗] "พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑", **ราชกิจจานุเบกษา** ๑๒๕ (กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑): ๔๓.

[๑๔๘] คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑**, หน้า ๘-๑๑.

ยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒[๑๔๙] เป็นตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ๔ ตัวแปร จากยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน คือ

๑) ด้านความมั่นคงอาหาร

๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

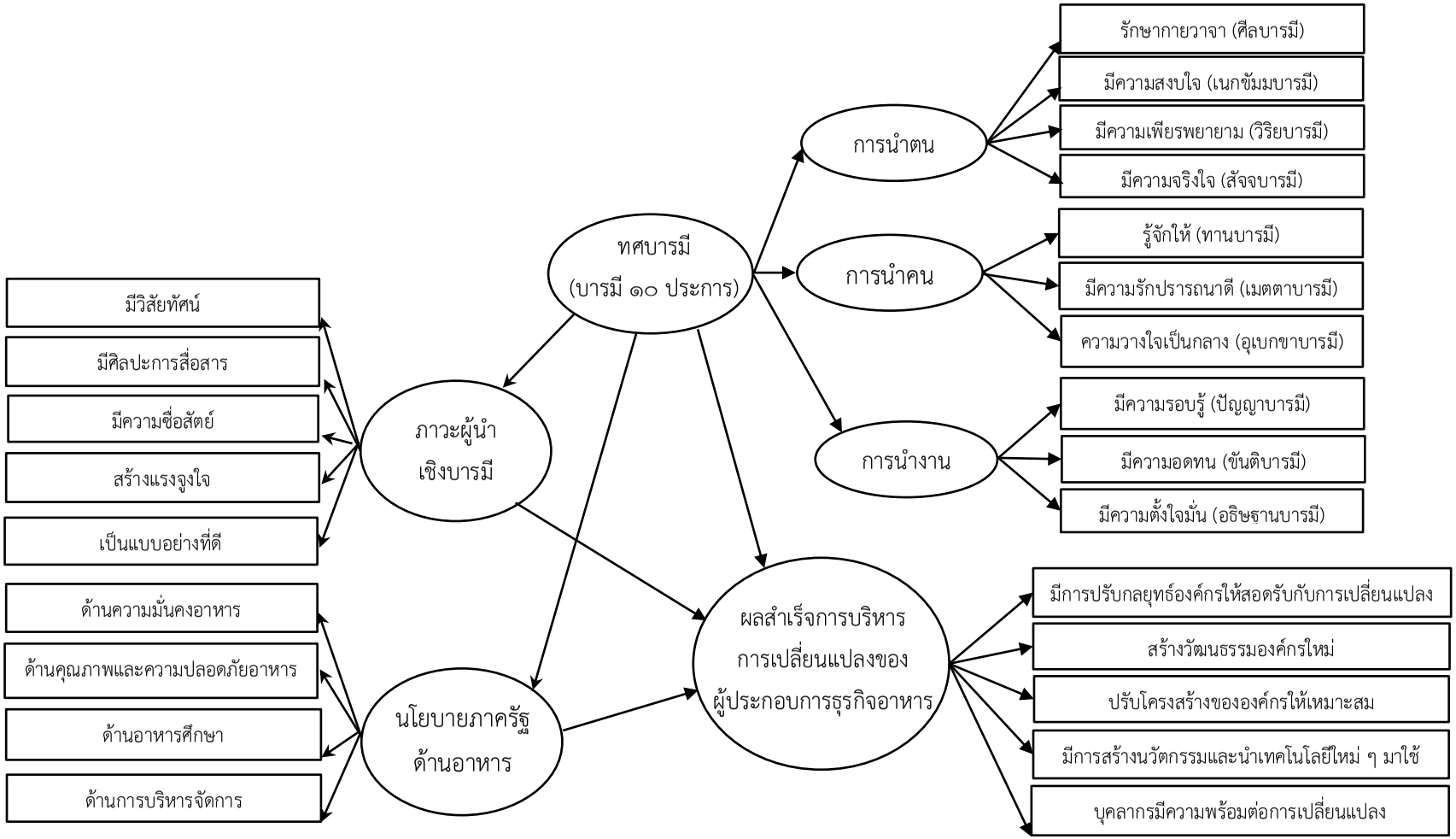
๓) ด้านอาหารศึกษา

๔) ยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร” แสดงดังภาพที่ ๒.๑

---

[๑๔๙] สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)**, หน้า ๗-๘.



ภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และ ๓. เพื่อนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจากสังเคราะห์ข้อมูลมาทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และกลุ่มเป้าหมาย

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

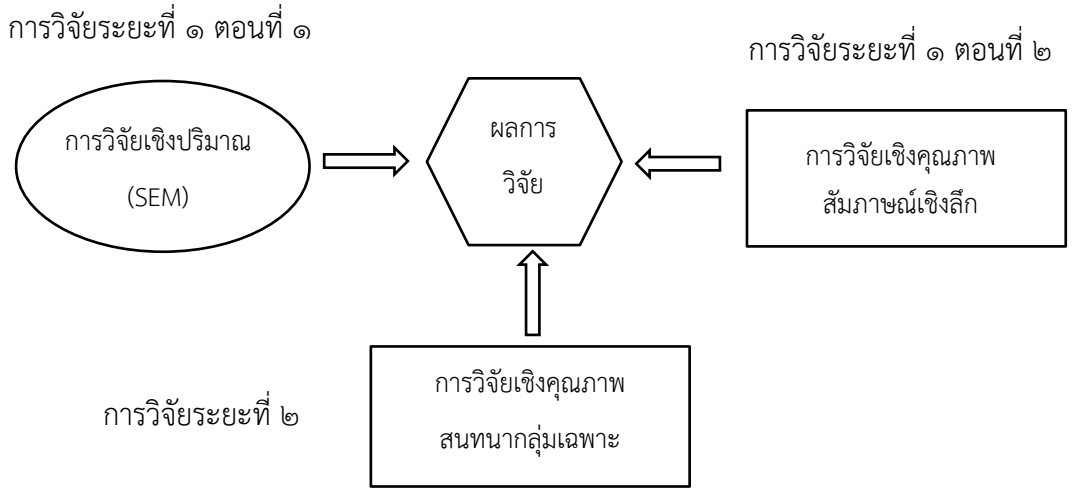
๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยเป็น ๒ ระยะ ดังนี้ ระยะที่ ๑ ตอนที่ ๑ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และระยะที่ ๑ ตอนที่ ๒ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพแบบคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Quantitative and Qualitative Methods) ดำเนินการวิจัยพร้อม

กัน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเสริมกัน และได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์มากกว่าการใช้วิธีใดวิธีหนึ่งวิธีเดียว[๑] ระยะที่ ๒ เป็นการตรวจสอบยืนยันโดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) รูปแบบการวิจัยแสดงเป็นแผนผัง (Diagram) ดังภาพที่ ๓.๑ ดังนี้

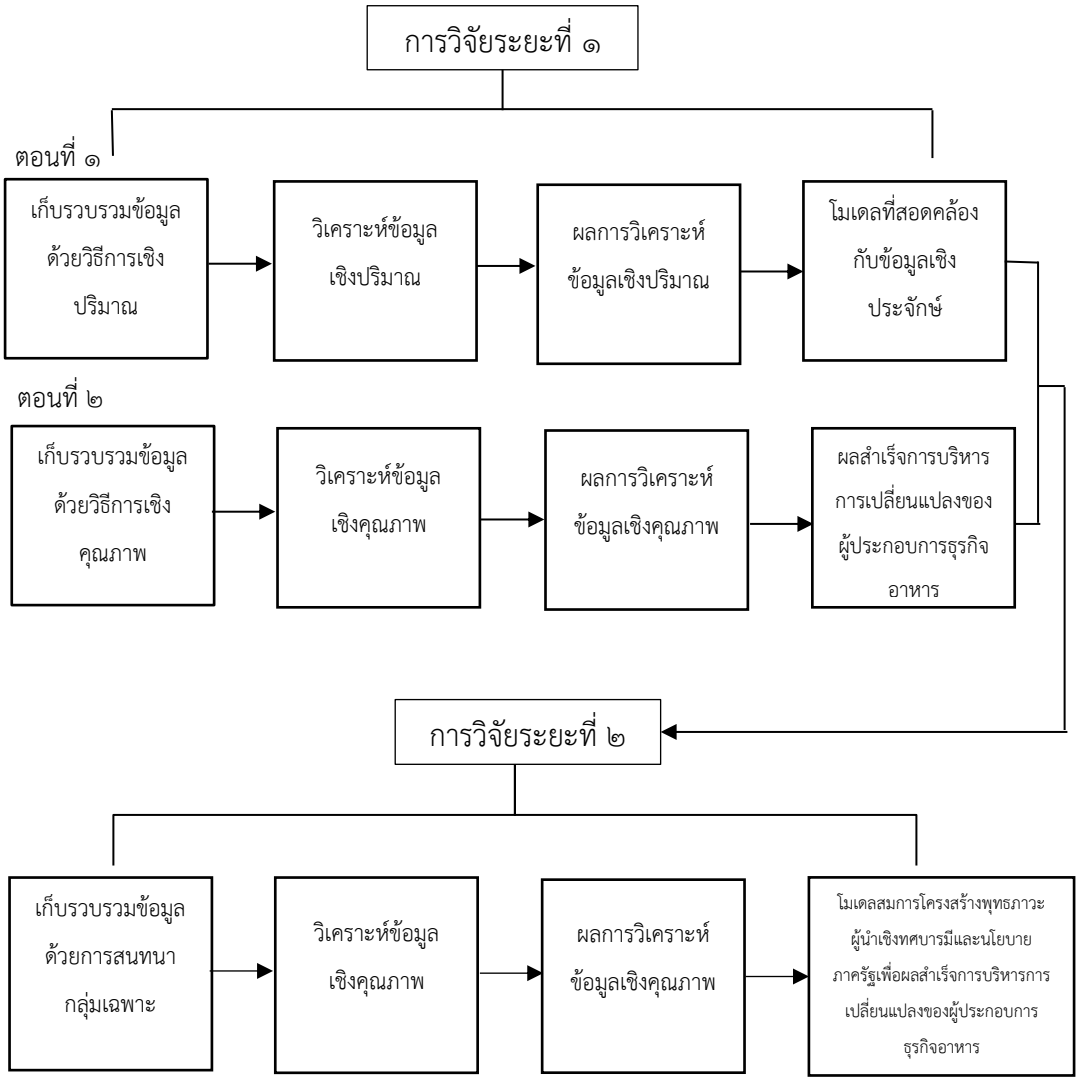


ภาพที่ ๓.๑ การวิจัยแบบผสานวิธีด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Quantitative and Qualitative Methods) แล้วยืนยันด้วยการทำสนทนากลุ่มเฉพาะ

ในการออกแบบการวิจัยในระยะที่ ๑ เริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย และทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย (ระยะที่ ๑ ตอนที่๑) และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (ระยะที่ ๑ ตอนที่ ๒) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในระยะที่ ๑ มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบยืนยันด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ ๒ โดยวิธีการสนทนากลุ่มเฉพาะ มีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยตามภาพที่ ๓.๒

---

[๑] นงลักษณ์ วิรัชชัย, **วิจัยและสถิติ: คำถามชวนตอบ**, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๕๖-๕๗.



ภาพที่ ๓.๒ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในแผนภาพที่ ๓.๒ ผู้วิจัยได้แสดงรายละเอียดในการออกแบบการวิจัย การออกแบบการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การพัฒนาเครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในแต่ละระยะและแต่ละตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนามและเท่าเทียมกัน โดยดำเนินการวิจัยพร้อมกัน การวิจัยในระยะที่ ๑ จึงประกอบด้วย ๒ ตอน คือ ตอนที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และการวิจัยตอนที่ ๒ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงปริมาณในดุษฎีนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

๑. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด (Minimum)
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด (Maximum)
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของตัวแปร (Coefficient of Variation)
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญ (Significant Level)
TE	หมายถึง	ขนาดของอิทธิพลรวม (Total Effect)
IE	หมายถึง	ขนาดของอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
DE	หมายถึง	ขนาดของอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean squared Residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Squared Error of Approximation)

๒. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

LEADER	หมายถึง	ภาวะผู้นำเชิงบารมี
POLICY	หมายถึง	นโยบายภาครัฐด้านอาหาร

CHANGE หมายถึง ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

PARAMI หมายถึง ทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ)

SELF หมายถึง บารมีด้านการนำตน

PPLE หมายถึง บารมีด้านการนำคน

WORK หมายถึง บารมีด้านการนำงาน

๓. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

LEAD1 หมายถึง มีวิสัยทัศน์

LEAD2 หมายถึง มีศิลปะการสื่อสาร

LEAD3 หมายถึง มีความซื่อสัตย์

LEAD4 หมายถึง สร้างแรงจูงใจ

LEAD5 หมายถึง เป็นแบบอย่างที่ดี

POL1 หมายถึง ด้านความมั่นคงอาหาร

POL2 หมายถึง ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร

POL3 หมายถึง ด้านอาหารศึกษา

POL4 หมายถึง ด้านการบริหารจัดการ

CHA1 หมายถึง มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

CHA2 หมายถึง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

CHA3 หมายถึง ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม

CHA4 หมายถึง มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

CHA5 หมายถึง บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

MOR หมายถึง รักษากายวาจา (ศีลบารมี)

REN หมายถึง มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี)

EFF หมายถึง มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี)

TRU หมายถึง มีความจริงใจ (สัจจบารมี)

GIV หมายถึง รู้จักให้ (ทานบารมี)

LOV หมายถึง มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี)

EQN หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)

WIS หมายถึง มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี)

END หมายถึง มีความอดทน (ขันติบารมี)

DTM หมายถึง มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากร ประกอบด้วย บุคลากรในองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๖ กลุ่มธุรกิจ ๒๕๕ แห่ง ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป โดยเป็นสมาชิกสามัญ ๑๖๔ แห่ง สมาชิกวิสามัญ ๙๐ แห่ง และสมาชิกสมทบ ๑ แห่ง ได้แก่

๑.๑ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปปลาทูน่า (Tuna Processors' Group) จำนวน ๑๙ แห่ง

๑.๒ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปอาหารทะเล (Seafood Processors' Group) จำนวน ๓๘ แห่ง

๑.๓ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรด (Pineapple Processors' Group) จำนวน ๑๕ แห่ง

๑.๔ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปข้าวโพดหวาน (Sweet Corn Processors' Group) จำนวน ๑๗ แห่ง

๑.๕ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปผักและผลไม้ (Fruit & Vegetables Processors' Group) จำนวน ๒๖ แห่ง

๑.๖ กลุ่มผู้ประกอบการแปรรูปเครื่องปรุงรสและอาหารพร้อมรับประทาน (Food Ingredients & Ready to Eat Processors' Group) จำนวน ๔๙ แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรของ Hair และคณะ[๒] ที่ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยพิจารณาจากขนาดของโมเดล ด้วยการคำนวณจากเส้นพารามิเตอร์ ๖ เท่า ต่อ ๑ พารามิเตอร์ ในโมเดลการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ ๖๒ ค่า ผู้วิจัยกำหนดเป็น ๖ เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ๓๗๒ คน ซึ่งมีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน ๔๒๐ ฉบับ เพื่อชดเชยกรณีที่การตอบแบบสอบถามไม่ครบ

๒) การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการจัดแบ่งประชากรเป็นกลุ่มตามกลุ่มธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจแบบเดียวกันจำนวน ๖ กลุ่มซึ่งเป็นสมาชิกสามัญ แล้วทำการสุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการจากแต่ละกลุ่มธุรกิจ แต่เนื่องจากขนาดของผู้ประกอบการแต่ละแห่งในกลุ่มธุรกิจมีขนาดแตกต่างกันทั้งในกลุ่ม

---

[๒] Hair, J.F. and group, **Multivariate data analysis: A global perspective**, 7th editon, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2010), pp.100-102.

เดียวกัน และระหว่างกลุ่มธุรกิจ ผู้วิจัยจึงเลือกสุ่มผู้ประกอบการจาก ๖ กลุ่มธุรกิจซึ่งเป็นสมาชิกสามัญในจำนวนเท่า ๆ กัน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากกลุ่มธุรกิจละ ๒ ผู้ประกอบการ รวมเป็นผู้ประกอบการทั้งหมด ๖ x ๒ เท่ากับ ๑๒ แห่ง สุ่มตัวอย่างแห่งละ ๓๑ คน คิดเป็นจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มธุรกิจ ๓๑ x ๒ เท่ากับ ๖๒ คน เมื่อรวมจำนวนตัวอย่างทั้งหมดใน ๖ กลุ่มธุรกิจรวมกันเท่ากับ ๓๗๒ ตัวอย่าง

ตารางที่ ๓.๑ การกำหนดจำนวนตัวอย่างตามกลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการแปรรูปอาหาร

ลำดับที่	กลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการแปรรูป	จำนวน (คน)
๑	ปลาทูน่า	๖๒
๒	อาหารทะเล	๖๒
๓	สับปะรด	๖๒
๔	ข้าวโพดหวาน	๖๒
๕	ผักและผลไม้	๖๒
๖	ส่วนประกอบอาหารและ	๖๒
	อาหารพร้อมรับประทาน	๖๒
	รวม	๓๗๒

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑) แบบสอบถาม (Questionnaires) การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามจำนวน ๑ ฉบับ แบ่งคำถามเป็น ๖ ตอนคือ

ตอนที่ ๑ สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๕ ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในองค์กร โดยเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี ประกอบด้วยข้อคำถาม ๒๕ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรสังเกตได้ ๕ ตัวแปร ตัวแปรละ ๕ ข้อ แยกตามตัวแปรดังนี้ ความมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี

ตอนที่ ๓ สอบถามเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ประกอบด้วยข้อคำถาม ๒๐ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรดังนี้ ด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้านการบริหารจัดการ ข้อคำถามสำหรับแต่ละตัวแปร ตัวแปรละ ๕ ข้อ

ตอนที่ ๔ สอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี ประกอบด้วยข้อคำถาม ๓๐ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรสังเกตได้รวม ๑๐ ตัวแปร ตัวแปรละ ๓ ข้อคำถาม ตัวแปรทศบารมี ๑๐ ตัวแปร จากการนำใน ๓ ด้าน ได้แก่ ก. ด้านการนำตน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ๑) รักษากายวาจา (ศีลบารมี) ๒) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) ๓) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) ๔) มีความจริงใจ (สัจจบารมี) ข. ด้านการนำคน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ๕) รู้จักให้ (ทานบารมี) ๖) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) ๗) ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) ค. ด้านการนำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ๘) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) ๙) มีความอดทน (ขันติบารมี) ๑๐) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

ตอนที่ ๕ สอบถามเกี่ยวกับผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยข้อคำถาม ๒๕ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน ๕ ด้าน ด้านละ ๕ ข้อ โดยตัวแปร ๕ ด้าน ได้แก่ ปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ ๖ ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด

สำหรับตอนที่ ๒ ถึงตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดระดับความคิดเห็นของลิเคิร์ท (Likert Rating Scale) ประกอบด้วยระดับความคิดเห็นที่ใช้วัดค่า ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ ๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ ๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก
ระดับ ๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ ๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ระดับ ๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล โดยใช้การแทนค่า นำไปหาอันตรภาคชั้นเพื่อหาค่าระดับความคิดเห็นได้ค่าดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๒๑ – ๕.๐๐ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๔๑ – ๔.๒๐ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๖๑ – ๓.๔๐ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๘๑ – ๒.๖๐ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๘๐ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด[๓]

๒) การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๒.๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรม มากำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด สอบถามความคิดเห็นอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๒.๒) การสร้างตารางกำหนดความคิดเห็นที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถาม (Table of Specification) ผู้วิจัยนำนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นมาสร้างตารางกำหนดความคิดเห็นที่ต้องการวัด แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วจึงนำไปปรับปรุงแก้ไข แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ๓.๒ แต่ในตารางนี้ไม่รวมข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ ๓.๒ โครงสร้างและน้ำหนักข้อคำถามของแบบสอบถาม

ตอนที่	ตัวแปร	น้ำหนัก (%)	จำนวนข้อคำถามที่สร้าง
๒	ภาวะผู้นำเชิงบารมี	๒๕	๒๕
๓	นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๒๐	๒๐
๔	ทศบารมี	๓๐	๓๐
๕	ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง	๒๕	๒๕
	รวม	**๑๐๐**	**๑๐๐**

๒.๓) การจัดทำร่างแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามตารางกำหนดความคิดเห็นที่ต้องการวัด และพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อเป็นตัวแทนความคิดเห็นที่ต้องการวัดหรือไม่ จากนั้นดัดแปลงแก้ไขได้เป็นแบบสอบถามฉบับร่าง

๒.๔) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จและผ่านการตรวจพิจารณาเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์แล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ คน ประกอบด้วย

๑) ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

---

[๓] ปัญญา คล้ายเดช, **ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์**, (ขอนแก่น: หจก.ขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๖๐), หน้า ๒๑๖-๒๑๗.

๒) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรินทร์ นิยมางกูร อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ. ดร.สุริยา รักษาเมือง (ป.ธ.๙) อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามเพื่อพิจารณาในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ภาษาที่ใช้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๕๐ – ๑.๐๐ ในการส่งแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณานั้น ได้แนบเอกสารไปพร้อมแบบฟอร์มการรายงานผลการตรวจสอบ ได้แก่ ความเป็นมาของการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการความคิดเห็นที่ต้องการวัด และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

+๑ = ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๐ = ไม่แน่ใจว่าว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-๑ = ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตร

$IOC = \sum R / N$

IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ คน

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การแปลความความหมาย ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้นั้น ข้อคำถามแต่ละข้อต้องมีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕๐ – ๑.๐๐ แสดงว่ามีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีความเหมาะสมในการใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า ๐.๕๐ ต้องทำการปรับปรุงหรือตัดออก เนื่องจากไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปมาใช้ในแบบสอบถาม[๔] ซึ่งเครื่องมือวิจัยนี้ได้ค่า

[๔] Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K., "On the Use Content Specialists in the Assessment of Criterion Reference Test Item Validity"**, Dutch Journal of Educational Research,** 2 (1977): 49-60.

IOC มากกว่า ๐.๕ ทุกข้อจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ คน ซึ่งถือว่าเครื่องมือวิจัยใช้ได้ แบบสอบถามทุกข้อมีความตรงเชิงเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้านและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๕) การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จำนวน ๓๐ ตัวอย่าง เพื่อช่วยในการพิจารณาว่าการวัดนั้นได้ผลสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistency) โดยการตรวจสอบความเชื่อมั่นแบบวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (α: Cronbach's Alfa Coefficient)[๕] โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาต้องมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า ๐.๗ จึงจะถือว่าใช้ได้ ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรของบริษัท เฮ็ลธ์ฟู้ดส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน ๓๐ คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ๐.๙๗๗ จึงถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไปได้ โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จำแนกตามตัวแปรแฝง ปรากฏผลดังตารางที่ ๓.๓

ตารางที่ ๓.๓ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

	ตัวแปรด้าน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)
๑	ภาวะผู้นำเชิงบารมี	๐.๙๔๖
๒	นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๐.๙๒๔
๓	การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	๐.๙๕๓
๔	ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร	๐.๙๗๔
	ทั้งฉบับ	**๐.๙๗๗**

หลังจากนั้น ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบ และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

๒.๖) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้ได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเมทริกซ์ใดไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมี

[๕] Iacobucci, D. and Duhachek, A., Advancing alpha: Measuring reliability with confidence, **Journal of Consumer Psychology**, Vol.13, No.4 (2003): 478-487.

ความสัมพันธ์กันน้อย แสดงว่าเมทริกซ์นั้นไม่มีองค์ประกอบร่วมกัน และไม่จำเป็นต้องนำเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์องค์ประกอบ

สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ สมมติฐานในการทดสอบคือ

H_0 : Correlation Matrix เป็น Identity Matrix หรือตัวแปรต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กัน

H_1 : Correlation Matrix ไม่เป็น Identity Matrix หรือตัวแปรต่าง ๆ สัมพันธ์กัน

ถ้าค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ค่าดัชนีไกเซอร์-เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO) ค่า KMO มีค่าระหว่าง ๐ ถึง ๑ ค่า KMO ควรมีค่าเข้าใกล้ ๑ ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีน้อย ไม่เหมาะที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ[๖]

ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	**ระดับความเหมาะสม**
KMO > ๐.๙๐	ดีมาก
๐.๘๐ < KMO > ๐.๘๙	ดี
๐.๗๐ < KMO > ๐.๗๙	ปานกลาง
๐.๖๐ < KMO > ๐.๖๙	น้อย
๐.๕๐ < KMO > ๐.๕๙	น้อยมาก
KMO < ๐.๕๐	ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลแบบมีตัวแปรส่งผ่านด้วยโปรแกรมสถิติ LISREL จำเป็นต้องมีการเตรียมเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบ การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในการวิจัยนี้เป็นดังนี้

ขนาดความสัมพันธ์	**ความหมาย**
๐.๐ – ๐.๓	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก
๐.๓ – ๐.๕	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
๐.๕ – ๐.๗	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
๐.๗ – ๐.๙	มีความสัมพันธ์กันสูง
๐.๙ – ๑.๐	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

---

[๖] Hair, J.F. and Other, **Multivariate Data Analysis**, (6th edition), (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2006), pp.114-115.

เมื่อได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละองค์ประกอบแล้ว นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสถิติ LISREL โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๐๐ ตัวอย่าง แสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ก) ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .๕๓๖ ถึง .๘๐๒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกคู่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ขนาดปานกลางถึงขนาดสูง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดคือ มีความซื่อสัตย์ (LEAD3) กับสร้างแรงจูงใจ (LEAD4) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีศิลปะการสื่อสาร (LEAD2) กับมีความซื่อสัตย์ (LEAD3) เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ ๓๐๒.๔๘๓ (p = .๐๐๐) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .๘๑๖ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ ๓.๔

ตารางที่ ๓.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี

ตัวแปร	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5
LEAD1	๑.๐๐๐				
LEAD2	.๗๔๘**	๑.๐๐๐			
LEAD3	.๖๒๔**	.๕๓๖**	๑.๐๐๐		
LEAD4	.๖๑๐**	.๕๘๓**	.๘๐๒**	๑.๐๐๐	
LEAD5	.๖๑๔**	.๖๑๐**	.๕๖๙**	.๕๙๘**	๑.๐๐๐
MEAN	๔.๔๐๔	๔.๓๒๔	๔.๔๑๔	๔.๓๔๒	๔.๒๙๔
SD	.๕๔๐	.๕๗๘	.๕๙๕	.๖๐๕	.๕๗๖
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .๘๑๖					
Bartlett's Test of Sphericity = ๓๐๒.๔๘๓, df = ๑๐, p = .๐๐๐					

หมายเหตุ: **p < .๐๑, n = ๑๐๐, ระดับการให้คะแนน ๕ ระดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2= ๒.๗๗,

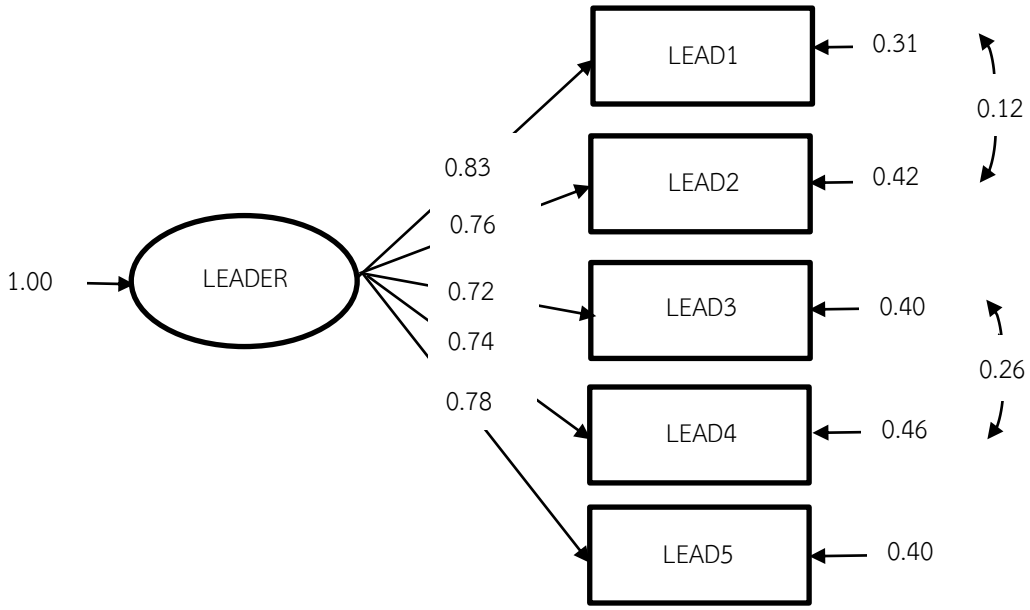
df=๓, p=.๔๒๙) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๙ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๔ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๐๔ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ .๗๒ ถึง .๘๓ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกตัว ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์ (LEAD1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .๘๓ และมีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมี ร้อยละ ๖๙ รองลงมาคือ เป็นแบบอย่างที่ดี (LEAD5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๗๘ มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมี ร้อยละ ๖๐ และตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุด คือมีความซื่อสัตย์ (LEAD3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .๗๒ และมีความแปรผันร่วมกับการภาวะผู้นำเชิงบารมี ร้อยละ ๕๒ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงบารมี ดังแสดงในตารางที่ ๓.๕ และภาพที่ ๓.๓

ตารางที่ ๓.๕ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบารมี

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R^2	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	b(SE)			
LEAD1	.๘๓	.๔๒(๐.๐๕)	๘.๗๔**	.๖๙	.๕๐
LEAD2	.๗๖	.๔๔(๐.๐๕)	๘.๐๙**	.๕๘	.๓๓
LEAD3	.๗๒	.๔๔(๐.๐๖)	๗.๘๙**	.๕๒	.๒๔
LEAD4	.๗๔	.๔๖(๐.๐๖)	๘.๒๕**	.๕๕	.๓๒
LEAD5	.๗๘	.๔๕(๐.๐๕)	๘.๕๐**	.๖๐	.๕๑
χ^2 = ๒.๗๗, df = ๓, p = .๔๒๙, GFI = .๙๙, AGFI = .๙๔, RMR = .๐๐๔					

หมายเหตุ: **p < .๐๑



Chi-Square=2.77, df=3, P-value=0.42923, RMSEA=0.000

ภาพที่ ๓.๓ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงบารมี

ข) ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .๖๗๕ ถึง .๘๔๘ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกคู่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ขนาดปานกลางถึงขนาดสูง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดคือ ด้านอาหารศึกษา (POL3) กับด้านการบริหารจัดการ (POL4) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ ด้านความมั่นคงอาหาร (POL1) กับด้านอาหารศึกษา (POL3) เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ ๓๒๒.๖๔๕ (p = .๐๐๐) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .๘๒๘ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ ๓.๖

ตารางที่ ๓.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

ตัวแปร	POL1	POL2	POL3	POL4
POL1	๑.๐๐๐			
POL2	.๗๗๐**	๑.๐๐๐		
POL3	.๖๗๕**	.๗๖๑**	๑.๐๐๐	
POL4	.๗๒๖**	.๗๙๓**	.๘๔๘**	๑.๐๐๐
MEAN	๔.๑๕๐	๔.๒๑๖	๔.๑๓๖	๔.๑๔๔
SD	.๖๑๑	.๖๒๔	.๖๑๔	.๖๔๐
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .๘๒๘				
Bartlett's Test of Sphericity = ๓๒๒.๖๔๕, df = ๖, p = .๐๐๐				

หมายเหตุ: **p < .๐๑, n = ๑๐๐, ระดับการให้คะแนน ๕ ระดับ

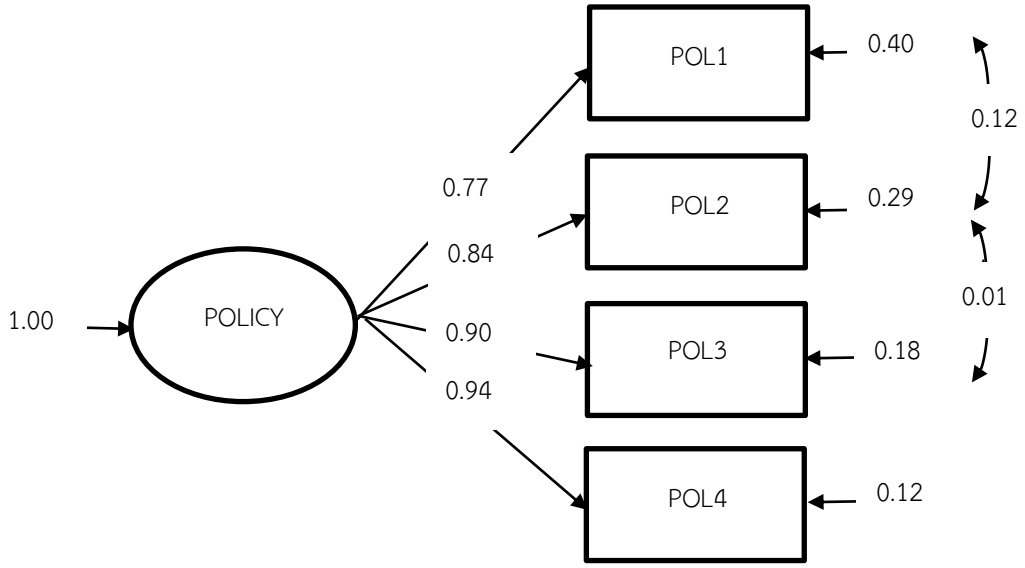
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลการวัดองค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2= .๘๖, df=๓, p=.๘๓๕) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ ๑.๐๐ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๙ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๐๑ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ .๗๗ ถึง .๙๔ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกตัว ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการ (POL4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .๙๔ และมีความแปรผันร่วมกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ร้อยละ ๘๘ รองลงมาคือ ด้านอาหารศึกษา (POL3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๙๐ มีความแปรผันร่วมกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ร้อยละ ๘๑ และตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุด คือด้านความมั่นคงอาหาร (POL1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .๗๗ และมีความแปรผันร่วมกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ร้อยละ ๖๐ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ดังแสดงในตารางที่ ๓.๗ และภาพที่ ๓.๔

ตารางที่ ๓.๗ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R^2	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	b(SE)			
POL1	.๗๗	.๔๗(๐.๐๕)	๘.๘๒**	.๖๐	.๐๘
POL2	.๘๔	.๕๓(๐.๐๕)	๑๐.๒๕**	.๗๑	.๑๕
POL3	.๙๐	.๕๕(๐.๐๕)	๑๑.๓๒**	.๘๑	.๓๒
POL4	.๙๔	.๖๐(๐.๐๕)	๑๒.๓๑**	.๘๘	.๕๐
χ^2 = .๘๖, df = ๓, p = .๘๓๕, GFI = ๑.๐๐, AGFI = .๙๙, RMR = .๐๐๑					

หมายเหตุ: **p < .๐๑



Chi-Square=0.86, df=3, P-value=0.83477, RMSEA=0.000

ภาพที่ ๓.๔ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

ค) ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .๕๔๗ ถึง .๘๐๕ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกคู่ ลักษณะ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกตั้งแต่ขนาดปานกลางถึงขนาดสูง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดคือ มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ (CHA4) กับบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีการปรับกลยุทธ์องค์รให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง (CHA1) กับบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ ๓๙๘.๘๓๖ (p = .๐๐๐) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .๘๓๕ แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ ๓.๘

ตารางที่ ๓.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตัวแปร	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
CHA1	๑.๐๐๐				
CHA2	.๗๗๕**	๑.๐๐๐			
CHA3	.๗๕๕**	.๗๘๙**	๑.๐๐๐		
CHA4	.๗๓๘**	.๗๐๐**	.๗๕๕**	๑.๐๐๐	
CHA5	.๕๔๗**	.๕๗๑**	.๖๒๗**	.๘๐๕**	๑.๐๐๐
MEAN	๔.๐๓๖	๔.๐๓๖	๔.๐๔๔	๓.๗๑๖	๓.๘๑๘
SD	.๕๘๗	.๕๗๖	.๖๒๔	.๗๐๒	.๗๒๗
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .๘๓๕					
Bartlett's Test of Sphericity = ๓๙๘.๘๓๖, df = ๑๐, p = .๐๐๐					

หมายเหตุ: **p < .๐๑, n = ๑๐๐, ระดับการให้คะแนน ๕ ระดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลการวัดองค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2=๗.๗๘, df=๗, p = .๓๖๓) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๗ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๓ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๓๘ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

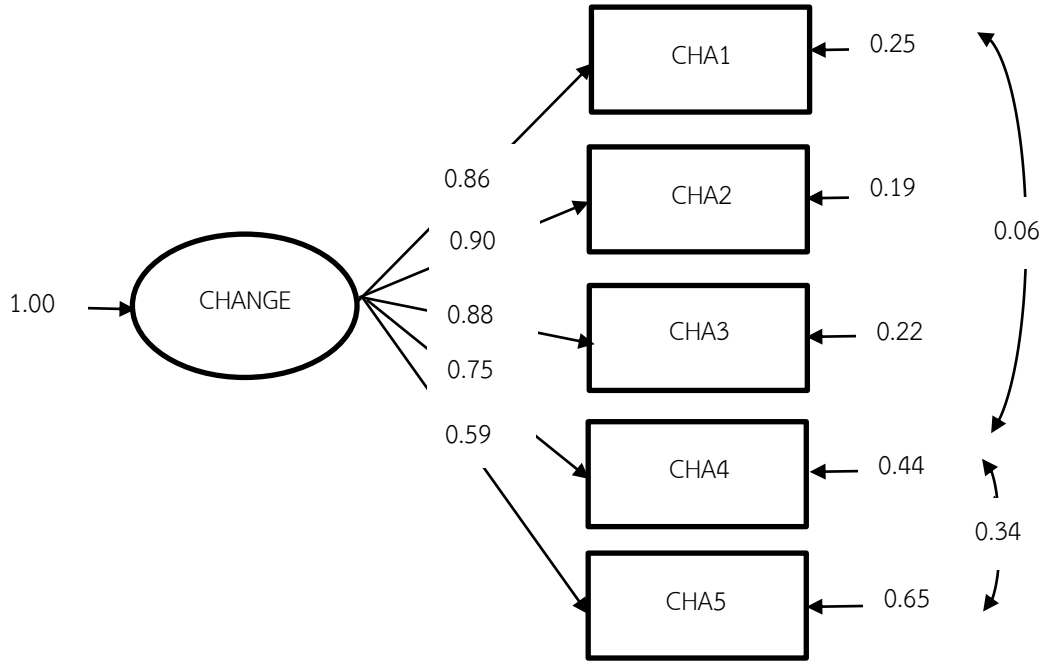
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ .๕๙ ถึง .๙๐ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกตัว ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือสร้างวัฒนธรรม

องค์กรใหม่ (CHA2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .๙๐ และมีความแปรผันร่วมกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ร้อยละ ๘๑ รองลงมาคือ ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม (CHA3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๘๘ มีความแปรผันร่วมกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ร้อยละ ๗๘ และตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุด คือบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๕๙ และมีความแปรผันร่วมกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ร้อยละ ๓๕ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังแสดงในตารางที่ ๓.๙ และภาพที่ ๓.๕

ตารางที่ ๓.๙ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R^2	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	b(SE)			
CHA1	.๘๖	.๕๐(๐.๐๕)	๑๐.๔๐**	.๗๕	.๒๖
CHA2	.๙๐	.๕๑(๐.๐๕)	๑๐.๙๘**	.๘๑	.๓๙
CHA3	.๘๘	.๕๖(๐.๐๕)	๑๑.๒๖**	.๗๘	.๓๒
CHA4	.๗๕	๐.๕๗(๐.๐๖)	๙.๕๙**	.๕๖	.๐๗
CHA5	.๕๙	.๔๘(๐.๐๗)	๗.๒๘**	.๓๕	.๐๓
χ^2 = ๗.๗๘, df = ๗, p = .๓๕๓, GFI = .๙๗, AGFI = .๙๓, RMR = .๐๓๘					

หมายเหตุ: **p < .๐๑



Chi-Square=7.78, df=7, P-value=0.35279, RMSEA=0.033

ภาพที่ ๓.๕ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ง) ความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบทศบารมี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ตัวแปรที่บ่งชี้องค์ประกอบทศบารมี (PARAMI) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .๓๓๐ ถึง .๘๒๓ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทุกคู่ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกขนาดต่ำถึงขนาดสูง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ เมตตาบารมี (LOV)กับอุเบกขาบารมี (EQN) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ สัจจบารมี (TRU) กับเมตตาบารมี (LOV) เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ ๘๓๓.๔๗๑ (p = .๐๐๐) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .๘๙๕ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ ๓.๑๐

ตารางที่ ๓.๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบทศบารมี

ตัวแปร	MOR	REN	EFF	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END	DTM
MOR	๑.๐๐๐									
REN	.๖๘๒**	๑.๐๐๐								
EFF	.๗๖๘**	.๗๕๕**	๑.๐๐๐							
TRU	.๖๔๒**	.๗๓๒**	.๗๖๒**	๑.๐๐๐						
GIV	.๔๗๐**	.๔๙๔**	.๔๕๐**	.๓๓๐**	๑.๐๐๐					
LOV	.๕๒๘**	.๖๕๕**	.๖๔๒**	.๖๘๗**	.๕๗๑**	๑.๐๐๐				
EQN	.๕๓๓**	.๖๖๔**	.๖๙๘**	.๖๖๘**	.๖๒๕**	.๘๒๓**	๑.๐๐๐			
WIS	.๕๕๙**	.๕๑๒**	.๖๔๒**	.๕๘๘**	.๓๘๙**	.๕๔๗**	.๖๘๒**	๑.๐๐๐		
END	.๕๕๕**	.๖๖๔**	.๖๖๐**	.๖๕๓**	.๔๒๕**	.๖๙๑**	.๗๐๘**	.๗๔๘**	๑.๐๐๐	
DTM	.๖๗๖**	.๕๘๕**	.๖๖๗**	.๕๐๑**	.๕๔๐**	.๖๐๔**	.๖๒๓**	.๖๘๘**	.๗๑๒**	๑.๐๐๐
Mean	๔.๓๔๐	๔.๒๗๗	๔.๓๓๗	๔.๓๘๗	๔.๑๑๐	๔.๑๙๗	๔.๒๒๓	๔.๒๓๓	๔.๒๔๗	๔.๒๕๗
SD	.๖๗๗	.๗๗๑	.๖๖๙	.๖๕๘	.๖๙๖	.๖๖๒	.๖๙๓	.๖๙๑	.๖๔๔	.๖๑๙
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .๘๙๕										
Bartlett's Test of Sphericity = ๘๓๓.๔๗๑, df = ๔๕, p = .๐๐๐										

หมายเหตุ: **p < .๐๑, n = ๑๐๐, ระดับการให้คะแนน ๕ ระดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลการวัดทศบารมี (PARAMI) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2=๓๕.๕๖, df=๒๗, p=.๑๒๕) ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๔๐ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๘๗๗ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๑๔ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) กับตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ขององค์ประกอบ ๓ องค์ประกอบของทศบารมี พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของตัวบ่งชี้มีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยมีค่า .๘๙, .๙๒ และ .๙๔ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์ประกอบการนำตน (SELF) พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ วิริยบารมี (EFF) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๙๐ รองลงมาคือ เนกขัมมบารมี (REN) สัจจบารมี (TRU) และศีลบารมี (MOR) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๘๖, .๘๕ และ .๘๐ ตามลำดับ โดยสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบการนำตน มีค่าร้อยละ ๖๔ ถึงร้อยละ ๘๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์ประกอบการนำคน (PPLE) พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ อุเบกขาบารมี (EQN) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๙๓ รองลงมาคือเมตตาบารมี (LOV) และทานบารมี (GIV) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๘๙ และ .๖๕ ตามลำดับ โดยสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบการนำคนมีค่าร้อยละ ๔๓ ถึงร้อยละ ๘๗

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์ประกอบการนำงาน (WORK) พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือขันติบารมี (END) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๘๙ รองลงมาคือปัญญาบารมี (WIS) และอธิษฐานบารมี (DTM) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๘๔ และ .๘๑ ตามลำดับ โดยสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบการนำงานมีค่าร้อยละ ๖๖ ถึงร้อยละ ๘๐

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทศบารมี (PARAMI) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สองกับการนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของทั้ง ๓ องค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทั้งหมดและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ โดยองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งชี้ถึงทศบารมีคือการนำงาน (WORK) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๙๔ รองลงมาคือการนำคน (PPLE) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๙๒ ส่วนการนำตนเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .๘๙ โดยองค์ประกอบการนำงาน การนำคน และการนำตน มีความแปรปรวนร่วมกันกับทศบารมีร้อยละ ๘๗, ๘๔ และ ๘๐ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .๔๒๗ ถึง .๘๗๒ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคืออุเบกขาบารมี (EQN) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๗๒ รองลงมาคือวิริยบารมี (EFF) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๑๓ และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือทานบารมี (GIV) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๔๒๗ ในภาพรวมค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ส่วนมากมีค่าปานกลางถึงสูง ยกเว้นทานบารมี (GIV) ที่มีค่าความเที่ยงต่ำ และเมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง .๘๒๑ ถึง .๙๓๕ โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน (ค่าความสัมพันธ์

เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือทศบารมี (PARAMI) และการนำงาน (WORK) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๓๕ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รองลงมาคือทศบารมี (PARAMI) และการนำคน (PPLE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๑๗ และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากเช่นเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งและอันดับที่สองของโมเดลการวัดทศบารมี ดังแสดงในตารางที่ ๓.๑๑ และภาพที่ ๓.๖

ตารางที่ ๓.๑๑ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบทศบารมี

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R^2	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	b(SE)			
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง					
<u>องค์ประกอบการนำตน (SELF)</u>					
MOR	.๘๐	.๕๔		.๖๔	.๒๑
REN	.๘๖	.๖๖(๐.๐๗)	๙.๙๕**	.๗๓	.๓๑
EFF	.๙๐	.๖๐(๐.๐๖)	๑๐.๗๖**	.๘๑	.๔๕
TRU	.๘๕	.๕๖(๐.๐๖)	๑๐.๐๔**	.๗๓	.๓๓
<u>องค์ประกอบการนำคน (PPLE)</u>					
GIV	.๖๕	๐.๔๖		.๔๓	.๑๑
LOV	.๘๙	.๕๙(๐.๐๘)	๗.๖๒**	.๗๙	.๔๘
EQN	.๙๓	.๖๕(๐.๐๘)	๗.๘๙**	.๘๗	.๖๔
<u>องค์ประกอบการนำงาน (WORK)</u>					
WIS	.๘๔	๐.๕๘		.๗๑	.๔๑
END	.๘๙	.๕๗(๐.๐๕)	๑๑.๓๔**	.๘๐	.๔๘
DTM	.๘๑	.๕๑(๐.๐๕)	๙.๘๖**	.๖๖	.๓๔
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง					
<u>หลักธรรมทศบารมี</u>					
การนำตน (SELF)	.๘๙	.๘๙(๐.๑๑)	๘.๓๐**	.๘๐	
การนำคน (PPLE)	.๙๒	.๙๒(๐.๑๔)	๖.๗๕**	.๘๔	
การนำงาน (WORK)	.๙๔	.๙๓(๐.๑๐)	๙.๑๖**	.๘๗	

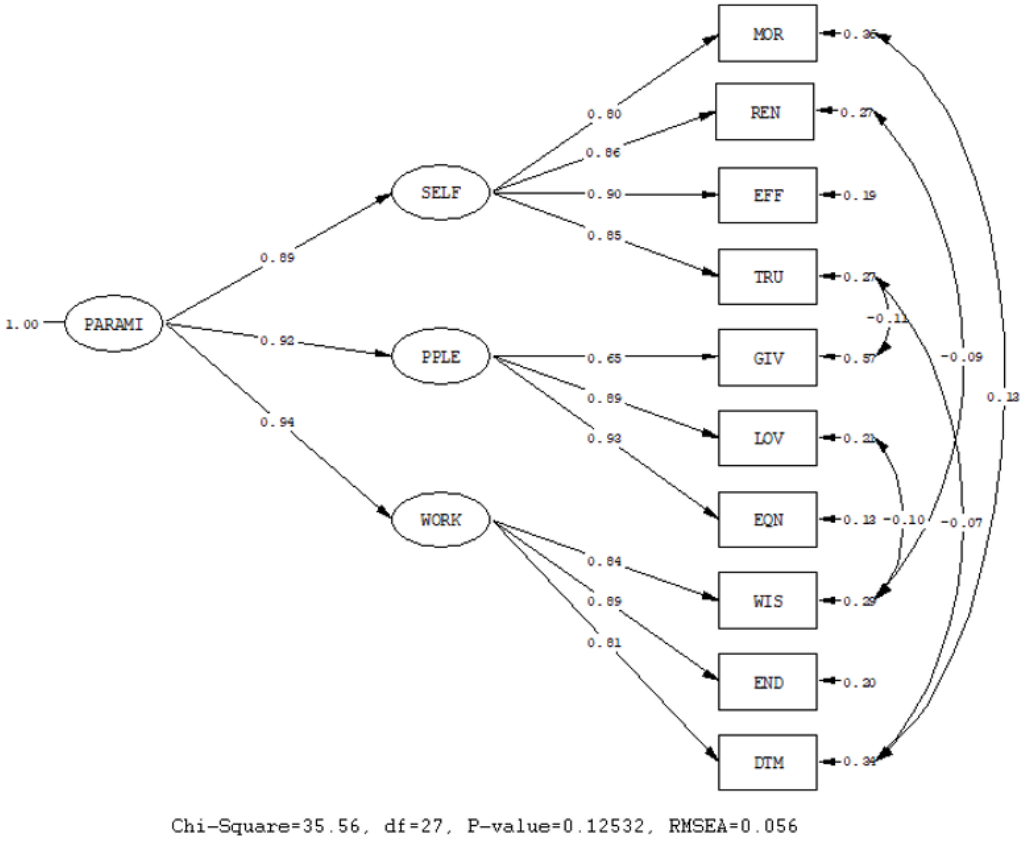
χ^2= ๓๕.๕๖, df = ๒๗, p= .๑๒๕, GFI= .๙๔๐, AGFI= .๘๗๗, RMR= .๐๑๔, RMSEA= .๐๕๖

ตัวแปร	MOR	REN	EFF	TRU	GIV
ความเที่ยง	.๖๔๑	.๗๓๒	.๘๑๓	.๗๒๖	.๔๒๗
ตัวแปร	LOV	EQN	WIS	END	DTM
ความเที่ยง	.๗๙๑	.๘๗๒	.๗๐๗	.๗๙๙	.๖๖๐

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	SELF	PPLE	WORK	PARAMI
SELF	๑.๐๐๐			
PPLE	๐.๘๒๑	๑.๐๐๐		
WORK	๐.๘๓๗	๐.๘๕๘	๑.๐๐๐	
PARAMI	๐.๘๙๕	๐.๙๑๗	๐.๙๓๕	๑.๐๐๐

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน **p < .๐๑



ภาพที่ ๓.๖ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลการวัดทศบารมี

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย เมื่อได้ทำการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามข้อ ๓.๒.๒ จนได้เครื่องมือที่พร้อมใช้งานได้แล้ว ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

๑) ประสานงานกับสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

๒) ผู้วิจัยทำหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

๓) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน ๑๐๐ ชุด เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของโมเดลเครื่องมือวัดของตัวแปรสังเกตได้ และนำผลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากผลวิเคราะห์พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงโครงสร้าง ตัวแปรแฝงนั้นมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

๔) เก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดจากประกอบการธุรกิจอาหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๒ แห่ง จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ๔๒๐ ฉบับ ได้กลับคืนมา ๔๐๘ ฉบับ คิดเป็นอันตราการตอบกลับร้อยละ ๙๗ นำมาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีการดำเนินการดังนี้

๑) วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

๑.๑) วิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS)

๑.๒) วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสถิติขั้นสูง LISREL

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

๒.๑) วิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติ คือ ความถี่ และร้อยละ

๒.๒) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (SPSS) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ค่าต่ำสุด (Minimum: Min) ค่าสูงสุด

(Maximum: Max) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variance: C.V.) ค่าความเบ้ (Skewness: Sk) ค่าความโด่ง (Kurtosis: Ku) เพื่อดูลักษณะการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

๓) การวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

๓.๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลเครื่องมือวัด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการหาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ค่า Bartlett's Test of Sphericity และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ของตัวแปรสังเกตได้ และนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบของแบบวัดที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้ามีความสอดคล้องแสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงโครงสร้าง และตัวแปรแฝงมีความเหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้างต่อไปได้

๓.๒) การวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

๓.๒.๑) ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square Statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต้องทำการปรับโมเดลให้ค่าสถิติไคสแควร์มีค่าต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากสัดส่วนของค่าไคสแควร์กับค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom: df) ควรมีค่าน้อยกว่า ๒ หรือ $\chi^2/df < ๒$ และค่า Chi-Square test ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p>๐.๐๕)

๓.๒.๒) ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าระหว่าง ๐ ถึง ๑ ค่า GFI และ AGFI ควรมีค่ามากกว่า .๙๐ และเข้าใกล้ ๑.๐๐ จึงจะแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๓.๒.๓) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) ถ้าโมเดลมีความกลมกลืนสูง ค่า SRMR ต้องไม่เกิน .๐๕ จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๓.๒.๔) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ(Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกความไม่สอดคล้องของโมเดลกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร RMSEA ควรมีค่าต่ำกว่า .๐๕ จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๓.๒.๕) เส้นกราฟ Q-Plot ควรมีค่าความชันมากกว่าเส้นในแนวทแยง หรือค่า Slope > ๑.๐[๗]

๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงบารมี หลักธรรมทศบารมี ศึกษานโยบายภาครัฐด้านอาหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ ๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนในรายละเอียดจากความรู้และประสบการณ์ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ และผู้ประกอบการธุรกิจอาหารโดยตรง

ขั้นที่ ๓ การพัฒนาองค์ความรู้โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยในเชิงคุณภาพในส่วนของการศึกษาภาคสนาม ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ประกอบด้วย ๔ กลุ่ม คือกลุ่มที่ ๑ พระภิกษุ ๒ รูปและนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ๓ คน กลุ่มที่ ๒ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ๓ คน กลุ่มที่ ๓ ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ ๓ คนและนักวิชาการด้านอาหาร ๒ คน กลุ่มที่ ๔ ผู้บริหารระดับสูงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๕ คน รวมจำนวนทั้งสิ้น ๑๘ รูปหรือคน โดยกำหนดลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ พระราชญาณกวี (ปิยโสภณ) ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดพระราม ๙ กาญจนาภิเษก

ลำดับที่ ๒ พระครูปทุมภาวนาจารย์ วิ. (วีระนนท์ วีรนนฺโท) เจ้าอาวาสวัดป่าเจริญราช

ลำดับที่ ๓ ศาสตราจารย์พิเศษ ร้อยโท ดร.บรรจบ บรรณรุจิ ภาคีสมาชิก ราชบัณฑิตยสภา

---

[๗] Joreskog, K.G. and Sorbom, **LISREL 8 Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**, (Chicago: Scientific Software International, 1996), pp.110-111.

ลำดับที่ ๔ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา ภาคเสาร์-อาทิตย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๕ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรโชติ เกิดแก้ว หัวหน้าสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ลำดับที่ ๖ ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๗ ศาสตราจารย์ ดร.กฤช เพิ่มทันจิตต์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๘ รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๙ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.นายแพทย์วิชัย เทียนถาวร ประธานคณะกรรมการด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

ลำดับที่ ๑๐ นายสัตวแพทย์ ยุคล ลิ้มแหลมทอง ประธานคณะกรรมการด้านความมั่นคงอาหาร และประธานคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการ คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

ลำดับที่ ๑๑ นายครรชิต สุขเสถียร รองเลขาธิการสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ

ลำดับที่ ๑๒ นางสาวอรสุรางค์ ธีระวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

ลำดับที่ ๑๓ ดร.สายันต์ รวดเร็ว นักวิชาการอาหารและยาชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และเลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

ลำดับที่ ๑๔ ดร.สมหมาย เตชะศิรินุกูล รองกรรมการผู้จัดการบริหาร บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

ลำดับที่ ๑๕ นายธรรศ ทังสมบัติ นายกกิตติมศักดิ์และประธานกลุ่มผู้ผลิตอาหารทะเล

ลำดับที่ ๑๖ ดร.องอาจ กิตติคุณชัย อุปนายกและประธานกลุ่มผู้ผลิตข้าวโพดหวาน

ลำดับที่ ๑๗ นายปิยวงศ์ ศรีแสงนาม เลขาธิการสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

ลำดับที่ ๑๘ นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ที่ปรึกษาสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นการจัดสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันและขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นต่อองค์ความรู้จากการวิจัยซึ่ง

สังเคราะห์มาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถามและการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ๓ คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอาหาร ๒ คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ๒ คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ๒ คน โดยการเลือกแบบเจาะจง รวมจำนวน ๙ คน โดยกำหนดลำดับดังนี้

ลำดับที่ ๑ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป และผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๒ รองศาสตราจารย์ ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๓ รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๔ ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

ลำดับที่ ๕ อาจารย์พรทิพย์ เดชเกรียงไกรกุล ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลำดับที่ ๖ อาจารย์ พลอากาศตรี ดร. นภัทร แก้วนาค ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ความมั่นคงและไซเบอร์ กองทัพอากาศ

ลำดับที่ ๗ อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๘ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ลำดับที่ ๙ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในระยะที่ ๑ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพคู่ขนานกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเสริมกัน และได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์มากกว่าการใช้วิธีใดวิธีหนึ่งวิธีเดียว โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแนวคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถามและเนื้อหา โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง สังกัด วันที่และสถานที่ให้สัมภาษณ์ (กรณีสัมภาษณ์แบบพบหน้ากัน หรือ Face-to-Face) ในกรณีสัมภาษณ์ออนไลน์ใช้การสัมภาษณ์ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ ๑) ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๒) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี ๓) ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ๔) การประยุกต์ใช้หลักธรรมทศบารมีในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์ถึงปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

๒) การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity: I-CVI) และความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (Content Validity for Scale: S-CVI) โดยการนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ และความเห็นชอบ ก่อนจะนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ คน เพื่อทำการตรวจสอบ ดังนี้

๑) ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

๒) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรินทร์ นิยมางกูร อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔) อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕) อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสัมภาษณ์ โดยการพิจารณาในด้านเนื้อหาสาระความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity: I-CVI) และความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (Content Validity for Scale: S-CVI) ตลอดจนภาษาที่ใช้ โดยมาตรประเมินความสอดคล้องมี ๔ ระดับ คือ

๑ = ไม่สอดคล้อง

๒ = สอดคล้องบางส่วน

๓ = ค่อนข้างสอดคล้อง

๔ = มีความสอดคล้องมาก

เกณฑ์การแปลความหมายการหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา จะนำเฉพาะข้อที่ได้รับการประเมิน ๓ หรือ ๔ เท่านั้น (ถือว่ามีความสอดคล้อง) มาคำนวณ จำนวนผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย ๓ คน ไม่ควรเกิน ๑๐ คน[๕]

การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity for Scale: S-CVI) หาได้ ๒ วิธี คือ

วิธีที่ ๑ S-CVI = ∑ (I-CVI)/p

เมื่อ p = จำนวนข้อคำถาม

วิธีที่ ๒ S-CVI = ∑ P/n

เมื่อ P = สัดส่วนความสอดคล้องของข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่า CVI ควรมีค่ามากกว่า ๐.๘ ขึ้นไป ซึ่งค่าความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity: I-CVI) และความตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (Content Validity for Scale: S-CVI) มีค่าเท่ากับ ๑.๐๐ แสดงว่าแบบสัมภาษณ์มีความตรงตามเนื้อหา สามารถนำไปใช้ได้

สำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยจัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยชี้แจงความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย รูปแบบการวิจัย สรุปข้อค้นพบและประเด็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนี้ได้กำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มเฉพาะไว้ ๓ ประเด็น คือ ๑) ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือไม่ อย่างไร ๒) ปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจ

---

[๕] Lynn, M.R., “Determination and Quantification of Content Validity”, **Nursing Research**, 36(6), (1986): 382-385.

อาหารตามผลการวิจัยมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ๓) โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่พัฒนาขึ้นควรมีแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เมื่อได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

๑) ประสานงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในกรณีสัมภาษณ์ออนไลน์ จะส่ง Link Zoom ID และรหัสผ่านให้เพื่อเชื่อมต่อกับโปรแกรม Zoom Meeting ในวันและเวลาที่นัดหมาย

๒) ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ เพื่อส่งให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการขอเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและเซ็นต์รับรองหลังการให้สัมภาษณ์แล้ว

๓) ศึกษาประเด็นที่จะสัมภาษณ์ เตรียมแบบสัมภาษณ์ อุปกรณ์บันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพในการสัมภาษณ์ ก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยสนทนากับผู้ให้สัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อสร้างความคุ้นเคย ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ขออนุญาตการใช้เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาพขณะสัมภาษณ์ แล้วดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

สำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัยทำการนัดหมายผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ นัดหมายวันและเวลาที่สะดวกกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน ขอหนังสือเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะจากหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ เพื่อส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนพร้อมกับส่งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนล่วงหน้า และติดต่อยืนยันก่อนวันที่นัดหมายหนึ่งวัน ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะโดยวิธีออนไลน์ ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting ผู้วิจัยทำการติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อส่ง Link Zoom ID และรหัสผ่านให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเชื่อมต่อกับโปรแกรม Zoom Meeting ในวันและเวลาที่นัดหมาย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขออนุญาตผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะในการบันทึกเสียงและภาพเคลื่อนไหวในขณะสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามประเด็นที่ต้องการอย่างครบถ้วน แล้วนำมาสรุปประเด็นเนื้อหาต่าง ๆ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) การจัดเตรียมข้อมูล โดยการถอดเทปคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคน ในแต่ละข้อคำถาม จัดหมวดหมู่ตามข้อคำถาม ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

๒) การกำหนดประเด็นวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และประเด็นย่อยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำแนกข้อมูลตามประเด็นสำคัญ

๓) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญในแต่ละประเด็นสัมภาษณ์ แล้วนำมาจำแนกเนื้อหาที่สอดคล้องตรงกันในแต่ละประเด็น โดยการหาค่าความถี่ และสร้างข้อสรุป แล้วนำมาตีความ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วนำไปสรุปร่วมกับข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อสรุปเป็นประเด็นองค์ความรู้ต่อไป

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ได้ทำการตรวจสอบยืนยันประเด็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยโดยการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ นำข้อมูลจากบันทึกการสนทนากลุ่มเฉพาะมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างข้อสรุปตามประเด็นที่กำหนดไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่มเฉพาะมาสังเคราะห์ร่วมกับข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพพัฒนาเป็นโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่มีความสมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น และนำข้อสรุปในแต่ละประเด็นมาเชื่อมโยงกันเป็นองค์ความรู้จากการวิจัยในรูปแบบของแผนที่ความคิด (Mind map) และสังเคราะห์เป็นโมเดลองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ ๑. เพื่อศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และ ๓. เพื่อนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสานวิธี มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๔.๒.๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๔.๒.๒ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๔.๒.๓ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ

๔.๔ องค์ความรู้

๔.๓.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๓.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสานวิธี โดยแบ่งการวิจัยเป็น ๒ ระยะ ดังนี้ ระยะที่ ๑ ตอนที่ ๑ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และระยะที่ ๑ ตอนที่ ๒ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ในหัวข้อนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๖ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔ ส่วนมากมีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐ รองลงมามีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๘ และอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี และ ๕๑ ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๐ และ ๗.๑ ตามลำดับ สำหรับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๗ รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒ และการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๘.๑ ทางด้านตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๘ รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับต้น (ตั้งแต่หัวหน้าขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐ มีผู้บริหารระดับกลาง (ตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป) และผู้บริหารระดับสูง (ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๘ และ ๓.๔ ตามลำดับ ทางด้านอายุการทำงาน ส่วนมากมีอายุการทำงาน ๑-๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๔ รองลงมามีอายุการทำงาน ๖-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๕ อายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี ๑๖-๒๐ ปี และ ๒๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕, ๑๒.๓ และ ๘.๓ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๓๒	๑๓.๕๔
หญิง	๒๗๖	๑๔.๐๘
รวม	๔๐๘	๑๐๐
อายุ		
๒๐-๓๐ ปี	๑๓๘	๓๓.๘
๓๑-๔๐ ปี	๑๔๓	๓๕.๐
๔๑-๕๐ ปี	๙๘	๒๔.๐
๕๑ ปี ขึ้นไป	๒๙	๗.๑
รวม	๔๐๘	๑๐๐
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๑๕	๒๘.๒
ปริญญาตรี	๒๖๐	๖๓.๗
ปริญญาโทขึ้นไป	๓๓	๘.๑
รวม	๔๐๘	๑๐๐

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน	๑๔	๓.๔
ผู้บริหารระดับกลาง (ตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป)	๔๘	๑๑.๘
ผู้บริหารระดับต้น (ตั้งแต่หัวหน้าขึ้นไป)	๙๔	๒๓.๐
พนักงาน	๒๕๒	๖๑.๘
รวม	๔๐๘	๑๐๐
อายุการทำงาน		
๑-๕ ปี	๑๘๑	๔๔.๔
๖-๑๐ ปี	๙๖	๒๓.๕
๑๑-๑๕ ปี	๔๗	๑๑.๕
๑๖-๒๐ ปี	๕๐	๑๒.๓
๒๑ ปี ขึ้นไป	๓๔	๘.๓
รวม	๔๐๘	๑๐๐

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในโมเดล มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ๒๔ ตัวแปร ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๗ ตัวแปร คือ ๑) ทศบารมี (PARAMI) ๒) การนำตน (SELF) ๓) การนำคน (PPLE) ๔) การนำงาน (WORK) ๕) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) ๖) นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) ๗) ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE)

ทศบารมี (PARAMI) เป็นตัวแปรแฝงภายนอกอันดับที่สอง (Second Order Factor) และเป็นตัวแปรแฝงภายนอกเพียงตัวเดียวในโมเดลนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First Order Factors) จำนวน ๓ ตัวแปร คือ การนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) ตัวแปรแฝงภายในอื่น ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) และผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE)

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในโมเดลมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คะแนนต่ำสุด (Min) คะแนนสูงสุด (Max) สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงบารมีอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๓๐) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการมีศิลปะการสื่อสาร (LEAD2) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๓๖) รองลงมาคือมีความซื่อสัตย์ (LEAD3) ($\bar{X}$ = ๔.๓๓) และมีวิสัยทัศน์ (LEAD1) ($\bar{X}$ = ๔.๒๘) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรมีการกระจายไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๓.๔๘ - ๑๔.๐๘ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่าตัวแปรมีศิลปะการสื่อสาร (LEAD2) มีความซื่อสัตย์ (LEAD3) และเป็นแบบอย่างที่ดี (LEAD5) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวมีการกระจายของข้อมูลน้อย ในขณะที่ตัวแปรมีวิสัยทัศน์ (LEAD1) และสร้างแรงจูงใจ (LEAD4) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณานโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรนโยบายภาครัฐด้านอาหารอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๒๒) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่านโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร (POL2) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๓๐) รองลงมาคือนโยบายด้านความมั่นคงอาหาร (POL1) ($\bar{X}$ = ๔.๒๑) และด้านการบริหารจัดการ (POL4) ($\bar{X}$ = ๔.๒๐) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรมีการกระจายไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๓.๖๕ - ๑๕.๐๖ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่าตัวแปรทุกตัวมีโค้งการแจกแจงข้อมูลในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาด้านผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๑๓) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (CHA2) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๒๒) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม (CHA3) ($\bar{X}$ = ๔.๒๐) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง (CHA1) ($\bar{X}$ = ๔.๑๗) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ (CHA4) ($\bar{X}$ = ๔.๐๔) และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) ($\bar{X}$ = ๔.๐๒) ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยใน ๔ ด้านหลังอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรมีการกระจายไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๔.๐๘ - ๑๘.๒๒ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้

(Sk) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (CHA2) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม (CHA3) และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวมีการกระจายของข้อมูลน้อย ในขณะที่ตัวแปรมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง (CHA1) และมีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ (CHA4) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาด้านการนำตน (SELF) พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรการนำตน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๓๗) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความจริงใจ (สัจจบารมี) (TRU) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๔๒) รองลงมาคือรักษากายวาจา (ศีลบารมี, MOR) ($\overline{X}$ = ๔.๓๘) และมีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี, REN) กับมีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี, EFF) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = ๔.๓๔) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรมีการกระจายไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๔.๑๖ - ๑๕.๖๙ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่ามีความจริงใจ (สัจจบารมี,TRU) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวมีการกระจายของข้อมูลน้อย ในขณะที่รักษากายวาจา (ศีลบารมี, MOR) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี, REN) และมีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี, EFF) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาด้านการนำคน (PPLE) พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรการนำคน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๒๖) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี, LOV) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๓๐) รองลงมาคือความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี, EQN)($\overline{X}$ = ๔.๒๙) และรู้จักให้ (ทานบารมี, GIV) ($\overline{X}$ = ๔.๑๘) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรมีการกระจายไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๔.๕๗ - ๑๕.๗๓ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่าความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี, EQN) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรดังกล่าวมีการกระจายของข้อมูลน้อย ในขณะที่รู้จักให้ (ทานบารมี, GIV) และมีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี, LOV) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาด้านการนำงาน (WORK) พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรการนำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๓๐) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี, DTM) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๓๑) รองลงมาคือมีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี, WIS) ($\overline{X}$ = ๔.๓๐) และมีความอดทน (ขันติบารมี, END) ($\overline{X}$ = ๔.๒๙) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรมีการกระจายไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๓.๗๔ - ๑๔.๘๔ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่าทุกตัวแปรมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะต่ำกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงภายนอกทศบารมี (PARAMI) พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = ๔.๓๑) มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ๑๒.๕๓ พิจารณาค่าความเบ้ (Sk) มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย พิจารณาค่าความโด่ง (Ku) มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรดังแสดงในตารางที่ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๒ ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (n = ๔๐๘)

ตัวแปร	$\overline{X}$	ระดับ	S.D.	Min	Max	C.V.	Sk	Ku
LEAD1	๔.๒๘	มากที่สุด	.๕๘	๒.๔๐	๕.๐๐	๑๓.๕๔	-.๕๗	-.๐๘
LEAD2	๔.๓๖	มากที่สุด	.๖๑	๒.๒๐	๕.๐๐	๑๔.๐๘	-.๗๙	.๐๖
LEAD3	๔.๓๓	มากที่สุด	.๕๘	๑.๔๐	๕.๐๐	๑๓.๔๘	-.๘๙	๑.๓๐
LEAD4	๔.๒๕	มากที่สุด	.๖๐	๒.๒๐	๕.๐๐	๑๔.๐๗	-.๕๘	-.๐๓
LEAD5	๔.๒๘	มากที่สุด	.๖๐	๒.๒๐	๕.๐๐	๑๓.๙๘	-.๖๓	.๒๐
LEADER	**๔.๓๐**	**มากที่สุด**	**.๕๒**	**๒.๔๘**	**๕.๐๐**	**๑๒.๐๐**	**-.๘๖**	**.๗๘**
POL1	๔.๒๑	มากที่สุด	.๕๘	๒.๒๐	๕.๐๐	๑๓.๙๐	-.๔๗	-.๑๑
POL2	๔.๓๐	มากที่สุด	.๕๙	๒.๔๐	๕.๐๐	๑๓.๖๕	-.๕๙	-.๒๔
POL3	๔.๑๗	มาก	.๖๓	๒.๔๐	๕.๐๐	๑๕.๐๖	-.๔๒	-.๕๑
POL4	๔.๒๐	มาก	.๖๑	๒.๒๐	๕.๐๐	๑๔.๔๕	-.๕๒	-.๑๔
POLICY	**๔.๒๒**	**มากที่สุด**	**.๕๕**	**๒.๕๐**	**๕.๐๐**	**๑๓.๐๗**	**-.๕๕**	**-.๑๑**
CHA1	๔.๑๗	มาก	.๖๐	๒.๖๐	๕.๐๐	๑๔.๓๓	-.๓๙	-.๔๒
CHA2	๔.๒๒	มากที่สุด	.๕๙	๒.๐๐	๕.๐๐	๑๔.๐๘	-.๕๓	.๑๗
CHA3	๔.๒๐	มาก	.๖๒	๒.๐๐	๕.๐๐	๑๔.๗๑	-.๕๗	.๒๑
CHA4	๔.๐๔	มาก	.๖๘	๑.๘๐	๕.๐๐	๑๖.๘๑	-.๓๙	-.๓๖

ตัวแปร	$\bar{X}$	ระดับ	S.D.	Min	Max	C.V.	Sk	Ku
CHA5	๔.๐๒	มาก	.๗๓	๑.๐๐	๕.๐๐	๑๘.๒๒	-.๕๘	.๑๖
CHANGE	**๔.๑๓**	**มาก**	**.๕๗**	**๑.๙๒**	**๕.๐๐**	**๑๓.๘๘**	**-.๔๗**	**-.๐๗**
MOR	๔.๓๘	มากที่สุด	.๖๓	๒.๓๓	๕.๐๐	๑๔.๓๓	-.๗๑	-.๒๔
REN	๔.๓๔	มากที่สุด	.๖๘	๒.๐๐	๕.๐๐	๑๕.๖๙	-.๗๔	-.๑๒
EFF	๔.๓๔	มากที่สุด	.๖๑	๒.๓๓	๕.๐๐	๑๔.๑๖	-.๖๑	-.๑๗
TRU	๔.๔๒	มากที่สุด	.๖๓	๒.๓๓	๕.๐๐	๑๔.๑๘	-.๘๗	.๐๑
SELF	**๔.๓๗**	**มากที่สุด**	**.๖๗**	**๒.๕๘**	**๕.๐๐**	**๑๓.๐๖**	**-.๗๘**	**.๐๓**
GIV	๔.๑๘	มาก	.๖๖	๒.๐๐	๕.๐๐	๑๕.๗๓	-.๕๑	-.๑๔
LOV	๔.๓๐	มากที่สุด	.๖๓	๒.๓๓	๕.๐๐	๑๔.๕๗	-.๖๔	-.๑๐
EQN	๔.๒๙	มากที่สุด	.๖๕	๑.๖๗	๕.๐๐	๑๕.๒๕	-.๗๘	.๓๙
PPLE	**๔.๒๖**	**มากที่สุด**	**.๕๙**	**๒.๔๔**	**๕.๐๐**	**๑๓.๘๔**	**-.๖๗**	**.๐๕**
WIS	๔.๓๐	มากที่สุด	.๖๔	๒.๐๐	๕.๐๐	๑๔.๘๔	-.๖๑	-.๒๐
END	๔.๒๙	มากที่สุด	.๖๑	๒.๖๗	๕.๐๐	๑๔.๒๗	-.๔๗	-.๕๑
DTM	๔.๓๑	มากที่สุด	.๕๙	๒.๓๓	๕.๐๐	๑๓.๗๔	-.๕๒	-.๒๘
WORK	**๔.๓๐**	**มากที่สุด**	**.๕๗**	**๒.๔๔**	**๕.๐๐**	**๑๓.๑๗**	**-.๖๑**	**-.๑๒**
PARAMI	**๔.๓๑**	**มากที่สุด**	**.๕๔**	**๒.๖๙**	**๕.๐๐**	**๑๒.๕๓**	**-.๗๒**	**.๑๐**

๔.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นสถิติที่ทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ มีค่าสถิติทดสอบเท่ากับ ๑๐๑๒๗.๑๗๓ (p = .๐๐๐) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy: KMO) มีค่าเท่ากับ .๙๖๔ โดยมีค่าเข้าใกล้ ๑ แสดงว่า ตัวแปรในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ในโมเดลลิสเรลต่อไป

เมื่อพิจารณาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน ๒๔ ตัวแปร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีจำนวน ๒๗๖ คู่ มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๓๒๑ ถึง .๘๓๑ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้พบว่าทุกตัวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p < .๐๑) และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก แสดงว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวแปรเป็นไปในทิศทาง

เดียวกัน โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือนโยบายภาครัฐด้านอาหารศึกษา (POL3) กับด้านการบริหารจัดการ (POL4) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๓๑ คือนโยบายทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กันสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รองลงมาอีก ๒ คู่ ในระดับสูงใกล้เคียงกัน คือมีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) (LOV) กับความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) (EQN) ซึ่งเป็นบารมีด้านการนำคนเช่นเดียวกัน และเป็นพรหมวิหารธรรมเหมือนกัน โดยมีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๘ และอีกคู่หนึ่งคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (CHA2) กับการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม (CHA3) ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่ต้องมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๐ และเป็นความสัมพันธ์กันในระดับสูงเช่นเดียวกัน

พิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านเดียวกัน มีความสัมพันธ์ที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๕๘๘ ถึง .๗๙๕ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ มีความซื่อสัตย์ (LEAD3) กับสร้างแรงจูงใจ (LEAD4) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๙๕ เมื่อมีความซื่อสัตย์เพิ่มขึ้น สร้างแรงจูงใจได้เพิ่มขึ้น ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีศิลปะการสื่อสาร (LEAD2) กับมีความซื่อสัตย์ (LEAD3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๘๘

ทางด้านนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๗๔๘ ถึง .๘๓๑ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ นโยบายภาครัฐด้านอาหารศึกษา (POL3) กับด้านการบริหารจัดการ (POL4) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๓๑ กล่าวคือนโยบายทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กันภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทยที่ต้องสอดประสานกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ ด้านความมั่นคงอาหาร (POL1) กับด้านอาหารศึกษา (POL3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๔๘ ซึ่งก็เป็นความสัมพันธ์กันในระดับสูงเช่นเดียวกัน

ด้านผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๖๒๒ ถึง .๘๒๐ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (CHA2) กับการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม (CHA3) ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่ต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกัน โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๐ ส่วนตัวแปรที่มีมีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการ

เปลี่ยนแปลง (CHA1) กับบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๖๒๒

ด้านการนำตน (SELF) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๗๐๑ ถึง .๗๗๕ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) (EFF) กับมีความจริงใจ (สัจจบารมี) (TRU) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๗๕ โดยที่เมื่อบุคคลมีความจริงใจแล้ว ก็จะมีความเพียรพยายามร่วมด้วย ส่วนตัวแปรที่มีมีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) (REN) กับมีความจริงใจ (สัจจบารมี) (TRU) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๐๑

ด้านการนำคน (PPLE) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๖๙๗ ถึง .๘๒๘ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) (LOV) กับความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) (EQN) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๘ ซึ่งเป็นพรหมวิหารธรรมที่ต้องเกื้อหนุนกัน ส่วนตัวแปรที่มีมีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ รู้จักให้ (ทานบารมี) (GIV) กับมีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) (LOV) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๖๙๗

ด้านการนำงาน (WORK) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๗๓๒ ถึง .๘๐๒ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) (WIS) กับมีความอดทน (ขันติบารมี) (END) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๐๒ ผู้มีปัญญาย่อมมีความอดทนที่จะเอาชนะอุปสรรคเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้ ส่วนตัวแปรที่มีมีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) (WIS) กับมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) (DTM) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๓๒

เมื่อมองในภาพรวมของทศบารมีหรือบารมีทั้ง ๑๐ ประการแล้ว พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๕๖๙ ถึง .๘๒๘ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) (LOV) กับความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) (EQN) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๘๒๘ ซึ่งเป็นบารมีในพรหมวิหารธรรมที่ต้องเกื้อหนุนกัน ส่วนตัวแปรที่มีมีความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ มีความจริงใจ (สัจจบารมี) (TRU) กับรู้จักให้ (ทานบารมี) (GIV) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๕๖๙

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังแสดงในตารางที่ ๔.๓

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ในสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (n=๔๐๘)

ตัวแปร	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1	POL2	POL3	POL4	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5	MOR	REN	EFF	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END	DTM
LEAD1	๑.๐๐๐																							
LEAD2	.๗๐๔**	๑.๐๐๐																						
LEAD3	.๖๗๙**	.๕๘๘**	๑.๐๐๐																					
LEAD4	.๖๗๖**	.๖๔๗**	.๗๙๕**	๑.๐๐๐																				
LEAD5	.๖๘๘**	.๖๔๑**	.๗๓๙**	.๗๕๕**	๑.๐๐๐																			
POL1	.๕๗๕**	.๕๖๙**	.๖๔๓**	.๖๖๗**	.๗๐๑**	๑.๐๐๐																		
POL2	.๕๙๐**	.๕๕๘**	.๖๕๕**	.๖๒๖**	.๗๓๗**	.๘๑๕**	๑.๐๐๐																	
POL3	.๕๔๓**	.๔๘๒**	.๕๗๑**	.๕๙๒**	.๖๓๑**	.๗๔๘**	.๗๗๘**	๑.๐๐๐																
POL4	.๕๘๐**	.๕๘๔**	.๕๘๗**	.๖๐๖**	.๖๘๙**	.๗๕๕**	.๗๙๖**	.๘๓๑**	๑.๐๐๐															
CHA1	.๔๕๓**	.๔๔๔**	.๕๒๒**	.๕๕๓**	.๕๕๖**	.๖๑๔**	.๕๘๓**	.๕๙๕**	.๕๗๗**	๑.๐๐๐														
CHA2	.๔๒๑**	.๔๑๕**	.๕๐๖**	.๔๙๙**	.๕๑๓**	.๕๓๔**	.๕๕๕**	.๕๖๙**	.๕๑๙**	.๘๐๘**	๑.๐๐๐													
CHA3	.๔๓๗**	.๔๑๓**	.๕๑๖**	.๕๑๗**	.๕๒๘**	.๕๖๒**	.๕๕๖**	.๕๖๑**	.๕๑๔**	.๗๙๖**	.๘๒๐**	๑.๐๐๐												
CHA4	.๓๕๓**	.๓๘๑**	.๔๕๘**	.๔๕๐**	.๔๙๗**	.๕๖๒**	.๕๕๗**	.๕๓๙**	.๕๕๖**	.๗๑๕**	.๗๒๒**	.๗๕๒**	๑.๐๐๐											
CHA5	.๓๒๑**	.๓๕๔**	.๔๐๓**	.๔๑๐**	.๔๒๔**	.๔๗๑**	.๔๖๘**	.๔๗๗**	.๔๙๐**	.๖๒๒**	.๖๗๒**	.๗๐๓**	.๘๑๔**	๑.๐๐๐										
MOR	.๕๒๓**	.๔๗๔**	.๖๖๐**	.๕๗๖**	.๖๓๐**	.๖๒๓**	.๖๖๙**	.๕๖๖**	.๕๘๒**	.๔๙๙**	.๔๗๗**	.๕๐๗**	.๔๖๘**	.๔๖๘**	๑.๐๐๐									
REN	.๕๓๕**	.๔๗๘**	.๖๓๗**	.๕๙๐**	.๖๑๖**	.๕๘๓**	.๖๕๔**	.๕๙๓**	.๕๙๔**	.๔๖๑**	.๔๘๗**	.๔๖๙**	.๔๔๔**	.๔๔๔**	.๗๑๘**	๑.๐๐๐								
EFF	.๕๘๕**	.๕๓๒**	.๖๗๗**	.๖๓๗**	.๖๘๕**	.๖๗๖**	.๗๐๐**	.๕๙๕**	.๖๕๕**	.๕๗๕**	.๕๘๘**	.๕๓๖**	.๔๗๘**	.๔๗๘**	.๗๖๕**	.๗๒๙**	๑.๐๐๐							
TRU	.๕๓๖**	.๔๖๗**	.๖๒๔**	.๕๓๘**	.๖๒๗**	.๕๙๔**	.๖๕๓**	.๕๗๘**	.๕๕๗**	.๔๘๖**	.๕๑๒**	.๔๙๑**	.๓๙๐**	.๓๙๐**	.๗๓๕**	.๗๐๑**	.๗๗๕**	๑.๐๐๐						
GIV	.๔๕๐**	.๔๘๙**	.๖๑๔**	.๕๘๓**	.๖๓๕**	.๖๓๗**	.๖๕๘**	.๖๗๙**	.๖๖๐**	.๕๑๑**	.๔๖๗**	.๔๗๒**	.๕๒๔**	.๕๒๔**	.๖๐๗**	.๕๙๑**	.๖๑๓**	.๕๖๙**	๑.๐๐๐					
LOV	.๕๔๓**	.๕๕๙**	.๖๓๖**	.๕๙๕**	.๗๒๐**	.๖๘๙**	.๗๒๑**	.๖๘๕**	.๖๗๘**	.๕๕๘**	.๕๓๔**	.๕๓๑**	.๔๕๒**	.๔๕๒**	.๖๖๖**	.๖๘๕**	.๗๔๕**	.๗๔๖**	.๖๗๗**	๑.๐๐๐				
EQN	.๕๔๗**	.๕๖๗**	.๖๓๕**	.๖๑๓**	.๗๐๗**	.๖๗๕**	.๗๓๖**	.๗๐๑**	.๖๙๐**	.๕๕๕**	.๕๔๐**	.๕๔๖**	.๔๗๙**	.๔๗๙**	.๖๖๖**	.๖๗๑**	.๗๓๙**	.๗๔๓**	.๗๑๖**	.๘๒๘**	๑.๐๐๐			
WIS	.๕๘๗**	.๕๔๒**	.๖๑๔**	.๖๓๒**	.๗๐๐**	.๖๗๙**	.๗๑๓**	.๖๒๗**	.๖๖๒**	.๖๐๕**	.๕๙๕**	.๕๘๖**	.๔๔๗**	.๔๔๗**	.๖๕๕**	.๕๘๘**	.๗๓๖**	.๖๘๖**	.๕๘๓**	.๖๘๕**	.๗๓๑**	๑.๐๐๐		
END	.๕๖๕**	.๕๓๕**	.๖๐๕**	.๕๙๗**	.๖๕๙**	.๖๗๘**	.๖๘๙**	.๖๓๐**	.๖๕๖**	.๕๕๐**	.๕๕๙**	.๕๖๑**	.๔๙๕**	.๔๙๕**	.๖๖๗**	.๖๙๑**	.๗๖๑**	.๗๒๒**	.๖๒๑**	.๗๔๖**	.๗๒๗**	.๘๐๒**	๑.๐๐๐	
DTM	.๕๕๕**	.๕๔๘**	.๖๐๑**	.๕๙๘**	.๖๕๖**	.๖๓๓**	.๖๙๑**	.๖๓๕**	.๖๒๒**	.๕๖๗**	.๕๘๑**	.๕๓๑**	.๔๗๐**	.๔๗๐**	.๖๖๕**	.๖๖๓**	.๗๑๘**	.๖๖๐**	.๖๔๘**	.๗๑๒**	.๗๒๗**	.๗๓๒**	.๗๘๙**	๑.๐๐๐
Mean	๔.๒๘๕	๔.๓๖๑	๔.๓๓๐	๔.๒๕๒	๔.๒๗๙	๔.๒๐๖	๔.๒๙๗	๔.๑๖๖	๔.๒๐๑	๔.๑๗๕	๔.๒๒๑	๔.๑๙๖	๔.๐๔๐	๔.๐๑๙	๔.๓๘๐	๔.๓๓๖	๔.๓๓๗	๔.๔๒๕	๔.๑๗๗	๔.๓๐๒	๔.๒๙๐	๔.๓๐๓	๔.๒๘๙	๔.๓๐๙
S.D.	.๕๘๐	.๖๑๔	.๕๘๔	.๕๙๘	.๕๙๘	.๕๘๕	.๕๘๗	.๖๒๗	.๖๐๗	.๕๙๘	.๕๙๔	.๖๑๗	.๖๗๙	.๗๓๒	.๖๒๘	.๖๘๐	.๖๑๔	.๖๒๗	.๖๑๔	.๖๕๗	.๖๒๗	.๖๕๔	.๖๓๙	.๖๑๒

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .๙๖๔, Bartlett's Test of Sphericity = ๑๐๑๒๗.๑๗๓, df = ๒๗๖, p = .๐๐๐

**p < .๐๑

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยทำการวิจัยคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Quantitative and Qualitative Methods) ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในหัวข้อนี้จึงนำผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ร่วมกัน อย่างไรก็ดี ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการใช้สถิติโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) จำเป็นต้องพิสูจน์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีตัวแปรแฝง ๗ ตัวแปร คือ ๑) ทศบารมี (PARAMI) ๒) การนำตน (SELF) ๓) การนำคน (PPLE) ๔) การนำงาน (WORK) ๕) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) ๖) นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) ๗) ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ๒๔ ตัวแปร

ทศบารมี (PARAMI) เป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง (Second Order Factor) ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First Order Factors) จำนวน ๓ ตัวแปร คือ การนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) ตัวแปรแฝงภายในอื่น ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) และผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE)

การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผลการวิเคราะห์โมเดลในครั้งแรกพบว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๗๙๖.๙๒ ที่องศาอิสระเท่ากับ ๒๔๔ และความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ .๐๐๐ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๐๗๕

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) กำหนดให้มีการนำเทอมความคลาดเคลื่อนมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการปรับโมเดลจึงได้ค่าขนาดอิทธิพลและค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น การปรับโมเดลพิจารณา

จากดัชนีดัดแปลงโมเดล (modification indices) ผลการปรับโมเดลทำให้ได้โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๔ และภาพที่ ๔.๑

จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๒๓๑.๘๑ ค่าองศาอิสระเท่ากับ ๑๙๙ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๕๕ นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index-GFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๕๕ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๓๒ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ ทั้งสองค่า และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual-RMR) ที่มีค่าเท่ากับ .๐๒๒ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๐๒๐ และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (Largest Standardized Residuals) ที่มีค่าเท่ากับ ๓.๔๙๒ สนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .๕๒๓ ถึง .๘๔๒ โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ นโยบายภาครัฐด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร (POL2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๔๒ รองลงมาคือ การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม (CHA3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๒๑ และมีความรอบรู้ (WIS) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๑๗ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ มีศิลปะการสื่อสาร (LEAD2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๕๒๓ ในภาพรวมค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-Square) ของโมเดลสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๑๓ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี (PARAMI) สามารถอธิบายความแปรปรวนของของภาวะผู้นำเชิงบารมีได้ร้อยละ ๘๑.๓ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๓๘ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี (PARAMI) สามารถอธิบายความแปรปรวนของของนโยบายภาครัฐด้านอาหารได้ร้อยละ ๘๓.๘ ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ

ธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๕๔๒ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี (PARAMI) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) สามารถอธิบายความแปรปรวนของของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ร้อยละ ๕๔.๒ การนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๗๐, .๙๓๕ และ .๘๘๘ ตามลำดับ แสดงว่าทศบารมี (PARAMI) สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำตน การนำคน และการนำงาน ได้ร้อยละ ๘๗.๐, ๙๓.๕ และ ๘๘.๘ ตามลำดับ

พิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง .๖๖๑ ถึง .๙๖๗ โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ทศบารมี (PARAMI) กับการนำคน (PPLE) รองลงมาคือทศบารมีกับการนำงาน (WORK) และทศบารมีกับการนำตน (SELF) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๖๗, .๙๔๒ และ .๙๓๓ ตามลำดับ เป็นขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทศบารมี (PARAMI) กับภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๐๒ ทศบารมีกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY)) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๑๕ และทศบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๗๒๒ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในมี ๒ คู่ คือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๖๖๑ และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๗๑๘

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (Total Effect-TE) อิทธิพลทางตรง (Direct Effect-DE) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect-IE) ระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า

๑) ความสัมพันธ์ระหว่างทศบารมี (PARAMI) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) ซึ่งมีขนาดความสัมพันธ์ .๗๒๒ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๓๕๔ และอิทธิพลทางอ้อม .๓๖๘ เป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ.๗๒๒ อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ .๖๖๑ ขนาดของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเท่ากับ .๐๕๑ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พิจารณาความสัมพันธ์

ระหว่างนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ .๗๑๘ ขนาดของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเท่ากับ .๓๕๓ ที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นที่น่าสังเกตว่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทศบารมี (PARAMI) ในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดมากกว่าอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหารจำเป็นต้องร่วมกับหลักธรรมทศบารมีจึงจะส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ดีกว่าปัจจัยจากภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือนโยบายภาครัฐด้านอาหารอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ทศบารมีจึงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบารมี และการนำนโยบายภาครัฐด้านอาหารไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ จึงสรุปได้ว่า ทศบารมีที่ส่งผลไปยังภาวะผู้นำเชิงบารมี (ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี) และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๒) ความสัมพันธ์ระหว่างทศบารมี (PARAMI) กับภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) ขนาดของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเท่ากับ .๙๐๒ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงบารมีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงอย่างชัดเจนถึงขนาดความสัมพันธ์และค่าอิทธิพลของทศบารมีต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบารมีในระดับสูงมาก

๓) ความสัมพันธ์ระหว่างทศบารมี (PARAMI) กับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) ขนาดของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเท่ากับ .๙๑๕ ที่ส่งผลต่อนโยบายภาครัฐด้านอาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งก็เป็นขนาดความสัมพันธ์และมีค่าอิทธิพลที่สูงมากเช่นเดียวกัน แสดงถึงความสำคัญของทศบารมีต่อการใช้นโยบายภาครัฐด้านอาหาร การมีหลักธรรมกำกับในการใช้นโยบายให้ประสบผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๔) ความสัมพันธ์ระหว่างทศบารมี (PARAMI) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง ของตัวแปรการนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) ที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง มีขนาดของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเท่ากับ .๙๓๓, .๙๖๗ และ .๙๔๒ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งก็ยืนยันถึงความเหมาะสมของการใช้ทศบารมีในการนำตน นำคน และนำงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร และทศบารมีที่ประกอบด้วยการนำตน การนำคน และการนำงาน ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจึงสามารถยืนยันได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยผลวิเคราะห์ที่ปรากฏในโมเดลนี้ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แปลผลจากสถิติโมเดลสมการโครงสร้าง ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔ และภาพที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๔ ค่าสถิติการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตัวแปรผล	LEADER			POLICY			CHANGE		
ตัวแปรเหตุ	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
PARAMI	.๙๐๒** (.๐๕๕)	-	.๙๐๒** (.๐๕๕)	.๙๑๕** (.๐๔๖)	-	.๙๑๕** (.๐๔๖)	.๗๒๒** (.๐๔๙)	.๓๖๘* (.๑๖๖)	.๓๕๔* (.๐๑๗)
LEADER	-	-	-	-	-	-	.๐๕๑ (.๑๑๔)	-	.๐๕๑ (.๑๑๔)
POLICY	-	-	-	-	-	-	.๓๕๓** (.๑๒๒)	-	.๓๕๓** (.๑๒๒)
ตัวแปรผล	SELF			PPLE			WORK		
ตัวแปรเหตุ	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
PARAMI	.๙๓๓** (.๐๔๘)	-	.๙๓๓** (.๐๔๘)	.๙๖๗** (.๐๕๔)	-	.๙๖๗** (.๐๕๔)	.๙๔๒** (.๐๔๔)	-	.๙๔๒** (.๐๔๔)

χ^2 = ๒๓๑.๘๑, df= ๑๙๙, p=.๐๕๕, GFI =.๙๕๕, AGFI= .๙๓๒, RMR=.๐๒๒, RMSEA = .๐๒๐

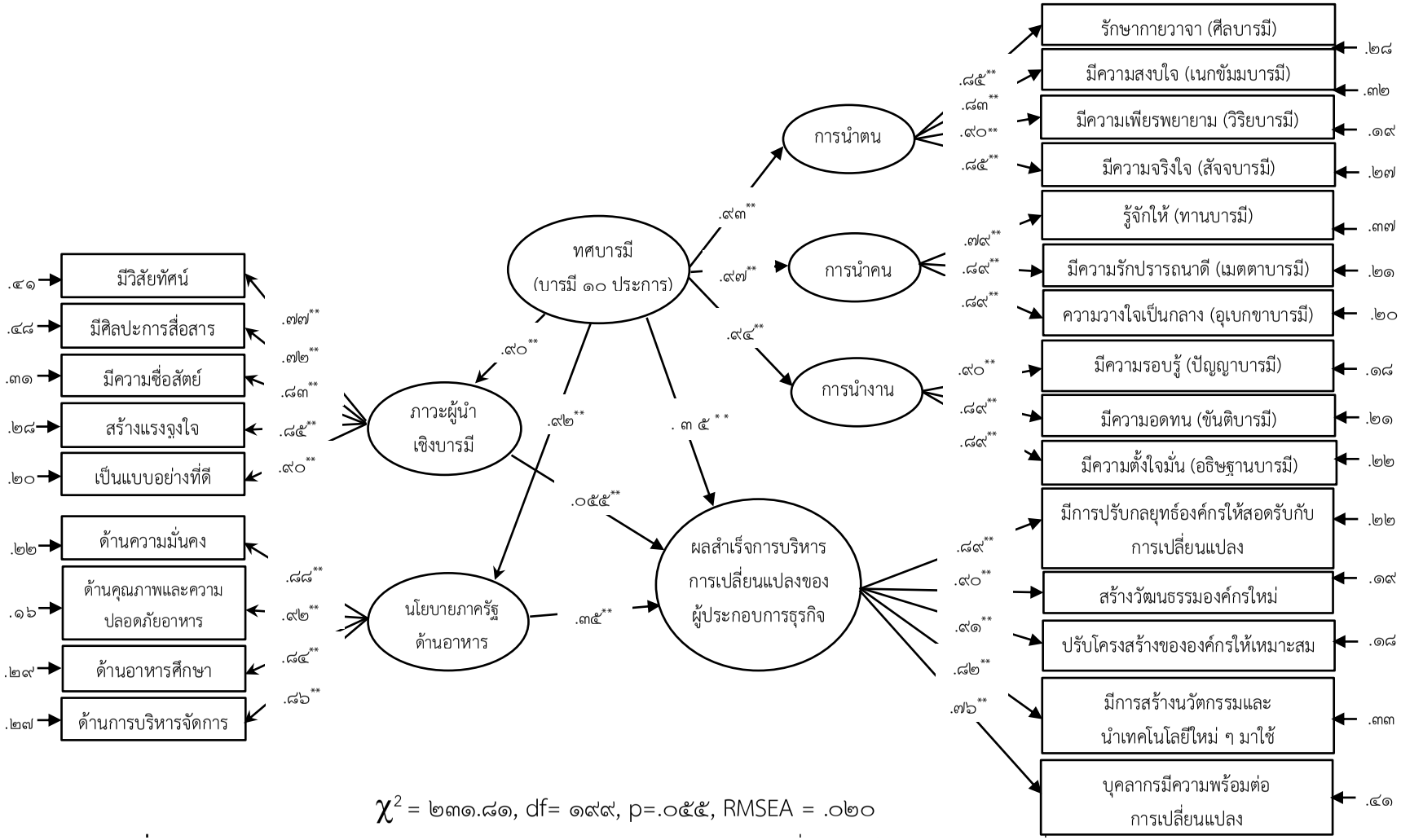
ตัวแปร	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1
ความเที่ยง	.๕๙๕	.๕๒๓	.๖๙๑	.๗๑๕	.๘๐๑	.๗๗๙
ตัวแปร	POL2	POL3	POL4	CHA1	CHA2	CHA3
ความเที่ยง	.๘๔๒	.๗๑๒	.๗๓๕	.๗๘๕	.๘๑๓	.๘๒๑
ตัวแปร	CHA4	CHA5	MOR	REN	EFF	TRU
ความเที่ยง	.๖๗๑	.๕๘๕	.๗๑๖	.๖๘๒	.๘๐๙	.๗๒๖
ตัวแปร	GIV	LOV	EQN	WIS	END	DTM
ความเที่ยง	.๖๒๘	.๗๘๙	.๗๙๘	.๘๑๗	.๗๙๓	.๗๘๔
ตัวแปร	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
R-SQUARE	.๘๑๓	.๘๓๘	.๕๔๒	.๘๗๐	.๙๓๕	.๘๘๘

ตารางที่ ๔.๔ (ต่อ)

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง							
ตัวแปรแฝง	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK	PARAMI
LEADER	๑.๐๐๐						
POLICY	.๘๒๕	๑.๐๐๐					
CHANGE	.๖๖๑	.๗๑๘	๑.๐๐๐				
SELF	.๘๔๑	.๘๕๔	.๖๗๔	๑.๐๐๐			
PPLE	.๘๗๒	.๘๘๕	.๖๙๘	.๙๐๒	๑.๐๐๐		
WORK	.๘๔๙	.๘๖๒	.๖๘๑	.๘๗๙	.๙๑๑	๑.๐๐๐	
PARAMI	.๙๐๒	.๙๑๕	.๗๒๒	.๙๓๓	.๙๖๗	.๙๔๒	๑.๐๐๐

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน **p < .๐๑, *p < .๐๕

TE = ผลรวมอิทธิพล, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง



ภาพที่ ๔.๑ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๔.๒.๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ ๔.๑๓ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้านพบว่า สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๔.๒๒ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๐ มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๗, ๔.๐๔ และ ๔.๐๒ ตามลำดับ องค์ประกอบทั้ง ๕ ด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมากถึงมากที่สุด และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ไม่แตกต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๓.๖๕ – ๑๕.๐๖ ดังแสดงจากค่าสถิติในตารางที่ ๔.๒

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลจากผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารไปยังองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน พบว่า มีค่าระหว่าง .๗๖ - .๙๑ โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีค่ามากที่สุดเท่ากับ .๙๑ รองลงมาคือสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ มีค่าเท่ากับ .๙๐ ปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .๘๙, .๘๒ และ .๗๖ ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบ ๕ ด้านนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (ภาพที่ ๔.๑)

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๘ รูปหรือคน เพื่อศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ทศบารมีเป็นบารมีที่พระพุทธเจ้าได้ปฏิบัติจนสำเร็จเป็นพระพุทธเจ้า มีทานบารมี ศีลบารมี เนกขัมมบารมี ปัญญาบารมี วิริยบารมี ขันติบารมี สัจจบารมี อธิษฐานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี ๑๐ ประการด้วยกัน บารมี ๑๐ อย่างสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร บริหารประเทศชาติ ทั้งด้านการนำตน นำคน นำงาน ต้องอาศัยบารมี ๑๐ อย่างของพระพุทธเจ้า เรียกว่าหลักการ เช่นเดียวกับอริยสัจ ๔ ทุกข์ เหตุเกิดทุกข์ ความดับทุกข์ วิธีดับทุกข์ มีทั้งหลักการและวิธีการ

บางสิ่งบางอย่างใช้หลักธรรมะข้อหนึ่งข้อใดไม่ได้ ต้องใช้ธรรมะสมังคีร่วมกัน ในการบริหารจัดการองค์กรจะนำเอาหลักการทศบารมีไปใช้ ต้องเลือกเอาไปใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ การบริหารคนที่มีจิตวิญญาณมาเกี่ยวข้อง มีความหมายเสมอ[๑] ประเด็นการสัมภาษณ์ถึงลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ซึ่งมีองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังนี้

๑) มีการปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจำเป็นต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากธุรกิจด้านอาหารเป็นธุรกิจกลุ่มใหญ่ เพราะนอกจากผู้ผลิตอาหารโดยตรงที่มีเป็นจำนวนมากแล้ว ยังมีธุรกิจเกี่ยวเนื่องอีกหลายอย่างและหลายด้าน เช่น การเพาะปลูกวัตถุดิบ การจัดหาจัดส่ง การผลิตเบื้องต้น การผลิตขนาดเล็กที่มีกรรมวิธีไม่ซับซ้อน มีตลาดอยู่ในวงแคบหรือทำเองขายเอง การผลิตที่ขยายขนาดใหญ่ขึ้น มีตลาดกว้างขึ้น การผลิตขนาดใหญ่ถึงระดับการส่งออกไปขายต่างประเทศ ผู้ผลิตภาชนะบรรจุ ผู้ผลิตเครื่องจักร เป็นต้น และการบริหารธุรกิจอาหารก็มีหลายระดับ เช่น การบริหารโดยบุคคลเดียว การบริหารแบบครัวเรือน การบริหารแบบวิสาหกิจ การบริหารในรูปนิติบุคคล รวมถึงธุรกิจอาหารข้ามชาติ ซึ่งส่งผลต่อความรวดเร็วหรือล่าช้าของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร[๒] ลักษณะของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจึงควรมีลักษณะดังนี้

(๑) วิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา การปรับกลยุทธ์องค์กร ถ้าจะให้องค์กรเจริญก้าวหน้าพัฒนาให้ดีขึ้น ต้องสำรวจปัญหาก่อน ต้องมีกรอบในการปรับ แล้วหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรดีขึ้น จะทำให้องค์กรได้ถูกแก้ไข กรอบในการปรับคือกรอบอริยสัจ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค ปัญหาคืออะไร สาเหตุเกิดจากอะไร ผลเป็นอย่างไร และมีวิธีแก้อย่างไร ต้องปรับที่ตัวคนหรือปรับที่การสื่อสาร คนต้องมีการฝึกอบรม เข้ากรอบการนำตน นำคน นำงาน การนำตนก็คือการให้พนักงานเข้าใจตนเองว่าด้อยด้านใด ต้องเติมเต็มด้านใด ความด้อยคือทุกขสัจ สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา เมื่อเข้าใจสภาพปัญหา รู้สาเหตุ ก็จะเห็นวิธีการปรับปรุงแก้ไข กรอบอริยสัจจะเป็นกรอบหลักในการนำตน นำคน นำงานให้สำเร็จ อาจนำหลักธรรมอื่นเข้ามาร่วมด้วย เช่น สัปปุริสธรรม ๗ ประการ (รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล) ในการพัฒนาปรับกลยุทธ์องค์กรให้มีความเข้มแข็งก็สามารถใช้หลักอปริหานิยธรรม ๗ (หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติ และไม่เลิกล้มสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว เคารพนับถือผู้ใหญ่ ไม่ข่มเหงล่วงเกินสตรี สักการะเจดีย์ (ปูชนียสถานและวัตถุ) เคารพ อารักขาคุ้มครองพระอรหันต์ สมณชีพราหมณ์) การสื่อสารเป็นการลดความความขัดแย้งในองค์กร การคุยกันบ่อย ๆ ทำให้ได้ปรับความเข้าใจกัน ได้วางแผนด้วยกัน ประชุมและ

---

[๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

ทำงานด้วยกันให้สำเร็จ ทำให้มีกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร โดยสามารถนำหลักธรรมเหล่านี้เข้ามาเสริมกับหลักธรรมทศบารมีได้อย่างเหมาะสม[๓] ทศบารมีที่พระพุทธเจ้าให้ไว้ ๑๐ ประการสามารถใช้ได้ทุกครอบครัว ทุกธุรกิจ และทุกหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ การปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต้องมีอยู่แล้วเป็นธรรมชาติ เพราะปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนโลกนี้ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับโลกของการแข่งขัน การทำธุรกิจให้เติบโตต้องมีการแข่งขัน การเอาทศบารมีมาเกี่ยวข้องก็เพื่อให้การทำงานมีความสุจริต มีวิริยะ มีความอดทน มีการใช้ปัญญา เปรียบเหมือนแกงที่ต้องใช้เครื่องปรุง ๑๐ อย่าง ถ้าเครื่องปรุงไม่ครบก็ไม่อร่อย เพียงแต่แกงแต่ละอย่างจะเด่นทางไหน เครื่องปรุงก็คือบารมี ๑๐ ทัศ แต่ละธุรกิจจะปรับไปทิศทางใด ต้องการให้เด่นทางใด ก็นำหลักทศบารมีไปใช้พัฒนาปรับปรุงองค์กรให้เหมาะสม[๔]

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพปัญหาตามกรอบอริยสัจ ๔ เพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงควรเริ่มจากผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรทุกแผนกเปิดใจช่วยกันวิเคราะห์องค์กรตนเองว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็งอย่างไร มีโอกาสในการปรับตัวหรือพัฒนาอย่างไร และมีภาวะคุกคามทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรอย่างไรบ้าง แล้วหาทางเลือกว่าจะมีวิธีหรือรูปแบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างไรบ้างที่สามารถทำได้[๕]

(๒) สอดคล้องกับสถานการณ์ ธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก นักธุรกิจหรือองค์กรธุรกิจต้องปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อม ต้องคำนึงถึงว่าปัจจุบันโลกต้องการอะไร ต้องปรับให้ตรงกับความต้องการเพื่อให้อยู่ในภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันได้ เป็นความจำเป็นที่ต้องปรับ[๖] การปรับเปลี่ยนในยุคปัจจุบันต้องรวดเร็วให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว ธุรกิจก็ต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันไม่ว่าจะอยากเปลี่ยนหรือไม่ก็ตาม เพราะถ้าไม่เปลี่ยนแปลงก็จะถูก disrupt เช่นเดียวกับโกดักฟิล์ม หรือธุรกิจไอบีเอ็ม[๗] ต้องวางกลยุทธ์ในยุคใหม่ ยุคของการแข่งขันสูง โดยอาศัย concept design ต้องศึกษาว่าลูกค้าเป็นอย่างไร คู่ต่อสู้ในตลาดเป็นอย่างไร การแข่งขันจากผลผลิตทั้งภายในและต่างประเทศเป็นอย่างไร[๘] การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นไปเพื่อความอยู่รอด เป็นไปตามหลัก survival for the fitness ของชารลส์ ดาร์วิน[๙] อย่างเช่นในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ หลายกิจการต้อง

---

[๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ปรับมาทำการขายอาหารออนไลน์ สั่งซื้อทางออนไลน์ ทางเว็บไซต์ ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อความอยู่รอด และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก[๑๐]

(๓) ตอบสนองนโยบายรัฐและผู้บริโภค การปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐและความต้องการของผู้บริโภค การปรับกลยุทธ์องค์กรผู้ประกอบการอาหาร องค์กรต้องศึกษานโยบายของรัฐให้เข้าใจ และศึกษาลู่ทางของธุรกิจ กลยุทธ์ที่จะใช้ให้ชัดเจนว่าจะทำอย่างไร การตอบสนองขององค์กรคือ ตอบสนองนโยบายของรัฐและตอบสนองผู้บริโภค เริ่มจากจุดหมายปลายทางคือผู้บริโภคต้องได้รับผลประโยชน์ เช่น ได้คุณค่าอาหาร ได้ความปลอดภัย[๑๑] สิ่งที่จะทำให้ผู้บริโภคเชื่อถือในผลิตภัณฑ์ คือ ๑) มีมาตรฐาน ๒) ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ๓) สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ๔) บริการภายนอกภายในที่ดี[๑๒] ต้องเอาใจใส่ผู้บริโภค อาหารที่ผลิตออกมาต้องไม่ทำให้เกิดการเจ็บป่วยด้วยโรคสมัยใหม่ เช่น โซเดียมจากเกลือและผงชูรส สินค้าพวกอาหารสำเร็จรูปมีโซเดียมมากเกินไปหรือไม่ ซึ่งภาครัฐอาจใช้นโยบายต่าง ๆ มาควบคุม ตัวอย่างเช่น มาตรการด้านภาษี เช่น ภาษีความหวาน ภาษีความเค็มหรือภาษีโซเดียม เป็นต้น[๑๓]

ในกระแสที่เรียกว่า ชีวิตวิถีใหม่ new normal ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ประชาชนจะมองหาผลิตภัณฑ์ที่ดูแลสุขภาพมากขึ้น บริษัทจึงเน้นในเรื่องของการผลิตอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ และเน้นการผลิตอาหารสำหรับคนที่ใส่ใจสุขภาพ ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก ใช้กลยุทธ์องค์กรในการส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และต่อยอดในการสร้างมูลค่า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เรียกว่า plant-based protein หรืออาหารโปรตีนทำจากพืชที่มาทดแทนเนื้อสัตว์ ซึ่งเป็นกระแสนิยมในต่างประเทศโดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วเช่น สหรัฐอเมริกาและยุโรป ลดการบริโภคเนื้อสัตว์ หลีกเลี่ยงการฆ่าสัตว์ และการทำลายสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความปลอดภัยจากโรคระบาดและโรคติดต่อจากสัตว์ และเป็นแนวทางของความยั่งยืนทางด้านอาหารในอนาคต เป็นผลดีต่อสุขภาพและโภชนาการ เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพมากขึ้น[๑๔]

(๔) ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย ในการปรับกลยุทธ์ที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและเกิดความยั่งยืน ภาคเอกชนจะต้องปรับกลยุทธ์ให้เครือข่ายของธุรกิจตนเองสามารถสร้างประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย ให้เกิดการค้าที่เป็นธรรมหรือ Fair Trade วัตถุดิบหลักของธุรกิจอาหารคือสินค้าเกษตร ทำอย่างไรให้ผู้ประกอบการ

---

[๑๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เข้ามารับผิดชอบในห่วงโซ่อุปทาน ทั้งหมดจนกระทั่งได้สินค้าอาหารออกมา เรื่องเศรษฐกิจแบ่งปัน คือ กระบวนที่ทำให้ทุกคนไม่ต้องลงทุนทุกส่วน แต่ว่าใครมีกิจกรรมอะไรที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานก็สามารถเกื้อหนุนกันได้ ช่วยเหลือกันได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับธุรกิจในการผลิตทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นของเสีย ของเหลือทิ้งหรือ waste ทั้งหมดที่เกิดขึ้น จะหาวิธีใช้ประโยชน์ได้อย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดความยั่งยืนของธรรมชาติ GDP ภาคการเกษตรอยู่ที่ประมาณ ๘% ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมอาหารอยู่ที่เกือบ ๓๐% ทุกคนก็จะมองว่า ๘% อยู่ที่คน ๒๐ ล้านคน ก็เลยทำให้ GDP ของประเทศไม่ดีขึ้น สภาพของเกษตรกรรายย่อยในประเทศแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม รายย่อยที่เปราะบาง ที่มีพื้นที่น้อย ๆ ยังขาดแคลนเทคโนโลยี มีอยู่ไม่ถึง ๒๐% กลุ่มที่อยู่ตรงกลางที่สามารถขับเคลื่อนได้ มีอยู่ ๔๐% สุดท้ายที่พัฒนาไประดับหนึ่งแล้ว ต่อยอดเป็นอุตสาหกรรมจริง ๆ แล้วมีอยู่ ๔๐% ต้องไปสนับสนุนกลุ่มล่างให้สามารถรวมตัวเป็นกลุ่ม เป็นสหกรณ์เกษตร วิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกษตรกรเกิดความเข้มแข็ง ให้องค์ความรู้ ทำความเข้าใจว่าการที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนทางด้านการผลิตการเกษตร ไม่ได้อยู่แค่ผลิตสินค้าได้ แต่สินค้าต้องมีคุณภาพด้วย เกษตรพันธะสัญญา ก็เป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งที่จะเกิดการแบ่งปันผลประโยชน์ ผลกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนมีการแบ่งปันกัน การตรวจสอบย้อนกลับที่เรียกว่า traceability เป็นเงื่อนไขของการค้าที่เป็นธรรม ทำให้เกิดความโปร่งใสและการแบ่งปันที่เหมาะสม เกษตรกรต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านความรู้ การตลาดมากขึ้น การทำออนไลน์ทำให้คนทั่วไปรู้ว่าเกษตรกรมีผลผลิตอะไร มีการรับรองคุณภาพความปลอดภัย เวลาค้าขายสามารถใช้การขนส่งตามระบบโลจิสติกส์ทั่วไปที่มีอยู่แล้ว ผู้บริโภคกับเกษตรกรเมื่อติดต่อกันโดยตรงก็ไม่สามารถโกหกกันได้ พ่อค้าคนกลางอย่างล้งจีนที่เข้ามาซื้อเองส่งออกเองเป็นเรื่องของความมั่นคงอาหารด้วย ภาครัฐมีการเจรจากับผู้ซื้อจากประเทศจีนในเรื่องมาตรฐานสินค้า ต้องผ่านการรับรองจากกรมวิชาการเกษตรว่าเป็นสินค้าตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีหรือ GAP สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งก็คือความซื่อสัตย์ นั่นคือจุดอ่อนของคนไทย คนไทยไม่มีศักยภาพนำสินค้าเข้าไปในประเทศจีนด้วยข้อจำกัดทั้งด้านภาษา และความเข้าใจกฎระเบียบ แต่กฎระเบียบอาจศึกษาได้ ประเด็นที่สำคัญคือความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือคอนเน็คชั่น ซึ่งส่วนใหญ่ต้องคนจีนกับคนจีนด้วยกัน และในระยะหลังคนจีนมาซื้อมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ออกแบบหลักสูตรเอง ในอนาคตก็จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันให้ได้ ระบบค้าขายต้องเป็นธรรม ต้องมีความจริงใจต่อกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน[๑๕] แต่ก่อนบริษัทก็ดำเนินด้วยปรัชญา ขยัน ประหยัด อดทน จริงใจ คำว่าจริงใจรวมถึงความซื่อสัตย์ด้วย พอปรัชญาการทำงานของบริษัทคือมีความจริงใจ ลูกค้าก็จะเชื่อใจ และส่งต่อถึงลูกค้าคนอื่นต่อไป ทุกฝ่ายก็ได้ประโยชน์ ต้อง win-win[๑๖]

อย่างไรก็ดี มีความเห็นว่าองค์กรที่ปรับกลยุทธ์ในช่วงโควิดได้นั้น จะมุ่งเน้นในเรื่องความยั่งยืนที่มากกว่าการเน้นผลกำไรหรือรายได้ ยกตัวอย่างองค์กรที่เป็นพวกวิสาหกิจชุมชนที่ดึงชุมชนเข้า

---

[๑๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

มามีส่วนร่วม ธุรกิจที่อยู่กลางชุมชน มีการแลกเปลี่ยนซื้อขายในชุมชน จะมีความยั่งยืนมากกว่าองค์กรที่เน้นผลกำไรอย่างเดียว[๑๗]

(๕) มีเป้าหมายชัดเจน การปรับกลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายของทุกบริษัท ๑) ต้องอยู่รอด ๒) ต้องมีกำไร ๓) เป็นที่น่าเชื่อถือสูง มีเครือข่ายทางสังคม มีภาพลักษณ์ที่ดี[๑๘] เมื่อมีการวางแผนแล้วก็ดำเนินการไปตามแผน แล้วยึดถือปฏิบัติตามนั้นเลย สิ่งที่สำคัญต้องมีการใช้เป้าหมายเป็นหลัก[๑๙] การปรับกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความชัดเจน เช่น การประกาศนโยบาย กลยุทธ์การทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จให้ทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน หรือการจัดโครงสร้างใหม่รวมถึงสายการบังคับบัญชาให้เอื้อต่อการทำงานที่คล่องตัวขึ้น การปรับรูปแบบการตลาดและการขายโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในเกิดประโยชน์และลดต้นทุน ติดตามการขายรวมถึงความรวดเร็วและง่ายต่อการบริการลูกค้า[๒๐] องค์กรต้องไม่ละเลยฐานรากเดิมหรือแนวความคิดเดิมที่ว่าทำอย่างไรที่จะผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ และทำให้ผู้บริโภคพอใจในคุณภาพสินค้า แล้วก็บริหารเงิน บริหารทุน บริหารบุคลากรให้เหมาะสม[๒๑]

(๖) เน้นการใช้เทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ต้องปรับให้สอดรับการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ใหม่ ๆ ปรับรูปแบบใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่ ๆ ระบบการจัดส่ง โลจิสติกส์ในยุคใหม่นี้ต้องใช้ความรวดเร็ว ช้าไม่ได้ เร็วแต่ต้องดี ว่องไว บุคคลากรต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหรือเทรนด์ได้ ต้องประเมินได้ การวิจัยและพัฒนาสำคัญมาก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในขณะที่โรงงานที่ย้ายไปที่ใหม่และเปลี่ยนใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถจัดตั้งได้รวดเร็ว และการใช้เทคโนโลยีเก่าอาจต้องมีการซ่อมแซมมาก[๒๒] การปรับกลยุทธ์องค์กรที่จะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่หนึ่ง คือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไอที องค์กรเหล่านี้ต้องใช้ AI, Big data การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ต้องอยู่บนพื้นฐาน AI เพื่อให้ธุรกิจอาหารประสบผลสำเร็จ สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ กลยุทธ์ที่ต้องปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี AI เช่นการใช้หุ่นยนต์แทนแรงงานคน ซึ่งหลายบริษัทในธุรกิจอาหารก็มีการนำมาใช้แล้ว นอกจากจะเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแล้ว ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ แต่กระนั้น องค์กรก็อาจต้องลดการจ้างงาน ที่เป็นปัญหาต้องเลือกอย่าง ได้

---

[๑๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

อย่าง เป็นการบริหารองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลเทคโนโลยี ประเด็นที่สอง กลยุทธ์องค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยใช้ Plant-based protein technology การผลิตอาหารที่เลี่ยงเนื้อสัตว์เปลี่ยนมาเป็นพืช ประเด็นที่สาม การเอาใจใส่กับผู้บริโภค โดยใช้เทคโนโลยีที่ลดการใช้สารให้ความหวานและโซเดียม ซึ่งทำให้ผู้บริโภคเกิดการเจ็บป่วยด้วยโรคสมัยใหม่ เช่น เบาหวาน มะเร็ง โรคไต[๒๓]

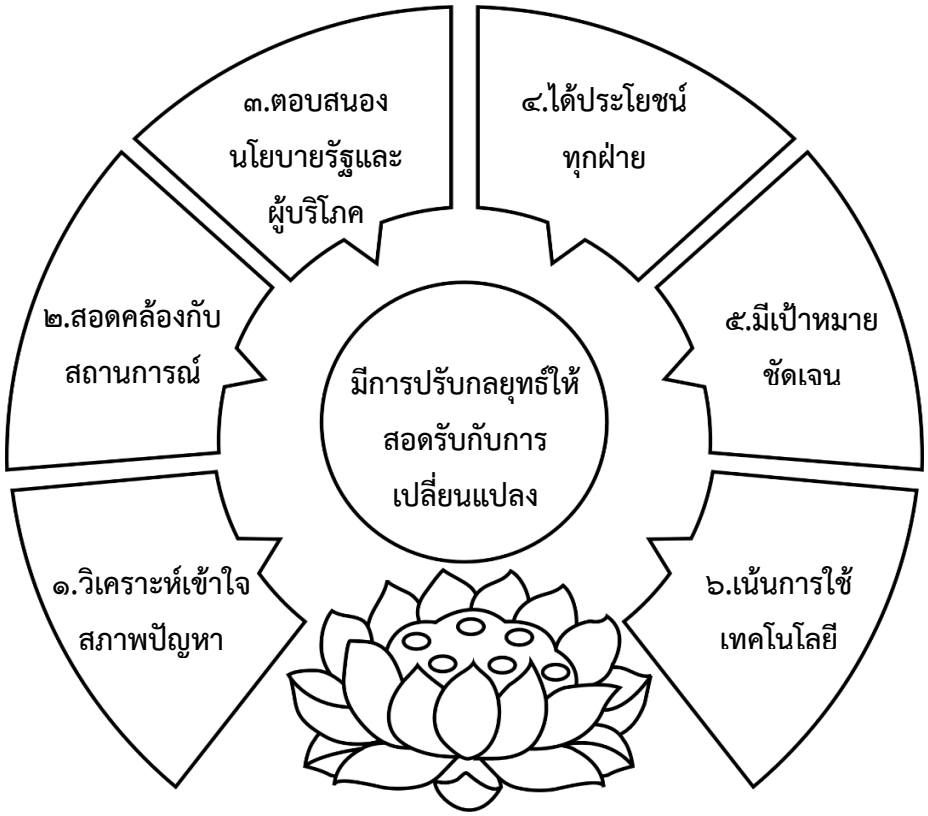
การปรับกลยุทธ์ที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากการใช้เทคโนโลยีในการผลิตแล้ว ในช่วงหลังจะเห็นว่าผู้บริโภคจะหันมาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ใช้ในการหาข้อมูลข่าวสาร เพราะฉะนั้นในองค์กรธุรกิจอาหาร ก็จะเน้นการนำฐานข้อมูลมาใช้ ได้แก่ฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมผู้บริโภค ฐานข้อมูลที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทางธุรกิจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสาร มีการเปิดหน่วยธุรกิจใหม่ คือการสร้างการสื่อสารเข้ามาที่ออนไลน์ และมีการจัดส่งเดลิเวอรี่ให้ เริ่มจากกรุงเทพและปริมณฑลและขยายไปยังจังหวัดอื่น ถือว่าเป็นการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน[๒๔]

สรุป ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในด้านการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องวิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา มีกรอบในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สภาพการแข่งขันในธุรกิจ และสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ที่นำมาใช้ก็ต้องสามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและความต้องการของผู้บริโภคในด้านมาตรฐาน ความปลอดภัย และความต้องการอาหารที่ดีต่อสุขภาพ มีคุณค่าทางโภชนาการและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวโน้มของกระแสโลกและพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุค new normal ในการทำธุรกิจที่จะเกิดความยั่งยืนได้นั้น จำเป็นที่ต้องให้ทุกฝ่ายตลอดห่วงโซ่อุปทานได้รับประโยชน์ ทั้งเกษตรกรและผู้ประกอบการ มีความซื่อสัตย์ต่อกัน มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรม ภายใต้กลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจนและเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารด้านการปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ ๖ ประเด็น คือ ๑) วิเคราะห์เข้าใจปัญหา ๒) สอดคล้องกับสถานการณ์ ๓) ตอบสนองนโยบายรัฐและผู้บริโภค ๔) ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย ๕) มีเป้าหมายชัดเจน ๖) เน้นการใช้เทคโนโลยี ดังแสดงในภาพที่ ๔.๒ และตารางที่ ๔.๕

---

[๒๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๒ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔.๕ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	วิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา	๔	๑, ๔, ๑๒, ๑๔
๒	สอดคล้องกับสถานการณ์	๗	๒, ๕, ๖, ๘, ๑๓, ๑๔, ๑๕
๓	ตอบสนองนโยบายรัฐและผู้บริโภค	๖	๓, ๖, ๗, ๑๐, ๑๕, ๑๘
๔	ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย	๓	๑๐, ๑๓, ๑๗
๕	มีเป้าหมายชัดเจน	๔	๖, ๑๒, ๑๕, ๑๖
๖	เน้นการใช้เทคโนโลยี	๕	๖, ๗, ๘, ๑๒, ๑๘

๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

(๑) มีหลักธรรมกำกับ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน ค่านิยม ความเชื่อของคนในองค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ความเคยชินที่สั่งสมมาไม่ใช่จะเปลี่ยนแปลงได้โดยฉับพลัน วัฒนธรรมองค์กรใหม่ในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารต้องไม่ใช่การแสวงหากำไรสูงสุดโดยละเลยหลักทางจริยธรรม ต้องเอาหลักธรรมทางศาสนาเข้ามา[๒๕] ประเพณีวัฒนธรรมโดยเฉพาะหลักธรรมะของพระพุทธเจ้า การอ่อนน้อมถ่อมตน การเคารพผู้ใหญ่ อปริหานิยธรรม ต้องคงไว้ในองค์กร เทคโนโลยีไม่ได้ทำเองทั้งหมด AI ไม่ได้ทำเองทั้งหมด บางอย่างต้องการคนที่ต้องควบคุม AI อีกที จึงต้องมีหลักธรรมกำกับคน[๒๖] หลักอปริหานิยธรรม การหมั่นคุยกันก็เหมือนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ควรจะทำด้วย พระพุทธเจ้าทรงวางไว้ตั้งแต่ครั้งพุทธกาลเอามาปรับใช้ในปัจจุบัน องค์กรควรจะมีปาปณิกธรรม ๓ ข้อ จักขุมาคือวิสัยทัศน์ วิธุโรคือความเชี่ยวชาญ นิสสยสัมปันโนคือมีผู้สนับสนุน มีเครือข่ายดี ปาปณิกธรรม คือหลักธรรมสำหรับนักธุรกิจ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ[๒๗]

ทางด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหารที่เป็นกรอบยุทธศาสตร์หลักอันหนึ่ง จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดรับกับนโยบาย หลักธรรมที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนำมาใช้คือ วินัย-หน้าที่-สามัคคี-เสียสละ-สัจจะ-กตเวที มี ๖ ด้าน มีทั้งพรหมวิหาร สังคหวัตถุ อิทธิบาท และฆราวาสธรรม คือศีลธรรม หลักธรรมนี้สามารถนำมาใช้สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีได้ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ก็ต้องมีวินัย ถ้าไม่มีวินัยความสำเร็จไม่มี สามัคคีคือรวมพลังความคิด รวมพลัง 4 H Head-Hand – Health-Heart คนต้องมีวินัย หน้าที่ คนต้องรู้หน้าที่ของตัวเอง รู้บทบาท วินัยเป็นทั้งข้อห้ามและข้อปฏิบัติเพื่อให้อยู่ในกรอบการอยู่ร่วมกัน[๒๘] ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือญี่ปุ่น หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ญี่ปุ่นเปลี่ยนแปลงมาก ญี่ปุ่นสร้างประเทศด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประเทศจีนก็เช่นเดียวกัน คนญี่ปุ่นที่พัฒนาเพราะคุณธรรมแข็งมาก ทั้งเรื่องความรักครอบครัว ความซื่อสัตย์ การเคารพอาวุโส รักษาประเพณีและวัฒนธรรม แม้เทคโนโลยีจะสูงอย่างไรก็ตาม ก็จะสามารถประคองตัวให้อยู่รอดได้และไปได้เร็วโดยมีหลักการ มีคุณธรรมยึดให้อยู่ในกรอบ เช่นเดียวกับประเทศจีนที่ยึดถือเรื่องความกตัญญู ความซื่อสัตย์ ตัวอย่างที่ดีคือเปาบุ้นจิ้น ต้องมองให้เห็นภาพว่าทำอย่างไรที่จะใช้คุณธรรมกำกับการดำรงชีวิตให้อยู่รอดได้ เศรษฐกิจพอเพียงที่ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ให้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ละคนต้องไปวิเคราะห์ตัวเองให้ได้ตามแนวทางที่พระพุทธเจ้าสอน ความพอเพียงของตนอยู่แค่ไหน

---

[๒๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่แค่เรื่องของการทำเกษตร แต่เป็นวิถีของการดำเนินชีวิต ความพอดี ความมีเหตุผล มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งก็มาจากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั่นเอง[๒๙]

(๒) ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย วัฒนธรรมองค์กรที่จะเป็นลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงบริบทของสังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีซึ่งเข้ามามีอิทธิพลอย่างมาก ต้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับกับเทคโนโลยี ถ้าไม่รับกับเทคโนโลยีก็จะอยู่ลำบาก เป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องปรับให้เข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลด้วย แต่วัฒนธรรมดั้งเดิม ความจงรักต่อองค์กรต้องคงอยู่ ต้องรักษาไว้[๓๐] วัฒนธรรมองค์กรปรับไปตามสภาพตามยุคสมัย ตามคุณภาพของคนที่เข้ามาทำงานกับองค์กร ตัวอย่างคนรุ่น generation X เมื่อสักประมาณสามสิบปีที่แล้วตอนที่เรียนจบกันมา คนในรุ่นนั้นก็มีความคิด ไลฟ์สไตล์ ความเชื่อ ที่ต่างกับคนรุ่นทุกวันนี้ ซึ่งคนรุ่นนี้อายุ ๒๐ กว่าถึง ๓๕ เป็นคนรักอิสระ ค่อนข้างอวดเก่ง วัฒนธรรมองค์กรก็ต้องเปลี่ยน ไม่สามารถไปสั่งให้ทำตามที่เราต้องการได้ ต้องให้ใช้ความคิดของตนเอง ทุกองค์กรก็มีหลายเจนเนอเรชันทั้งคนรุ่นเก่ารุ่นใหม่ผสมผสานกัน ต้องพยายามให้ทำงานด้วยกันให้ได้ ในอนาคตเรื่องมนุษย์จะเป็นเรื่องยากที่สุด จึงมีเทคโนโลยีหุ่นยนต์ AI สำนักงานอัจฉริยะหรือ smart office เกิดขึ้น ในอนาคตสำนักงานจะมีพนักงานลดน้อยลงเรื่อย ๆ สังคมในอนาคตจะเป็นสังคมของคนที่เก่งจริงเท่านั้นถึงจะอยู่ได้และต้องมีความเชี่ยวชาญหลายด้าน[๓๑]

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้วย การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ ในรุ่นก่อตั้งส่วนใหญ่ก็จะอายุค่อนข้างมาก อย่างน้อยก็ประมาณ ๕๐ ถึง ๖๐ ขึ้นไป อีกรุ่นเป็นกลุ่มรุ่นที่เรียกว่า Gen X อายุ ๔๐ ถึง ๕๐ ต้น ๆ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง แล้วก็เริ่มจะมีคนรุ่นใหม่ซึ่งมีจำนวนมาก ตั้งแต่จบใหม่อายุ ๒๐ ต้น ๆ จนถึง ๓๐ ต้น ๆ ที่มีประสบการณ์มาบ้าง ความหลากหลายของคนในแต่ละยุค ประสบการณ์ที่ต่างกัน ทำงานกันไม่ง่าย เพราะว่าประการหนึ่งคนรุ่นใหม่ก็จะมีวิธีคิดที่แตกต่างกับคนรุ่นเก่า ประการที่สอง คนรุ่นใหม่เรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีได้ดีกว่าคนรุ่นเก่าอาจไม่ถนัดเทคโนโลยี ต้องมีการที่จะปรับวัฒนธรรมองค์กร ใช้วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามา โดยการสร้างเป้าหมายขององค์กร คือแรงบันดาลใจในระยะยาว และสร้างสิ่งที่เป็นค่านิยมหลักคือความเชื่อของคนในองค์กรในการทำงาน[๓๒]

(๓) ประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ต้องปรับเปลี่ยนหลาย ๆ อย่าง มีอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือเรื่องความพอเพียง ความพอเพียงในหลาย ๆ ด้านซึ่งไม่ได้หมายถึงความประหยัดเท่านั้น ต้องดูความสมเหตุสมผลบนพื้นฐานที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ ให้

---

[๒๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๓๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๓๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๓๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

สอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคม วัฒนธรรมองค์กรคือเอาหลักคุณธรรม ๖ ประการ ขยัน อดทน ประหยัด เมตตา ซื่อสัตย์ กตัญญู เป็นคุณธรรมที่พยายามจะสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมให้กับคนในองค์กร เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ในทางธุรกิจก็สามารถนำไปใช้ได้ ยกตัวอย่างเช่นความพอเพียงบนพื้นฐานของสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ปัจจัยแวดล้อมหรือปัจจัยเพิ่ม สามารถใช้กับความพอเพียงได้ แต่ความพอเพียงก็ต้องตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล ต้องสมเหตุสมผล ต้องสอดคล้องกับด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความมั่นคงอาหาร ความปลอดภัย ตัวอย่างเช่นทำอย่างไรจึงจะทำให้ต้นทุนการผลิตน้อยที่สุด แต่ในขณะเดียวกันสินค้าก็ต้องมีคุณภาพด้วยและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคด้วย[๓๓] การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีการทบทวนเป็นระยะให้มีความทันสมัย ในปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ มี ๔ ข้อ คือ (๑) การมีจิตอาสา (๒) การมีจริยธรรม (๓) การเป็นมืออาชีพ (๔) ความสามัคคี[๓๔]

วัฒนธรรมองค์กรที่นี่ซึ่งตั้งมาเกือบจะ ๑๐๐ ปีแล้ว ยึดหลัก ๓ ประโยชน์ ประโยชน์ประเทศ ประโยชน์ประชาชน และประโยชน์บริษัท สิ่งสำคัญคือความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม มีทั้งหมด ๖ ข้อ ๑) สามประโยชน์สู่ความยั่งยืน (ต่อประเทศ ประชาชน และบริษัท) ๒) ทำเร็วและมีคุณภาพ ๓) ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ๔) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ๕) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๖) มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์และรู้จักตอบแทนบุญคุณ กลยุทธ์องค์กรก็ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นค่านิยมหลักซึ่งต้องรักษาไว้[๓๕]

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการบ่งบอกถึงวิธีทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร ในส่วนของบริษัทมีการแต่งเพลงบัญญัติ ๙ ประการของบริษัท ๑) มีความมุ่งมั่น ๒) มีความขยันหมั่นเพียร ๓) มีความเอาใจใส่ในงาน ๔) มีการแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ๕) ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว ๖) มีการสอนงาน ๗) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ๘) ทำงานอย่างมีสติ ๙) เป็นคนดีคนเก่ง เป็นลักษณะการทำงานของคนในองค์กรที่ใช้กันมานานเกือบสิบปีแล้ว ซึ่งก็คือหลักธรรมอิทธิบาท ๔ รวมกับพรหมวิหาร ๔[๓๖]

ค่านิยมหลัก (core value) เป็นความเชื่อขององค์กรว่าจะทำเรื่องอะไร ใช้คำว่า VICTOR ย่อมาจาก

Value creation ต้องทำสินค้าที่มีคุณภาพที่เรียกว่ามี value-added
Innovation ส่งเสริมให้คนพยายามหาไอเดียใหม่ ๆ คิดเรื่องใหม่ ๆ
Customer satisfaction ทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจ
Teamwork เน้นวัฒนธรรมองค์กรของการทำงานเป็นทีม
Optimism มองเชิงบวก

---

[๓๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๓๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๓๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๓๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

Responsibility ความรับผิดชอบต่อตัวเองในหน้าที่การงาน สิ่งแวดล้อม สังคม[๓๗]

บริษัทก่อตั้งมา ๙๖ ปี การทำธุรกิจประสบผลสำเร็จจากผู้บริหารรุ่น ๑ ด้วยปรัชญา ขยัน ประหยัด อดทน จริงใจ ซึ่งคำว่าจริงใจรวมความซื่อสัตย์ด้วย จนมาถึงปัจจุบันรุ่นที่ ๓ มีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเข้าไปอีก ๒ คำ คือ ฉลาด กับ สร้างสรรค์ แต่ก่อนใช้ระบบครอบครัว family ปัจจุบันก็ยังเป็นแฟมิลี่เหมือนเดิม โดยใช้คำว่า FAMILIE ย่อมาจาก F = Fighter สู้ไม่ถอย A = Accountability มีความรับผิดชอบ M = Moral ต้องซื่อสัตย์ มีศีลธรรม เคารพผู้อื่น I = Innovation มีความคิดสร้างสรรค์ L = Loyalty มีความจงรักภักดีต่อองค์กร I = Improvement พัฒนาอย่างต่อเนื่อง E = Empowerment มีการกระจายอำนาจ[๓๘]

จะเห็นว่า แต่ละองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือผู้ประกอบการธุรกิจภาคเอกชน มีการนำเอากรอบความเชื่อ ความคิด ที่แสดงถึงลักษณะการทำงานของคนในองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จของการทำงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โดยการสร้างค่านิยมหลักในลักษณะต่าง ๆ และมีการประกาศใช้ในองค์กรของตนให้เป็นที่รับรู้ทั่วกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

(๔) พัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่จะเป็นลักษณะผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน ความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน บางองค์กรก็มีแนวทางที่เรียกว่า จริยธรรมธุรกิจหรือ code of conduct ซึ่งต้องดูการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ใช้กันอยู่ว่าควรเป็นอย่างไร วัฒนธรรมองค์กรมีการวางระบบแบบสั่งการหรือไม่ ความรับผิดชอบพึงกระจายออกไปให้มากที่สุดที่จะมากได้ ให้แต่ละหน่วยงานสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ยุทธวิธีของตนได้ ต้องเน้นวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม คุณธนินทร์ เจียรวนนท์ พูดอยู่ ๔ ข้อ ได้แก่ ๑)ความซื่อสัตย์ ๒) การเสียสละ ๓)การอุทิศ ๔) มีความรับผิดชอบสูง ในส่วนของความรู้ความสามารถพอจะพัฒนาได้ ฝึกได้ แต่คุณธรรม ๔ ประการนี้หายาก ต้องเน้นการทำงานเป็นทีม เวลาตัดสินใจมีทิศทางชัดเจน และปฏิบัติไปตามทิศทางที่วางไว้ เมื่อสภาพแวดล้อมปรับเปลี่ยนเร็ว การสื่อสารก็ต้องเร็ว ปรับระบบเครือข่ายให้ทำงานปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้[๓๙] การสื่อสารกับบุคลากรให้การเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตามได้ เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ขององค์กรหรือการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น โดยเมื่อผู้บริหารตัดสินใจเปลี่ยนแปลงอย่างไรแล้ว ต้อง

---

[๓๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๓๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๓๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

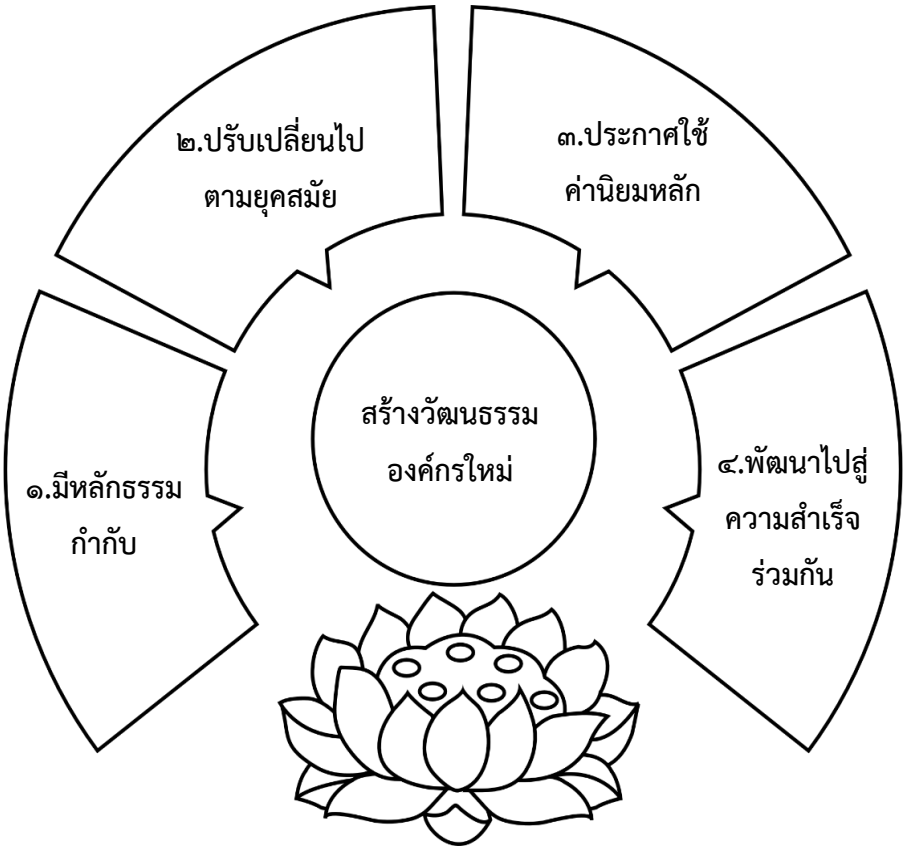
มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าต้องการให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรบ้าง[๔๐] การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ควรมองในแง่ความยั่งยืนมากขึ้น หลักคิดคือคนในองค์กรควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรในแนวคิดที่ยั่งยืน ในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง[๔๑]

สรุป ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ จะต้องมีหลักธรรมกำกับทั้งหลักธรรมทางศาสนา คุณธรรมสังคม ประเพณีวัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเชื่อที่ถ่ายทอดกันมา วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละยุคสมัยก็ไม่เหมือนกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับบริบทของสังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะความคิด ความเชื่อและรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนรุ่นอายุต่างกัน ที่เรียกว่าเจนเนอเรชัน มีผลต่อทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่แสดงออกต่างกัน การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้ แต่ละองค์กรมักจะมีค่านิยมหลักที่เป็นกรอบความคิดและแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และวัฒนธรรมภายในขององค์กร แต่ละองค์กรมักจะมีการประกาศค่านิยมหลักให้สมาชิกในองค์กรรับรู้และปฏิบัติตาม ซึ่งแม้จะไม่ใช่กฎระเบียบ แต่ก็เป็นแบบแผนที่คนในองค์กรร่วมกันยึดถือใช้เป็นกรอบในการทำงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกันโดยอาศัยการสื่อสาร การสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของคนในองค์กรนั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้ ๔ ประเด็น คือ ๑) มีหลักธรรมกำกับ ๒) ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ๓) ประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก ๔) พัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ดังแสดงในภาพที่ ๔.๓ และตารางที่ ๔.๖

---

[๔๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๔๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๓ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ตารางที่ ๔.๖ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	มีหลักธรรมกำกับ	๕	๔, ๗, ๘, ๙, ๑๐
๒	ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย	๔	๘, ๑๕, ๑๖, ๑๘
๓	ประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก	๖	๕, ๑๒, ๑๔, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๔	พัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน	๔	๖, ๗, ๑๒, ๑๓

๓) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ด้านการสร้างปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

(๑) มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องปรับให้ทันสมัยและยืดหยุ่น ไม่ซับซ้อน[๔๒] เป็นองค์กรแบนราบ ไม่เป็นองค์กรในแนวสูง เป็นองค์กรแนวราบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีขนาดเล็ก สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี จิ๋วแต่แจ๋ว small but beautiful คือแทนที่จะทำเองทั้งหมดในบริษัทในองค์กรใหญ่ ๆ ต่อไปก็จะจ้างหน่วยงานข้างนอกทำ มีการ outsourcing มากขึ้น อะไรที่องค์กรทำได้ดีที่สุดก็จะทำตรงนั้น ส่วนอื่นที่จะสนับสนุนจะต้องให้จ้างทำจากภายนอก[๔๓] โครงสร้างองค์กรยุคใหม่ต้อง กระชับ ยืดหยุ่น คล่องตัว อนาคตจะไม่มีการ punch-in, punch-out อีกแล้ว การที่ต้องมาตอกเวลาเข้า-ออก สำหรับงานบางแผนกแล้วไม่มีความจำเป็น การทำงานอยู่ที่ผลงาน[๔๔]

(๒) ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์กรต้องมีระบบ ถ้าระบบดี องค์กรก็จะอยู่ยั่งยืนนาน ก่อนพระพุทธเจ้าจะเสด็จปรินิพพาน พระองค์รับสั่งว่า องค์กรของเรา เราจะให้ระบบทำงาน คือพระธรรมวินัย พระพุทธศาสนาที่คงอยู่ ๒๖๐๐ ปี ก็เพราะระบบวางไว้ดี หลักการใหญ่ต้องคงไว้ ข้อปลีกย่อยก็ปรับไปตามยุคสมัย[๔๕] โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ต้องเป็นไปตามปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรสมัยใหม่ต้องเป็นระบบเปิด คือ ๑) มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ๒) มีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์กรของตนดำเนินไปอย่างเหมาะสม ไม่ใช่ถูกสภาพสภาพแวดล้อมกระทำแต่อย่างเดียว โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่สุดน่าจะเป็น Strategic Business Unit[๔๖]

องค์กรของรัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงทีต่อสถานการณ์โลก และความต้องการของผู้บริโภค รัฐต้องปรับโครงสร้างให้ทัน โดยเฉพาะทางด้านสาธารณสุข นายแพทย์ที่วิจัยเรื่องดีเอ็นเอ พืชสัตว์ ให้มีความปลอดภัย[๔๗] การปรับเปลี่ยนองค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องดูทิศทางของสังคม ความต้องการของสังคม อาจต้องยุบสิ่งที่ต้องการน้อยลงแล้ว

---

[๔๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๔๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๔๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๔๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๔๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๔๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

ไปช่วยสนับสนุนพัฒนาในสิ่งที่มีความต้องการมากขึ้น[๔๘] สิ่งที่สำคัญคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด top change agent ที่จะไปดูปัจจัยภายในภายนอก ปัจจัยภายในว่าเอื้อต่อการทำงานหรือไม่[๔๙] ปัจจัยที่ทำให้ต้องปรับโครงสร้างองค์กรธุรกิจอาหารคือการแข่งขัน การอยู่รอด บริษัทที่ตั้งมาเกินร้อยปีมีน้อยมาก บริษัทที่อยู่ได้ต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลก ต้องพิจารณาว่าปัจจุบันองค์กรที่ทำอยู่เหมาะสมหรือไม่ เมื่อก่อนองค์กรมีหลาย layer ก็มีการควบคุมซับซ้อนเหมือนรัฐบาล โครงสร้างรัฐบาลมีหลาย layers กว่าจะอนุมัติล่าช้า สู้บริษัทไม่ได้ เอกชนทำงานได้เร็วกว่ารัฐบาล เพราะองค์กรแบบ Flat จากข้างบนลงมาถึงข้างล่างได้เลย บริษัทจะปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ต้องยืดหยุ่นแต่มีประสิทธิภาพ[๕๐] ธุรกิจที่เห็นโดยทั่วไปจะเป็นองค์กรที่มีตัวตนจริง ๆ มีคน มีออฟฟิศ มีตำแหน่ง มีสายงานต่าง ๆ แต่ในรูปแบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การจะเอาคนมานั่งทำงานในออฟฟิศใหญ่ ๆ กันมาก ๆ เหมือนเดิมคงเป็นอย่างนั้นได้ยากแล้วในสถานการณ์เช่นนี้ การปรับองค์กรต้องใช้แบบองค์กรเสมือนจริงหรือ virtual office อยู่ที่ไหนก็ทำงานได้ รูปแบบองค์กรเน้นช่องทางการสื่อสาร และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงกัน[๕๑]

(๓) สอดคล้องกับภารกิจ การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจโดยการตั้งหน่วยงานภายในที่มีการกำหนดภารกิจชัดเจนขึ้น หรือตั้งหน่วยเฉพาะกิจตามความจำเป็นเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้รวดเร็วไม่ติดขั้นตอนที่มีหลายลำดับชั้น และใช้การปรับเปลี่ยนจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจเร่งด่วนหรือเฉพาะหน้า[๕๒] เป็นการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ แต่การทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว แต่ละแผนกต้องทำงานเป็นเอกเทศ เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำงานคนละอย่าง แต่ต้องสัมพันธ์กับแผนกอื่นในองค์กรเดียวกัน ต้องเชื่อมโยงกันได้โดยใช้เทคโนโลยี[๕๓] และพยายามให้แต่ละหน่วยงานรู้งานของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่นฝ่ายวัตถุดิบก็ต้องรู้เนื้องานของฝ่ายผลิตบางส่วน ฝ่ายผลิตก็ต้องไปรู้ฝ่ายผลิตอื่น หรือฝ่ายผลิตก็ต้องรู้ข้อมูลของฝ่ายขาย เป็นลักษณะเครือข่ายโยงใยการทำงานให้เชื่อมโยงกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลจึงค่อนข้างสำคัญ[๕๔]

(๔) ให้อำนาจการตัดสินใจ การปรับโครงสร้างองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงาน โดยเน้นที่ผลงาน ไม่เน้นวิธีการ เน้นผลลัพธ์ไม่ใช่

---

[๔๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๔๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๕๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๕๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๕๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๕๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๕๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

กระบวนการ[๕๕] การปรับโครงสร้างองค์กรควรให้แต่ละพื้นที่เป็นตัวกำหนด พื้นที่งานจะรู้ว่าลูกค้าแบบไหนชอบอะไร ต้องให้แต่ละพื้นที่กำหนดกันเอง มี ๒ ด้าน ด้าน macro ส่วนกลางกำหนดให้ชัดเจน มีเป้าหมาย ส่วนด้าน micro ขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่ว่าจะยืดหยุ่นและสามารถปฏิบัติได้เพื่อทำกำไรได้สูงและมีมาตรฐาน[๕๖]

(๕) วัดผลได้ชัดเจน การปรับโครงสร้างองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวัดผลการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นย่อมเอื้อต่อการทำงาน โครงสร้างองค์กรยุคใหม่แบบแบนราบ เป็นองค์กรที่เรียกว่า lean organization องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน เวลาทำงานก็พยายามใช้เทคนิคสมัยใหม่ เช่น OKR คือเอาเรื่อง Project Based เป็นหลัก ไม่ต้องไปยึดติดกับองค์กรที่เป็น organization chart[๕๗] เน้น accountability ความรับผิดชอบ แต่ก่อนบริษัทไม่เคยมี Job Description ตอนนี้ให้เขียนอย่างละเอียด ทุกคนต้องรู้จักหน้าที่ของตัวเองก่อนเป็นสิ่งแรก พอทุกคนรู้แล้วว่าหน้าที่ของตนคืออะไร ก็จะมาตั้งว่าแต่ละคนต้องบรรลุเป้าหมายอะไร ใช้ KPI มาวัด[๕๘]

สรุป ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในด้านการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม โครงสร้างองค์กรควรเป็นองค์กรแบบแบนราบ (flat organization) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) มีความคล่องตัว (agile) และกระชับ (lean) เพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีหลายระดับชั้น (layer) จะปรับตัวได้ช้า ไม่ทันต่อการแข่งขันของธุรกิจหรือปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบหรือปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องรีบแก้ไข จึงมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ เช่น หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หน่วยเฉพาะกิจตามความจำเป็นเร่งด่วน โดยอาศัยการเรียนรู้และเชื่อมโยงข้อมูลในลักษณะเครือข่าย และให้อำนาจการตัดสินใจกับพื้นที่งาน กำหนดเป้าหมายจากส่วนกลางโดยเน้นที่ผลงาน ส่วนการปฏิบัติอยู่ที่พื้นที่งาน โดยนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการวัดประเมินผลงาน เช่น OKR (Objective Key Result), KPI (Key Performance Index) เป็นต้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารด้านการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ได้ ๕ ประเด็น คือ ๑) มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ๒) ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ๓) สอดคล้องกับภารกิจ ๔) ให้อำนาจการตัดสินใจ ๕) วัดผลได้ชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ ๔.๔ และตารางที่ ๔.๗

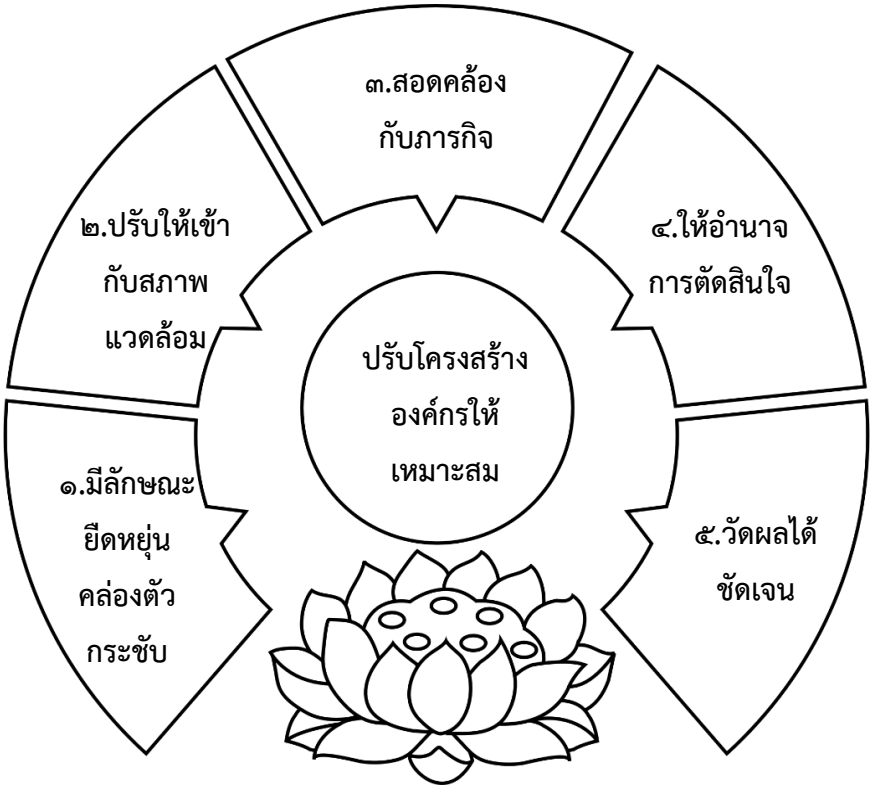
---

[๕๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๕๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๕๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๕๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๔ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม

ตารางที่ ๔.๗ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ	๖	๓, ๘, ๑๒, ๑๓, ๑๔,๑๕
๒	ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม	๗	๒, ๔, ๕, ๗, ๙, ๑๓, ๑๔
๓	สอดคล้องกับภารกิจ	๓	๘, ๑๒, ๑๖
๔	ให้อำนาจการตัดสินใจ	๒	๖, ๑๕
๕	วัดผลได้ชัดเจน	๒	๑๗, ๑๘

๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ด้านการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

(๑) ใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กรเพื่อช่วยในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล เทคโนโลยีช่วยการติดต่อสื่อสารประสานการเรียนรู้ ข้อมูลภาครัฐต้องทำให้ชัดเจนขึ้น นวัตกรรมมีประโยชน์ทำให้รู้เท่าทันรวดเร็ว[๕๙] ปัจจัยสำคัญเรื่องเทคโนโลยีและสารสนเทศที่จะนำมาช่วย ในทุกองค์กรจำเป็นต้องนำเอาสื่อพวกนี้มาใช้พัฒนา ไม่ว่าในเรื่องของการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารต่าง ๆ ในเรื่องธุรกิจเป็นเรื่องของการแข่งขัน ต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ประชาสัมพันธ์ในทุกช่องทางให้เป็นที่รู้จักของบุคคลภายนอก สรุปว่าเทคโนโลยีต่าง ๆ ๑) มีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ ๒) คนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการช่วยประชาสัมพันธ์โดยใช้เทคโนโลยีที่ตัวเองมีอยู่และใช้เป็นโดยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Facebook, LINE, Instagram เป็นต้น[๖๐] มีการนำเทคโนโลยีด้านไอทีมาใช้ การปรับรูปแบบการตลาดและการขายโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ติดตามการขายรวมถึงความรวดเร็วและง่ายต่อการบริการลูกค้า[๖๑] นวัตกรรมและเทคโนโลยีต้องเชื่อมโยงกับด้านอื่น ๆ ทั้งกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร ถ้าเป็นสำนักงานเสมือนจริงเน้นเทคโนโลยีไอที การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ก็ต้องเอามาใช้มากขึ้น ระบบ paperless ใช้การทำงานจากบ้านหรือ work from home[๖๒]

(๒) การทำงานเพิ่มประสิทธิภาพ การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างมาก เช่น การใช้เครื่องจักร หุ่นยนต์ทดแทนแรงงานคน นวัตกรรมการขนส่งและโลจิสติกส์ การอำนวยความสะดวก การลดต้นทุนการผลิต ตลอดจนเทคโนโลยีทางด้านพลังงาน เป็นต้น ยุคนี้มีความจำเป็นมีเหตุขัดข้อง การเดินทางลำบาก มีโรคภัยไข้เจ็บขัดขวาง นวัตกรรมจึงเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น แรงงานหายาก โดยเฉพาะแรงงานต่างชาติ ก็ต้องใช้เทคโนโลยีแทน แรงงานก็ต้องพัฒนาให้ใช้เทคโนโลยี เทคโนโลยีก็มาช่วยเรื่องความสะดวกสบาย นวัตกรรมการขนส่ง ก็สามารถส่งพืชผลเกษตรไปถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว แรงงานก็ต้องหาทางปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรม[๖๓] นวัตกรรมการผลิต กระบวนการผลิตในกระบวนการอุตสาหกรรมมีการใช้แรงงานคนมาก ถ้าคนติดโรค ก็ต้องใช้ระบบหุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติ

---

[๕๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๖๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๖๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๖๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๖๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

มากขึ้น ระบบการผลิตแบบออโตเมชันก็อาจจำเป็นต้องเอามาใช้แทนแรงงานและช่วยแก้ปัญหาเรื่องสุขลักษณะในกระบวนการผลิตด้วย[๖๔] ในความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ภายใน ๑๐ ปี robot จะมาแทนมนุษย์ จะเข้ามาแทนแรงงานเสี่ยงอันตราย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องพลังงานทดแทนจะทำให้ต้นทุนการใช้เทคโนโลยีลดลงเรื่อย ๆ วันนี้เทคโนโลยีสามารถทำฟาร์มผักกลางเมืองได้ ของทุกอย่างในอนาคตในเรื่องโลจิสติกส์คือย้ายการผลิตเข้ามาสู่ผู้บริโภคเลย แม้แต่ผู้บริโภคก็สามารถผลิตเองด้วยซ้ำไป องค์กรต้องปรับตัวใช้เทคโนโลยี ลดต้นทุน ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น ที่จริงแล้วพลังงานอยู่รอบตัวเรา อยู่ที่จะเอามาใช้อย่างไรเท่านั้น ค่าต้นทุนการผลิตแทบจะไม่มีต้นทุน หรือเข้าใกล้สู่ free energy[๖๕] เทคโนโลยีเรานำมาใช้อยู่ตลอดเวลา การสร้างนวัตกรรมมีความจำเป็น นวัตกรรมมาจากการทำอะไรใหม่ แปลก ค้นคิดอะไรที่แปลก ดีขึ้นกว่าเดิม นำเทคโนโลยีพวก IT, IOT มาเชื่อมโยงในการใช้ให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น[๖๖]

(๓) ช่วยการวางแผนตัดสินใจด้วยข้อมูล เทคโนโลยีสามารถช่วยในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล เป็นลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากนวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารจัดการวัตถุดิบทางการเกษตรไม่ใช่เรื่องง่าย จึงต้องให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี ไม่ว่าด้านการเก็บเกี่ยว ใช้การบริหารทรัพยากรองค์กรหรือ ERP ในการวางแผนการผลิต ใช้นวัตกรรมและเครื่องมือต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นมา ตอนนี้เริ่มมีการใช้แอพพลิเคชั่นในการวางแผนการปลูก ดูพื้นที่ในแต่ละไร่ของบริษัท สามารถเรียกพยากรณ์ได้ในอนาคต ทำให้สามารถทราบได้ว่าใน ๓ เดือน วัตถุดิบจะเข้ามาในแต่ละวันเท่าไร ธุรกิจที่นี่ต้องปลูกวัตถุดิบทุกวัน วันละ ๒๐๐-๓๐๐ ไร่เพื่อที่จะให้มีวัตถุดิบเข้ามาผลิตอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นเราก็นำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยการพยากรณ์ การทำนายน้ำ หรือแม้แต่การใช้โดรนบินพ่นยาให้กับผลผลิตเกษตร ทำให้สามารถพัฒนาเพิ่ม yield ต่อไร่ เมื่อก่อนเกษตรกรปลูกข้าวโพดหวานปีหนึ่งเฉลี่ย ๑ ตันถึง ๑.๓ ตันต่อไร่ แต่เมื่อเอานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ พบว่าสามารถเพิ่มผลผลิตไปถึง ๒ ตันถึง ๓ ตันได้ ทำให้สามารถใช้พื้นที่เท่าเดิมแต่ให้ผลตอบแทนเกษตรกรมากขึ้น[๖๗] บริษัทมีการนำโปรแกรม ERP มาใช้ เชื่อมต่อข้อมูลไปทุกแผนก ใช้ EPICOR หลักการทำงานคือเก็บข้อมูลและเอาข้อมูลแต่ละส่วนมาเชื่อมต่อกัน ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ Real time มากขึ้น ต้นทุนการผลิตดีขึ้น ดูจากข้อมูลวิเคราะห์ได้ทันทีว่าปัญหาอยู่ตรงไหน เวลา yield ลดลง ค่าแรงเพิ่ม เพิ่มที่จุดไหน แม้แต่จุดเล็ก ๆ ในกระบวนการก็สามารถเข้าไปแก้ไขได้ ข้อมูลจะเชื่อมโยงระหว่างระบบบัญชี การผลิต การขาย หลัก ๆ ตอนนี้ใช้ลดต้นทุนการผลิต ใช้ทำ sales forecast พยากรณ์ยอดขาย ใช้เวลาใน

---

[๖๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๖๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๖๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๖๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

การ implement หนึ่งปีครึ่ง ช่วง transition ก็ยากพอสมควร เทคโนโลยีเริ่มที่คน ถ้าคนไม่สามารถเข้าใจเทคโนโลยี แล้วเอาเทคโนโลยีมาใส่ก็ไม่มีประโยชน์ ต้องเริ่มจากคน จาก ERP ตัวใหม่ ทำให้เห็นข้อมูลในจุดเล็กมากของการผลิตว่า แทนที่จะใช้คน ๒๐ คนมาคัดมะม่วง ถ้าลงทุนซื้อเครื่องคัด sorting machine ตัวหนึ่งมาใช้ ๕ ปีก็สามารถคืนทุนได้ ตัดภาระเรื่อง human error รวมทั้งปัญหาเรื่องการจัดการแรงงาน[๖๘]

(๔) เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการทำงาน พัฒนาความสามารถและสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานและวิเคราะห์ปัญหา องค์กรที่นำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ไม่ได้หมายความว่าจะนำเอาพุทธศาสนามาใช้ไม่ได้ ต้องจัดระเบียบอินทรีย์ ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ เพื่อใช้กับเทคโนโลยี อย่าตกเป็นทาสของเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นปัญญาประดิษฐ์ของมนุษย์ จะเก่งกว่ามนุษย์ไม่ได้ ปัญญาของมนุษย์มีอยู่ ๓ อย่าง ๑) สชาติกปัญญา ปัญญาที่ติดตัวมาแต่เกิด พวกติเหตุกบุคคล ๒) ปาริหาริกปัญญา ปัญญาทำมาหากิน ทำเครื่องประดิษฐ์ ๓) วิปัสสนาปัญญา ปัญญาพ้นทุกข์[๖๙] เทคโนโลยีกับคนต้องคู่กัน เทคโนโลยีดีแต่คนไม่ซื่อสัตย์ ใส่คอมพิวเตอร์เข้าไป มันก็ไม่ดี[๗๐] เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านสรรหา ธำรงรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร จะต้องหาคนที่เก่ง เทคโนโลยีที่เอาเข้ามาต้องไม่แพง ใช้ง่าย และที่สำคัญต้องมีความปลอดภัยสูง องค์กรผู้ผลิตอาหารต้องมีฝ่ายผลิต ฝ่ายจำหน่าย ผู้บริโภค เทคโนโลยีต้องเชื่อมโยงกัน ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่อาจอยู่ต่างประเทศและ สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของวิถีชีวิตของมนุษย์ยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยี[๗๑]

(๕) มีความพร้อมในการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ต้องมีการวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่การกินอาหารให้เป็นยา คือไม่ก่อให้เกิดโรคภัยไข้เจ็บ นโยบายภาครัฐคือทำอย่างไรที่จะให้ผู้ผลิตอาหารที่ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพจนถึงขนาดต้องไปกินยาเป็นอาหาร[๗๒] บริษัทจะทำงานร่วมกับหน่วยงานนวัตกรรม เช่น NIA สวทช. เพื่อสามารถเชื่อมโยงในเรื่องของข้อมูลหรือการขอทุน ก็เข้าไปเชื่อมโยง ไปดูเรื่องไลฟ์สไตล์ของคน หาข้อมูลว่าคนในยุคใดเป็นอย่างไร ในอนาคตต้องสามารถขยายไปตลาดอาเซียน เป็นรูปแบบธุรกิจที่เป็น Business innovation ในเรื่องรูปแบบธุรกิจที่มองทั้งในแง่ของผู้บริโภค ตลาด และการเติบโตไปข้างหน้า โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ [๗๓]

---

[๖๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๖๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

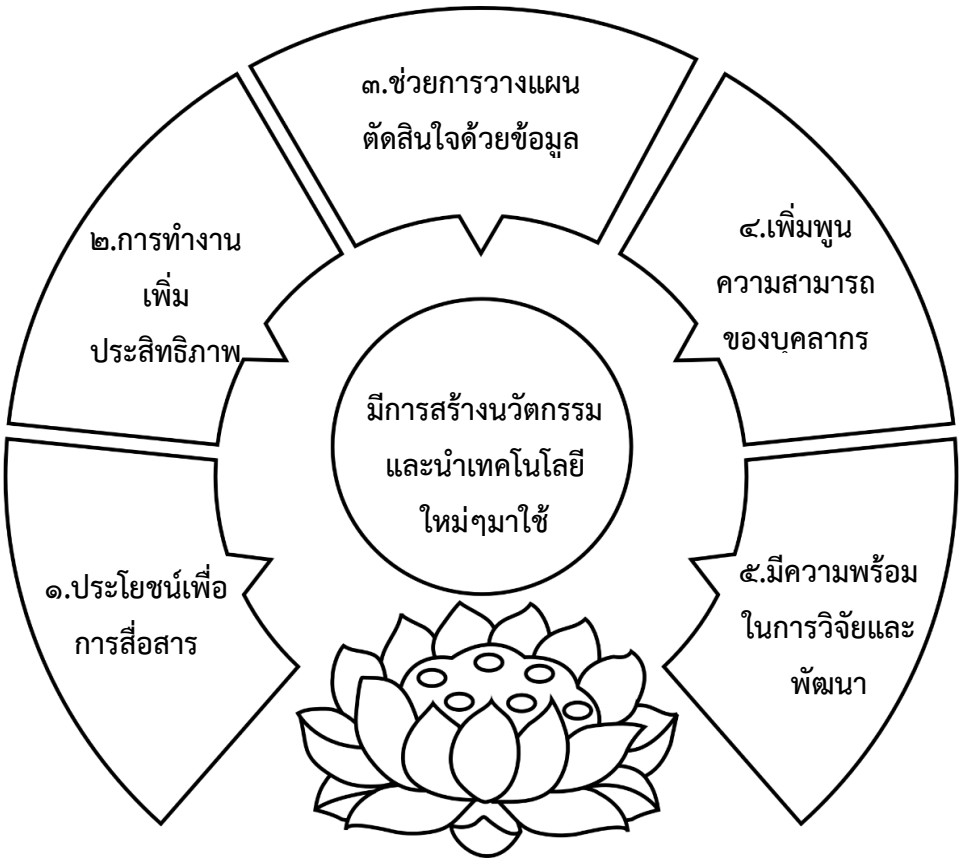
[๗๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๗๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๗๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๗๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

สรุป ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในด้านการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งประโยชน์เพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข้อมูล การเรียนรู้ของคนในองค์กร สามารถทำได้รวดเร็วและตอบสนองต่อการแข่งขันของธุรกิจได้ ทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรลดลง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการใช้เครื่องจักร หุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติมาแทนแรงงานคน นวัตกรรมทางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ตอบสนองการทำธุรกิจในยุคสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า ๒๐๑๙ ได้ รวมทั้งการทำการเกษตร การพยากรณ์และการบริหารจัดการผลผลิต รวมทั้งเรื่องของพลังงาน เทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อช่วยการวางแผนและตัดสินใจบนฐานของข้อมูลที่แม่นยำถูกต้อง สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานและนำมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นปัจจุบัน รวมทั้งการนำมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร เพิ่มความสามารถในการทำงานด้วยการใช้เทคโนโลยี ควบคู่ไปกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและผู้บริโภค ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารด้านการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ได้ ๕ ประเด็น คือ ๑) ใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร ๒) การทำงานเพิ่มประสิทธิภาพ ๓) ช่วยการวางแผนตัดสินใจด้วยข้อมูล ๔) เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร ๕) มีความพร้อมในการวิจัยพัฒนา ดังแสดงในภาพที่ ๔.๕ และตารางที่ ๔.๘



ภาพที่ ๔.๕ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

ตารางที่ ๔.๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	ใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร	๔	๒, ๕, ๑๒, ๑๓
๒	การทำงานเพิ่มประสิทธิภาพ	๔	๓, ๑๓, ๑๔, ๑๕
๓	ช่วยการวางแผนตัดสินใจด้วยข้อมูล	๒	๑๖, ๑๗
๔	เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร	๕	๔, ๖, ๘, ๙, ๑๐
๕	มีความพร้อมในการวิจัยและพัฒนา	๒	๗, ๑๘

๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ในด้านบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

(๑) มีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ถ้าบุคลากรไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการเตรียมพร้อม ทุกอย่างก็จะเกิดปัญหามากขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมาใหม่[๗๔] พระพุทธศาสนาสอนเรื่องความเปลี่ยนแปลง ให้รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ต้องเตรียมคนในองค์กร อบรมทัศนคติ ความเห็น ให้เกิดปัญญา จัดระเบียบอินทรีย์ การเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี จะทำให้คนเกิด disrupt หรือไม่ บางคนก็ปฏิเสธเทคโนโลยี กลัวการเปลี่ยนแปลง[๗๕] พูดรวม ๆ บุคคลต้องมีความพร้อมในการรับสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นนวัตกรรมหรือเป็นแนวคิดเข้ามาเป็นเบื้องต้นก่อน คนมีความสำคัญ หลังจากนั้นเมื่อสื่อสารให้คนในองค์กร รู้เข้าใจยอมรับและมีทัศนคติที่ดี ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด คนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นทางด้านกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การปรับโครงสร้างหรือการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ เพราะคนเป็นตัวรับ ส่วนอื่นคือเครื่องมือเป็น tool[๗๖]

(๒) มีคุณธรรมกำกับ ตื่นรู้ด้วยปัญญา พุทธศาสนาสอนให้ตื่น รู้ ทัน ตื่นคือตื่นตัวขึ้นมาว่าโลกยุคนี้เป็นยุคสมัยใหม่ รู้คือรู้ว่าโลกสมัยใหม่มีอะไรเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง สังคมเปลี่ยน แนวคิดของคนก็เปลี่ยน การดำเนินชีวิตของคนก็เปลี่ยน ต้องทันคือปรับตัวให้ทัน ปรับความคิดให้ทัน ทำประโยชน์ให้สังคม ไม่ให้กลายเป็นภาระของสังคม ต้องมีสติ-สัมปชัญญะ-สมาธิ คือความแน่วแน่มั่นคง อย่าตกใจ ต้องอยู่กับปัญหาให้ได้ นิ่งให้ได้ ก็จะเกิดปัญญา เพื่อนำไปแก้ปัญหา[๗๗] การอบรมสำคัญ ถ้าคนฝึกดีแล้วจะประเสริฐที่สุด ดังนั้นองค์กรที่จะเจริญคือฝึกคน คนต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การอบรมต้องใส่ทั้งความเจริญและจริยธรรมในการที่จะอยู่กับเทคโนโลยี[๗๘] ที่สำคัญคือ บุคลากรต้องมีการปฏิบัติธรรมให้ถึงระดับที่เมื่อเกิดผลกระทบอะไรขึ้นก็สามารถรองรับได้ ไม่ตื่นตระหนกตกใจ จุดนี้เป็นจุดที่ต้องบูรณาการหลักพุทธธรรม อาจเป็นหลักทศบารมีหรือหลักธรรมอื่น[๗๙]การเตรียมบุคลากร

---

[๗๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๗๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๗๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๗๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๗๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๗๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคือกุญแจในการขับเคลื่อนในเรื่องผลผลิต ทำอย่างไรให้ไปด้วยกันได้โดยที่มีคุณธรรมกำกับการดำรงชีวิตให้อยู่รอดให้ได้[๘๐]

(๓) มีแผนพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ HRD ต้องมองการวางแผนประชากรของชาติ กล่าวคือ ๑) ต้องมองประชากรของชาติ จะวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างไรให้มีความสุขตั้งแต่เกิดจนถึงเชิงตะกอน เด็กที่อยู่ในครรภ์มารดา ควรมีเงินเดือน มีนมให้หรือไม่ รวมถึงการดูแลเด็กที่เกิดมาทุกคน ซึ่งเด็กทุกคนมีโอกาสเป็นอัจฉริยะได้ ๒) เมื่อวางแผนกำลังคนแล้ว ในภาคเกษตรควรเป็นเท่าไร กำลังคนในภาคเกษตรของไทย ๑๗% กำลังคนต้องน้อย ใช้เครื่องจักรมาช่วย เอากำลังคนไปพัฒนาด้านอื่น ประเทศจีนสามารถเลี้ยงประชากรหนึ่งพันสามร้อยล้านคนได้ เพราะมี man power planning ที่ดี[๘๑] ถ้าองค์กรเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนเทคโนโลยี ก็ต้องหาวิธีให้บุคลากรรับการเปลี่ยนแปลงใน ๔ ด้านนี้ให้ได้ จะผลิตคนอย่างไร จะวางแผนการสรรหา (recruit) คนอย่างไร ให้เป็นคนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ได้มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคในการทำงานหรือเป็นภาระที่เพิ่ม แต่เป็นการท้าทาย หรือการพัฒนาการทำงานให้สอดรับการสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ต้องมีการเรียนรู้พัฒนาต่อเนื่องเหมือนไคเซ็น[๘๒] องค์กรต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับบุคลากรว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ต้องสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ฝีมือ และกำหนดผลตอบแทนที่เหมาะสม[๘๓]

(๔) มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก ในธุรกิจอาหารเรื่อง GMP เป็นสิ่งสำคัญ ต้องให้บุคลากรมีความรู้ ทดสอบความรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสุขลักษณะที่ดีในการผลิตหรือ GHP และเพิ่มเติมในส่วนของโรคระบาด (สัมภาษณ์ในระหว่างที่มีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรน่า ๒๐๑๙ ระลอกที่ ๒ ที่จังหวัดสมุทรสาคร) ต้องสร้างความตระหนักให้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานเพื่อนบ้าน การฝึกอบรม ควรสอนให้ตระหนักมากกว่าสอนให้แค่รู้ อย่างเช่นการสอนพนักงานล้างมือ ๑๐ ขั้นตอน ต้องให้พนักงานเข้าใจว่าทำไมต้องล้างมือ ๑๐ ขั้นตอน ความสำคัญของการล้างมือคืออะไร นอกจากใช้กฎระเบียบบังคับ ต้องสร้างความตระหนักให้เกิดการปฏิบัติเอง[๘๔] เทคโนโลยีก็มีบางส่วนที่มีการต่อต้านจากบุคลากร อาจไม่เชิงต่อต้าน เรียกว่ายังทำไม่เป็น ยังไม่รู้จักการนำเทคโนโลยีมาใช้ เมื่อจะเอาเทคโนโลยีมาใช้ ต้องวิเคราะห์ วิจัย มั่นใจว่าสิ่งนี้เหมาะสมหรือไม่ เอามาใช้ได้หรือไม่ วิธีการเตรียมบุคลากรของบริษัทคือรับคนเข้ามาทำงานเป็นเถ้าแก่ สร้างให้เป็นทีมเถ้าแก่ ให้โครงการไปฝึกทำ ให้การตัดสินใจ ให้

---

[๘๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๘๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๘๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๘๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๘๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

งบประมาณ มีการฝึกอบรมให้ก่อน ให้เรียนรู้ว่าเถ้าแก่ทำงานกันอย่างไร เป็นเถ้าแก่ต้องดิ้นรน มีการให้ความรู้ ให้สปอนเซอร์คือผู้ให้คำแนะนำ โดยรับคนที่จะมาเป็นพนักงานเถ้าแก่จากคนที่สำเร็จการศึกษาใหม่ อายุ ๒๑-๒๒ หรือจบปริญญาโท คนเก่ามีประสบการณ์ให้เป็นพี่เลี้ยง แต่ไม่สามารถมีอำนาจตัดสินใจได้ ทีมเถ้าแก่ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นการดึงคนรุ่นเก่าให้เข้าใจแนวคิดการทำงานให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของคนรุ่นใหม่ด้วย การเรียนไม่จำเป็นต้องเรียนในห้องเรียน เพราะสิ่งที่เรียนจะล้าสมัยอย่างรวดเร็ว[๘๕] ต้องคิดว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้ ต้องให้โอกาสทุกคนมีข้อดีข้อเสีย สิ่งที่โรงงานทำคือ เอาพนักงานที่จบใหม่ ๆ มีความรู้แต่ไม่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องจักรมาเสริมกับคนเก่า ให้ถ่ายเทความรู้ซึ่งกันและกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็มีทุกที่ ต้องให้คนรุ่นใหม่ได้พิสูจน์ตัวเอง ถ้าแนวคิดของคนรุ่นใหม่ถูก ๑ ครั้ง คนเก่าก็ต้องหันมามองแล้วว่าทำไมไม่เคยคิดในมุมนี้มาก่อน ทั้งที่ทำงานมานาน ยิ่งคนใหม่สามารถแสดงศักยภาพให้งานดีขึ้นได้จริง ต่อไปก็จะเห็นแนวทางคล้าย ๆ กัน เรียกว่าเป็นกระจกเงา ทุกคนจะมีกระจกเงาของตนเอง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะบุคลากร ต้องมีการฝึกอบรมตลอดเวลาให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง[๘๖]

(๕) ชำนาญการสื่อสาร ก้าวทันเทคโนโลยี บุคลากรต้องพัฒนา จะใช้เพียงเทคโนโลยีเดิม ๆ ไม่ได้ ต้องสร้างให้เป็นคนยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีเป็น สื่อสารเป็น ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการส่วนงานที่เกี่ยวข้องและทำในเชิงรุกมากขึ้น อาจต้องไปเพิ่มพูนความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ไปดูงานที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีในการสื่อสารหรือการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี[๘๗] คนรุ่นใหม่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ คนในองค์กรต้องมีความพร้อม มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน ต้องปรับให้เป็นคนที่สนใจใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดเวลา สำคัญที่สุด ต้องเพิ่มทักษะขึ้นมา คนไม่มี technology literacy จะอยู่ลำบาก[๘๘] เทคโนโลยีจะเป็นตัวเสริม เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ อยู่ที่จะผสมผสานอย่างไรให้เกิดอำนาจสูงสุดกับธุรกิจ[๘๙] ในปีที่ผ่านมาจากสถานการณ์ของโรคระบาด กลายเป็นโอกาสอีกส่วนหนึ่ง มีการประชุมออนไลน์แทนการนัดประชุม สามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้ค่อนข้างรวดเร็วเป็น real time การสื่อสารผ่านทางแอพพลิเคชั่นต่าง ๆ ก็มีความรวดเร็ว สามารถปรับการทำงานได้ทันท่วงที มีการใช้เทคโนโลยีในการทำการเกษตร พัฒนาไปถึงการใช้แอพพลิเคชั่นในการจองคิวข้าวโพดหวานแต่ละชั่วโมงที่จะเข้ามาโรงงาน ซึ่งกฎระเบียบเกี่ยวกับการ

---

[๘๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๘๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๘๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

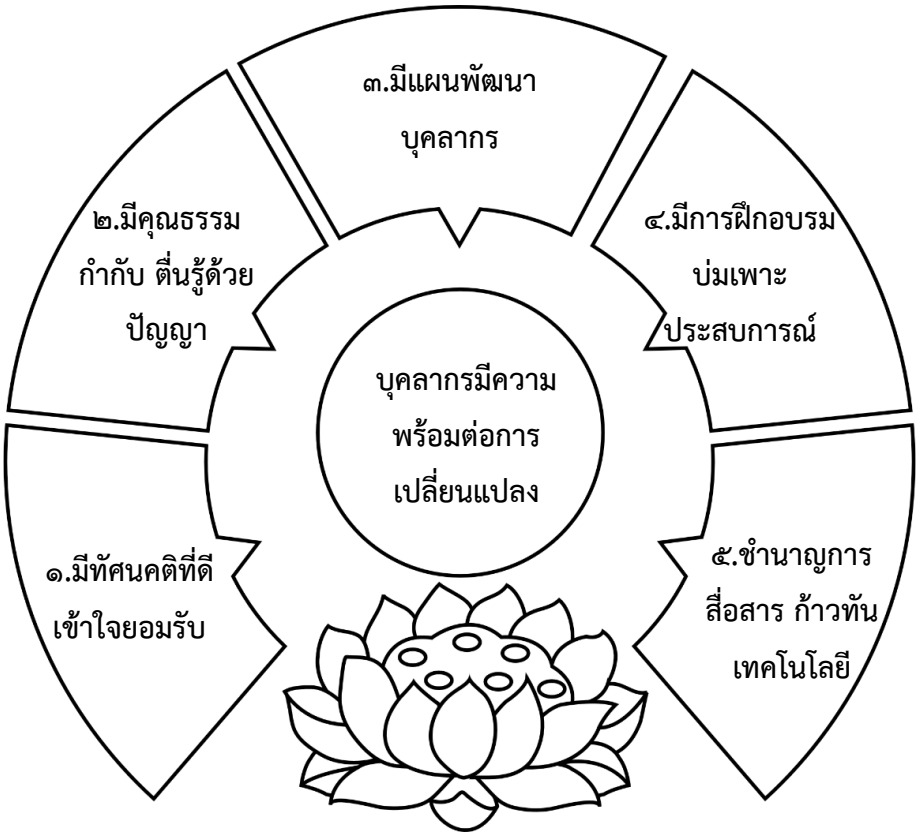
[๘๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๘๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ตรวจสอบย้อนกลับ การใช้เทคโนโลยีทำให้ตรวจสอบติดตามได้ สามารถทราบได้ว่าสินค้าผลิตมาจากวัตถุดิบของวันไหน รายไหน กลุ่มผู้ปลูก ปลูกวันไหน[๙๐]

สรุป ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารในด้านบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะปรับตัว ปรับความคิดในการทำงานรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการตื่นรู้ด้วยปัญญา โดยการบูรณาการหลักธรรมเข้ามาใช้ในการปรับตัวและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีสติ ไม่ตระหนกตกใจ การวางแผนพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะเป็นผู้ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ด้วยการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ร่วมกันระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชำนาญในการสื่อสารและใช้เทคโนโลยีท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารด้านบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ ๕ ประเด็นคือ ๑) มีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับ ๒) มีคุณธรรมกำกับ ตื่นรู้ด้วยปัญญา ๓) มีแผนพัฒนาบุคลากร ๔) มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ ๕) ชำนาญการสื่อสาร ก้าวทันเทคโนโลยี ดังแสดงในภาพที่ ๔.๖ และตารางที่ ๔.๙

[๙๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๖ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๔.๙ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ปริมาณ	
		ความถี่	รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	มีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับ	๓	๒, ๔, ๙
๒	มีคุณธรรมกำกับ ตื่นรู้ด้วยปัญญา	๖	๓, ๔, ๗, ๙, ๑๐, ๑๔
๓	มีแผนพัฒนาบุคลากร	๕	๖, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๘
๔	มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์	๔	๑๓, ๑๔, ๑๖, ๑๗
๕	ชำนาญการสื่อสาร ก้าวทันเทคโนโลยี	๖	๕, ๗, ๘, ๑๔, ๑๕, ๑๖

๔.๒.๒. ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ได้แก่ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ ๐.๕๔๒ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร สามารถอธิบายผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ร้อยละ ๕๔.๒ ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของทศบารมีต่อการนำตน การนำคน และการนำงาน พบว่า ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ ๐.๙๓๓, ๐.๙๖๗ และ ๐.๙๔๒ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ อิทธิพลของทศบารมีต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร พบว่า ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ ๐.๙๐๒ และ ๐.๙๑๕ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และเป็นค่าอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลในระดับสูงมากในทุกตัวแปรดังกล่าว สรุปได้ว่า ทศบารมีมีอิทธิพลทางตรงต่อการนำตน การนำคน และการนำงาน ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทศบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ ๐.๗๒๒ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๐.๓๕๔ อิทธิพลทางอ้อม ๐.๓๖๘ อิทธิพลรวม ๐.๗๒๒ และมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ ๐.๖๖๑ ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ ๐.๐๕๑ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ ๐.๗๑๘ ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ ๐.๓๕๓ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จะเห็นว่า อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทศบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีค่ามากกว่าอิทธิพลทางตรงของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหาร แสดงว่า ทศบารมีมีอิทธิพลทั้งทางตรง และอิทธิพลร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และส่งผลได้ดีกว่าอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยทั้งสองเพียงอย่างเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี (ทศบารมีที่ประกอบกับภาวะผู้นำเชิงบารมี) และนโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยที่ส่งผลร่วมกันต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร และทศบารมี ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

๒.๑ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้ให้ข้อคิดเห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมีว่าสามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ โดยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำกับทศบารมีมีความสัมพันธ์กัน สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้นำต้องเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่น ผู้ใดก็ตามที่สามารถสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่นได้ ก็จะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามอยากตาม อยากจะร่วมมือ อยากจะยกย่องเชิดชู ผู้นำต้องมีความรู้สึกว่า คนที่ตามนั้นสำคัญมาก[๙๑] ภาวะผู้นำนั้น คนทั้งโลกจะใช้คำสอนของศาสนาหรือไม่ก็ตาม ลักษณะของผู้นำต้องมีความจริงใจ จริงใจต่อประชาชน จริงใจต่อบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ต้องมีพรหมวิหาร ๔ คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาประกอบด้วย จะใช้กฎหมายอย่างเดียวไม่ได้ ต้องใช้คุณธรรม ต้องใช้ทั้งรัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และวัฒนธรรมมาประกอบด้วย[๙๒] ผู้นำมีโอกาสชี้นำทำให้เห็นเป็นแบบอย่างได้ พระพุทธองค์ตรัสว่าการสอนที่ดีที่สุดคือการทำให้ดู ผู้นำเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางสังคม เป็นผู้นำทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถชี้นำ (lead) คนในสังคมให้ทำตามได้[๙๓] การเป็นผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยอำนาจและบารมี อำนาจเป็นสิ่งที่ได้มาจากตำแหน่ง ขณะที่บารมีได้จากการปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ผู้นำต้องใช้ทั้งอำนาจและบารมีในการทำงาน[๙๔] บุญกับบารมีต่างกัน บารมีเป็นบุญอย่างหนึ่ง การทำบุญคือการทำความดีพอสะสมมากเข้าจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรียกว่าบารมี บารมีแปลว่าคุณธรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ถ้าบารมีเต็มก็สำเร็จ ถ้าบารมีไม่เต็มก็ไม่สำเร็จ บารมีไม่จำเป็นต้องปรารถนาโพธิญาณ ทศบารมีสำหรับผู้นำคนธรรมดาทั่วไปก็สามารถทำได้ บารมีคือคุณธรรมที่ทำให้บุคคลดำเนินชีวิตแบบ

---

[๙๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๙๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๙๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๙๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

มีเป้าหมาย เพื่อความพ้นทุกข์ เพื่อความเจริญ อยู่ที่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้[๙๕] ทัศนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี เป็นดังต่อไปนี้

๑) มีวิสัยทัศน์ ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบเหมือนผู้ส่องไฟฉายว่าจะนำประเทศชาติ องค์กรไปทางใด เหมือนมีเรด้าร์ทางความคิด วิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบกับอภิญญาเหมือนมโนมยิทธิ เจโตปริยญาณ คือล่วงรู้อนาคตของประเทศ ของโลกว่าจะเป็นไปในทิศทางใด ควรนำองค์กรอย่างไรให้อยู่รอด[๙๖] ผู้นำต้องใจกว้างเห็นประชาชนเหมือนญาติพี่น้องของตนเอง และต้องมีปัญญากำกับ ปัญญารู้จักตัวเองในการดำเนินชีวิต การทำงานกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีดำเนินไปสู่เป้าหมาย คือปัญญาบารมี ปัญญาต้องเริ่มจากการมีเป้าหมายและจัดการกับการดำเนินชีวิต คือ ตื่น รู้ ทัน[๙๗] ที่สำคัญไม่ใช่ผู้นำมีวิสัยทัศน์อย่างเดียว ต้องทั้งองค์กรด้วย ผู้ตามต้องมีวิสัยทัศน์ด้วย ทุกคนต้องเห็นความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อโลก ทันต่อเหตุการณ์ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์จะทำงานเชิงรุก ทันสังคมมากขึ้น สามารถแข่งขันหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ได้ สามารถนำองค์กรตนเองไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ[๙๘]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ โลกยุคใหม่ไม่ใช่การสั่งการนโยบายมาจากหัวใจของผู้ปฏิบัติ ผู้นำต้องมีภาวะการนำทางความคิด (brain leadership) ร่วมกันเป็นทีม ให้ทุกคนมีสิทธิเต็มที่ ทุ่มเทเต็มที่ ในหลักคิดของ KSM model คนต้องมีความรู้ มีความมุ่งมั่นและต้องทำงานหนัก มองอนาคต มองการณ์ไกล วิสัยทัศน์เกิดจากปรากฏการณ์ โลกปัจจุบันความรู้สู้ความคิดไม่ได้ ความคิดคือวิสัยทัศน์[๙๙] พระพุทธเจ้าสอนเรื่องจักขุมา หรือวิสัยทัศน์ แปลว่าการมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น เหมือนกับภาษิตไทยที่ว่า สองคนยลตามช่อง คนหนึ่งเห็นโคลนตม อีกคนตาแหลมคมเห็นดาวบนฟากฟ้า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ทำอาหารที่มีมูลค่าเพิ่ม มีความสะดวก มีคุณค่าทางอาหาร วิสัยทัศน์ด้านอาหาร ปัจจุบันคนไม่ได้รับประทานอาหารเพื่ออิ่มเท่านั้น คนส่วนใหญ่รับประทานอาหารเพื่อสุขภาพด้วย[๑๐๐]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองเห็นปัญหาและสามารถคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำหรือใกล้เคียงที่สุด สามารถทำ SWOT analysis ได้โดยไม่มีอคติ สามารถใช้ปัจจัยที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะสามารถปรับวิธีและระบบการทำงานรองรับการ

---

[๙๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๙๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๙๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๙๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๙๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๐๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ขณะเดียวกัน ผู้นำก็ต้องมีความกล้าหาญที่จะลงมือทำด้วย[๑๐๑] วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องชัดเจน และเป็นไปได้ ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา[๑๐๒] เป้าหมายหรือทิศทางที่จะขับเคลื่อนองค์กรชัดเจนขนาดไหน เช่น ประเทศเวียดนามกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศว่าจะเป็นอันดับหนึ่งในเรื่องของข้าว ประเทศไทยก็คิดว่าจะเป็นครัวของโลก ประเทศไทยมีศักยภาพที่จะเป็นครัวของโลกได้ เพียงแต่ว่าครัวโลกที่จะไปจะเป็นการส่งวัตถุดิบไปหรือจะส่งอาหารแปรรูปไปหรือไปสร้างร้านอาหารไทยในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ต้องมีผู้นำมาชี้ให้ชัด เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง นั่นคือทิศทางที่จะเดินไปข้างหน้าอยู่ได้ด้วยการพึ่งพาตัวเอง อยู่ได้ด้วยความรู้ ด้วยความไม่ประมาท เศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่ปรัชญา ไม่ใช่ทฤษฎี เป็นแนวคิด เป็นวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ประเทศรอดจากวิกฤต เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประเทศ เป็นวิสัยทัศน์ การเป็นครัวโลกเป็นองค์ประกอบเป็นกลยุทธ์ เป้าหมายคือความอยู่ดีมีสุขของคนในประเทศ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาจัดการให้มีประสิทธิภาพ[๑๐๓]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่แม่นยำ แน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย มีเป้าหมายชัดเจน เช่น จะเป็นครัวของโลก ผู้บริหารทุกส่วนก็ต้องขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ต้องมั่นใจว่าองค์กรจะไปทางนี้ วิสัยทัศน์เปรียบเหมือนแผนที่หรือเข็มทิศนำทางไม่ให้เดินไปแบบไร้จุดหมาย[๑๐๔] การวางวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน จุดหมายย่อย ๆ ก็ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้วย เช่น วิสัยทัศน์ที่จะเป็น Innovative Healthy Foods[๑๐๕] ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการเห็นโอกาส เช่น การขยายตลาดเข้าไปจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อแทนที่จะพึ่งการส่งออกเพียงอย่างเดียว ต้องเข้าใจวิกฤต เช่น การจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ มีการเตรียมพร้อมตั้งแต่เริ่มระบาดระลอกแรกแล้ว จึงสามารถรองรับความเสี่ยงหรือผลกระทบกับธุรกิจได้[๑๐๖]

๒) มีศิลปะในการสื่อสาร ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ผู้นำจำเป็นต้องมีศิลปะในการสื่อสาร เพราะคำพูดสำคัญ เริ่มต้นจากความคิด มโนกรรมมาก่อนคำพูดมาจากความคิด และแสดงออกเป็นการกระทำ การสื่อสารจะปรับแค่คำพูดอย่างเดียวไม่พอ ต้องปรับมโนกรรม คือมโนทัศน์ ปรับความคิด ถึงจะออกมาเป็นความคิดและการกระทำ พุทธศาสนามองพฤติกรรมต้องมองลึกถึงหัวใจ เหมือนกับการรักษาศีล ๕ ไม่ใช่เพียงแต่การควบคุมกาย วาจา

---

[๑๐๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๐๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๐๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๐๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๑๐๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๐๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

เท่านั้น แต่ควบคุมถึงใจด้วย เพราะตัวเวรมณีคือการงดเว้น เท่ากับวิรตีเจตสิก[๑๐๗] ในการสื่อสารให้ทุกคนมีมุมมองหรือจุดมุ่งหมายเป็นไปในทางเดียวกัน ก็ต้องประชุมกัน ต้องพูดคุยกันตามหลักสาราณียธรรม ๖ (เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สาธารณโภคี สีลสามัญญตา ทิฐิสามัญญตา) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของคนในองค์กรด้วยว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ก็จะได้ทัศนะหรือมุมมองที่หลากหลายในเรื่องเดียวกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรได้[๑๐๘] คนเป็นผู้นำต้องมีการเจรจาที่ดี พูดแล้วคนอยากจะฟัง มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตร เมตตา อบอุ่น ทำให้คนฟังรู้สึกมีพลัง อยากทำตาม รู้สึกมีความสุข ผู้นำพูดไม่เก่งต้องเก่งในการลงมือปฏิบัติ การสื่อสารไม่ใช่การพูดอย่างเดียว อาจใช้การกระทำให้ดู มีผลงานเป็นรูปธรรม การสื่อสารไม่จำเป็นต้องใช้วาจา สื่อสารด้วยการกระทำให้เป็นต้นแบบ[๑๐๙]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ การสื่อสารคือการพูดจาให้รู้เรื่องตามที่ผู้สื่อสารต้องการ ตามหลักของการสื่อสารตามพระไตรปิฎก ๑) วาจานั้นต้องจริง ๒) วาจานั้นต้องแท้ ๓)วาจานั้นประกอบด้วยประโยชน์ ๔) วาจานั้นเป็นที่รักที่พอใจของผู้อื่น[๑๑๐] การสื่อสารควรทำบนพื้นฐานความจริง ไม่เกิดความแตกแยก ใส่ความให้เสียหาย หรือใช้เป็นเครื่องมือในการทำลายฝ่ายตรงข้าม เชิดชูคนไม่ดี[๑๑๑] ตัวอย่างบริษัท GM ในปี ๑๙๖๐ ผู้บริหาร Jack Welch สามารถดึงเอาบริษัท GM ที่กำลังจะล้มละลายให้ฟื้นขึ้นได้ โดยเอานักบริหารระดับสูง กลาง ล่าง มาคลุกคลัน มาสัมมนา มาคุยกัน อย่างน้อยให้นักบริหารระดับสูงไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง[๑๑๒]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ การมีศิลปะในการสื่อสารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จลำดับต้น ๆ เพราะผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้เพียงคนเดียว จำเป็นต้องมีทีมงานและผู้ช่วยเหลือ หากผู้นำไม่สามารถสื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจเป้าหมาย กลยุทธ์ วิธีการ และโน้มน้าวให้คล้อยตามจนยินยอมให้ความร่วมมือทำงานหรือให้ความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเต็มใจ แม้มีวิสัยทัศน์ดี แผนงานดี งานก็อาจไม่สำเร็จ หรืออาจเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานได้[๑๑๓]

---

[๑๐๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๐๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๐๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๑๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๑๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๑๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๑๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

การสื่อสารต้องเข้าใจว่าจะสื่อกับใคร ข้อความบางอย่างสื่อกับคนหนึ่งอาจไม่เข้าใจ งานก็ไม่สำเร็จ สื่อไม่ดีก็ไม่เกิดการขับเคลื่อน ไม่เกิดการแปลงวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้[๑๑๔]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ในบริษัทอาจมีคนหลายวัย หลายเจนเนอเรชัน ผู้นำต้องเรียนรู้วิธีจัดการสื่อสารกับคนต่างรุ่นต่างวัยกัน วิธีที่ดีที่สุดเหมือนการจัดทัพ ต้องแบ่งย่อยออกมาเป็นทัพใหญ่ ทัพน้อย มีหัวหน้างานที่เป็นคนรุ่นเดียวกัน หรืออาจมีต่างรุ่นบ้างเล็กน้อย เพื่อให้สามารถสื่อสารกันเข้าใจและทำงานร่วมกันได้[๑๑๕] การสื่อสารเพื่อที่จะให้ทุกคนในบริษัทรู้ทิศทางการทำงานว่าไปในแนวทางไหน เช่น วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้ผลิต Innovative Healthy Foods ก็ต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน และต้องมีความจริงใจ เมื่อมีปัญหาก็ให้วางใจที่จะพูดคุยกับหัวหน้าหรือผู้บริหาร เมื่อวางใจก็เกิดความเชื่อใจ ทำงานเหมือนครอบครัวเดียวกัน[๑๑๖] การสื่อสารเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง บางคนอาจมองเป้าหมายระยะสั้น คือทำงานเฉพาะหน้าให้เสร็จเท่านั้น หรือทำงานเฉพาะสายงานตนเองในลักษณะ functional silo จึงต้องมีการสื่อสารซึ่งอาจเป็น workshop ให้ทุกคนได้มีโอกาสได้พูดในสิ่งที่ตนเข้าใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จให้กับองค์กร[๑๑๗] วิธีการสื่อสารอาจใช้หลายรูปแบบ วิธีการสื่อสารตรง คือเห็นหน้ากันและพูดคุยกันเป็นวิธีที่ง่าย แต่ในยุคที่มีโรคระบาดก็อาจใช้การสื่อสารออนไลน์ แต่ถ้าส่วนใดที่มีความจำเป็นต้องเข้าไปใกล้ชิด ก็ให้ผู้จัดการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปสื่อสารหน้าการประชุมบ้าง บางครั้งก็ต้องลงพื้นที่ตรวจดูปัญหาและความเรียบร้อยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามความเหมาะสม[๑๑๘]

๓) มีความซื่อสัตย์ ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ผู้นำกับความซื่อสัตย์มีความสำคัญมาก ทำให้มีคนเชื่อถือ ถ้าผู้นำทำผิดให้เป็นถูก หรือปกป้องคนทำผิดโดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง ในที่สุดผู้นำก็จะเสื่อม ซื่อสัตย์คือศีลบารมี[๑๑๙] ความซื่อสัตย์ ก็อยู่ในหลักธรรมทศบารมี ๑๐ ข้อ มีความสำคัญสำหรับผู้นำ ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อประชาชน ต่อลูกค้า ไม่เอาสินค้าไม่ดีไปขาย ความซื่อสัตย์ถึงจะทำให้องค์กรเจริญอยู่ได้นาน เข้าทำนอง ซื่อกินไม่หมด คดกินไม่นาน เป็นหลักธรรมที่ใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย ไม่มีล้าสมัย การทำธุรกิจ ส่งงานต้องส่งตามคุณภาพตามสเปคที่ตกลงกันไว้ โอนเงินตามวันเวลาที่ตกลงกันไว้ จึงจะค้าขายได้นาน ผู้นำซื่อสัตย์ต่อลูกน้อง ลูกน้องก็ซื่อสัตย์ต่อเจ้านาย ไว้ใจกันได้ เกิดความวางใจ

---

[๑๑๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๑๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๑๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๑๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๑๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๑๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

ความสามัคคี ความวางใจคือความซื่อสัตย์ต่อกัน เป็นหลักธรรมที่อยู่คู่โลก[๑๒๐] ไม่ว่าสังคมหรือโลกจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร คุณธรรมเรื่องความซื่อสัตย์มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ถ้าคนในองค์กรขาดความซื่อสัตย์ จะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การฉ้อฉล การเอารัดเอาเปรียบหาผลประโยชน์จากองค์กร นำไปสู่ความเสื่อม ความระแวงแคลงใจ ความแตกสามัคคี ทำงานไม่ประสานกัน ไม่สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขได้ คุณธรรมเรื่องความซื่อสัตย์จึงจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับทุกคนในองค์กร[๑๒๑]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ความซื่อสัตย์สำหรับผู้นำแล้วต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองหรือ integrity คือความภาคภูมิใจในความเป็นมนุษย์ที่ต้องมีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน คนมาอยู่ร่วมกันยิ่งจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน ไม่โกหกหลอกลวงเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน นิทานเรื่องเด็กเลี้ยงแกะยังใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย[๑๒๒] ความซื่อสัตย์ทำให้มนุษย์ในองค์กรอย่างน้อยก็มีความสุขภายใต้พื้นฐานของความซื่อสัตย์ ผู้นำควรมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่โกง ซื่อสัตย์ต่อตัวเองและผู้อื่น มีหิริโอตตัปปะ[๑๒๓]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ความซื่อสัตย์เป็นกุญแจสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ถ้าผู้นำไม่โกง คนอื่นก็ไม่กล้าโกง ถ้าผู้นำเอาจริง คนอื่นก็ไม่กล้าทุจริต ผู้นำต้องทำให้คนรอบข้างเป็นคนที่ซื่อสัตย์ด้วย[๑๒๔] ความซื่อสัตย์ของผู้นำเป็นเรื่องของความไว้เนื้อเชื่อใจ การที่จะให้คนในองค์กรทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ ก็ต้องมีสิ่งตอบแทน ถ้าบอกว่าทำแล้วจะได้อะไร ก็ต้องให้ตามนั้น เป็นเรื่องของความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ต้องตรงไปตรงมา ผู้นำอยากให้องค์กรเป็นแบบไหน ก็ต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง[๑๒๕]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ บริษัทให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องความซื่อสัตย์ เป็นหนึ่งในค่านิยมหลักขององค์กร[๑๒๖] ความซื่อสัตย์อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ความซื่อสัตย์ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ถ้าพนักงานไม่พูดความจริง ก็จะไม่ทราบปัญหา การเปลี่ยนแปลงก็เป็นไปไม่ได้ถ้าไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง ต้องทำให้พนักงานเชื่อใจและพูดความจริงโดยไม่ไปลงโทษ แต่เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา[๑๒๗] ทางบริษัทมีการทำจริยธรรมธุรกิจทุกปี ไม่

---

[๑๒๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๒๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๒๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๒๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๒๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๒๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๒๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๑๒๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

ว่าเป็นการทำร่วมกับคู่ค้า ลูกค้า ซัพพลายเออร์ รวมถึงผู้จัดการที่ทำงานกับบริษัท ความซื่อสัตย์ไม่ควรเป็นเรื่องของการวัดผลหรือ KPI แต่ควรเป็นพื้นฐานของทุกคนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร[๑๒๘] จะเห็นว่า ความซื่อสัตย์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแล้ว มีการกำหนดเป็นค่านิยมหลัก วัฒนธรรมองค์กร หรือเขียนเป็น code of conduct ให้คนในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารยังมีความเห็นว่า ความซื่อสัตย์คือความรับผิดชอบที่ต้องมีต่อตนเอง ต่อคุณภาพสินค้า ต่อพนักงาน รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่ผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย โดยให้ทัศนะดังนี้ ๑) ต้องซื่อสัตย์ต่อคุณภาพสินค้า “เราทำของกินลิ้นมนุษย์หลอกไม่ได้” หมายถึง ไม่สามารถหลอกลวงผู้บริโภคได้ ๒) ความซื่อสัตย์ของผู้บริหารต่อพนักงาน ต้องทำให้พนักงานเชื่อถือในตัวผู้นำ องค์กรถึงจะเดินหน้าได้ ๓) ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องดูแลใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย[๑๒๙]

๔) สร้างแรงจูงใจ ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ การสร้างแรงจูงใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรต้องเริ่มจากจุดเล็กไปหาจุดใหญ่[๑๓๐] เป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้นำในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ ให้วิสัยทัศน์ นอกจากการให้วัตถุสิ่งของแล้ว การให้ความรู้ ให้กำลังใจก็เป็นสิ่งสำคัญมาก และเป็นทานบารมีด้วย[๑๓๑] แรงจูงใจภายนอกที่เป็นวัตถุสิ่งของก็ต้องมีบ้างในโอกาสอันควร เช่น เทศกาลต่าง ๆ การให้โบนัสประจำปี เป็นต้น ต้องใช้หลักทิศ ๖ ในการปฏิบัติระหว่างนายกับผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจภายในต้องสร้างทัศนคติที่ดี ให้มีความเชื่อใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจกัน[๑๓๒] การสร้างแรงจูงใจในวงการธุรกิจอาจใช้วิธีสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล เช่น โบนัส คอมมิชชั่น เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจด้วยวัตถุตรงกับความต้องการของคน แต่ก็ทำให้เกิดความโลภได้ จะสร้างแรงจูงใจอย่างไรให้มีความเป็นธรรม ให้มีธรรมะ ให้ความโลภลดลง ให้มีความพอดี สร้างแรงจูงใจให้อยากทำ ให้มีความรู้สึกที่เป็นบุญกุศลด้วยจะดีมาก เป็นการทำความดีที่มีบุญประกอบ คนทำงานทุกวันนี้ควรคิดว่าจะทำงานอย่างไรให้ได้บุญ คนมักคิดว่าการทำงานเพื่อให้ได้เงิน ทำบุญต้องไปที่วัด ต้องปรับทัศนะการทำงานเพื่อเงิน ถ้าแปลบุญว่าเป็นชื่อของความสุขจะปรับไม่ได้ บุญแปลว่าล้างชำระ ล้างชำระความเห็นแก่ตัว ล้างชำระกิเลส ทำงานทุกวันให้เป็นบุญก็ได้ เป็นการขจัดความตระหนี่ ขจัดความเห็นแก่ตัว มุ่งให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน[๑๓๓] ผู้บริหารต้องหากลวิธีทั้ง

---

[๑๒๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๒๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๓๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๓๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๓๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๓๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่จะสร้างความรักต่อองค์กร ทำให้เกิดความทุ่มเท ความรับผิดชอบ และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรได้มากกว่าแรงจูงใจภายนอกที่เป็นวัตถุสิ่งของ ต้องให้ทุกคนรักและทุ่มเท ช่วยกันฝ่าฟันวิกฤตไปด้วยกัน ให้ทุกคนมองเห็นว่างานที่ทำอยู่ทำให้เกิดความเจริญกับองค์กร และเป็นความเจริญของตนเองด้วย[๑๓๔]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ แรงจูงใจต้องเกิดจากภายในผู้นำต้องสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน หุ้นส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแรงจูงใจเพื่อทำให้องค์กรเข้มแข็ง เจริญรุ่งเรืองแข่งขันกับคู่แข่งได้ ต้องมีความจงรักต่อองค์กร การจะสร้างแรงจูงใจจากภายใน บางครั้งก็อาจต้องใช้ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งล่อ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ การยกย่องชมเชย เป็นต้น[๑๓๕]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ แรงจูงใจเป็นส่วนเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ มีพลังผลักดันให้อยากทำงาน หรือคิดหากลวิธีใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ทำงานมากขึ้น หรือทำงานได้ดีขึ้น[๑๓๖] ผู้นำต้องเข้าใจความต้องการของแต่ละคน และให้แรงจูงใจที่ตรงกับความต้องการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ธรรมชาติของคนมักจะต่อต้านก่อน แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นสนับสนุนความต้องการของคน ก็จะไม่เกิดแรงต้าน บางคนอาจไม่อยากได้เงิน แต่ต้องการการยอมรับ ส่วนเรื่องความเสมอภาคนั้นคงได้ไม่เหมือนกัน ไม่เท่ากัน ขึ้นกับว่าการเปลี่ยนแปลงใดมีนัยสำคัญ ต้องจัด priority ตามความจำเป็น[๑๓๗]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ แรงจูงใจภายใน การให้การยอมรับเป็นการให้ที่ไม่ต้องใช้เงิน ใช้การพูดคุย ให้กำลังใจ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในสิ่งที่ถูกต้อง ก็เป็นการสร้างแรงจูงใจ ส่วนแรงจูงใจภายนอก สำหรับพนักงานระดับล่างนั้นสำคัญ เป็นการกระตุ้นให้คนอยากทำงานมากขึ้น ส่วนระดับบริหารเงินอาจไม่สำคัญ แต่การให้โอกาสรับผิดชอบ ให้ตำแหน่งหน้าที่สำคัญกว่า เงินเดือนสูงให้รับผิดชอบน้อยคนระดับบริหารจะไม่ชอบ เพราะเมื่อรับผิดชอบมาก มีผลงานมาก ผลตอบแทนก็ตามมา ผู้บริหารต้องรู้ว่างานตรงไหนเหมาะสม ถ้าคนทำงานเก่งก็ต้องให้ความรับผิดชอบ เขาจะได้ภูมิใจ การให้การยอมรับและให้โอกาสเป็นการสร้างทานบารมี[๑๓๘] การสร้างแรงจูงใจภายในกับแรงจูงใจภายนอกต้องสมดุลกัน ต้องให้ทุกคนเข้าใจว่าเป้าหมายของงานคืออะไร ถ้าทำได้ตามเป้าหมายก็จะได้ผลตอบแทนตามที่ตกลงกันไว้แบบตรง ๆ เหมาะสม ถูกต้อง ยุติธรรม ชัดเจน โดยใช้ KPI หรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จของผลงาน แต่การจะทำแบบนี้ได้ คนในองค์กรต้อง

---

[๑๓๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๓๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๓๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๓๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๓๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

พร้อมที่จะรับระบบนี้ด้วย[๑๓๙] การสร้างแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญ การที่เป้าหมายจะสำเร็จได้ทุกคนต้องเห็นเหมือนกันหมด เช่น เป้าหมายยอดขาย มีส่วนผลักดัน ๓ ส่วนหลักคือ ฝ่ายวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ทุกส่วนต้องเห็นเป้าหมายเดียวกัน ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งไม่มีแรงกระตุ้นหรือไม่มีแรงจูงใจให้ทำงานก็อาจไม่ถึงเป้าหมายได้[๑๔๐] การสร้างแรงจูงใจเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับพนักงานคนทำงานหนัก มีปัญหาเศรษฐกิจ แรงจูงใจก็ต้องมี แต่แรงจูงใจมีหลายแบบ แบบที่เป็นตัวเงินกับรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่อย่าเอาแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ที่สุดถ้าเกิดปัญหาบริษัทไม่มีเงินคนก็จะไม่ทำงานด้วย ต้องสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย เช่น การสร้างเป้าหมายร่วม ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ และโอกาสที่จะได้เติบโต ได้รับโอกาสรับผิดชอบมากขึ้น มีตำแหน่งสูงขึ้น ส่งผลกลับมาเป็นความสำเร็จระยะยาวให้กับกับพนักงานและองค์กร[๑๔๑] ในทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร แรงจูงใจจึงต้องขึ้นกับเป้าหมายขององค์กร และการขับเคลื่อนของคนในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อาจมีการใช้ตัวชี้วัดมาประเมินผลร่วมด้วย อย่างไรก็ดี แรงจูงใจภายในกับแรงจูงใจภายนอกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล มุ่งเป้าหมายระยะยาวและการสร้างความสำเร็จร่วมกันของพนักงานกับองค์กร

๕) เป็นแบบอย่างที่ดี ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำเป็นแรงบันดาลใจของผู้ตาม สามารถสร้างคนที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อไปได้อีก pay it forwards เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ต่อ ๆ กันไปได้[๑๔๒] ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพราะเป็นสิ่งสำคัญ เป็นหัวขบวน ผู้นำดี องค์กรก็ดีด้วย ผู้นำไม่ดี องค์กรจะดีไม่ได้ ถ้าจะให้คนในองค์กรกำหนดผู้นำ ก็ต้องจับมือกัน มั่นคงในธรรมะ[๑๔๓] ทั้งผู้นำและคนในองค์กรต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เมื่อผู้นำดี ผู้ตามก็จะดีด้วย ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการวางตัว การทำงาน การมีหลักคุณธรรม ต้องทำงานเก่ง เป็นผู้นำในการลงมือทำ สอนและทำเป็นแบบอย่าง[๑๔๔] ถ้าผู้นำดีเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้เกิดการตามที่ดี อย่างน้อยก็เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ตาม กระตุ้นความดีงามที่ฝังอยู่ภายใน เกิดพฤติกรรมเลียนแบบในทางที่ดี ทำให้องค์กรพัฒนา ถ้าสร้างจนเป็นนิสัย ก็จะเป็นนิสัยที่ดีในการทำงาน ทั้งในด้านความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา องค์กรก็จะ

---

[๑๓๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๔๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๔๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๔๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๔๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๔๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีความมั่นคง การเป็นแบบอย่างที่ดีดีกว่าคำสอนร้อยครั้งพันครั้ง ทำเป็นแบบอย่างที่ดีให้ดู ดีกว่าสอนแล้วสอนอีก[๑๔๕]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดีต้องเป็นแบบอย่างด้วยการกระทำ ทำให้เป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ น่านับถือ น่ายึดถือ ซึ่งไม่เหมือนกัน ผู้นำที่น่าเชื่อถือ คือพูดจาเชื่อถือได้ ผู้นำที่น่านับถือคือมีความประพฤติดีงามควรนับถือ ผู้นำที่น่ายึดถือคือสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต การเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปในทางที่ดี[๑๔๖]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำย่อมหมายถึงการลงมือปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นแบบอย่าง เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือ การยอมรับ ความศรัทธาจากผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป[๑๔๗] ทุก ๆ นโยบาย ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง ถ้าผู้นำทำ ผู้ตามก็จะทำตามด้วย[๑๔๘]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ การเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เรียกว่า นำโดยการเป็นตัวอย่าง lead by example หรือทำให้เห็น walk the talk ถ้าอยากให้องค์กรไปในทิศทางไหน คนในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบไหน ก็ต้องทำเป็นตัวอย่าง เช่น ถ้าอยากให้การประชุมตรงเวลา ผู้นำก็ต้องมาประชุมให้ตรงเวลาด้วย[๑๔๙]

สรุป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงทัศนะว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้นั้นจะต้องประกอบด้วย

๑. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่มีวิสัยทัศน์จะทำงานโดยใช้ปัญญากำกับ สามารถมองเห็นปัญหาและคาดการณ์อนาคตได้โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดทิศทาง เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร มีการทำงานเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ของโลก สังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ทันท่วงที รวมทั้งต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ มุ่งแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้วยการวิจัยและพัฒนาการผลิตอาหารที่มีมูลค่าเพิ่ม มีความสะดวก มีคุณค่าทางโภชนาการและมีประโยชน์ต่อสุขภาพ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมี

---

[๑๔๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๔๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๔๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๔๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๔๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

ความแม่นยำ ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย มีแผนรองรับความเสี่ยงหรือผลกระทบในภาวะวิกฤต โดยวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นเป้าหมายร่วมกันของทุคนในองค์กรด้วย การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

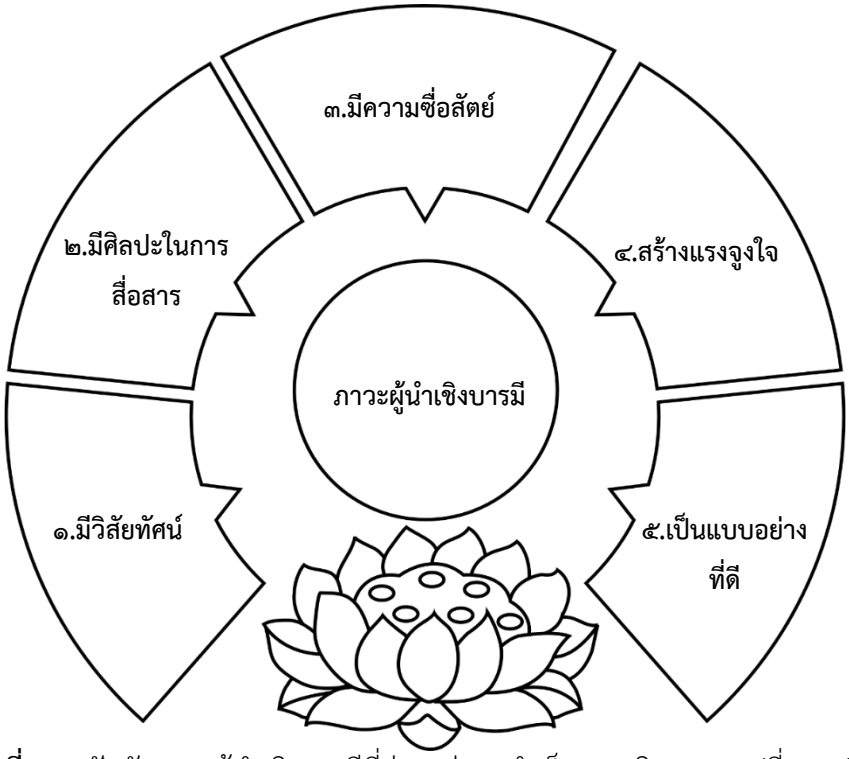
๒. มีศิลปะในการสื่อสาร ผู้นำจำเป็นต้องมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากผู้นำไม่สามารถทำงานได้สำเร็จโดยลำพัง การสื่อสารมีหลายรูปแบบไม่เฉพาะแต่การสื่อสารด้วยวาจา อาจเป็นการสื่อสารด้วยการกระทำ การสื่อสารต้องให้เหมาะสมกับบุคคลที่ต้องการจะสื่อสารด้วย คนแต่ละกลุ่มหน้าที่ อาชีพ ช่วงวัยที่ต่างกัน ระดับปฏิบัติงานแต่ละระดับก็อาจต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน แต่ที่สำคัญคือข้อมูลที่จะสื่อสารต้องมีลักษณะที่เป็นความจริง แท้ เป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับได้ของผู้ฟัง วิธีการสื่อสารอาจใช้วิธีพูดคุยโดยตรง การประชุม การสื่อสารโดยผ่านเทคโนโลยี และเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ด้วย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจและรู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ แม้ว่าการสื่อสารจะเป็นวาจาหรือการกระทำก็ดี แต่การที่ผู้นำจะสื่อสารออกมาดีก็ต้องมาจากความคิด จิตใจและทัศนคติที่ดีของผู้นำ คือมีความเป็นกัลยาณมิตร มีความเมตตา อบอุ่น ปรารถนาดี ก็จะทำให้คนในองค์กรเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ พร้อมที่จะเข้าใจยอมรับและยินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือแนวทางของผู้นำเพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน การที่ผู้นำมีศิลปะในการสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๓. มีความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน จนถึงระดับประเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร ความซื่อสัตย์เริ่มจากซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้ร่วมงาน ต่อลูกค้า ต่อองค์กร ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็จะทำให้เกิดความไว้ใจ เกิดความเชื่อใจ ทำงานร่วมกันได้สำเร็จราบรื่น ทำให้องค์กรพัฒนาและมีความเจริญ ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ขาดความซื่อสัตย์ จะเกิดความระแวงแคลงใจ แตกสามัคคี การเอาเปรียบหาผลประโยชน์ ไม่สามารถทำงานได้อย่างปกติสุข และนำไปสู่ความเสื่อมในที่สุด ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารหลายแห่งจะมีหลักการของความซื่อสัตย์เป็นค่านิยมหลัก หรือปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือเขียนเป็นจริยธรรมธุรกิจ นอกจากความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้เกี่ยวข้องแล้ว ยังเน้นการมีความซื่อสัตย์ต่อคุณภาพสินค้า ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การทำธุรกิจที่ดีและยั่งยืน การที่ผู้นำมีความซื่อสัตย์จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๔. สร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร แรงจูงใจมี ๒ ประเภทคือ แรงจูงใจภายนอกที่เป็นวัตถุ สิ่งของ ผลตอบแทน โบนัส การยกย่อง ซึ่งเป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นพฤติกรรม กับแรงจูงใจภายในที่เป็นผลมาจากพลังขับภายในตัวบุคคลเอง อาจเป็นทัศนคติ ความตั้งใจ ความพอใจ ความสำเร็จ การมองเห็นคุณค่าของงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร การสร้างแรงจูงใจต้องมีความสมดุลทั้งสองด้าน ต้องให้อย่างเหมาะสมกับความต้องการและสถานะของบุคคล การสร้างแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งทางกายภาพและจิตใจ มีผลกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของปัจเจกบุคคลและองค์กรร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจโดยอาศัยหลักอิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ของบุคลาการเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ของผู้นำ สิ่งสำคัญต้องมีความยุติธรรม และชัดเจน ผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารอาจสร้างแรงจูงใจภายนอกโดยการกำหนดดัชนีตัวชี้วัด หรือ KPI เพื่อการประเมินผลตอบแทนในรูปแบบของโบนัส คอมมิชชั่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล เป็นต้น แต่ก็ต้องไม่ละเลยความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจภายในและการสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิกขององค์กรที่พร้อมจะเติบโตก้าวหน้าไปกับความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจของผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๕. เป็นแบบอย่างที่ดี การที่ผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการที่ผู้นำต้องดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกในองค์กร ทั้งความมีคุณธรรม จริยธรรม การวางตน การทำงาน (การนำคน นำตน นำงาน) ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กรได้ยึดถือเป็นแบบอย่าง เหมือนกับที่คนในสังคมให้การยกย่องคนที่ทำคุณงามความดี หรือพระสงฆ์ที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้คนในองค์กรเกิดการเลียนแบบในทางที่ดี หรือนำไปในทางที่ดี ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา มีความมั่นคง สอนด้วยการกระทำมากกว่าคำพูด เป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ น่านับถือ และน่ายึดถือ สร้างการยอมรับได้โดยสนิทใจและนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สามารถสรุปได้ ดังแสดงในภาพที่ ๔.๗ และตารางที่ ๔.๑๐



ภาพที่ ๔.๗ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตารางที่ ๔.๑๐ สรุปประเด็นสำคัญปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ปริมาณ ความถี่	ปริมาณ รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	มีวิสัยทัศน์	๑๖	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๒	มีศิลปะการสื่อสาร	๑๖	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๓	มีความซื่อสัตย์	๑๗	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๔	สร้างแรงจูงใจ	๑๗	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๕	เป็นแบบอย่างที่ดี	๑๗	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘

๒.๒ ปัจจัยนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน โดยปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้ให้ข้อคิดเห็นถึงความสำคัญของนโยบายภาครัฐว่าสามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ โดยมีความเห็นว่านโยบายของรัฐจะเป็นแนวทาง ทิศทางการดำเนินงานของรัฐ นโยบายไม่ใช่กฎหมาย แต่อาจนำไปสู่การออกกฎหมาย กฎระเบียบเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายของนโยบายต่อไป นโยบายยังเป็นแนวทางในการกำหนดการส่งเสริม สนับสนุน กำกับการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน การดำเนินการทางธุรกิจอย่างสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างราบรื่นและได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากภาครัฐ อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน[๑๕๐] นโยบายการจัดการด้านอาหารของประเทศไทยเกิดจากการระดมสมองของผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ ในสหวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เพื่อให้การจัดการด้านอาหารของประเทศซึ่งมีหน่วยงานภาครัฐรับผิดชอบอยู่หลายหน่วยงาน เกิดการบูรณาการของแผนงานการทำงานให้สอดรับกัน เสริมจุดแข็ง และปิดจุดอ่อนของประเทศ ซึ่งการจัดการนี้อาจไม่ใช่เพียงผู้ทำการผลิต เพาะปลูก เท่านั้น ยังมีผู้เกี่ยวข้องอื่นอีก เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรน้ำ พื้นที่เพาะปลูก การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การขนส่ง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการวางแผนและจัดการ เป็นต้น[๑๕๑] ตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ ประกอบด้วย ๔ ด้านหลักคือ ๑) ด้านความมั่นคงอาหาร ๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ๓) ด้านอาหารศึกษา ๔) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งทัศนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหารตามกรอบยุทธศาสตร์ ๔ ด้านหลักดังกล่าว เป็นดังต่อไปนี้

๑) ด้านความมั่นคงอาหาร ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ อาหารในรูปของกวฬีการาหาร เป็นปัจจัย ๔ ที่บำรุงเลี้ยงร่างกาย เป็นเครื่องอาศัยของมนุษย์ น้ำเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตอาหาร รัฐควรมีนโยบาย ๑) ลงทุนในเรื่องน้ำ ๒) การคัดพันธุ์พืช ๓) การแบ่งโซนนิ่งการผลิตพืชอาหารให้ชัดเจน รวมถึงฤดูกาลปลูก ๔) ศึกษาความต้องการของตลาด ๕) นำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น ประเทศอิสราเอล สามารถปลูกพืชอาหารกลางทะเลทรายได้ วิสัยทัศน์ของผู้นำที่ดูแลเรื่องอาหารต้องชัดเจนในเรื่องเหล่านี้เพื่อให้ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตอาหารของโลก[๑๕๒]

---

[๑๕๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๕๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๕๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

กระทรวงเกษตรต้องให้ความรู้แก่เกษตรกรในการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ รักษาพื้นที่เพาะปลูก และคุณภาพอาหาร เพราะเป็นผลประโยชน์ของชาติ อาหารดีคนในชาติก็มีคุณภาพดี ต้องไม่ใช้สารเคมี ซึ่งทำให้เกิดโรคภัยไข้เจ็บทั้งกับเกษตรกรและผู้บริโภค ไม่เอาพื้นที่เพาะปลูกไปทำโรงงานอุตสาหกรรม สุดท้ายแหล่งอาหารของประเทศจะลดน้อยลง แหล่งอาหารจึงเป็นความสำคัญของประเทศและของโลก ประเทศใดมีแหล่งอาหารอุดมสมบูรณ์ จะได้เปรียบทางชัยภูมิ[๑๕๓] ทำอย่างไรที่จะให้การผลิตอาหารมีความมั่นคง ก็ต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ใช้หลักความพอเพียงตามแนวทางมัชฌิมาปฏิปทา การผลิตอาหารต้องมีความปลอดภัย มีคุณภาพ[๑๕๔] นโยบายเรื่องความมั่นคงอาหารเทียบกับหลักพระพุทธศาสนา อาหารเป็นปัจจัยยังชีพต้องมีความพอเพียงในแง่ของการดำเนินชีวิต นโยบายในเรื่องความมั่นคงของปัจจัยยังชีพต้องดูทิศทางและความต้องการของสังคม จะผลิตและสร้างปัจจัยยังชีพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างไร นโยบายของรัฐเพื่อให้เกิดความอยู่ดีกินดีของประชาชน การบริหารจัดการ การเพาะปลูก การจัดการทรัพยากรโดยใช้ศาสตร์พระราชา ต้องเอาทรัพยากรของแต่ละท้องถิ่นที่มีอยู่มาบริหารจัดการให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด[๑๕๕] ทั้งนี้อยู่ที่ความตั้งใจจริงของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ภาครัฐผู้กำหนดนโยบาย และภาคเอกชนผู้ปฏิบัติ ต้องมีอิทธิบาท ๔ เริ่มต้นจาก ๑) ฉันทะ มีความตั้งใจจริง ๒) วิริยะ ทำต่อเนื่อง ๓) จิตตะ มีสมาธิที่จะทำอย่างแน่วแน่มั่นคง ๔) วิมังสา มีปัญญาใคร่ครวญหาวิธีให้บรรลุเป้าหมาย[๑๕๖]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ นโยบายด้านความมั่นคงอาหารต้องมีการจัดสรรการผลิตตามภูมิภาค ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคอีสาน ภาคใต้ ต้องจัดสรรและกระจายอย่างเสมอภาค นโยบายต้องเกิดจากระดับล่าง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมให้ประชาชนกำหนดความต้องการ และรัฐสนองตอบร่วมกับประชาชนทำสิ่งนั้น การร่างนโยบายภาครัฐด้านอาหารต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกษตรกร ผู้ประกอบการ ประชาชน ผู้บริโภคในห่วงโซ่อาหาร เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย[๑๕๗] นโยบายด้านความมั่นคงอาหารสามารถส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมาก ประเด็นที่สำคัญคือ ๑) ต้องมีแผนการใช้ที่ดินเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทานด้านอาหารให้มั่นคง ๒) การจัดการเรื่องน้ำ ปัญหาน้ำท่วม แล้งซ้ำซาก ต้องแก้ให้ได้ และบริหารจัดการน้ำให้มีอย่างเพียงพอ ๓) มีการวิจัยและพัฒนาทางด้านอาหาร เพื่อแปรรูปสินค้าจากเกษตรกรรม สร้างความมั่นคงและปลอดภัย เช่น การผลิตอาหารปลอดสารพิษ

---

[๑๕๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๕๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๕๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๕๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๕๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

อาหารที่ใช้วิถีธรรมชาติ เป็นต้น[๑๕๘] นโยบายผลิตอาหารที่มั่นคงจริง ๆ จะต้องไม่พึ่งน้ำฝนเพียงอย่างเดียว ต้องมีระบบชลประทานที่มีประสิทธิภาพ รัฐอริโซน่าของสหรัฐอเมริกาเป็นทะเลทราย สามารถปลูกส้มได้ ต้องมีนโยบายการลงทุนสร้างระบบชลประทานในการส่งน้ำ จะให้การผลิตอาหารมีความมั่นคง นโยบายด้านอาหารของประเทศต้องมีความมั่นคง ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่เปลี่ยนไปตามรัฐบาล และมีความชัดเจนว่าจะไปทางไหน[๑๕๙]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ นิยามความมั่นคงอาหารคือการที่ผู้บริโภคเข้าถึงอาหารได้ มีความเพียงพอ มีความปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสมตามวัย ซึ่งเป็นนิยามขององค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ ความมั่นคงอาหารจะก่อให้เกิดผลสำเร็จได้ต้องมีเพียงพอต่อการบริโภคและเข้าถึงได้ มีความปลอดภัยจากสารพิษเจือปน สารเคมีตกค้าง ต่อมาก็เป็นเรื่องของโภชนาการ แต่เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม เป็นแหล่งผลิตอาหาร คณะกรรมการอาหารแห่งชาติจึงเพิ่มเติมในเรื่องระบบการผลิตที่ต้องรักษาความสมดุลของระบบนิเวศและการใช้ทรัพยากรของประเทศเข้าไป ถ้าจะให้การผลิตอาหารพอเพียงและมั่นคงในระยะยาว ก็ต้องไม่ทำลายธรรมชาติ เกื้อหนุนรักษาสมดุลระบบนิเวศ ตัวอย่างที่เห็นคือระบบการผลิตสีเขียวหรือ green production ที่มาจากนโยบายเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว หรือ BCG คือการผลิตทั้งหมดต้องเกื้อหนุนทั้งสุขภาพคนและระบบนิเวศด้วย การปรับตัวของภาคเอกชนให้สอดรับกับยุทธศาสตร์นี้ ผู้ประกอบการจะต้องมองที่ความยั่งยืนในเชิงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น รวมทั้งการกระจายรายได้และทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ซึ่งก็คือความยั่งยืนในเชิงสังคม เกษตรกรจะได้ไม่ย้ายถิ่นฐาน ทิ้งอาชีพและที่ดินเพาะปลูกมาหางานทำในตัวเมือง ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำและปัญหาสังคมตามมา[๑๖๐] นโยบายความมั่นคงด้านอาหารจึงเป็นแนวทางบริหารการเปลี่ยนแปลงในห่วงโซ่การผลิตอาหารไปสู่การผลิตที่ยั่งยืน ภายใต้ระบบคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรับปรุง ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม พร้อม ๆ กับยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเกษตรกรให้มีอาหารที่ปลอดภัย มีโภชนาการที่ดีต่อสุขภาพ และมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี[๑๖๑]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ในด้านความมั่นคงอาหาร ภาครัฐต้องจัดให้มีอาหารที่พอเพียง มีคุณภาพ ทำให้ประชาชนในประเทศมีสุขภาพดี ประเทศไทยมีการเกษตรนำทางด้านเศรษฐกิจ รัฐบาลต้องพยายามส่งเสริมให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น ธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม

---

[๑๕๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๕๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๖๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๖๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

หรือเกษตรอาหารต้องทำให้มีมาตรฐาน เกิดความมั่นคง ยั่งยืน ไม่เพียงตอบสนองความต้องการบริโภคในประเทศ ยังสามารถส่งออกสร้างรายได้ให้กับประเทศชาติ เป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ธุรกิจมีตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ รัฐต้องให้การสนับสนุน SME ทั้งด้านองค์ความรู้และด้านการเงิน มีงบประมาณในการวิจัย และนำงานวิจัยไปสู่เกษตรกรให้พัฒนาและอยู่รอดได้[๑๖๒] นโยบายภาครัฐต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สภาพการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ climate change จะรับมืออย่างไร จะปลูกพืชโดยไม่ใช้สารเคมี ยาฆ่าแมลงได้อย่างไร ตัวอย่างเกษตรระบบปิด เกษตรอัจฉริยะที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ภาครัฐต้องมองไปข้างหน้า เรียนรู้เทคโนโลยีและปรับใช้กับประเทศไทย ในขณะที่ประเทศจีนสามารถปลูกข้าวกลางทะเลทราย ทำกระชังในมหาสมุทร การใช้พื้นที่เพาะปลูกในแนวดิ่ง ก็สามารถเพิ่มผลผลิตได้[๑๖๓] เรื่องความมั่นคงอาหาร ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรขณะนี้ช่วยตัวเองได้พอสมควร ถ้ารัฐบาลช่วยการจัดการเรื่องระบบน้ำได้ ก็จะสนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบการได้อย่างมาก กับเรื่องตู้คอนเทนเนอร์สำหรับการส่งออกสินค้าขาดแคลน ผลิตอาหารมาแล้วไม่สามารถส่งออกได้ ถ้าเพิ่มต้นทางกับปลายทางเข้ามา จะช่วยผลักดันภาคธุรกิจเกษตรให้ก้าวหน้าไปได้มากขึ้น[๑๖๔] ความมั่นคงด้านอาหาร ประเด็นคือ ๑) ปัญหาการทำงานของระบบราชการและการเมืองระบบโควต้าที่มาจากต่างพรรคกัน ทำให้การทำงานเชื่อมระหว่างกระทรวงไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีเอกภาพ ตัวอย่างเช่นการห้ามใช้สารเคมี ๒) ต้องมี roadmap ว่าทิศทางในอนาคตของประเทศไทยกำลังเดินไปทางไหน ผู้ประกอบการจะได้สามารถปรับตัวได้ ประชาชนสามารถคาดหวังความสำเร็จจากนโยบายของรัฐได้ ๓) ต้องเน้นนวัตกรรม ความมั่นคงอาหารเชื่อมโยงตั้งแต่ห่วงโซ่อุปทาน ต้นน้ำคือภาคเกษตร จะดูแลอย่างไรให้มีความมั่นคงพอเพียง ปลอดภัย ไม่ขาดแคลน ๔) หน่วยงานภาครัฐที่ดูแลเรื่องอาหารต้องรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ[๑๖๕]

๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ คุณภาพและความปลอดภัยอาหารเป็นปัจจัยสำคัญของการผลิตอาหาร ถ้าผู้บริหารในแต่ละบริษัทคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ ให้ความสำคัญกับคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ก็จะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีในแง่ของการได้รับอาหารที่มีคุณภาพบริโภคไปแล้วไม่เป็นพิษเป็นภัยกับตนเอง ไม่เพียงแต่ผู้ประกอบการที่ผลิตอาหารเท่านั้น เกษตรกรที่ปลูกผักก็ต้องคำนึงถึงคุณภาพของผัก ผู้ผลิตอาหารตั้งแต่ผู้ผลิตระดับรากหญ้า เกษตรกรจนถึงธุรกิจขนาดใหญ่ หากคำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค ก็จะทำให้เกิดความมั่นคงทางด้าน

---

[๑๖๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๑๖๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๖๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๖๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

อาหารของประเทศในระยะยาวด้วย คุณภาพและความปลอดภัยอาหารจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการผลิตอาหาร[๑๖๖] ความปลอดภัยด้านอาหารมี ๒ อย่าง ปลอดภัยจากสารพิษ และปลอดภัยจากความไม่พอเพียง ถ้าปิดประเทศจะมีอาหารพอเพียงบริโภคหรือไม่ ถ้าส่งออกไปต่างประเทศ อาหารนั้นมีมาตรฐานความปลอดภัยเป็นที่ยอมรับหรือไม่[๑๖๗] อาหารจะมีคุณภาพและปลอดภัย ต้องให้ความรู้กับผู้ปลูก ผู้ผลิต ผู้บริโภค[๑๖๘]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ต้องกินอาหารให้เป็นยา ไม่เกิดโรคภัยไข้เจ็บ จะได้ไม่ต้องกินยาเป็นอาหาร ตัวอย่างเช่น อาหารท GMO โดยเฉพาะถั่วเหลือง การบังคับใช้กฎหมายสำคัญ นโยบายปฏิบัติต้องเคร่งครัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล[๑๖๙] ถ้ามุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก นโยบายต้องชัดเจน คุณภาพและความปลอดภัยอาหารเป็นเรื่องสำคัญ ต้องปลอดภัยและมีคุณค่าโภชนาการ ปลูกข้าวต้องเพื่อสุขภาพ ต้องไม่ใช้สารเคมีที่นำเข้าจากต่างชาติซึ่งมักมีผลประโยชน์ทางธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง[๑๗๐]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร หัวใจสำคัญคือมาตรฐานใน ๓ ด้าน ด้านคุณภาพ คุณค่าโภชนาการ และความปลอดภัย มีการใช้นวัตกรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน เพิ่มมูลค่าการผลิตแปรรูป เป็นการหลอมรวมศาสตร์ทั้งหมดตลอดห่วงโซ่การผลิตตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ระบบมาตรฐานต้องมีการเฝ้าระวัง ต้องมีการตรวจสอบย้อนกลับได้ ปัจจุบันตลาดเป็นอำนาจของผู้ซื้อ ผู้บริโภคมีสิทธิ์เลือกซื้อ ต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้ขายและผู้บริโภค ไม่ได้อยู่ที่ราคาอย่างเดียว แต่อยู่ที่คุณภาพด้วย[๑๗๑] ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ตามกรอบยุทธศาสตร์ฉบับที่ ๑ จะมองในด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ แต่ในกรอบยุทธศาสตร์ฉบับที่ ๒ คณะกรรมการอาหารแห่งชาติต้องการให้ยุทธศาสตร์มองในมิติทางการค้าให้มากขึ้น ไม่มองแค่มิติทางด้านสุขภาพซึ่งเป็นด้านสาธารณสุขเท่านั้น คือต้องการให้ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนมิติทางเศรษฐกิจให้มากขึ้น โดยมองไปที่มาตรฐานระดับพรีเมี่ยมและมีความปลอดภัยที่เป็นมาตรฐานสากลมากขึ้น คำว่าพรีเมี่ยมคือมีเรื่องราว เรื่องเล่าหรือ story เช่น เป็นผลผลิตจากเกษตรกรชุมชนนี้ปลูกผลิตด้วยวิถีธรรมชาติ ใช้เกษตรอินทรีย์ มีสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์หรือ GI เช่น เป็นทุเรียนพันธุ์หลิน-หลงลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ เป็นต้น ในการยกระดับมาตรฐานการผลิต การผลิตขั้นต้นคือส่งเสริมการ

---

[๑๖๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๖๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๖๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๖๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๗๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๗๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

ปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีหรือ GAP พอมาถึงการผลิตระดับชุมชน ก็จะเริ่มมีการนำหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารขั้นต้น หรือ primary GMP โดยปรับจากข้อกำหนดเดิมของมาตรฐาน GMP ที่ไม่ใช่จุดวิกฤตที่สำคัญ สำหรับระดับอุตสาหกรรมใหญ่ก็จะผลักดันไปสู่มาตรฐานสากล หรือ international standard นโยบายภาครัฐด้านอาหารตามกรอบยุทธศาสตร์ ๔ ด้านนี้ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหารมีผลต่อผู้ประกอบการมากที่สุด เพราะจะต้องถูกนำไปปฏิบัติโดยมาตรการทางกฎหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สินค้าอาหารของไทยพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นและแข่งขันได้ในตลาดโลก[๑๗๒]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา มีบทบาทสูงมาก ต้องทำงานร่วมกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัย การยึดกฎระเบียบก็ต้องมองว่าจะทำอย่างไรให้ผู้ประกอบการพัฒนาตนเอง ต้องให้ความรู้กับผู้ประกอบการ[๑๗๓] ในฐานะผู้ผลิตอาหารเพื่อการส่งออกก็ต้องมีคุณภาพ ถ้าไม่มีคุณภาพก็จะส่งออกยาก บุคลากรที่จะผลิตอาหารที่มีคุณภาพก็ต้องมีความรู้ ไม่ว่าทางด้านกระบวนการผลิต การเตรียมวัตถุดิบ หรือแม้แต่ผลิตแล้วส่งออกก็ต้องมีความรู้เรื่องการส่งออก[๑๗๔] ในประเทศไทยมีบริษัทเล็ก ๆ ที่เรียกว่า SME ที่เป็นผู้ประกอบการอาหารจำนวนมาก ภาครัฐต้องช่วยในเรื่องของการอำนวยความสะดวก การให้ความรู้ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีการรับฟังปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตอาหารของผู้ประกอบการรายเล็กซึ่งมักจะเสียเปรียบบริษัทใหญ่ ๆ จะส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการให้พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นมากกว่าที่จะเป็นปัญหาในการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ของภาครัฐ[๑๗๕]

๓) ด้านอาหารศึกษา ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ด้านอาหารศึกษา อย. และ สคบ. ต้องให้ความรู้ ข้อมูล ผลเสียของอาหารที่ไม่มีคุณภาพ ตัวอย่าง พิษภัยของการใช้น้ำมันพืชทอดซ้ำ ปัญหาที่เกิดจากการรับประทานอาหารแล้วทำให้เกิดโรค เช่น โรคไขมันอุดตันในเส้นเลือด โรคเบาหวาน โรคหัวใจ โรคอ้วน โรคความดันโลหิต โรคมะเร็ง โดยเฉพาะในยุคสื่อสารรวดเร็วด้วยโซเชียลมีเดีย มักทำให้ผู้บริโภคเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและสับสน ในส่วนที่เกี่ยวกับพระ ช่วงที่มีการระบาดของโควิด-๑๙ มีนโยบายให้วัดเป็นสวนครัวของชุมชน เพราะวัดส่วนใหญ่มีพื้นที่ สามารถเลี้ยงไก่ไข่ เพาะเห็ด ปลูกผัก ทำเป็นพุทธเกษตร วัดกลายเป็นที่เรียนรู้ของชุมชนในการปลูกผักปลอดสารพิษ เลี้ยงไก่อารมณ์ดี ตัวอย่างวัดพระราม ๙ กาญจนาพิเศษ ประชาชนที่อยู่ใกล้วัดสามารถมาเก็บผลผลิตปลอดสารพิษ เก็บไข่ไก่ที่วัดไปปรุงอาหารมาใส่บาตรพระ และนำไป

---

[๑๗๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๗๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๑๗๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๗๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

บริโภคในครอบครัวได้ในสถานการณ์ที่มีความยากลำบากเดือดร้อนในการทำมาหากิน เป็นการพึ่งพาอาศัยกัน เด็กในชุมชนก็ได้ความรู้ในการปลูกผัก เลี้ยงไก่และได้อาหารที่ปลอดภัยไปรับประทาน[๑๗๖] นโยบายเรื่องอาหารศึกษา ผู้ผลิตเช่นเกษตรกรต้องมีความรู้ ตระหนักในการมองเห็นประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิ ไม่ว่าผู้ผลิตวัตถุดิบภาคเกษตรกรรม ผู้ประกอบการธุรกิจที่นำวัตถุดิบไปแปรรูป พ่อค้าคนกลาง ผู้บริโภค ควรมีการทำวิจัยพัฒนาการผลิตอาหารให้มีคุณภาพและความปลอดภัยโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิชาการ ตัวอย่างเช่น ที่มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เข้าไปช่วยชุมชนในการสร้างมูลค่าในการเลี้ยงปลาสลิดบางบ่อ ประกอบด้วยคณะวิทยาศาสตร์เข้าไปดูแลในเรื่องของน้ำ ดิน เลี้ยงปลาสลิดอย่างไรให้เจริญเติบโตดี และคงรักษาคุณภาพของปลาสลิดบางบ่อไว้ ไปวิจัยดิน น้ำ พืชน้ำ อย่างไหนที่เอื้อต่อคุณภาพทำให้ปลาสลิดมีรสชาติดี คณะบริหารธุรกิจไปช่วยวิจัยการสร้างรูปแบบผลิตภัณฑ์ คณะนิเทศศาสตร์เข้าไปช่วยทำโครงการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักผลิตภัณฑ์ปลาสลิดบางบ่อมากขึ้น เป็นการบูรณาการงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ บริหารธุรกิจ นิเทศศาสตร์ ไปสู่ชุมชน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การผลิตอาหารต้องปลอดภัย เลี้ยงปลาสลิดโดยไม่ใช้สารเคมี ด้านหลังของมหาวิทยาลัยมีแปลงสาธิตในการปลูกผักปลอดสารพิษ จำหน่ายให้กับบุคลากร ให้บุคลากรบางส่วนที่มีการปรับองค์กรในสภาวะที่เปลี่ยนแปลง คนที่ยังมีงานน้อยอยู่ก็ให้มาดูแลส่วนนี้ ก็จะมีรายได้เข้ามหาวิทยาลัย ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์ บุคลากรก็ได้เรียนรู้ เมื่อเกษียณออกไปก็สามารถมีอาชีพเสริมในด้านนี้ได้ โดยสรุปคือทุกภาคส่วนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะทำให้อาหารในประเทศไทยมีคุณภาพ มีความปลอดภัยโดยใช้การวิจัย ใช้องค์ความรู้หลากหลายสาขามาบูรณาการร่วมกัน[๑๗๗]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ด้านอาหารศึกษา สถาบันการศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการศึกษาเรื่องอาหาร การแปรรูปพืชผักผลไม้ สร้างผลิตเนื้อสัตว์จากพืชพวก plant-based meat ต้องมีงบประมาณในการวิจัยพัฒนาอย่างเพียงพอ ซึ่งงบวิจัยพัฒนาของประเทศไทยยังต่ำมาก[๑๗๘] ด้านอาหารศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อการศึกษาทางด้านเกษตร ต้องมอบความเป็นเลิศให้กับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ และมอบภาระหน้าที่ในการดูแลการผลิต ไม่ว่าจะเป็นสัตว์ เป็นพืชในท้องถิ่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมอบหมายให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดูแลเกษตรกร รัฐบาลให้เงินสนับสนุน ถ้ามหาวิทยาลัยดูแลไม่ไหว รัฐบาลท้องถิ่นจึงเข้ามาดูแล สุดท้ายค่อยมาถึงรัฐบาลกลาง นักศึกษาของมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นจะเข้าไปทำงาน วิจัยพัฒนาตั้งแต่ยังไม่สำเร็จการศึกษา ต้องลงพื้นที่เห็นสภาพจริง ได้ลงมือปฏิบัติ ทำให้เกิดความชำนาญ เข้าใจปัญหา

---

[๑๗๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๗๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๗๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

และความต้องการของผู้ผลิตและเกษตรกร รัฐบาลมีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณและอำนวยความสะดวกให้กับนิสิตนักศึกษาและมหาวิทยาลัยให้ทำงานวิจัยแก้ปัญหาร่วมกับชุมชนและเกษตรกร[๑๗๙]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ด้านอาหารศึกษา การเรียนในระดับมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนรูปแบบ หลอมรวมศาสตร์กับการเรียนข้ามศาสตร์ ตัวอย่างมหาวิทยาลัยพะเยา เอาสาธารณสุขศาสตร์รวมกับนิติศาสตร์ หรือสาธารณสุขศาสตร์รวมกับเศรษฐศาสตร์ เรียนไปพร้อมกัน เรียน ๕ ปี รับ ๒ ปริญญา เวลาลงพื้นที่สามารถบูรณาการองค์ความรู้ทั้งด้านสาธารณสุขกับด้านกฎหมาย หรือสาธารณสุขกับเศรษฐศาสตร์มาวิเคราะห์แก้ปัญหาร่วมกัน ศาสตร์สมัยนี้ต้องเป็นการบูรณาการโดยพื้นฐานของปัญหาของสังคมที่แท้จริง[๑๘๐] การจัดการด้านอาหารศึกษานี้มี ๒ ส่วน คือ ๑) การวิจัย เพื่อให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ ๒) การจัดการองค์ความรู้ด้วยการเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่แล้วให้สามารถนำไปใช้ได้เลย ซึ่งรวมถึงวิธีการสื่อสารองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับระดับผู้รับ และการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนทางด้านอาหารศึกษา[๑๘๑] ด้านอาหารศึกษา ตัวยุทธศาสตร์มุ่งไปที่การส่งเสริมสุขภาพ เป้าหมายเน้นที่ผู้บริโภคให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริโภคอาหารให้เหมาะกับสุขภาวะของตน ตั้งแต่เรื่องของการสร้างสื่อ สร้างองค์ความรู้ ตัวชี้วัด ส่งเสริมชุมชนให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการนำองค์ความรู้ไปใช้ การพัฒนาตัวชี้วัดพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสม มาจากคำว่า Food Base Dietary Guideline หรือ FBDGs ส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคระดับบุคคลตามภาวะสุขภาพ เมื่อผู้บริโภคมีความตระหนักในการเลือกบริโภคอาหารที่มีโภชนาการที่ดีที่เหมาะสม ผู้ประกอบการก็จะปรับตัวเพื่อผลิตอาหารให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคเอง[๑๘๒]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ นโยบายด้านการศึกษา เน้นการวิจัยองค์ความรู้ พอมีองค์ความรู้ใหม่ ๆ กระจายมาให้ผู้ประกอบการ แล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ก็จะมีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอาหารอย่างแน่นอน[๑๘๓] การให้ความรู้ด้านอาหารศึกษา มีการวิจัยพัฒนา สร้างนวัตกรรมที่จะเพิ่มมูลค่าของสินค้าอาหารที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ปัจจุบันงานวิจัยภาครัฐมีความเชื่อมโยงกับเอกชนมากขึ้น มีความเข้าใจแนวโน้มของอาหารที่เรียกว่า future food จะเห็นหน่วยงานของรัฐและสถาบันการศึกษาทำวิจัยที่มีนวัตกรรมมากขึ้น ควรให้ผู้ประกอบการได้นำมาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ได้จริง[๑๘๔]

---

[๑๗๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๘๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๘๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๘๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๘๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๘๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

๔) ด้านการบริหารจัดการ ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ถ้าเป็นเกษตรกรก็ต้องศึกษาเรียนรู้ในเรื่องของอาหารที่ผลิต ทำอย่างไรจึงจะมีคุณภาพและปลอดภัย ถ้าเป็นรูปธุรกิจที่เป็นบริษัท ผู้บริหารต้องมีนโยบายชัดเจนที่จะผลิตอาหารที่ปลอดภัยได้มาตรฐาน นโยบายกำกับลงมาตั้งแต่ผู้บริหารมาจนถึงผู้ผลิตในขั้นตอนต่าง ๆ ถ้าเป็นนโยบายภาครัฐ ก็ต้องมีนโยบายทั้งพระเดช พระคุณ ถ้าตรวจพบบริษัทใดหรือธุรกิจใดที่ผลิตอาหารไม่มีคุณภาพ ก็ต้องใช้มาตรการทางกฎหมายเข้ามาจัดการอย่างเข้มงวด เช่นนมผงที่มีสารพิษปนเปื้อนต้องเรียกคืน ถ้าเป็นเรื่องพระคุณ บริษัทไหนทำดีก็มีการยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณเป็นผู้ประกอบการดีเด่นที่เน้นคุณภาพ มีหลายวิธีในการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการผลิตอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัย[๑๘๕]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ทางด้านบริหารก็คือการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องให้เป็นระบบ มีการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม และมีความเท่าเทียมกัน คือ 5E = Economy, Efficiency, Effectiveness, Ethic, Equity[๑๘๖] การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เพราะ ๑) ขาดวิสัยทัศน์ ต้องมองเห็นสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น ๒) ขาดภาวะผู้นำ ผู้นำต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ จึงจะประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร[๑๘๗]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ด้านการบริหารจัดการเป็นการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวม ตั้งแต่การวางแผน การบริหารจัดการ การสนับสนุนและการประเมินผลภาพรวม นโยบายด้านนี้มี ๓ กลยุทธ์ คือ ด้านข้อมูล ด้านกฎหมาย ด้านความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กร มีการทบทวนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการเอกชน[๑๘๘] ด้านการบริหารจัดการ คือเรื่องของการจัดองค์กร ด้านนี้มีเรื่องกฎหมาย ข้อมูล และการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน การจัดการเรื่องของข้อมูลก็ทำเรื่องฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ของด้านเกษตรกับด้านอาหาร ก็ดำเนินการกันนำมาเชื่อมโยงกัน กฎหมายที่มีอยู่ส่วนไหนที่ขัดข้องหรือมีปัญหาก็ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยให้ส่วนสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กับสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นเลขานุการไปก่อน[๑๘๙] ตามกรอบยุทธศาสตร์มองการบริหารจัดการอยู่ ๓ ด้าน

---

[๑๘๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๘๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๘๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๘๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๘๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๘๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

๑) ด้านโครงสร้าง กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จำนวนมากที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อาหารจะเริ่มทบทวนว่ามีความซ้ำซ้อนกันหรือไม่ ๒) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการก็คือกฎหมาย ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างทบทวนกฎหมายทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง กฎหมายด้านอาหาร พยายามให้มีความยืดหยุ่น ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวได้ง่าย เป็นการทบทวนกฎหมายที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน Regulatory Guillotine เพื่อลด ละ เลิกกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็น ล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการแข่งขัน สร้างภาระต่อการปฏิบัติทั้งของรัฐและเอกชน ๓) การพัฒนาฐานข้อมูล ทุกกระทรวงมีฐานข้อมูลของตนเองที่ใช้ในแต่ละมิติ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาก็มีฐานข้อมูลการอนุญาต ฐานข้อมูลการเฝ้าระวัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก็มีคล้าย ๆ กัน กระทรวงอุตสาหกรรมก็มีฐานข้อูลการส่งออก การนำเข้า การผลิต พอจะเอามาใช้ด้วยกันก็ใช้ไม่ได้ ตั้งแต่เรื่องฐานกักเก็บ เก็บไม่เหมือนกัน methodology ในการเก็บข้อมูล นโยบายแต่ละหน่วยงานก็ยังไม่เปิดให้เข้าถึงกันได้ ทำอย่างไรจึงจะประสานเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่เดิมจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้ และเอาข้อมูลที่กระจัดกระจายในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม มาประมวลแล้วสร้างระบบวิเคราะห์ข้อมูล เรียกว่าระบบประมวลข้อมูล โดยไม่ต้องไปเก็บข้อมูลใหม่ซึ่งไม่จำเป็น ตัวอย่างที่ทำอยู่ขณะนี้คือปฏิทินเกษตรระดับจังหวัด คือทำข้อมูลผลผลิตของแต่ละจังหวัด ลึกถึงระดับตำบลว่าแต่ละช่วงปีทุกเดือนมีผลิตผลเกษตรอะไรออกมาบ้าง แล้วเอามาเชื่อมโยงกับข้อมูลโภชนาการของประชาชนในพื้นที่ ถ้าคนในพื้นที่ปลูกพืชหรือเลี้ยงสัตว์มาก แต่ภาวะโภชนาการไม่ดี แสดงว่าผลผลิตไม่ได้ถูกบริโภคในชุมชน แต่ส่งออกไปนอกพื้นที่ทั้งที่ใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น แล้วต้องเอางบประมาณของประเทศมาแก้ปัญหาทางด้านโภชนาการของคนในท้องถิ่น[๑๙๐]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ในฝั่งของผู้ประกอบการที่มีกำลัง สามารถบริหารจัดการด้านอาหารได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพถึงในระดับมาตรฐานสากล แต่ธุรกิจขนาดเล็กก็อาจไม่มีกำลัง ต้องใช้ปัจจัย เงินทุน บุคลากร ถ้าภาครัฐสามารถช่วยกลุ่มนี้ได้ ก็จะเป็นการกระตุ้นได้อีกระดับหนึ่งเพื่อให้ธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็กเดินไปด้วยกันได้[๑๙๑] นโยบายด้านอาหารจะประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติต้องสามารถนำไปใช้จริงได้ โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล การเข้าถึงข้อมูล ภาครัฐต้องบริหารจัดการให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กได้รับประโยชน์จากการกำหนดนโยบายภาครัฐ[๑๙๒]

สรุป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงทัศนะว่านโยบายภาครัฐด้านต่าง ๆ ตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

---

[๑๙๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๙๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๙๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

๑. ด้านความมั่นคงอาหาร ความมุ่งหมายของนโยบายด้านความมั่นคงอาหารคือการเข้าถึงอาหารที่มีอย่างเพียงพอสำหรับการบริโภคของประชาชน มีความปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสม มีระบบการผลิตที่เกื้อหนุน รักษาความสมดุลของระบบนิเวศและทรัพยากรธรรมชาติทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวของภาครัฐ โดยมีข้อเสนอแนะถึงการดำเนินงานทั้งในด้านการจัดการปัจจัยผลิตอาหาร ได้แก่ ที่ดิน แหล่งน้ำ การวิจัยพันธุ์พืชและสัตว์ การใช้เทคโนโลยีมาบริหารจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ประเด็นสำคัญคือนโยบายด้านความมั่นคงอาหาร นอกจากเรื่องความเพียงพอในการบริโภคแล้ว การผลิตอาหารต้องคำนึงสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค รวมถึงความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (climate change) ใช้ระบบการผลิตสีเขียว (green production) ที่เกื้อหนุนทั้งสุขภาพคนและระบบนิเวศ มีการกระจายรายได้และทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ใช้หลักความพอเพียงตามแนวทางมัชฌิมาปฏิปทา หากผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การผลิตอาหารได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทางด้านปัจจัยผลิต โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีมีทิศทางที่ชัดเจน มีการบริหารทรัพยากรที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ นโยบายด้านความมั่นคงอาหารก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๒. ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร นโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหารมีหัวใจสำคัญที่ มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพอาหาร ด้านความปลอดภัยอาหาร ด้านโภชนาการ และมาตรฐานด้านการผลิต โดยมีระบบการสนับสนุนการนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติคือ ระบบการประกันคุณภาพ การตรวจสอบรับรองคุณภาพต่าง ๆ ตามมาตรฐานแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับการผลิตขั้นต้นด้วยการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) ระดับการผลิตในชุมชนโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารขั้นต้น (primary GMP) และการผลิตในระดับอุตสาหกรรมโดยใช้มาตรฐานในระดับสากล (international standard) นโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหารที่อาศัยมาตรฐานเป็นตัวขับเคลื่อนจึงส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทั้งในระดับการบริโภคและการส่งออกด้วย ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับนโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหารคือ หน่วยงานภาครัฐควรส่งเสริมการยกระดับมาตรฐานโดยการให้ความรู้ควบคู่ไปกับบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้าใจ ยกระดับมาตรฐานการผลิตของผู้ประกอบการโดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตมาใช้เพื่อสร้างคุณภาพและความปลอดภัย เพิ่มมูลค่าสินค้า และโอกาสในการแข่งขัน อำนวยความสะดวกในการตรวจสอบด้านคุณภาพสินค้า การตรวจรับรองมาตรฐาน การตรวจสอบย้อนกลับ (traceability) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรับรองคุณภาพสินค้าการผลิต และการส่งออก สนับสนุนทางด้านข้อมูลและการอบรมให้กับผู้ประกอบการ รับฟังปัญหาอุปสรรคเพื่อปรับปรุงยกระดับมาตรฐานซึ่งต้องเชื่อมโยงกันตลอดห่วงโซ่การผลิตอาหาร และสร้าง

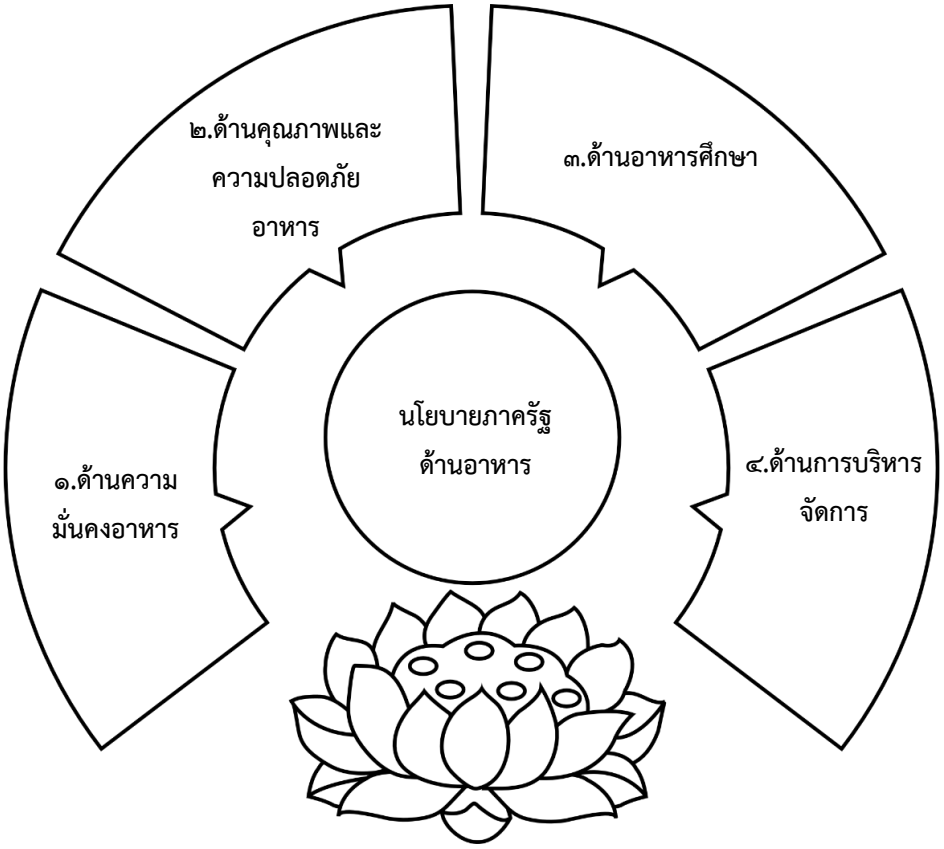
มาตรฐานอาหารให้เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ นโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหารก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๓. ด้านอาหารศึกษา นิยามของอาหารศึกษาคือ กระบวนการส่งเสริม พัฒนาและวิจัย เพื่อให้ความรู้ความตระหนักและพฤติกรรมที่ถูกต้องในห่วงโซ่อาหารและในการบริโภคอาหาร เป็นการเชื่อมโยงระหว่างอาหารและสุขภาพโดยอาศัยหลักโภชนาการที่เหมาะสม การดำเนินงานในด้านอุปทาน ต้องมีการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านอาหารและโภชนาการ และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่แล้วให้สามารถนำไปใช้ได้เลย ส่วนการดำเนินงานในด้านอุปสงค์ ต้องมีการสื่อสารองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริโภคทั้งระดับบุคคลและชุมชน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคที่พึงประสงค์ ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับนโยบายด้านอาหารศึกษา มีมุมมองที่น่าสนใจเพิ่มเติมคือ ควรส่งเสริมบทบาทของสถาบันหลักในชุมชน เช่น วัด สามารถเป็นที่จัดการความรู้ด้านอาหารศึกษาได้โดยการใช้พื้นที่วัดทำพุทธเกษตร สร้างการเรียนรู้การผลิตอาหารปลอดภัยภายในชุมชน สนับสนุนสถาบันการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอจากภาครัฐในการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านอาหาร โภชนาการและนวัตกรรมอาหาร และสนับสนุนบทบาทของสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นในการดูแลการผลิตอาหารของชุมชน ด้วยกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาการคู่กับการลงมือปฏิบัติจากสภาพจริงของท้องถิ่นเอง โดยลักษณะของการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ ร่วมกัน ด้วยการวิจัย พัฒนา การบริหารจัดการ และการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมีโภชนาการที่เหมาะสมกับสุขภาวะของคนในชุมชน และเชื่อมโยงถ่ายทอดองค์ความรู้จากงานวิจัยของภาครัฐและสถาบันการศึกษาให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปผลิตต่อยอดเป็นอาหารที่มีคุณค่าโภชนาการ เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพ ซึ่งจะทำให้นโยบายด้านอาหารศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๔. ด้านการบริหารจัดการ ในการขับเคลื่อนนโยบายด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร และด้านอาหารศึกษา ซึ่งเป็น ๓ ยุทธศาสตร์หลักทางด้านอาหารให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องประกอบด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ ๑) ด้านโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง มีกลไกการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ๒) ด้านกฎหมายที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ๓) ด้านฐานข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า นอกจากการเสริมสร้างความเข้มแข็งของโครงสร้างองค์กรภาครัฐแล้ว การบริหารจัดการภาครัฐในด้านต่าง ๆ จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างแท้จริงต้องมีการร่วมมือระหว่างภาครัฐกับผู้ประกอบการ มีการนำข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้านเกษตรและโภชนาการมาเชื่อมโยงกัน ในด้านกฎหมาย ต้องมีการทบทวน ปรับปรุง ลดความซ้ำซ้อนของกฎหมาย

ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ขจัดกฎระเบียบที่ล้าสมัย ไม่จำเป็น และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการแข่งขัน ซึ่งในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องให้ภาคเอกชนและประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลอย่างโปร่งใส โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรและความต้องการของประชาชน มีการฟังความคิดเห็น สร้างการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกฎหมายที่มีผลกระทบต่อผู้ประกอบการและผู้บริโภค องค์กรภาครัฐต้องมีกระบวนการในการกระจายอำนาจและการทำงานเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งจะทำให้นโยบายด้านการบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สามารถสรุปได้ ดังแสดงในภาพที่ ๔.๘ และตารางที่ ๔.๑๑



ภาพที่ ๔.๘ ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตารางที่ ๔.๑๑ สรุปประเด็นสำคัญปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ความถี่	ปริมาณ รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	ด้านความมั่นคงอาหาร	๑๘	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๒	ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร	๑๘	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๓	ด้านอาหารศึกษา	๑๘	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๔	ด้านการบริหารจัดการ	๑๖	๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘

๒.๓ ปัจจัยทศบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ ปัจจัยด้านทศบารมีเป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารโดยตรง และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารดังได้วิเคราะห์มาแล้วข้างต้น ในการบูรณาการหลักธรรมทศบารมีกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้คำว่าพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีความตื่นรู้ในการนำหลักธรรมทศบารมีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี และภาวะผู้นำเชิงทศบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรที่สามารถนำหลักธรรมทศบารมีมาส่งเสริมคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมีเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยทศบารมี ๑๐ ประการในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น ๓ ด้าน คือ ๑) การนำตน ด้วยการรักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) ๒) การนำคน ด้วยการรู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักใคร่ปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) ๓) การนำงาน คือมีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่าหลักธรรมทศบารมีสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จได้ ทศบารมีคือเป้าหมาย รัฐมีเป้าหมาย คนทุกคนมีเป้าหมาย อยู่ที่เป้าหมายเพื่ออะไร เพื่อตนเอง หรือเพื่อสร้างความสุขให้แก่สังคม เป็นหน้าที่ของผู้นำ ทุกคนที่มีเป้าหมายต้องสร้างบารมีขึ้นมา บารมีคือความดี ทำความดีให้เต็มไว้ ไม่ว่าความดีด้วยการคิด การพูด หรือการกระทำ เพื่อการประยุกต์ใช้ในการทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหาร ทศบารมีจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำไม่ว่าระดับใดก็ตาม[๑๙๓] ทศบารมีต้องมีครบ ๑๐ ข้อ จะขาดข้อใดข้อหนึ่งไม่ได้ การแสดงออกปรากฏชัดใน ๒ ข้อ คือทานกับศีล คือการแสดงออกทางกายภาพ อีก ๘ ข้อเป็นสภาวะทางใจ ไม่ว่าเป็นเนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา อุเบกขา บารมี ๘ ข้อนี้เป็นตัวคุมใจ การแสดงออกจริง ๆ ทางพฤติกรรมมี ๒ ข้อ คือทานกับศีล แต่ตัวกำกับทานกับศีล ต้องมีถึง ๘ ข้อ ทานกับศีลเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ง่าย ทานเป็นข้อแรก ในทางพุทธศาสนาคือการละตัวตน ละความตระหนี่ คนมักจะรักตัวเอง โสดาบันต้องละข้อแรกคือสักกายทิฐิ ต้องเข้าใจให้ถูกต้องเรื่องขันธ์ ๕ เรื่องตัวเอง ทานจึงเป็นวิธีไถ่ถอนความรักตัวเองด้วยการให้ผู้อื่น รักผู้อื่น ผู้บริหารต้องไถ่ถอนความรักตัวเองด้วยการรักผู้อื่น ให้ผู้อื่น เป็นปฏิบัติการที่

[๑๙๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

ชัดของเมตตา ทานเป็นผลสะท้อนจากเมตตา เมตตาเป็นฐาน เมตตาและอุเบกขาเป็นตัวกำกับทุกข้อ กำกับความเห็นแก่ตัว เป็นทิศทางไปสู่โพธิญาณหรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้[๑๙๔] ทศบารมีเป็นองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับคนที่ใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการนำตน นำคน นำงาน ทำให้ตนเองสามารถเป็นคนที่มีคุณธรรม เป็นที่พึ่งของคนอื่น ได้รับการยอมรับ และทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในชีวิตของตนเองหรือคนอื่นได้ด้วย เป็นกระบวนการที่ทำให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสังคมโดยอาศัยทศบารมี[๑๙๕] ทัศนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านทศบารมีโดยการนำตน การนำคน และการนำงาน เป็นดังนี้

๑) การนำตน

(๑) รักษากายวาจา (ศีลบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ผู้นำองค์กรต้องมีวินัย วินัยก็คือศีล ศีลคือการมีระเบียบของตนเอง วินัยทั้งหมดไม่ว่าวินัยทางโลกหรือทางธรรม ศีลทำให้มีระเบียบมากขึ้น[๑๙๖] ศีลไม่ใช่เรื่องของศีล ๕ ศีล ๘ ศีล ๑๐ หรือศีล ๒๒๗ ข้อเท่านั้น แต่รวมไปถึงเรื่องของระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ เป็นความจำเป็นของทุกองค์กรที่ต้องมีกฎกติกาและระเบียบร่วมกัน ทุกคนต้องเคารพกติกาขององค์กร ถ้าไม่เคารพกฎกติกา ก็จะเป็นสังคมที่ไร้ระเบียบ สังคมที่ไร้ระเบียบก็จะเกิดความวุ่นวาย ศีล ๕ คือความปกติ เป็นเรื่องของระเบียบชีวิตที่สร้างเป็นความปกติของทุกชีวิต ไม่ต้องเรียกว่าศีลก็ได้ ศีล ๕ ข้อนี้เป็นกฎจริยธรรมสากลที่มีอยู่ในทุกศาสนา มีเหมือนกัน ศีล ๕ เป็นเรื่องการสร้างให้คนเคารพในสิทธิของกันและกัน สิทธิในชีวิต สิทธิในทรัพย์สิน สิทธิในคู่ครอง สิทธิในข้อมูลข่าวสาร ให้เคารพตนเอง อย่าทำร้ายตัวเองในศีลข้อที่ ๕ เป็นการปลูกฝังให้คนในองค์กรไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น ไม่ไปสร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น ใช้ชีวิตไปตามปกติ คำว่าตามปกติในที่นี้ก็คือใช้ชีวิตไปตามกฎของศีลธรรม เคารพกฎกติกาขององค์กร มีความเคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน ไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น ใช้ชีวิตร่วมกันอย่างสันติ เป้าหมายทุกคนก็จะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีสันติสุข มีสันติภาพ กล่าวโดยสรุปก็คือเฉพาะศีล ๕ ศีลบารมี ช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นคงและยั่งยืนได้[๑๙๗]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ศีลคือระเบียบวินัย ความประพฤติ พฤติกรรมที่ดีงาม ไม่เบียดเบียนตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม ศีลไม่ใช่การไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดในกาม ไม่พูดเท็จและไม่ดื่มสุราของมึนเมาเท่านั้น แต่ศีลคือองค์รวมของพฤติกรรมมนุษย์ทั้งทางด้านภายนอกและภายใน ตัวอย่างถ้าภายในจิตใจมีความโลภที่จะเอาของผู้อื่น

---

[๑๙๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๙๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๑๙๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๑๙๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

มาเป็นของตน ก็เป็นอทินนาทาน การแสดงออกทางพฤติกรรมรวมอยู่ในทศบารมี ถ้าทุกคนปฏิบัติตามได้ทั้งหมด สังคมก็จะบรรลุความสำเร็จไปสู่จุดหมายร่วมกัน[๑๙๘]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ศีลเป็นหลักเบื้องต้นที่มนุษย์ต้องพึงรักษาไว้ทั้งผู้นำหรือผู้ตาม การที่ผู้นำไม่ทุจริตหรือประพฤติมิชอบ ไม่โกง ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีวาจาสุภาพ ไม่พูดปด พูดในสิ่งที่น่าเชื่อถือ มีศิลปะในการสื่อสาร ไม่ประพฤติผิดในกาม ย่อมเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความเคารพศรัทธาแก่ผู้อื่น[๑๙๙] การทำงานต้องมีหลัก การมีศีลคือการมีหลักวินัย การปฏิบัติดีให้เป็นแบบอย่าง การวางตัวต่าง ๆ มีความจำเป็น เป็นการสร้างภาพลักษณ์ของผู้นำ ทำให้เกิดการนับถือ เกรงใจ เปรียบเทียบกับผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ไม่มีศีล คนกลัวเพราะอำนาจ การทำงานก็จะเหมือนถูกบังคับ ทำเพราะจำใจต้องทำ แต่ถ้าผู้นำมีบารมี มีศีล คนจะยอมรับนับถือและทำงานด้วยความสมัครใจ เหมือนกับที่คนนับถือพระ ปฏิบัติตามที่พระท่านสอน เพราะพระมีศีล พระไม่ได้บังคับให้ทำตาม แต่คนทำตามด้วยความสมัครใจ[๒๐๐] ศีลคือตัววัดความเป็นคน ศีลแปลว่าปกติ นัยยะของศีลคือแข็ง ศีลคือศิลา ผู้นำต้องเข้มแข็ง ต้องมั่นคงในศีล หนักแน่นเหมือนก้อนศิลา เพราะอบายมุขมีอยู่รอบตัว กิเลสโลภ โกรธ หลง ล้วนมายั่วยุให้ทำทุจริตได้ง่าย ถ้าผู้นำไม่มีศีล ข้างบนล้ม ก็ล้มหมดทั้งองค์กร[๒๐๑]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ศีลเป็นกรอบอันแรกที่ทุกคนต้องมี ถ้าคนไม่มีศีลจะพูดปด พูดเท็จ ทำงานอาจคอร์รัปชันได้[๒๐๒] ศีลคือการรักษากายวาจา ทำให้เป็นตัวอย่าง หรือพูดอย่างไรก็ทำอย่างนั้น ในเชิงบริหารจัดการก็คือหลักของธรรมาภิบาล[๒๐๓]

(๒) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ เนกขัมมะสัมพันธ์กับเรื่องของศีล เนกขัมมะคือการออกไปจากความชั่ว หลักการพื้นฐานคือ ทุกคนสามารถที่จะควบคุมจิตของตนเองไม่ให้ตกไปตามกระแสของอำนาจฝ่ายต่ำที่เรียกว่ากิเลส ไม่ว่าจะเป็นความโลภ ความโกรธ ความหลง ควบคุมได้ แล้วก็รักษาจิตของตนเองให้มีความมั่นคง มีความสงบอยู่ภายใน ไม่ขุ่นมัว ถ้าเกิดความขุ่นมัวขึ้นมา ก็สามารถที่จะควบคุมได้ ผ่อนคลายได้ คือรักษาจิตให้อยู่ในภาวะของความปกติในกรอบของความดีงาม ความถูกต้องได้[๒๐๔] เนกขัมมบารมีคือความสงบ ถ้าตีความเนกขัมมะในทางโลกียะ ใช้องค์ฌาน ๕ วิตกองค์ฌาน คือการ

---

[๑๙๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๑๙๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๐๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๐๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๐๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๒๐๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๐๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

วางแผน การมองไปข้างหน้า ตามหลักอภิธรรมหมายถึงการยกจิตขึ้นสู่อารมณ์คือคิดอารมณ์ วิจาร องค์ฌาน คือการตรวจสอบ เป็นการสำรวจว่าแผนที่วางไว้มีกี่แผน ทำหรือยัง ฌานแปลว่าเพ่ง ปีติองค์ฌานหมายถึงการมีปีติ มีความอิ่มใจในการทำงานในองค์กร ในการสร้างงาน เกิดความอิ่มใจ ความดีใจ สุของค์ฌาน คือสุขในการทำงาน ทำงานมีความสุข เอกัคคตา คือใจจดจ่อ ไม่วอกแวก มีสมาธิ (concentrate) ในงานที่ทำ ทำให้งานนั้นไม่พลาด[๒๐๕] เนกขัมมะ คือตัวสมาธิ ออกจากกาม ไม่ไปหมกมุ่นกามคุณ ๕ ผู้นำองค์กรถ้าหมกมุ่นด้วยโลภ โกรธ หลง จะพาไปสู่การทำผิดทั้งปวง จะถูกติดสินบนง่าย ผู้นำที่บำเพ็ญเนกขัมมบารมีจะทำให้จิตใจไม่หวาดหวั่นต่อสินบน เพราะมีสมาธิ[๒๐๖]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ สำหรับปุถุชน การมีเนกขัมมะคือมีความสงบคือไม่ตกเป็นทาสของสิ่งยั่วยุ จิตใจมีแรงต้านทานพอหรือไม่ สามารถสงบใจไม่วุ่นวายไม่วู่วามไปตามอารมณ์ในการปฏิบัติหน้าที่[๒๐๗]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ผู้นำที่โลภมากหลงมัวเมาในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมถูกชักจูงให้เกิดการทุจริตได้ง่าย ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีเนกขัมมบารมีจะเป็นผู้ที่ได้ชื่อว่ามีความซื่อตรง มองเห็นสถานการณ์ตามความเป็นจริงซึ่งจะนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างถูกต้อง[๒๐๘] เนกขัมมะ คือการตัดความอยากที่เกิดขึ้น ถ้าตัดความอยากไม่ได้ ไม่สามารถควบคุมความอยากได้ ก็จะเกิดความเสียหาย ต้องสงบใจให้ได้ต่อความโลภ โกรธ หลง และผลประโยชน์ที่มายั่วยุ ถ้าวางใจไม่ได้ สงบใจไม่ได้ ปล่อยให้กิเลสมาครอบงำ เนกขัมมะไม่เกิด เนกขัมมะสามารถทำให้รู้ว่าจะวางตัวอย่างไร ถึงแม้อยู่ในสังคมนั้นไม่ได้ก็ต้องยอม กระบวนการที่อยู่ในสังคม ไม่จำเป็นต้องกลัว ไม่จำเป็นต้องไปทำอะไรที่ผิดกฎหมาย จะต้องรักษาสังคม ต้องสละอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต สละชีวิตเพื่อรักษาธรรมะ[๒๐๙]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ เนกขัมมะ ความสงบใจ ถ้าพนักงานสามารถเอามาปฏิบัติและใช้ได้ ทุกคนรู้หน้าที่ ไม่ต้องทะเลาะกันเลย[๒๑๐] บารมีการนำตนทั้งสี่ข้อ คือ ศีลบารมี เนกขัมมบารมี วิริยบารมี สัจจบารมี ก็คือศีล ๕ เป็นบาทฐานในการรักษาใจ ไม่ให้ประมาทในการทำงาน รับผิดชอบต่อสังคม ต่อสินค้าที่ผลิต[๒๑๑]

---

[๒๐๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๐๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๐๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๐๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๐๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๑๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๒๑๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

(๓) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ วิริยะ แปลว่าทำต่อเนื่อง มีสภาพจิตกล้า พระพุทธเจ้าทรงให้หลักสัมมัปปธาน ๔ ข้อคือ ๑) กล้าไม่ทำบาป-สังวรปธาน ๒) กล้าละบาปที่ทำไว้แล้ว-ปหานปธาน ๓) กล้าทำความดีให้เกิดขึ้น-ภาวนาปธาน ๔) กล้ารักษาความดี-อนุรักขนานุปธาน ข้อทาน คือกล้าทำทานให้ต่อเนื่อง กล้ารักษาศีลให้ต่อเนื่อง บารมีข้ออื่นก็เช่นเดียวกัน วิริยะเป็นธรรมที่ตรงกันข้ามกับความเกียจคร้าน สรุปคือทำความดีให้ต่อเนื่อง วิริยะในการประยุกต์ใช้คือการทำบารมี ๙ ให้ต่อเนื่อง โดยอาศัยวิริยะบารมี[๒๑๒] วิริยบารมีนั้น ก่อนมีวิริยะต้องมีความศรัทธา ทำให้เกิดการขับเคลื่อน เกิดการพัฒนา วิริยะคือความเพียร กรุงโรมไม่ได้สร้างเสร็จในวันเดียว หลักธรรมจะส่งต่อกัน ศรัทธาทำให้เกิดวิริยะ วิริยะทำให้เกิดการขับเคลื่อน และเกิดการพัฒนา ทำให้องค์กรก้าวหน้าไปสู่ความเจริญ[๒๑๓] วิริยบารมีเป็นธรรมที่สำคัญ วิริยะแปลได้หลายอย่าง วีระ ศัพท์มาจากความกล้าหาญ กล้าหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรคอะไรต่าง ๆ พยายามที่จะต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางตนเอง ไม่ว่าอุปสรรคในแง่การทำงาน การดำเนินชีวิตให้ผ่านพ้นไป ดังสุภาษิตที่ว่า วิริเยน ทุกฺขมจฺเจติ แปลว่าคนย่อมล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร ทุกข์คือปัญหาอุปสรรคของชีวิตที่จะข้ามพ้นได้ด้วยความกล้าหาญ ไวพจน์ของวิริยะคือปรักมะ หมายถึงความบากบั่น ไม่ท้อถอยจนกว่าจะผ่านพ้นจากขวากหนามที่เป็นอุปสรรค พระพุทธเจ้าได้อธิษฐานความเพียรก่อนจะตรัสรู้ว่า แม้เลือดและเนื้อจะเหือดแห้งไปจนเหลือแต่หนังหุ้มกระดูกก็ตาม ตราบใดที่ยังไม่บรรลุพระโพธิญาณ ด้วยเรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษ จะไม่หยุดความเพียรตราบนั้น ฉะนั้น วิริยะหรือความเพียรพยายามเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นความยากลำบาก ความเหน็ดเหนื่อย พยายามทำให้พ้นไปเพื่อเป้าหมาย ถ้าทุกคนมีความกล้าหาญที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในชีวิตหรือการทำงานได้ ก็จะสำเร็จได้ในที่สุด เรียกว่าไม่ถอดใจ[๒๑๔]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ วิริยบารมี คือความเพียรพยายามมีความจำเป็นในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างประเทศไทยต้องการเด่นด้านไหน ต้องเอาจริงเอาจัง รัฐบาลอยากให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก ต้องสร้างจุดเด่นให้อาหารที่ผลิตในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นพืชพันธุ์ เป็นสัตว์ วิริยะคือความกล้าหาญที่จะเอาชนะอุปสรรค คนเวียดนามขยันขันแข็ง ทุ่มเท เอาจริงเอาจัง มาประกอบอาชีพที่เมืองไทยไม่นานก็เป็นเจ้าของกิจการเพราะมีความเพียรพยายาม[๒๑๕]

---

[๒๑๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๑๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๑๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๑๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ การเป็นผู้นำต้องมีความอดทนเป็นที่ตั้ง และต้องมีความเพียรทำงานให้สำเร็จ หากไม่สำเร็จ ต้องไม่ย่อท้อที่จะเริ่มใหม่ มิฉะนั้นงานจะย่ำอยู่กับที่หรืออาจกล่าวได้ว่าล้าหลังเพราะโลกมีความก้าวหน้า[๒๑๖]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ วิริยะบารมีมีความสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจต้องมีความขยัน เป็นนักสู้ ซึ่งคำว่า ขยัน ประหยัด อดทน จริงใจ เป็นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ถ่ายทอดมาตั้งแต่ผู้บริหารรุ่นแรก[๒๑๗] ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีความเพียรพยายามที่จะต่อสู้กับการทำธุรกิจ โดยเฉพาะในการทำธุรกิจระยะหลัง ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ มีปัญหาเศรษฐกิจมากอยู่แล้ว ราคาพืชผลเกษตรตกต่ำ เงินทุนในการทำธุรกิจ ในสภาพที่มีปัญหาการแพร่ระบาด ผู้นำต้องเป็นนักสู้ และมีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค[๒๑๘]

(๔) มีความจริงใจ (สัจจบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ สัจจบารมี สัจจะคือความจริงใจ ยึดความจริงใจเป็นหลัก การจะพูดตามความเป็นจริง ต้องดูกาลเทศะและมีประโยชน์ สัจจะ เป็นหลักเกณฑ์สำคัญของผู้นำ บางครั้งก็มีข้ออ้างโกหกสีขาวหรือ white lie พระพุทธเจ้าเน้นว่าถ้าพูดคำสัตย์ไม่ได้ก็ไม่ควรพูด[๒๑๙] สัจจะเป็นได้ทั้งสองอย่างทั้งคำพูดและการกระทำ เป็นพลังความดีงามที่มีอยู่ในจิตแล้วแปลผลออกมา เริ่มต้นจากภายในจิตของมนุษย์ก่อน สัจจะต่อตัวเอง เช่นตั้งใจที่จะทำอะไรแล้วต้องทำให้สำเร็จ มีสัจจะในคำพูด ไม่ทำลายสัจจะ สัจจะที่เป็นความจริงใจต่อผู้อื่น เช่น สามีภรรยาที่ใช้ชีวิตร่วมกัน หรือเจ้านายกับลูกน้องก็ต้องมีสัจจะต่อกัน พูดความจริงต่อกัน สัจจะต่อองค์กร เช่น ประเทศชาติ บริษัท คนโกงองค์กร ฉ้อราษฎร์บังหลวงก็เพราะขาดสัจจะ สัจจะสามารถใช้ได้ต่อทุกอย่าง ต่อตัวเอง ต่อผู้อื่น ต่อองค์กร ต่อหน้าที่การงาน สัจจะเป็นมโนกรรมและวจีกรรม ถ้าเป็นกายกรรม มักจะดูที่ความรับผิดชอบในการทำงาน รากฐานของสัจจะคือเริ่มจากโนกรรมก่อน ตัวจิตจะแปลผลออกมาเป็นมโนสังขาร เป็นเรื่องของใจ แล้วใจปรุงแต่งทำให้เป็นวจีสังขารเป็นตัวสัจจะทางคำพูด ถ้าแปลออกเป็นกายสังขารเป็นการกระทำทางกาย เช่นความตรงต่อเวลาก็เป็นสัจจะ เป็นเรื่องของความรับผิดชอบ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดบังเอาผลประโยชน์จากองค์กร เป็นเรื่องของสัจจะ และประกอบร่วมกับหิริโอตตัปปะ[๒๒๐]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ สัจจะทางด้านผู้ผลิตอาหาร ทางด้านความมั่นคงอาหาร ความปลอดภัยอาหาร ต้องใช้หลักธรรมสัจจบารมี ผลิตอาหารที่มีคุณภาพ

---

[๒๑๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๑๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๑๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๑๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๒๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค[๒๒๑] บารมีสี่ข้อนี้เป็นองค์รวม ไปด้วยกันทั้งหมด ผู้นำต้องมีศีล มีความสงบใจ มีความเพียร และมีความจริงใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เพื่อวิสัยทัศน์ในอนาคตที่จะสร้างประเทศไทยเป็นแหล่งอาหารที่มั่นคงปลอดภัย เป็นครัวของโลก[๒๒๒]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ผู้นำที่มีสัจจะพูดแต่ความจริง มีความจริงใจต่อผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง และมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อคนและต่องานย่อมเป็นที่เคารพ เชื่อถือของผู้อื่น คิดทำการใดจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี[๒๒๓]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ สัจจบารมี ในแง่ของความซื่อสัตย์ ต้องซื่อสัตย์ต่อคุณภาพสินค้า จริงใจต่อผู้บริโภค สัจจะในการทำธุรกิจกับคู่ค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารต้องมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจกัน[๒๒๔]

๒) การนำคน

(๑) รู้จักให้ (ทานบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ทานบารมี สังคมไทยใช้กันอยู่เป็นประจำ รวมทั้งสังคมโลกด้วย ทานบารมีเป็นสิ่งที่ทุกคนมองข้าม แต่คนได้แล้วเกิดความสุข เช่น ขึ้นปีใหม่ องค์กรให้ของขวัญพนักงาน พนักงานได้แล้วก็ดีใจ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความอบอุ่น ความสุขทางใจ อันเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของสังคม ผลสำเร็จที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการบริหารคือ ใจให้ใจ ให้ความสุขกับความสุข ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก ให้คำพูดด้วย ยิ่งมีความเมตตา ยิ่งมีความเห็นใจ ให้ความจริงใจ ทานกับเมตตา ไปคู่กัน เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน จะทำข้อหนึ่งข้อใดไม่ได้ ให้ทานเพราะมีเมตตา[๒๒๕] ในทศบารมี ๑๐ ประการ คนมักจะคิดว่าทานบารมีสำคัญที่สุด แต่ตัวสำคัญคือเมตตา การนำคน ผู้นำต้องรู้จักให้ ให้อามิส ให้ผลตอบแทนเงินเดือนแก่พนักงานตามความเหมาะสม ให้ความไม่น่ากลัว แต่ให้เกรงกฎระเบียบ กติกา เคารพธรรมะ เคารพความดี[๒๒๖] ทานคือการให้ ให้วัตถุสิ่งของ ให้ความรู้ ให้อภัย การให้อาจจะหวังบุญ แต่การบริจาคคือการสละโดยไม่ได้หวังผลตอบแทน เช่น จิตอาสาไปช่วยลอกคลอง ปลูกป่า การทำกิจกรรมเพื่อสังคมหรือ CSR[๒๒๗] ทานบารมีเป็นส่วนสำคัญ ทานแปลว่าการให้ แต่การให้ความหมายก็คือการเสียสละด้วย ในแง่ของการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การเสียสละมีส่วนสำคัญยิ่งในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการที่ไปไหนก็ซื้อของฝากเล็ก ๆ น้อย ๆ มามอบให้กัน

---

[๒๒๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๒๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๒๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๒๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๒๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๒๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๒๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เป็นการสร้างมิตรภาพระหว่างกัน ทำให้เกิดความซาบซึ้งในน้ำใจ ผู้ให้ย่อมผูกใจไว้ได้ เป็นการสร้างมิตรไมตรีที่เกิดจากการให้ ทาน ๓ ประการ คืออามิสทาน ธรรมทาน อภัยทาน ทุกประการมีความจำเป็นยิ่งในการพัฒนาองค์กร อามิสทานคือการให้วัตถุสิ่งของ ธรรมทาน คือการให้ความรู้ การสอนงาน ให้คำแนะนำที่ถูกต้อง เห็นใครทำผิดก็ช่วยชี้แนะแก้ไข ไม่อยู่แบบตัวใครตัวมัน ไม่ใส่ใจดูแลกัน อภัยทาน ถ้าขัดแย้งกัน ไม่มีการให้อภัยกัน ขอโทษกัน ก็ทำงานร่วมกันไม่ได้ ไม่มีความสุข การให้ไม่ใช่เพียงวัตถุสิ่งของ ให้ความรู้ก็ได้ แม้กระทั่งให้ความรัก เสียสละเวลาช่วยทำงานให้สำเร็จ การให้ความรักให้การดูแลช่วยเหลือนับว่าเป็นเมตตาด้วย[๒๒๘]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ โดยแสดงรวมหลักธรรมทางด้านการนำคน ดังนี้ พระพุทธเจ้าสอนอยู่ ๒ หมวด คือ ๑) มัชเฌนธรรม ธรรมอันไม่ประมาท (non-negligent) ๒) กัลยาณมิตตธรรม ทุกคนเป็นญาติพี่น้องกัน ในเรื่องทศบารมี ทุกอย่างรวมอยู่ในทานอย่างเดียว รอยเท้าพระพุทธเจ้าคือ ทาน ทานให้ทุกอย่าง ละความตระหนี่จากใจ[๒๒๙] ทางด้านการนำคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักสร้างความสมดุลระหว่างมนุษย์กับเครื่องจักร หลักธรรมที่จะนำมาใช้มีหลายข้อ ทาน เมตตา อุเบกขา ทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพเชื่อฟังผู้นำ[๒๓๐] ด้านการนำคน ทานบารมี เมตตาบารมี อุเบกขาบารมี ต้องใช้ด้วยกันหมด การนำคนต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นพรหมวิหาร ๔ [๒๓๑]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ทานบารมี การให้ในการทำงานมีได้หลายอย่าง ให้ความช่วยเหลือผู้เดือดร้อน ให้ความรู้ผู้ไม่รู้ ให้คำแนะนำผู้หาทางออกไม่ได้ ให้ความเห็นอกเห็นใจผู้เสียใจ ให้ความใส่ใจในสิ่งที่ผู้อื่นทำหรือรู้สึก ให้ความไว้วางใจมอบงานให้ทำ ให้อภัยเมื่อทำผิดพลาด ให้โอกาสแก้ตัว ผู้นำที่รู้จักให้อย่างเหมาะสมอย่างจริงใจ จะเป็นที่รักของผู้อื่น[๒๓๒]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ในการที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ต้องยอมรับว่าพนักงานในองค์กรก็มองผู้นำว่าผู้นำเอาเปรียบหรือไม่ หรือผู้นำเอาแต่ประโยชน์ส่วนตน ทำธุรกิจก็มุ่งแสวงความร่ำรวยส่วนตนโดยไม่ใส่ใจพนักงาน ก็จะเป็นปัญหา เป็นผู้นำต้องรู้จักให้ รู้จักให้แปลว่าไม่เฉพาะการให้เรื่องเงิน แต่ว่าจะเน้นการทำให้เห็น ส่วนหนึ่งก็เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแบ่งปัน หรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การให้ก็อาจไม่ได้ให้เป็นเงิน หรือสิ่งของ อาจเป็นโบนัสพาไปเที่ยว และเน้นการให้ด้วยใจ ให้ความช่วยเหลือ[๒๓๓]

---

[๒๒๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๒๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๓๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๓๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๓๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๓๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

(๒) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ เมตตาบารมีเป็นธรรมพื้นฐาน ความเมตตาคือความรักปรารถนาดี มีกรุณาคือความสงสารคิดช่วยสัตว์โลกให้พ้นทุกข์ ถ้าเมตตาไม่เกิด ต้องบ่มเพาะเมตตา ต้องเริ่มจากรู้จักรักผู้อื่นก่อน ขยายความรักออกไปให้กว้าง รักองค์กร รักลูกน้องทั้งองค์กร ขยายไปรักประเทศ รักไม่ได้ทุกคนก็รักส่วนมาก พอรักแล้วกรุณาก็จะเกิด คนที่รักไม่ได้มีความสุขทุกคน ส่วนหนึ่งก็มีความทุกข์ ถ้ารักเขาจริงใจก็ต้องหวั่นไหว ความหวั่นไหวคือกรุณา ต้องการช่วยเขาพ้นทุกข์ กรุณานำไปสู่การช่วยเหลือ ให้ทาน ให้สิ่งของ ให้ความไม่น่ากลัว อภัยทานหมายถึงการให้ความไม่น่ากลัวกับคนที่เราจะไปทำประโยชน์ให้ ภัย แปลว่าน่ากลัว อภัยแปลว่าไม่น่ากลัว เบื้องต้นต้องให้ความไม่น่ากลัวแก่เขา ตัวอย่างที่ดีที่สุดคือพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร หรือในหลวงรัชกาลที่ ๙ ท่านให้ความไม่น่ากลัวแก่ประชาชน ใครเห็นพระองค์ท่านก็อยากเข้าใกล้ ผู้นำควรยึดถือพระองค์ท่านเป็นแบบอย่าง คือ ๑) ให้อามิส ทรงพระราชทานโครงการช่วยเหลือประชาชน ๔๐๐๐ กว่าโครงการ ซึ่งเป็นทั้งอามิสและปัญญา ๒) ให้ธรรมะ ทรงพระราชทานพระราชดำรัส พระบรมราโชวาท แนวพระราชดำริ ทั้งทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ ๓) อภัยทาน ให้ความไม่น่ากลัว พอให้อามิส ให้ธรรมทานได้ ก็ไม่น่ากลัวแล้ว อภัยทานคือวางตนให้ไม่น่ากลัว พอไม่น่ากลัวคนก็รัก ไม่หวาดระแวง อยากเข้าใกล้ อยากที่จะได้ความรัก ได้ธรรมะ ได้แบบอย่าง จะเห็นได้ว่า เมตตาเป็นพื้นฐานนำไปสู่กรุณา เป้าหมายของกรุณานำไปสู่การให้ทาน การรักษาศีล เนกขัมมะ และบารมีข้ออื่น ๆ ตามมาทุกข้อ[๒๓๔] ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำสามารถสร้างเมตตาบารมีต่อผู้ร่วมงาน ต่อลูกน้อง ด้วยการให้ความรักปรารถนาดี ให้รางวัลตามเทศกาล สร้างแรงจูงใจ ให้เมตตาทางด้านจิตใจ ให้เมตตาด้วยสิ่งของ เมตตานำมาสู่ทาน นำมาสู่กรุณา เมตตาคืออโลภเจตสิก คือความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กรุณาคืออัปปมัญญาเจตสิก ๒ ได้แก่ กรุณาและมุทิตา ผู้นำต้องมีความกรุณา เมื่อคนในองค์กรตกทุกข์ได้ยากก็ต้องให้ความช่วยเหลือ[๒๓๕] เมตตาทำให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข เป็นหลักธรรมที่ไปขจัดความรุนแรงที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ กรุณาคือจิตที่ทนไม่ได้ ต้องคิดที่จะช่วยเหลือ มิตรภาพไมตรีก็เกิดขึ้น ทุกคนมีส่วนร่วมกันด้วยความรักความห่วงใย ความสงสารเห็นอกเห็นใจ องค์กรที่มีความรักต่อกัน เห็นอกเห็นใจกัน อยู่กันแบบที่สำนวนไทยเรียกว่าร่วมทุกข์ร่วมสุข เอาใจเขามาใส่ใจเรา ก็จะมีความมั่นคงที่ดีเยี่ยม[๒๓๖]

---

[๒๓๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๓๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๓๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ เมตตาบารมี ผู้นำต้องมีความรัก ความใส่ใจ ความปรารถนาดี ส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าอย่างจริงใจ ก็จะได้รับความรักตอบแทน คิดทำการใดจะมีผู้ให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือทำงานให้เกิดผลสำเร็จได้[๒๓๗]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ เมตตาบารมีเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอบอุ่น และอยากทำงานในองค์กรที่อบอุ่นมากกว่าองค์กรที่มีการแข่งขันสูง[๒๓๘]

(๓) ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ อุเบกขาคือการวางใจเป็นกลาง อุเบกขาในที่นี้มุ่งประคับประคองพรหมวิหารธรรมทั้ง ๔ ข้อให้ดำเนินไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ประคับประคองธรรมทุกข้ออย่าให้มุ่งประโยชน์ส่วนตัว การบูรณาอุเบกขามาใช้กับองค์กร ต้องทำตามกติกา กฎระเบียบ กฎหมาย ไม่มีอคติ กติกาไม่เป็นธรรมก็ต้องแก้ไข ที่สำคัญต้องไม่ตีความกฎกติกาเพื่อเข้าข้างตัวเอง อุเบกขาหมายความว่าใจต้องเป็นธรรม ยึดธรรมะเป็นที่ตั้ง ผู้นำองค์กรต้องยึดกติกาเป็นหลัก ตัดความพอใจส่วนตนไม่ว่าเป็นอิฏฐารมณ์ หรืออนิฏฐารมณ์ ต้องตัดออกไป[๒๓๙] อุเบกขาต้องมีปัญญากำกับ อุเบกขาที่ใช้กับผู้นำองค์กรเป็นอุเบกขาในมหากุศลจิตที่ประกอบด้วยปัญญา เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องมี อุเบกขาที่วางใจเป็นกลางในพรหมวิหาร ๔ คือตัตตรมัชฌัตตตาที่มีปัญญาประกอบ ในขณะที่อุเบกขาเกิดขึ้น เมตตาก็เกิดขึ้นด้วย ปัญญาก็เกิดขึ้นด้วย อุเบกขาที่ไม่มีปัญญาประกอบเป็นอุเบกขาญาณวิปปยุต องค์กรต้องการผู้นำที่มีอุเบกขาญาณสัมปยุต การวางเฉยที่มีปัญญาพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความสงบนิ่ง ไม่วู่วามไปตามอารมณ์[๒๔๐] อุเบกขามักเข้าใจว่าเป็นการวางเฉย ความหมายของอุเบกขาในชั้นอรรถกถา ท่านอธิบายความหมายว่า ความเป็นกลาง เอาอุเบกขามาวางตรงกลาง ตัดสินไปตามเหตุผล ไม่ตัดสินไปตามความรัก ความชอบ ความชัง หรือความกลัว อุเบกขาต้องขจัดอคติทั้ง ๔ คือ ความรัก ความชัง ความหลง และความกลัว ถ้ามีอคติ ๔ เกิดขึ้น อุเบกขาจะเกิดขึ้นไม่ได้ ความเป็นกลางจะไม่มี อุเบกขายังมีความหมายว่า ความเสมอภาค ปฏิบัติด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ช่วยทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียง ถ้าผู้นำที่มีอำนาจขาดอุเบกขา ก็จะเกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมนั้น ขาดความเป็นธรรมในการใช้อำนาจ ความเป็นกลางหรืออุเบกขาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ความมั่นคงที่ยั่งยืน การวางเฉยอาจใช้ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถจะช่วยได้ เช่น คนทำความผิดก็ต้องรับโทษ เป็นการวางใจไม่ให้เป็นทุกข์ สรุปอุเบกขามีความสำคัญยิ่ง

---

[๒๓๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๓๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๓๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๔๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

ต่อองค์กร นำไปสู่ความเสมอภาค ยุติธรรม ปราศจากอคติ และทำให้ไม่เป็นทุกข์ในโอกาสที่ช่วยไม่ได้จริง ๆ [๒๔๑]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ผู้นำต้องวางใจเป็นกลาง แม้ว่าจะไม่ถูกใจหรือมีความรักบางคนก็ตาม แต่ต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน สิ่งสำคัญต้องไม่แสดงออกว่ามีอคติเกิดขึ้นในใจ[๒๔๒] ทานบารมี เมตตาบารมี อุเบกขาบารมี เป็นเรื่องของการจูงใจในการทำงาน (incentive) มีการให้ในลักษณะสิ่งของวัตถุ ให้ในลักษณะของความเมตตา ให้ในลักษณะของความเป็นกลาง เสมอภาค สามข้อนี้เป็นเรื่องของการสร้างแรงจูงใจด้วยทานการให้ เมตตาปรารถนาดี และอุเบกขามีใจเป็นกลาง ต่างจากการนำตนที่เป็นเรื่องของคุณสมบัติของผู้นำ ทำให้เห็น ทำเป็นแบบอย่าง ทำให้เกิดการนับถือ[๒๔๓]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ อุเบกขาบารมี หลักธรรมในเรื่องนี้มีความสำคัญ เพราะว่าถ้าผู้นำไม่มีความเป็นกลาง เล่นพวก ลำเอียง พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกในทางลบ องค์กรไม่น่าอยู่ และไม่มีความยุติธรรม ถ้าผู้นำมีอุเบกขา มีความวางใจเป็นกลาง ให้ผลตอบแทนโดยดูที่เนื้องาน ให้พนักงานได้รับความเป็นธรรม ก็จะช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรได้[๒๔๔] การบริหารคนโดยปราศจากอคติ วางใจเป็นกลางไม่ให้มีอคติ ๔ คืออคติเพราะชอบ เพราะเกลียด เพราะกลัว เพราะโง่ ไม่มีการเมืองในองค์กร ทำอะไรได้อย่างนั้น ทำสิ่งที่ดีก็ได้ผลตอบแทนที่ดี ทำไม่ดีก็ได้ผลที่ไม่ดี สังคมมีบรรทัดฐาน องค์กรมีบรรทัดฐาน ทุกคนอยู่ได้ไม่ต้องหวาดระแวง ไม่ต้องกลัวว่าจะต้องเผชิญกับความอยุติธรรม ทำความดีก็ได้สิ่งตอบแทนที่ดีและความสุขที่ได้ทำดี[๒๔๕]

๓) การนำงาน

(๑) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ปัญญาในการทำงานคือวิมังสา หมายถึงการพิจารณาไตร่ตรองหาเหตุผลด้วยปัญญา ปัญญาในพระอภิธรรมเป็นกุศลเจตสิก รู้ดีรู้ชั่วตามความเป็นจริงถึงจะเป็นสภาพของปัญญา ในการใช้งานต้องเป็นปัญญาวิมังสา คิดทบทวนวิเคราะห์ด้วยโยนิโสมนสิการ[๒๔๖] ปัญญาคือปัญญินทรีย์เจตสิก ปัญญาคือธรรมชาติที่รอบรู้สภาพธรรมตามความเป็นจริง เป็นสภาวะที่ทำให้ปัญหาที่ยาก ๆ ถูกแก้ไข องค์กรจะเจริญพัฒนาได้เพราะผู้นำมีปัญญา มีความเฉลียวฉลาด ฉลาดกับปัญญาเหมือนกัน พุทธศาสนาใช้คำว่าปัญญา ทางโลกเรียกฉลาด ฉลาดแกมโกง เรียกอกุศล คนโกงไม่ใช่คนฉลาด คน

---

[๒๔๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๔๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๔๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๔๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๔๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๔๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

ฉลาดจะไม่โกง เพราะจะเกิดผลกระทบที่เป็นผลเสียตามมาภายหลัง คนฉลาดแกมโกงจึงไม่เรียกฉลาด แต่เป็นโมหะ คือสภาพที่มาบังความเป็นจริง การทุจริตคอร์รัปชัน เกิดจากโมหะกับโลภะ ไม่มีปัญญา ขณะทำคอร์รัปชัน มีโลภะออกหน้า โมหะอยู่เบื้องหลัง ถ้าฉลาดจะรู้ว่าต้องถูกตรวจสอบย้อนหลัง จะไม่ทำ ฉลาดคือปัญญา ใช้คำว่าปัญญาชัดกว่า ฉลาดถ้าเทียบกับกุศล กุศลคือความดี มีทั้งที่ประกอบด้วยปัญญากับไม่ประกอบด้วยปัญญา คนทำดีที่มีปัญญาใช้กุศลญาณสัมปยุต คนดีที่ขาดปัญญาเป็นกุศลญาณวิปปยุต มักถูกหลอกถูกโกง เพราะรู้ไม่เท่าทัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นคนดีด้วยและมีปัญญาด้วย จึงจะนำพาองค์กรไปรอด[๒๔๗] ปัญญาทางโลกในระดับโลกียะจะต่างจากปัญญาในระดับโลกุตตระ ปัญญาในทางโลกต้องพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ หยุดนิ่งไม่ได้ ถ้าเป็นปัญญาระดับโลกุตตระคงที่แล้ว ปัญญาที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเป็นปัญญาทางโลก จึงต้องดูโลก โลกเปลี่ยนแปลง มีสิ่งใหม่ ๆ ตลอด ต้องเรียนรู้พัฒนาปัญญา ไม่ว่าจะเป็นปัญญาที่เกิดจากการศึกษา ต้องศึกษาเรียนรู้ให้ทันยุคสมัย ปัญญาที่จะมาเสริมความรอบรู้ ต้องรอบรู้สิ่งแวดล้อม สังคมภายในและสังคมภายนอกตลอดจนถึงสังคมโลก ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถ้าไม่ได้มุ่งปัญญาในระดับโลกุตระ ปัญญาในระดับโลกียะโดยเฉพาะในปุถุชนบุคคลต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะโลกเปลี่ยนแปลง องค์ความรู้ก็เปลี่ยนแปลง ความรู้แบบเดิม ๆ ที่เคยใช้ได้ในยุคหนึ่งสมัยหนึ่ง มาถึงยุคปัจจุบันอาจใช้ไม่ได้ ต้องใช้วิธีอื่น เนื่องเพราะความเป็นอนิจจัง ทำให้เราต้องมีปัญญา[๒๔๘]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ในการนำงาน ผู้นำนอกจากมีวิสัยทัศน์แล้ว ต้องมีปัญญา มีความขยันอดทน มีความตั้งใจมั่น เป็นธรรมร่วมกันขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ถ้าจะสมบูรณ์ต้องครบองค์ประกอบ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ก็ต้องมีความอดทน มีความตั้งใจที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ไม่ใช่พอเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ก็รื้อทิ้ง นับหนึ่งทำใหม่อยู่เรื่อย นโยบายต่าง ๆ จึงไม่มีความต่อเนื่อง[๒๔๙]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ การมีความรอบรู้เกิดจากการใฝ่รู้ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เปิดใจ เปิดตารับสิ่งใหม่ตลอดเวลา มีความช่างสังเกต ฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จึงจะเกิดปัญญาทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย[๒๕๐]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ปัญญาบารมีถือว่าสำคัญมากในยุคสมัยใหม่ที่ต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คนต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ยิ่งสมัยนี้เป็นยุคดิจิทัล ยุคอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าไปสืบค้นหาข้อมูล ฟังสัมมนาแบบ virtual reality หรือแม้แต่พนักงานบางคนอาจอายุน้อยกว่า ประสบการณ์น้อยกว่า แต่อาจรู้ในความรู้ใหม่ ๆ ที่คนสมัยก่อนยังไม่เคยมี ไม่

---

[๒๔๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๔๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๔๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๕๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เคยเรียน ไม่เคยรู้มาก่อนก็ได้ จึงต้องเรียนรู้เพิ่มเติมจากคนรุ่นใหม่ด้วย ความมีปัญญาบารมี มีความรอบรู้ สามารถช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานได้[๒๕๑]

(๒) มีความอดทน (ขันติบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ขันติบารมี ขันติคือความอดทน ในทางพุทธศาสนาไม่ใช่อดทนแบบกดดัน แต่อดทนพร้อมให้อภัย พร้อมไม่ถือโทษจึงจะเป็นคุณธรรมในพระพุทธศาสนา ขันติเป็นคำเดียวกับคำว่าขมา แปลว่า อดทน ขันติกับทมะ ทมะแปลว่าฝึก มักไปแปลว่าข่มใจ ทมะคือฝึกปัญญา ฝึกจิตให้เกิดปัญญา ขันติคือความอดทนพร้อมให้อภัย พระพุทธเจ้าทรงวางขันติคู่กับโสรัจจะ เป็นธรรมอันทำให้งาม โสรัจจะคือความสงบเสงี่ยม ความมีศีล ต้องเป็นขันติแบบมีศีล ขันติคือทน แต่ไทยใช้ว่าอดทน แต่ต้องทนแบบไม่กดดัน ถ้ากดดันก็เป็นขันติเบื้องต้น ต้องมีสติรู้ไว สติก็อยู่ในเนกขัมมะ สติต้องกำกับทุกข้อ[๒๕๒] ผู้นำต้องมีความอดทนมากกว่าผู้อื่นหลายเท่า ขันติที่จะสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงต้องอดทนทางใจ ทมะคือข่มใจ ใช้เฉพาะทางใจ ส่วนขันติใช้ทั้งกายและใจ อดทนต่อความยากลำบากตรากตรำ อดทนทางใจ ไม่โกรธเป็นอธิวาสนขันติ อดทนทางกาย เช่น ทนต่อความลำบาก ทนต่องานที่หนัก ขันติบารมีในที่นี้ใช้ทั้งทางกายและทางใจ ต้องอดทนด้วย มีวิริยะด้วย[๒๕๓] ถ้าเอาเรื่องของโลกธรรม ๘ มาพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายดีฝ่ายชั่ว มีได้เสื่อมได้ คือมีลาภเสื่อมลาภ มียศเสื่อมยศ มีสรรเสริญก็มีนินทา มีสุขก็มีทุกข์ เป็นโลกธรรมหรือธรรมอันเป็นธรรมดาของโลก เมื่อต้องประสบไม่ว่าฝ่ายดีหรือไม่ดี ฝ่ายที่ปรารถนาหรือไม่ปรารถนา ก็ต้องเอาขันติมาใช้ ขันติเมื่อเอามาใช้กับโลกธรรม ๘ จะเห็นชัด การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จต้องอดทนต่อปัญหาอุปสรรค งานบางอย่างก็ง่าย บางครั้งก็ยาก ความยากต้องใช้ความอดทนที่จะผ่านพ้นไป ถ้าเหลืออดเหลือทนก็คือไม่สามารถกลั้นต่อไปได้แล้ว คือเกินระดับที่จะทน กำลังข้ามไปโทสะ หลักธรรมที่มาควบคุมคือสติสัมปชัญญะต้องฉับไว รู้เท่าทันอารมณ์ที่เกิดขึ้น เจตสิกที่เกิดขึ้นในจิตขณะนั้นเป็นเจตสิกตัวไหน เป็นโสภณเจตสิกที่เป็นเจตสิกฝ่ายดี หรืออกุศลเจตสิกที่เป็นเจตสิกฝ่ายไม่ดี ถ้ามีสติสัมปชัญญะ รู้เท่าทัน ควบคุมได้เร็ว ทั้งนี้ก็ขึ้นกับการฝึกด้วย ฝึกจิต ฝึกในความอดทนอดกลั้นโดยใช้สติสัมปชัญญะควบคุม ความอดทนต้องอาศัยสติสัมปชัญญะ สติสัมปชัญญะเกิดได้ต้องมีการฝึกเจริญสติ เช่น การฝึกสติปัฏฐาน ๔ การทำสมาธิ[๒๕๔]

ทัศนะของนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์มีดังนี้ ในการนำงานต้องมีปัญญาบารมีมีความรอบรู้เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับเครื่องจักร สามารถสร้างความสมดุลได้ ขันติบารมีก็สำคัญมาก ต้อง

---

[๒๕๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๕๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๕๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๕๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

มีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง อธิษฐานบารมี มีความตั้งใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญทั้งสิ้น ผู้นำต้องปฏิบัติโดยทั่วไป ต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เวลา บุคคล และปัญหาขององค์กรนั้น [๒๕๕]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ ความอดทนเป็นสิ่งสำคัญทั้งด้านอดทนต่อความเหนื่อยล้าจากปริมาณงาน จากอารมณ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ถ้าขาดความอดทนแล้ว งานย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ ต้องรู้จักระงับจิตใจและอารมณ์ไม่ให้หวั่นไหวต่อสิ่งเร้า[๒๕๖] ปัญญาบารมี ขันติบารมี อธิษฐานบารมี ในการนำงาน ความรอบรู้ ความตั้งใจมั่น เป็นเรื่องของทางเทคนิค คือเทคนิควิชาการในการทำงาน ก็ต้องมีความรอบรู้ จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปทางไหน ผู้นำก็ต้องรู้ก่อน ผู้นำต้องรอบรู้รูปแบบในการเปลี่ยนแปลง ความตั้งมั่นต้องมีกล่าวคือ การนำงานต้อง รอบรู้ ตั้งมั่น อดทน รอบรู้กับตั้งใจมั่นค่อนข้างชัดเจน ตรงไปตรงมา ในส่วนของอดทน มองว่าการทำงานไม่จำเป็นต้องสำเร็จทุกครั้ง อาจมีความล้มเหลวผิดพลาดบ้าง ผู้นำก็ต้องอดทนต่อความล้มเหลวนั้น ต้องหาข้อผิดพลาด หาสาเหตุแล้วแก้ไข ถ้าไม่อดทนก็อาจล้มเลิก การล้มเลิกเพราะขาดความตั้งใจมั่น ถ้าตั้งใจมั่นก็จะอดทน การเปลี่ยนแปลงต้องมีหลักธรรมสามข้อนี้จึงจะประสบผลสำเร็จ[๒๕๗]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ ขันติบารมี ความอดทนอาจจะมี ๒ มุม คือ เวลาเจอปัญหาอุปสรรค มุมหนึ่งเรามีความอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เข้ามา กับอีกมุมหนึ่งคือการควบคุมจิตใจ ไม่ให้ใจร้อน[๒๕๘]

(๓) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) ทัศนะของพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนามีดังนี้ ในการนำงานนั้น เริ่มจากปัญญาต้องมีโยนิโสมนสิการ อยู่ในหลักของขบวนการต้องมีความอดทน ความตั้งใจ อยู่ในที่เดียวกัน เกิดพร้อมกันในสภาวะเดียวกัน แต่แยกเอามาพูด เป็นธรรมะสมังคี ธรรมะแต่ละส่วนต้องเกื้อหนุนกัน มีความสอดคล้องกัน[๒๕๙] อธิษฐานบารมี เป้าหมายต้องมั่นคง เป้าหมายไม่เปลี่ยน แต่วิธีการเปลี่ยนได้ เพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ[๒๖๐] อธิษฐานบารมี ก่อนที่เจ้าชายสิทธัตถะจะบรรลุพระโพธิญาณ ก็อาศัยอธิษฐานบารมี ตั้งเป้าหมายว่าถ้าไม่สำเร็จจะไม่ล้มเลิก ถ้าไม่สำเร็จด้วยวิธีนี้ก็ต้องใช้ปัญญา ต้องใช้หลาย ๆ วิธี เหมือนสิ่งนี้มีสิ่งนี้จึงมี เป็นนิสสยปัจจัย ธรรมที่ช่วยอุปการะโดยความเป็นที่อาศัย[๒๖๑] อธิษฐานบารมี อธิษฐานจริง ๆ คือความตั้งใจมั่นอย่างมั่นคง

---

[๒๕๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๕๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๕๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๕๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๕๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๖๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๖๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เด็ดเดี่ยวที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุตามเป้าหมายให้จงได้ แม้ว่าถ้าไม่บรรลุจะตายก็ยอม การเอามาใช้ในการบริหารพัฒนาจัดการองค์กรจึงมีความสำคัญมาก ถ้าคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะช่วยกันผลักดันงาน กิจการหรือธุรกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน องค์กรนั้นก็ย่อมมีความสำเร็จ มีความมั่นคงอย่างแน่นอน อธิษฐานเกิดจากปัญญา อธิษฐานมีความสัมพันธ์กับเป้าหมาย ต้องเห็นเป้าหมายด้วยปัญญาในสิ่งที่จะทำ พระพุทธองค์ก่อนตรัสรู้จึงอธิษฐานว่าแม้ชีวิตก็สละได้ถ้าไม่บรรลุพระโพธิญาณ เพราะทรงเล็งเห็นด้วยปัญญาว่าพระโพธิญาณมีความยิ่งใหญ่เพียงไร มีคุณูปการต่อสัตว์โลกมากมายเพียงไร แม้ว่าปัญญาของพระองค์ในขณะนั้นจะไม่ใช่ปัญญาในระดับโลกุตระก็ตาม แต่ก็เป็นปัญญาที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์และมองเห็นว่าเป้าหมายของพระโพธิญาณจะช่วยให้พระองค์และสรรพสัตว์พ้นจากความทุกข์ที่ต้องมาเวียนว่ายตายเกิดในสังสารวัฏ อธิษฐานต้องเกิดจากปัญญา เป็นปัญญาที่มองเห็นเป้าหมาย อธิษฐานกับเป้าหมายจึงสัมพันธ์กัน[๒๖๒]

ทัศนะของคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหารมีดังนี้ อธิษฐานบารมีเหมือนเป็นการกำหนดจิตตนเองให้ตั้งมั่นและมุ่งมั่นว่าต้องทำภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายหรือตั้งใจไว้ให้ทันเวลาที่กำหนดโดยไม่ผิดพลาด ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวมและผู้อื่น ยึดผลงานเป็นที่ตั้ง[๒๖๓]

ทัศนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีดังนี้ บารมีด้านการนำงานนั้นเป็นการรวมกันเหมือนแกงอร่อยต้องมีส่วนประกอบที่รวมกันได้พอดี จะเป็นปัญญา ขันติ หรืออธิษฐาน การทำงานต้องมีเป้าหมาย ซื่อสัตย์ต่อเป้าหมาย ถ้าไม่ซื่อสัตย์ต่อตัวเองจะไปซื่อสัตย์กับใคร อธิษฐานจะนำให้เกิดขันติ และเริ่มใช้ปัญญาเอาชนะอุปสรรค เริ่มจากมีเป้าหมาย แน่วแน่ในเป้าหมาย ความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายก็จะทำให้เกิดความสำเร็จได้[๒๖๔] อธิษฐานบารมี ความตั้งใจมั่น การทำธุรกิจตลอดเส้นทางมีปัญหาอุปสรรคตลอดเวลา มีปัจจัยหลายอย่างที่เราควบคุมไม่ได้ มีเป้าแล้ว ไม่ได้ตามเป้าต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำเต็มที่ต่อไป[๒๖๕]

สรุป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงทัศนะว่าหลักธรรมทศบารมีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

๑. การนำตน

๑.๑ รักษากายวาจา (ศีลบารมี) ความหมายของศีลคือการมีระเบียบวินัย มีกฎเกณฑ์ที่เป็นกติกาของการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ศีลเป็นคุณธรรมหรือจริยธรรมสากล ซึ่งสร้างให้คนในองค์กรเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่น ได้แก่ สิทธิในร่างกายและชีวิต สิทธิใน

---

[๒๖๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๖๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๖๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

[๒๖๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

ทรัพย์สิน สิทธิในคู่ครอง สิทธิในข้อมูลข่าวสาร และการครองตนอย่างมีสติ ทำให้องค์กรมีระเบียบและคนในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันอย่างเป็นปกติ การที่ผู้นำประพฤติตนด้วยการรักษากายวาจา (ศีลบารมี) ไม่ประพฤติทุจริต มีความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย และปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบของศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดี คนในองค์กรย่อมจะให้การยอมรับนับถือและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร คำนึงถึงประโยชน์ของผู้บริโภคและไม่เบียดเบียนทำลายสิ่งแวดล้อม ก็จะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้

๑.๒ มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) การมีความสงบใจ หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตนด้วยจิตที่สงบ ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วยุจากกิเลส คือความโลภ ความโกรธ และความหลง ผู้นำก็จะมีสมาธิในการทำงานบนความถูกต้องดีงาม ไม่หวั่นไหวไปกับสินบน หวาดกลัวไปกับอำนาจที่ไม่ชอบธรรม หรือความไม่รู้ ความหลงผิดต่าง ๆ สามารถรักษาจิตให้อยู่ในภาวะของความปกติ ในกรอบของความถูกต้องดีงามหรือกรอบของศีลธรรมได้อย่างมั่นคง เมื่อผู้นำสามารถควบคุมจิตของตนให้มีความสงบไม่ขุ่นมัว ก็จะสามารถวางแผนคิด สำรวจตรวจสอบ ทำงานอย่างมีความอิ่มเอมใจ มีความสุข และมีสมาธิแน่วแน่ ไม่ถูกชักจูงยั่วยุให้ทำในสิ่งที่ผิดต่อกฎหมายและศีลธรรม ผู้นำก็จะเป็นแบบอย่างให้แก่คนในองค์กรให้ประพฤติปฏิบัติตาม ร่วมกันทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อสินค้าที่ผลิต ต่อลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง การมีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) จึงเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๓ มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) วิริยะมีความหมายได้หลายอย่าง วีระ คือความกล้าหาญ วายามะ คือความเพียรพยายาม ปรักมะคือความบากบั่น เป็นไวพจน์ที่ใช้แทนกันได้ วิริยะจึงหมายถึงความพากเพียรแกล้วกล้าไม่เกรงกลัวอุปสรรค ความพยายามที่จะเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้น ความบากบั่นอุตสาหะในการทำงานอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบผลสำเร็จโดยไม่ยอมแพ้ต่อกิเลสคือความเกียจคร้าน ความกลัว ความไม่สุจริต และความชั่วต่าง ๆ ที่เข้ามารบกวนจิตใจ ด้วยหลักสัมมัปปธาน ๔ ข้อคือ กล้าที่จะไม่ทำชั่ว กล้าที่จะละความชั่ว กล้าที่จะทำความดีให้เกิดขึ้น และกล้าที่จะรักษาความดีไว้ให้ดียิ่งขึ้นไป ศรัทธาจะทำให้เกิดวิริยะและนำไปสู่เป้าหมาย ผู้นำที่มีวิริยะจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด แม้จะต้องเผชิญกับความยากลำบากและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิเช่น ปัญหาเศรษฐกิจ การแข่งขันของธุรกิจ ปัญหาเรื่องเงินทุนและวัตถุดิบ ข้อกำหนดกฎหมาย โรคระบาด ตลอดจนความไม่แน่นอนของตลาดและลูกค้า ผู้นำที่มีวิริยะจะกล้าที่จะสู้กับปัญหา ไม่ท้อแท้ ท้อถอย เป็นแบบอย่างในการนำตนที่ดี เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑.๔ มีความจริงใจ (สัจจบารมี) สัจจะคือความจริงใจ มีความหมายทั้งคำพูดและการกระทำ สัจจะเป็นพลังความดีงามที่มีอยู่ในจิตใจแล้วส่งผลออกมาเป็นคำพูดที่เป็นความจริงแท้และเป็นประโยชน์ สัจจะที่เป็นการกระทำคือความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา ผู้นำควรมี

สัจจะต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อครอบครัว ต่อองค์กร ต่อสังคมและต่อประเทศชาติ การมีสัจจะในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เช่น การผลิตอาหารที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค มีความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจ ซื่อสัตย์ต่อคุณภาพสินค้า จริงใจต่อผู้บริโภค มีสัจจะทางธุรกิจกับคู่ค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่เอาเปรียบพนักงาน ลูกค้าและคู่ค้า ผู้นำกับพนักงานมีความจริงใจและไว้วางใจกัน ผู้นำองค์กรที่มีสัจจะจะพูดแต่ความจริง และมีความจริงใจต่อผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อบุคลากรและต่องาน ผู้นำที่มีสัจจะย่อมเป็นแบบอย่างในการนำตนที่ดี ทำให้คนในองค์กรให้ความเคารพ เชื่อถือ ให้ความร่วมมือ ด้วยความไว้วางใจ เชื่อมั่นในผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

บารมีในการนำตนทั้ง ๔ ข้อ คือ รักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) มีความเชื่อมโยงกัน ศีลเป็นบาทฐานในการรักษาควบคุมพฤติกรรมทางกายวาจาให้เป็นปกติดีงาม ตามกฎระเบียบของสังคม เนกขัมมะเป็นการควบคุมจิตให้สงบจากสิ่งยั่วยุคือกิเลสเพื่อดำรงตนให้อยู่ในความประพฤติที่ดีงามคือศีล ความสงบใจจะช่วยให้ผู้นำสามารถต้านทานต่อการทำผิด ทำชั่ว การทุจริตติดสินบน และการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องชอบธรรม การจะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามถูกต้องย่อมต้องมีอุปสรรค จึงต้องใช้วิริยะคือความกล้า มีความเพียรพยายามบากบั่นเพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยสัจจะความจริงใจ ความรับผิดชอบทั้งในการพูดและการกระทำที่มีต่อตนเอง ต่อผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง บารมีด้านการนำตนทั้ง ๔ ประการนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๒. การนำคน

๒.๑ รู้จักให้ (ทานบารมี) ทานคือการให้ การเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น เป็นลักษณะของผู้นำในด้านการนำคนหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทานประกอบด้วย ๑) อามิสทาน หรือวัตถุทาน การให้วัตถุสิ่งของ ๒) ธรรมทาน การให้ความรู้ ให้คำแนะนำ สอนงาน ให้ธรรมะ ๓) อภัยทาน การให้ความไม่น่ากลัว ทำให้คนอยากเข้าใกล้ อยากได้ความรัก อยากได้แบบอย่าง อภัยทานไม่ได้หมายถึงการให้อภัยหรือยกโทษให้เท่านั้น เมื่อคนอยากเข้าใกล้ก็สามารถที่จะให้ความช่วยเหลือ ให้วัตถุทานหรือธรรมทานต่อไปได้ การให้ทานย่อมได้ประโยชน์ทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักและมีความสุขจากการให้ ผู้รับก็ได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ได้รับ และให้ความรัก ความไว้วางใจผู้ให้เป็นการตอบแทน เกิดมิตรภาพ ความสามัคคี การแบ่งปัน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำองค์กรที่มีทานบารมีจะสามารถผูกใจรัก สร้างความสมัครสมานไมตรี ผู้ตามย่อมมีความยินดี และให้ความยอมรับนับถือร่วมมือกับผู้นำด้วยดี ในด้านของปัจเจกบุคคล ทานเป็นเบื้องต้นของบุญ บุญคือเครื่องชำระจิตให้ผ่องใส บุญเบื้องต้นคือทาน บุญขั้นกลางคือศีล และบุญขั้นสูงคือภาวนา ในองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ทานถือเป็นการสร้างแรงจูงใจ (incentive) ให้กับบุคลากรขององค์กร

การให้อาจเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้โบนัส ให้รางวัล ให้ตำแหน่งหน้าที่ ให้การยกย่อง ให้ความไว้วางใจ ให้โอกาสในการทำงาน ให้โอกาสแก้ไขปรับปรุง ผู้นำต้องรู้จักให้อย่างเหมาะสมและจริงใจ นอกจากการให้ภายในองค์กรแล้ว ยังมีการให้กับสังคมภายนอกด้วย เช่น การบริจาคเพื่อช่วยเหลือสังคมที่เรียกว่า CSR (Corporate Social Responsibility) การนำองค์กรร่วมกันบริจาคโลหิต บริจาคสิ่งของช่วยเหลือสังคม ทำโครงการจิตอาสาพัฒนาสังคม ปลูกป่า รักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทำให้องค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม การรู้จักให้ (ทานบารมี) จึงเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ทั้งกับบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

๒.๒ มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) เมตตาหมายถึงความรักและปรารถนาดีต่อผู้อื่น สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น เมตตาเป็นตัวเกื้อหนุนให้เกิดทาน จิตที่มีเมตตาจะเกิดความหวั่นไหว คือความกรุณาต่อผู้ที่ทุกข์ยากเดือดร้อน และนำไปสู่การช่วยเหลือให้พ้นจากความทุกข์นั้น โดยการให้หรือทาน เมตตา กรุณาและทาน เป็นสิ่งที่ค้ำจุนให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข ขจัดความขัดแย้ง ความรุนแรง ความเห็นแก่ตัวและการเอารัดเอาเปรียบกัน และเป็นหลักแห่งพรหมวิหาร ๔ ประการ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ผู้นำที่มีเมตตาจะคอยสอดส่องเอาใจใส่พนักงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหา ให้กำลังใจกับคนในองค์กร และย่อมจะได้รับความรัก ความจริงใจ ความร่วมมือจากคนในองค์กร เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสบายใจ มีความอบอุ่นใจ ความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) จึงสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๒.๓ ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) อุเบกขาคือการรู้จักวางใจเป็นกลาง ตัดสินไปตามเหตุผล ปราศจากความลำเอียงด้วยอคติ ๔ คือ ลำเอียงเพราะรัก (ฉันทาคติ) ลำเอียงเพราะชัง (โทสาคติ) ลำเอียงเพราะหลง (โมหาคติ) และลำเอียงเพราะกลัว (ภยาคติ) ตัดความพอใจหรือไม่พอใจส่วนตนออกไป อุเบกขาต้องมีปัญญากำกับ ใจต้องเป็นธรรม อุเบกขาในความหมายของการวางเฉย คือการวางใจไม่ให้สุขหรือทุกข์ในกรณีที่ไม่อาจช่วยได้หรือแก้ไขสถานการณ์ได้ เช่น พนักงานทำผิด แม้จะเป็นคนใกล้ชิดก็ต้องได้รับโทษตามความผิด อุเบกขายังมีความหมายถึงการปฏิบัติที่มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่มีอคติ อุเบกขามีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความเสมอภาค ยุติธรรม ถ้าผู้นำขาดอุเบกขา ไม่มีความเป็นกลาง มีอคติในการทำงาน ก็จะเกิดการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรม สร้างความเหลื่อมล้ำ เกิดการแบ่งแยก แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ไม่เป็นระเบียบ พนักงานจะมีความรู้สึกในทางลบ ขาดกำลังใจ ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็เกิดขึ้นไม่ได้ ดังนั้น ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) จึงมีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

บารมีในการนำคน ๓ ข้อนี้ คือ รู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ทานบารมีเกิดจากความมีเมตตา เมื่อเมตตาเกิด กรุณาก็เกิดขึ้น นำไปสู่ทานบารมีคือการให้ การช่วยเหลือด้วยอามิสทาน ธรรมทาน และอภัยทาน อุเบกขาเป็นตัวกำกับประคับประคองทานและเมตตา ให้มีความสมดุลพอดี ไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ให้ดำเนินไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ภายใต้ความเป็นกลาง ความเป็นธรรม ความเสมอภาค ปราศจากอคติ อุเบกขาจึงต้องประกอบด้วยปัญญา ผู้นำที่สามารถนำคนด้วยหลักธรรม ๓ ประการนี้ ย่อมได้รับความรักในความเสียสละ ความเลื่อมใสศรัทธาในความรักปรารถนาดี ความเคารพเกรงใจในความเป็นกลางด้วยใจเป็นธรรมของผู้นำ และย่อมนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ประสบผลสำเร็จได้

๓. การนำงาน

๓.๑ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) ปัญญาในการบริหารงานหมายถึงปัญญาวิมังสา คือการพิจารณาไตร่ตรองหาเหตุผล ทบทวนวิเคราะห์ด้วยโยนิโสมนสิการ เป็นความรอบรู้สภาพธรรมชาติตามความเป็นจริง เป็นสภาวะที่ทำให้ปัญหาที่ยากถูกแก้ไข ปัญญามีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าฉลาด ปัญญาที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเป็นปัญญาทางโลก โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำองค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาปัญญาคือความรอบรู้ให้ทันยุคสมัยโดยเฉพาะในสังคมยุคดิจิทัลที่สามารถค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ความรอบรู้เริ่มจากการใฝ่รู้ ค้นคว้าศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีการฝึกฝนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รับฟังคนที่มีความรู้ คิดพิจารณา มีการวิจัยพัฒนาสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้นำจำเป็นต้องเป็นคนดีที่ประกอบด้วยปัญญา มีวิสัยทัศน์ จึงจะนำพาองค์กรไปรอด ในด้านการนำงาน ความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้นำสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้

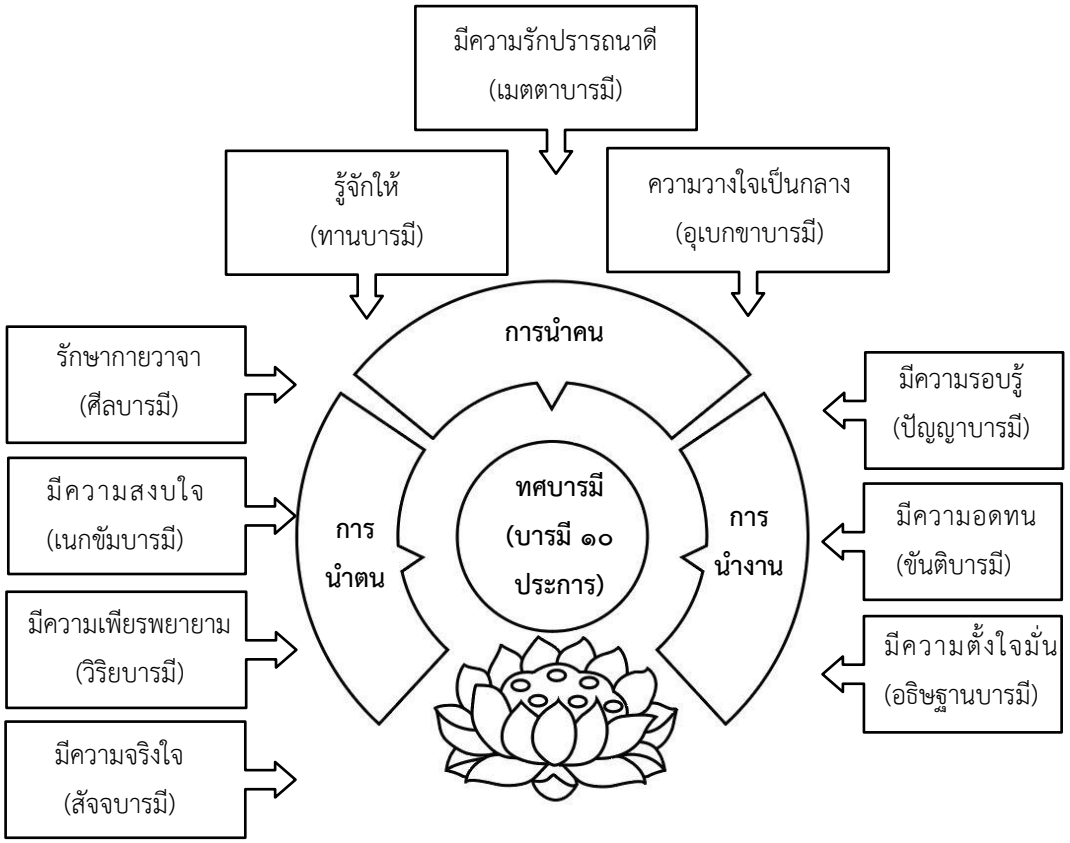
๓.๒ มีความอดทน (ขันติบารมี) ขันติหมายถึงความอดทน เป็นความอดทนทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ การอดทนต่อความยากลำบาก อดทนตรากตรำต่องาน และความอดทนทางใจ ขันติเป็นธรรมที่คู่กับโสรัจจะ คือความเสงบเสงี่ยม ขันติจึงเป็นความอดทนที่ต้องไม่กดดัน พร้อมที่จะให้อภัย ขันติต้องมีสติสัมปชัญญะคอยกำกับ เพื่อควบคุมไม่ให้เกินระดับความอดทนและก้าวข้ามไปเป็นโทสะ โดยอาศัยการฝึกเจริญสติ ต้องมีปัญญาในการพิจารณาธรรมดาของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เรียกว่าโลกธรรม ๘ ประการ คือ การมีลาภกับการเสื่อมลาภ การมียศกับการเสื่อมยศ การสรรเสริญและการนินทา การมีสุขและการมีทุกข์ เป็นสิ่งประจำโลกที่เกิดขึ้นกับทุกคนเป็นของคู่กัน เมื่อประสบกับความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าฝ่ายที่ปรารถนาหรือไม่ปรารถนาก็จะมีสติควบคุมได้ โดยเฉพาะการบริหารองค์กรของผู้ประะกอบการธุรกิจอาหารซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในด้านการนำงาน ผู้นำ

องค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจึงต้องมีความอดทน (ขันติบารมี) เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

๓.๓ มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) อธิษฐานคือความตั้งใจจริงอย่างมั่นคงเด็ดเดี่ยวที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อธิษฐานจึงมีความสัมพันธ์กับเป้าหมาย เกิดจากปัญญาในการมองเห็นเป้าหมาย และมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมายด้วยความแน่วแน่มั่นคง ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผู้นำต้องทำให้คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน เช่น เป้าหมายที่จะผลิตสินค้าอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ตัวเป้าหมายจะเป็นพลังผลักดันให้คนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามเป้าหมายนั้น หากล้มเหลวผิดพลาดก็สามารถหาสาเหตุและแก้ไข หาวิธีการใหม่โดยไม่ล้มเลิกที่จะไปให้ถึงเป้าหมายด้วยความตั้งใจที่มั่นคงแน่วแน่ อธิษฐานจึงเป็นความซื่อสัตย์ต่อความตั้งใจของตนเอง ในด้านการนำงาน อธิษฐานบารมีจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

บารมีในการนำงาน ๓ ข้อนี้ คือ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น เริ่มจากผู้นำต้องมีปัญญาในการมองเห็นเป้าหมาย มีขันติคือความอดทนต่ออุปสรรคและความยากลำบากเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยความตั้งใจแน่วแน่มั่นคง ไม่หวั่นไหวต่อความทุกข์ยากทั้งทางกายและทางใจ โดยใช้สติในการควบคุมใจให้มีขันติ ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและทำความเข้าใจกับโลกธรรม ๘ คือความเปลี่ยนแปลงอันเป็นธรรมดาโลก บารมีด้านการนำงานทั้ง ๓ ประการนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

ปัจจัยด้านทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สามารถสรุปได้ ดังแสดงในภาพที่ ๔.๙ และตารางที่ ๔.๑๒



ภาพที่ ๔.๙ ปัจจัยทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตารางที่ ๔.๑๒ สรุปประเด็นสำคัญปัจจัยทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ประเด็นที่	ประเด็นสำคัญ	ความถี่	ปริมาณ รูป/คนที่ให้ข้อมูลสำคัญ
๑	การนำตน	๑๖	๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๒	การนำคน	๑๕	๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๓	การนำงาน	๑๕	๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘

การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน เกี่ยวกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า ทศบารมีคือบารมีแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างนวัตกรรมของชีวิต และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร ทศบารมีเป็นสิ่งที่บุคคลทั่วไปก็สามารถทำได้ เมื่อโลกเปลี่ยนแปลง คนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เหมือนน้ำที่หากไม่เคลื่อนตัวก็จะเน่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน[๒๖๖] การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดี สิ่งสำคัญคือความจริงใจต่องาน ความจริงใจต่อคน ต่อตนเอง จึงจะไปสู่ความสำเร็จได้ บารมีทั้ง ๑๐ ประการเป็นการทำเพื่อให้ผู้อื่นได้รับผลนั้นด้วย ผู้นำทั้งหลายเปรียบเสมือนการบำเพ็ญบารมีอยู่ ต้องบูรณาการเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่ว่าจะทำงานอะไรต้องมุ่งความสำเร็จคือความจริงใจและความสุขของผู้อื่น จึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุขสำเร็จสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดตามนโยบายภาครัฐเพื่อความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง[๒๖๗]

ผู้นำถ้ามีภาวะผู้นำตามหลักทศบารมี ๑๐ ประการ เริ่มจากการมีระเบียบวินัย ดำเนินชีวิตตามหลักของศีล แล้วพยายามกระจายไปสู่คนอื่น เพราะองค์กรหรือธุรกิจไม่ได้ทำงานสำเร็จด้วยผู้นำเพียงผู้เดียวเท่านั้น ผู้นำต้องเชื่อมโยงถ่ายทอดความเป็นผู้นำตามบารมีทั้ง ๑๐ ไปยังคนในองค์กรของตน และต้องคำนึงถึงนโยบายภาครัฐ กำหนดทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและนโยบายองค์กรของตนเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายใหญ่คือประชาชนผู้บริโภคที่จะได้รับประโยชน์จากการประกอบธุรกิจอาหาร ต้องคำนึงถึงนโยบายภาครัฐทั้ง ๔ ด้าน คือด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้านการบริหารจัดการ ทำให้เป็นธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืน ให้คนในสังคมได้ประโยชน์มากที่สุด นอกเหนือจากกำไรหรือผลตอบแทนทางด้านธุรกิจ ในทางพุทธศาสนาบารมีไม่ได้หมายถึงอำนาจหรือผู้มีอำนาจ แต่คือความเต็มเปี่ยม บริบูรณ์ ทำให้ความเป็นมนุษย์สมบูรณ์ พัฒนาจากปุถุชนเป็นกัลยาณชน เป็นอริยชนในระดับเสกขบุคคลจนถึงอเสกขบุคคล จึงต้องมีการสั่งสมไปเรื่อย ๆ ต้องมีความตั้งมั่น มีปัญญา ขันติ วิริยะ ที่จะทำบารมีให้เกิดขึ้น ควบคุมตนเองด้วยศีลบารมี ให้ความจริงใจต่อผู้อื่น ให้ผู้อื่นด้วยทานบารมี ซึ่งที่จริงก็คือหลักธรรมทั่วไป เป็นพื้นฐานที่คนทั่วไปสามารถทำได้ ทุกคนมีบารมี ๑๐ อยู่ในชีวิตประจำวัน แต่ส่วนใหญ่จะไม่เข้าใจและมองว่าการบำเพ็ญบารมีเพื่อเป็นพระพุทธเจ้า[๒๖๘]

---

[๒๖๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๖๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๖๘] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๖๓.

ในการบูรณาการหลักธรรมในระดับผู้ประกอบการก็อาจใช้คำกลาง ๆ เช่นการให้ทาน ในศาสนาคริสต์ก็มี ศาสนาคริสต์ให้บริจาค ๒๐ เปอร์เซ็นต์ของรายได้เพื่อสาธารณประโยชน์ ในศาสนาพุทธให้นำรายได้แบ่งเป็น ๔ ส่วน ส่วนที่หนึ่งใช้หนี้เก่า คือเลี้ยงพ่อแม่บุพการี ส่วนที่สองใช้หนี้ใหม่ คือเลี้ยงครอบครัวบุตรภรรยา ส่วนที่สามให้ฝังดิน คือทำบุญบริจาคทาน ส่วนที่ ๔ ให้ทิ้งเหว คือใช้จ่ายเพื่ออุปโภคบริโภคเลี้ยงชีวิต ในการนำมาใช้บูรณากับนโยบายภาครัฐ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างด้วยการกระทำ ด้วยการประพฤติดี มีการสื่อสารที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีสัจจบารมี มีความจริงใจ เช่น มีนโยบายจะทำให้ประเทศไทยเป็นครัวโลก ผลิตอาหารปลอดภัย มีคุณภาพ ต้องลดละเลิกการใช้สารเคมี สารพิษต่าง ๆ ในการผลิตอาหาร การอนุญาตนำเข้าต้องไม่มีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง[๒๖๙]

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีความสำคัญ ทศบารมีคือกระบวนการที่จะทำให้ผู้นำสามารถสร้างแบบอย่าง ทำให้เห็นและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำตน นำคน นำงาน ทศบารมีจะใช้ข้อหนึ่งข้อใดไม่ได้ บุคคลในฐานะหนึ่ง เวลาหนึ่ง ก็อาจต้องใช้บารมีแต่ละด้านที่แตกต่างกันตามสถานการณ์[๒๗๐] ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำจะนำหลักธรรมไปใช้ในการกำหนดนโยบาย เรื่องเหล่านี้เป็นคุณธรรมส่วนตัว ต้องมีการบ่มเพาะหลักธรรมเข้าไปในครอบครัว สังคม ชุมชน องค์กร สอดแทรกเข้าไปในชีวิตประจำวัน มีกิจกรรมที่จะดึงคนให้ได้รับการบ่มเพาะทางจิตใจ เพื่อให้สามารถนำบารมีเหล่านี้ไปใช้บูรณาการเข้ากับงานที่ทำอยู่ในองค์กรของตน[๒๗๑] การบูรณาการต้องเริ่มจากครอบครัวดี ที่ทำงานดี สังคมดี เกิดการกล่อมเกลาทางสังคม เกิดทัศนคติที่ดี งานก็สำเร็จได้ บ้านน่าอยู่ งานได้ผล คนเป็นสุข หรือ Healthy Home-Healthy Workplace-Healthy Person คนในที่นี้หมายถึง สมาชิกในครอบครัว คนในองค์กรทั้งหมดที่เป็น Healthy Person คือมีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง Healthy soul and body[๒๗๒]

สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า หลักธรรมทศบารมีสมบูรณ์แบบอยู่แล้ว ไม่ใช่เรื่องเก่า หลักธรรมไม่มีเก่า เป็นสภาวะของธรรมชาติ อยู่ที่ผู้นำขององค์กรและภาครัฐจะเข้าใจ และนำไปใช้อย่างไร หลักธรรมในศาสนาพุทธต้องการให้คนศึกษาและนำไปปฏิบัติ ก็จะได้ความลึกซึ้งจากการลงมือปฏิบัติ[๒๗๓] ทุกอย่างอยู่ที่สัมมาทิฐิ เริ่มจากการตั้งความปรารถนาที่ถูกต้อง บริษัทต้องตั้งความปรารถนาที่ดีก่อน ไม่แสวงหากำไรสูงสุดโดยไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้บริโภค มีอธิษฐานบารมี มีสัจจบารมี มีความตั้งใจมั่นอย่างจริงใจที่จะทำตามความปรารถนาที่ดีนั้น หลังจากนั้น

---

[๒๖๙] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓.

[๒๗๐] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๗ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๗๑] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๗๒] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

[๒๗๓] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

องค์ประกอบอื่น ๆ ก็จะตามมา การตั้งมั่นในสิ่งที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นปัจจัยของการทำให้องค์กรมีความเจริญและประเทศชาติเจริญ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรทำตามผู้นำที่ดีย่อมนำพาองค์กรและประเทศชาติไปสู่จุดหมายที่ดี[๒๗๔] ตัวอย่างผู้ประกอบการที่ใช้การบูรณาการหลักธรรมในสถานประกอบการ เช่น ใช้การพูดคุยตอนเช้ากับหัวหน้างาน มีการสอนงาน ทำความเข้าใจกันให้ถูกต้องตรงกัน ทุกวันเสาร์มีการนิมนต์พระสงฆ์มาสอนทำสมาธิให้กับพนักงานและผู้บริหาร โดยเวียนกันมาเข้าปฏิบัติธรรม นั่งสมาธิ ทุกระดับต้องวนกันมาให้ครบ มีการเปิดเพลงประจำโรงงานที่เป็นบัญญัติ ๙ ประการของบริษัท ซึ่งก็คือหลักธรรมอิทธิบาท ๔ รวมกับพรหมวิหาร ๔ พอเปิดเพลงไปทุกวัน มีการปฏิบัติธรรม มีการพูดคุยกันบ่อย ๆ การต่อต้านก็น้อย เมื่อส่วนใหญ่สามารถรับนโยบายไปปฏิบัติได้ ส่วนน้อยก็โน้มเอียงไปกับคนส่วนใหญ่ในการปฏิบัติด้วย[๒๗๕] ในส่วนของการบูรณาการนโยบายภาครัฐเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ผู้ประกอบการมีความเห็นว่ายังมีปัญหาคือการสื่อสารให้เข้าใจในนโยบาย นโยบายต้องฟังเสียงจากผู้เกี่ยวข้องให้รอบด้าน มีการวัดผลนโยบายที่ชัดเจน แล้วนำเสนอผลนั้นให้ประชาชนและผู้ประกอบการรับทราบ รวมทั้งปัญหาความต่อเนื่องของนโยบายที่มีการเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ไม่ชัดเจน[๒๗๖] ที่ผ่านมาได้เห็นความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่ภาครัฐพยายามปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ แต่ต้องมีการปรับปรุงองค์กรในระบบราชการให้มีความรวดเร็ว และลดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค[๒๗๗]

สรุป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

ทศบารมีคือบารมีแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรมให้กับชีวิตและองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมี ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการนำตน นำคน นำงาน โดยใช้บารมี ๑๐ ประการ และถ่ายทอดเชื่อมโยงความเป็นผู้นำเชิงทศบารมีไปยังบุคคลในองค์กรของตนด้วยการประพฤติตนให้เป็นตัวอย่าง มีการสื่อสารที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความจริงใจ จึงจะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ การบูรณาการหลักธรรมทศบารมีอาจใช้คำกลาง ๆ ที่เป็นหลักจริยธรรมสากลทั่วไป เช่น การบริจาคทาน การถือศีล เป็นต้น ทศบารมีเป็นหลักธรรมที่คนทั่วไปสามารถปฏิบัติได้ในชีวิตประจำวัน โดยไม่จำเป็นต้องปรารถนาพระโพธิญาณ แต่เป็นธรรมที่ทำให้ความเป็นมนุษย์มีความเต็มเปี่ยม มีความบริบูรณ์ วิธีการบ่มเพาะหลักธรรมเหล่านี้สามารถเริ่มจากในครอบครัว สังคม ชุมชน องค์กร ด้วยกระบวนการกล่อมเกลาทางสังคม การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารก็เช่นเดียวกัน ผู้นำองค์กรต้องทำตน

---

[๒๗๔] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๗๕] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๗๖] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

[๒๗๗] สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔.

เป็นแบบอย่างที่ดี มีสัมมาทิฐิ ตั้งเป้าหมายการทำธุรกิจที่ดี มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อพนักงาน องค์กร สังคม และประเทศชาติ เพื่อนำพาองค์กรและประเทศชาติไปสู่จุดหมายที่ดี ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติตาม และอาจใช้วิธีการอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การพูดคุย การสอนงาน การจัดให้มีกิจกรรมปฏิบัติธรรม นั่งสมาธิ ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามด้วยการเปิดเพลงภายในสถานประกอบการ ในส่วนของนโยบายภาครัฐนั้น การบูรณาการให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารเปลี่ยนแปลง ภาครัฐต้องมีการสื่อสารนโยบายที่ชัดเจน มีการรับฟังความคิดเห็นที่รอบด้าน มีการประเมินผลและสื่อสารผลลัพธ์ไปยังผู้ประกอบการ ที่สำคัญนโยบายควรมีความต่อเนื่อง มีความชัดเจนในเป้าหมาย ในส่วนการบริหารจัดการ ภาครัฐต้องมีการปรับปรุงทางด้านโครงสร้างการทำงานของระบบราชการให้มีความรวดเร็ว ยืดหยุ่น ลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการมากขึ้น

๔.๒.๓ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการใช้สถิติสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) สามารถนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ๗ ตัวแปร คือภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ทศบารมี การนำตน การนำคน การนำงาน โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีทั้งหมด ๒๔ ตัวแปร

ทศบารมีเป็นตัวแปรแฝงภายนอกอันดับที่สอง (Second Order Factor) ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First Order Factors) จำนวน ๓ ตัวแปร คือ การนำตน การนำคน และการนำงาน ตัวแปรแฝงภายในอื่น ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร และผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๒๓๑.๘๑ ค่าองศาอิสระเท่ากับ ๑๙๙ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๕๕ นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่

พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๕๕ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๓๒ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ ทั้งสองค่า และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) ที่มีค่าเท่ากับ .๐๒๒ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๐๒๐ และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (Largest Standardized Residuals) ที่มีค่าเท่ากับ ๓.๔๙๒ สนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ ๔.๔ และภาพที่ ๔.๑

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของโมเดลสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๑๓ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี สามารถอธิบายความแปรปรวนของของภาวะผู้นำเชิงบารมีได้ร้อยละ ๘๑.๓ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๓๘ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี สามารถอธิบายความแปรปรวนของของนโยบายภาครัฐด้านอาหารได้ร้อยละ ๘๓.๘ ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๕๔๒ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร สามารถอธิบายความแปรปรวนของของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ร้อยละ ๕๔.๒ การนำตน การนำคน และการนำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๗๐, .๙๓๕ และ .๘๘๘ ตามลำดับ แสดงว่าทศบารมี สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำตน การนำคน และการนำงาน ได้ร้อยละ ๘๗.๐, ๙๓.๕ และ ๘๘.๘ ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔

สรุปโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยทศบารมี เป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง มีตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง ๓ ด้าน คือ การนำตน ประกอบด้วย รักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) การนำคน ประกอบด้วย รู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) และการนำงาน ประกอบด้วย มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) ทศบารมีส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี ที่ประกอบด้วยความมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี ทศบารมีส่งผลโดยตรงต่อนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ๔ ด้าน คือด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้านการบริหารจัดการ ทศบารมีจึงมีอิทธิพลในการส่งผลต่อทุกตัวแปรในโมเดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบารมีให้มีความเป็นภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

และร่วมกับนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๘ รูปหรือคน เห็นด้วยกับองค์ประกอบของตัวแปรโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร โดยให้ความคิดเห็นต่อตัวแปรในโมเดลดังนี้

๑) ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วย ๕ ด้าน คือ

(๑) มีการปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าจะต้องประกอบด้วยการวิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและความต้องการของผู้บริโภค ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ภายใต้กลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน และเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ

(๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรมีหลักธรรมกำกับ ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยให้เหมาะกับบริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก (core value) เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

(๓) ปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมควรจะมีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ สามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และมีระบบการวัดผลในการทำงานได้ชัดเจน

(๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือควรใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ช่วยการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยการวางแผนและตัดสินใจด้วยข้อมูลเพื่อไม่ให้ผิดพลาด พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ทำงานได้ดีขึ้น เรียนรู้ได้มากขึ้น พร้อม ๆ กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการวิจัยพัฒนา

(๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง อาศัยกระบวนการตื่นรู้ด้วยปัญญาโดยการบูรณาการหลักธรรมมาใช้ มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ สร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่มีความชำนาญในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี

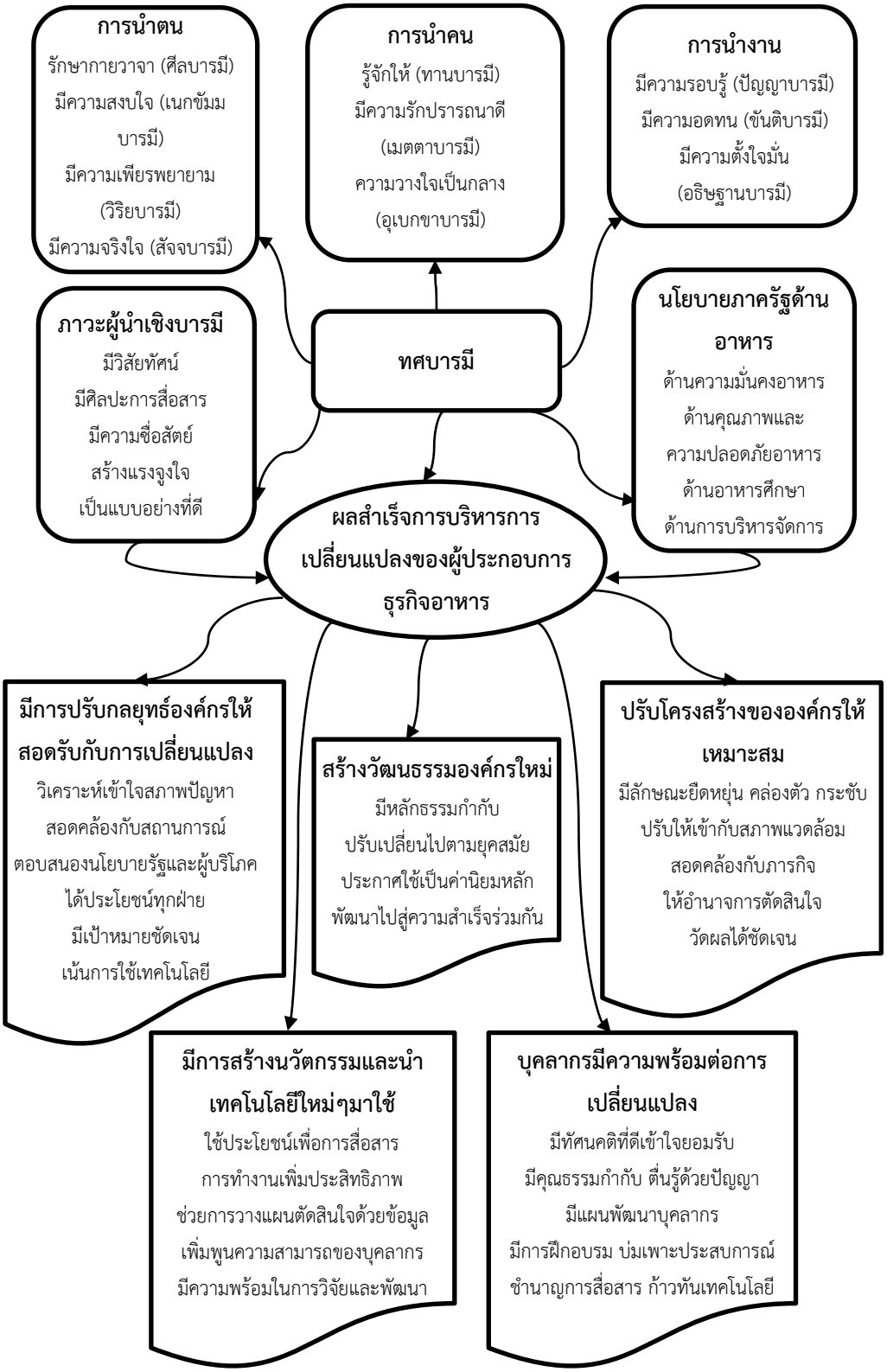
๒) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วย

๒.๑ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วย (๑) มีวิสัยทัศน์ (๒) มีศิลปะการสื่อสาร (๓) มีความซื่อสัตย์ (๔) สร้างแรงจูงใจ (๕) เป็นแบบอย่างที่ดี

๒.๒ ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ (๑) ด้านความมั่นคงอาหาร (๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร (๓) ด้านอาหารศึกษา (๔) ด้านการบริหารจัดการ

๒.๓ ปัจจัยด้านทศบารมี (บารมี ๑๐ ประการ) ได้แก่ (๑) ด้านการนำตน ประกอบด้วย การรักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) (๒) ด้านการนำคน ประกอบด้วย การรู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) (๓) การนำงาน ประกอบด้วย มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนำมาสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังแสดงในภาพที่ ๔.๑๐



ภาพที่ ๔.๑๐ พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ)

๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เมื่อได้โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่ตรวจสอบความตรงกับข้อมูลเชิงประจักษ์และการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ผู้วิจัยทำการตรวจสอบยืนยันโมเดลด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยมีประเด็นในการสนทนากลุ่มเฉพาะแบ่งเป็น ๓ ประเด็น ดังนี้ ๑. ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือไม่อย่างไร ๒. ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารตามผลการวิจัย มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ๓. โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่พัฒนาขึ้น ควรมีแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

๔.๓.๑ ประเด็นในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๑) ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นต่อความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงของลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำเสนอโมเดลสมการโครงสร้าง การสัมภาษณ์ ข้อค้นพบ รวมถึงการได้วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของสถิติตามโมเดลสมการโครงสร้างทั้งหมด จะเห็นได้ว่างานวิจัยชิ้นนี้ เป็นงานวิจัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในเชิงของ research design, research methodology ซึ่งมีตั้งแต่การเก็บข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การทำโมเดลสมการโครงสร้างเชิงทฤษฎี การพิสูจน์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงประจักษ์ แล้วก็มีการทำโฟกัสกรุ๊ปปิดท้ายด้วย ท้ายสุดก็จะนำไปสู่ดุษฎีพิจารณ์ ก็จะเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์แบบ ถือว่าได้ตอบคำถามการวิจัยเกือบสมบูรณ์แล้ว เป็นการตอบคำถามข้อแรกว่ามีความสมบูรณ์หรือไม่ จะเห็นได้ว่า การยืนยันโมเดลสมการโครงสร้างเชิงทฤษฎี และโมเดลสมการโครงสร้างเชิงประจักษ์ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความสอดคล้องกัน เรียกว่าเป็นการยืนยันสามเส้าโดยเทคนิควิธีก็ว่าได้ เป็นการตอบคำถามข้อที่หนึ่งอย่างชัดเจน ด้วยข้อมูล ข้อสรุป ข้อเท็จจริง ด้วยทฤษฎี สถิติที่ได้นำเสนอมา แล้วโดยหลักของความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอว่าผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยความมีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีวัฒนธรรมองค์กรใหม่ การมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ มี OKR, KPI, Automatic management, AI, ERP มีการปรับคุณภาพของบุคลากร ก็สอดคล้องกับความพร้อมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอาหารปัจจุบันและ

อนาคตอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่ยืนยันว่าสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน เป็นการตอบคำถามข้อที่หนึ่งว่าเป็นการสอดคล้องระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติและข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในปัจจุบัน[๒๗๘]

มองงานวิจัยชิ้นนี้แล้วเห็นความสวยงามด้านสถิติ เพราะว่าผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ที่เป็น Full Model ที่เป็น second order CFA ร่วมด้วย ผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารคือประเด็นแรกที่ผู้วิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นว่าสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือไม่อย่างไร ตรงนี้มุ่งเป้ามาที่ตัวแปรสุดท้ายคือผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จากผลการวิเคราะห์ก็พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับของเส้นอิทธิพลค่อนข้างสูง คือตั้งแต่ ๐.๗๖ ถึง ๐.๙๑ ดังนั้นในประเด็นแรกที่ผู้วิจัยตั้งคำถามว่าสอดคล้องกับข้อเท็จจริง เห็นด้วยว่าผลวิเคราะห์สอดคล้อง[๒๗๙]

จากการที่ผู้วิจัยทำเรื่องทศบารมีซึ่งส่งผลในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร โดยภาพรวมแล้วสามารถตอบคำถามที่ว่ามีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือไม่ ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการทำในภาคสถิติและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีความสอดคล้อง[๒๘๐]

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักทฤษฎี เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาครัฐ เป็นผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐได้ตอบประเด็นขององค์ประกอบ หรือประเด็นข้อที่หนึ่งไว้เรียบร้อยแล้วว่ามีความสอดคล้อง[๒๘๑]

สรุปประเด็นที่ ๑ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัย ด้านอาหาร ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และด้านพระพุทธศาสนา ได้ยืนยันความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารตามขั้นตอนการวิจัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นลักษณะของผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ใน ๕ ด้าน คือมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ลักษณะ ๕ ด้านนี้มีค่าอิทธิพลค่อนข้างสูง คือตั้งแต่ ๐.๗๖ – ๐.๙๑ และมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสอดคล้องทั้งข้อมูลเชิงทฤษฎี ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

---

[๒๗๘] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๗๙] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๘๐] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๘๑] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๒) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมี ๕ ด้าน กับนโยบายภาครัฐ ๔ ประการ จะเห็นว่ามีความเหมาะสมในการยืนยันเชิงทฤษฎี มีหลักสถิติ ข้อมูลยืนยันจากโปรแกรมลิสเรลที่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างผู้นำให้มีทศบารมีครบถ้วนและมีความเหมาะสมเชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐอีก ๔ ประการที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมา ทั้งทศบารมี ๑๐ ด้าน บวกกับการจัดการ ๕ มิติ บวกนโยบายภาครัฐ ๔ ประเด็นเหล่านี้ จะนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมและมีความสมบูรณ์แบบ อันนี้เป็นการตอบคำถามข้อที่สองที่มีความชัดเจนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมา[๒๘๒]

ในเรื่องของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ถ้าพิจารณาแยกย่อยตามโมเดลการวัด ตัวแปรทุกตัวมีเส้นอิทธิพลจากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวร่วมกันอธิบายตัวแปรแฝงทั้งสองตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เส้นอิทธิพลที่ส่งจากภาวะผู้นำมายังผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวนโยบายภาครัฐส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นการพิจารณาในเรื่องอิทธิพลทางตรง แต่จุดสำคัญอยู่ที่โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวปัจจัยที่ส่งผล เมื่อพิจารณาแยกรายด้าน ภาวะผู้นำเชิงบารมี กับนโยบายภาครัฐ ไม่ได้มีอิทธิพลทางอ้อมจากทศบารมีไปหาตัวแปรผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าอิทธิพลทางตรง หมายความว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงบารมี กับนโยบายภาครัฐ สองตัวนี้ไม่ได้เป็นตัวแปรส่งผ่านในโมเดลนี้ แต่เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวม ภาวะผู้นำเชิงบารมี กับ นโยบายภาครัฐ พบว่า อิทธิพลรวมสูงกว่าอิทธิพลทางตรง ตัวแปรสองตัวนี้ต้องร่วมกันอธิบายในการส่งผล หมายความว่า ถ้าจะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จะต้องมีการร่วมกันระหว่างภาวะผู้นำเชิงทศบารมีกับนโยบายภาครัฐ ในการทำให้เกิดผลสำเร็จได้ดีมีคุณภาพนั่นเอง เป็นการตอบในประเด็นที่สอง[๒๘๓]

เห็นความสัมพันธ์ของทศบารมีกับนโยบายภาครัฐค่อนข้างชัดเจน มี ๔ ด้านในนโยบายภาครัฐในคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย ๑) ความมั่นคงอาหาร ซึ่งก็คือการผลิตนั่นเอง เป็นทางด้านการเกษตร ทศบารมีน่าจะเกี่ยวกับ stakeholders คือผู้เกี่ยวข้องทางด้านการผลิต ถ้าผู้เกี่ยวข้องไม่มีจริยธรรม ไม่มีความมั่นคงทางด้านธรรมะ ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการผลิตและ

---

[๒๘๒] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๘๓] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

มีผลทางด้านความมั่นคงอาหารได้ เช่น การไม่คิดถึงสิ่งแวดล้อมที่ใช้ในการผลิต การปลูก หรือการจับหรือหาอาหารนั้นมา ทำให้มีผลต่อเนื่องต่อความมั่นคงอาหารในแง่ความปลอดภัยและคุณค่าโภชนาการ ในขณะเดียวกันตัวผู้ผลิตต้องมีความพอเพียง ตามที่ผู้วิจัยได้เสนอมาก็ชัดเจนว่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หรือเกษตรสมัยใหม่ของในหลวงรัชกาลที่ ๙ แม้ว่าจะเป็นการผลิตในอุตสาหกรรม ถ้าผู้ผลิตมีความพอเพียง จะต้องแบ่งพื้นที่ส่วนหนึ่งเพื่อที่จะทำเกษตรทฤษฎีใหม่ของพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ เพื่อที่จะทำให้ตนเองมีความพอเพียงในแง่อาหาร ขณะเดียวกันก็จะทำให้เกิดความหลากหลายทางชีวภาพ Biodiversity นั่นคือความมั่นคงทางอาหาร เอกสารที่ผู้วิจัยส่งมาก็ค่อนข้างครบถ้วน Biodiversity ทำให้เกิดความคงทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ คือเวลาที่มีภาวะอากาศเปลี่ยนแปลง ก็จะมีพืชหรือสัตว์ทดแทนขึ้นมาได้ ซึ่งสำคัญมาก ถ้าคนมีความโลภจะปลูกเพื่อขายอย่างเดียว สุดท้ายความมั่นคงอาหารก็จะไม่เกิด อันนี้สำคัญมาก stakeholders มีหลายด้านมาก บุคลากรภาครัฐถ้าคอร์รัปชัน ปล่อยให้มีการเผาป่า ปลูกข้าวโพด สุดท้ายป่าก็จะหมด ๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร เป็นการควบคุม ระบบคุณภาพต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยเสนอมาเนื่องจากผู้วิจัยอยู่ในภาคอุตสาหกรรมมาก่อน ก็จะนำระบบต่าง ๆ มาใส่ค่อนข้างจะครบถ้วน แท้จริงแล้วมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยอาหารต่าง ๆ อยู่ที่ใจคนทำ ถ้าทำด้วยใจ อาหารก็จะปลอดภัย มีคุณค่าโภชนาการที่ไม่เป็นพิษเป็นภัย ในแง่มาตรฐานสากลในการค้าขาย ต้องทำตามประเทศคู่ค้า ๓) ด้านอาหารศึกษา เป็นองค์ความรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งระบบอาหาร ตั้งแต่ผลิตจนกระทั่งถึงการกระจายอาหารไปถึงผู้บริโภค สุดท้ายอาหารต้องมีผลดีต่อสุขภาพผู้บริโภค ผลิตอะไรขึ้นมาก็ตาม หลักพุทธศาสนา อาหารต้องยังประโยชน์ต่อสุขภาพ ไม่ได้เพื่อความสวยงาม ด้านอาหารศึกษามี ๒ ด้าน ประการแรก คนที่อยู่ในวงจรห่วงโซ่อาหารต้องมีความรู้เพียงพอที่จะผลิตอาหารที่มีประโยชน์ ประการที่สอง ผู้บริโภคต้องมีความรู้เพียงพอที่จะเลือกอาหารที่มีประโยชน์มาบริโภค การให้ความรู้ผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญ ไม่แน่ใจว่าอยู่ในทศบารมีด้วยหรือไม่ ถ้าคิดถึงประโยชน์ เข้าใจประโยชน์แล้ว ก็จะเลือกรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ อาหารก็ยังประโยชน์ได้ เพื่อให้สิ่งมีชีวิตต่าง ๆ ที่เป็นพืชและสัตว์ที่สละชีวิตให้เป็นอาหารกับมนุษย์ไม่สูญเปล่า ๔) การบริหารจัดการ ภาพใหญ่ที่ต้องดูสามด้านให้ครบ ภาครัฐถ้าทำงานในเชิงดิ่งในเรื่องที่ตนเองถนัด แต่ไม่ประสานร่วมมือกันเพื่อให้ยังประโยชน์แก่ส่วนรวมและทำให้ระบบอาหารสมบูรณ์ นับว่าเป็นจุดอ่อนการบริหารงานภาครัฐ ถ้าทุกคนมีทศบารมี คือยังประโยชน์ใหญ่เป็นหลัก ก็จะทำให้การทำงานในด้านการบริหารจัดการง่ายขึ้น การยังประโยชน์สุดท้ายคือประโยชน์ที่จะมีต่อผู้บริโภคก็ยังไม่เกิดเท่าที่ควร ผู้วิจัยอาจต้องมองเรื่องทศบารมีที่จะต้องเอาไปใส่ในกลุ่มคนทำงานแต่ละจุดเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน และไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือประโยชน์ของผู้บริโภค[๒๘๔]

[๒๘๔] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ในเรื่องภาวะผู้นำหรือ management skill ของผู้นำเอง ความพร้อมของผู้นำในการนำตน นำคน นำงาน มาประกอบกันให้เกิดความสำเร็จ จะต้องพิจารณาเรื่องของสิ่งแวดล้อม นโยบายภาครัฐและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งสิ่งแวดล้อมใน macro และ micro นำไปสู่การปรับองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ในส่วนของนโยบายภาครัฐก็มีความสำคัญมาก นโยบายภาครัฐจะต้องเอื้ออำนวยและสอดคล้องกับผู้ประกอบการด้วย ตัวอย่างการสร้างความมั่นคงอาหาร แต่หากการพัฒนาตลอด supply chain ยังไม่พร้อม ไม่สามารถไปถึงห่วงโซ่อาหารขั้นสุดท้ายในเรื่องของเชิงการตลาดคือการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ ภายใต้ความพร้อมของการมีความปลอดภัยอาหารเรียบร้อยแล้ว ยังเป็นส่วนที่ต้องเสริมในเรื่องของการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการพัฒนา เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อีกประเด็นคือเรื่องของ CSR ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้าว่าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น แล้วเข้าไปพัฒนาชุมชน ช่วยชุมชนให้สามารถที่จะประกอบธุรกิจอยู่รอดด้วยในชุมชนย่อย ๆ หรือในส่วนที่สามารถพัฒนาได้เลยคือพัฒนาต้นน้ำซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบของอุตสาหกรรมของตนเพื่อนำมาใช้ เข้าไปช่วยพัฒนาชุมชนโดยไม่ต้องให้ชุมชนเกิดปัญหาเช่นปัญหาเรื่องวัตถุดิบล้นแล้วค่อยเข้าไปแก้ปัญหา เป็นต้น[๒๘๕]

โดยสรุปผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในภาพรวม และให้ความคิดเห็นในเรื่องความยั่งยืนหรือความมั่นคง ที่ท่านใช้คำว่ายังประโยชน์ โดยผู้ผลิตต้องมีคุณธรรม ผู้บริโภคก็ต้องมีความรู้ที่จะบริโภคให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะหลักธรรมสามารถจะมาขับเคลื่อนทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบาย ฝ่ายผู้ผลิต รวมทั้งผู้บริโภค[๒๘๖]

ปัจจัยของพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลายก็ได้พูดมาและเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งก็เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้พูดถึง และเห็นด้วยกับผลการวิจัย[๒๘๗]

สรุปประเด็นที่ ๒ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัย ด้านอาหาร ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และด้านพระพุทธศาสนา ได้ยืนยันความเหมาะสมของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จากค่าอิทธิพลรวมของทศบารมีร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารส่งผลให้เกิดผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าสูงกว่าอิทธิพลทางตรงเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เห็นว่านโยบายด้านอาหารทั้งสี่ด้าน สัมพันธ์กับหลักธรรมทศบารมี ภายใต้ความพอดี มีความพอเพียง ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิ

---

[๒๘๕] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๘๖] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๘๗] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

พลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร หลักธรรมทศบารมีจึงจำเป็นต้องประกอบกับปัจจัยภาวะผู้นำและนโยบายภาครัฐทั้งสี่ด้าน ที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ผู้ประกอบการในภาคการผลิตและอุตสาหกรรม รวมถึงผู้บริโภคต้องประสานร่วมมือกันและทำความเข้าใจเพื่อเป้าหมายสุดท้ายคืออาหารนั้นต้องยังประโยชน์ให้กับผู้บริโภค

๓) โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นต่อโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เกี่ยวกับแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

คำถามในประเด็นนี้คือโมเดลสมการโครงสร้างนี้จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติให้เป็นประโยชน์อย่างไร เป็นสิ่งที่เห็นว่าผู้วิจัยมีความสามารถที่จะสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การดำเนินการเชิงนโยบายได้อย่างครบองค์ประกอบ ตั้งแต่การจัดทำนโยบาย การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผลเชิงนโยบายของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ก็เรียนยืนยันเห็นด้วยกับท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวตอนแรกว่า งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยที่ท้าทายมาก ท้าทายความสามารถของผู้วิจัย และท้าทายองค์ความรู้ใหม่ เป็นการใช้หลักพุทธศาสนามาเชื่อมโยงกับหลักการบริหารการจัดการรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ รวมถึงการใช้หลักสถิติศาสตร์และการจัดการสมัยใหม่อีกมากมาย ผู้วิจัยได้ยืนยันสิ่งที่เป็นการค้นพบหมดแล้วว่าองค์ประกอบของผู้นำ ภาวะผู้นำ พุทธภาวะผู้นำ นโยบาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง ๕ ด้าน ทศบารมีทั้งหมดเหล่านี้ ผู้วิจัยต้องนำเสนอส่วนที่เป็นข้อค้นพบเหล่านี้ เพื่อเป็นข้อแนะนำในเชิงการบริหารจัดการเชิงนโยบาย ให้ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้นำเชิงทศบารมีและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงนโยบายความมั่นคงด้านอาหารให้มีนโยบายทั้งสี่ด้านที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้ว องค์ประกอบทั้งสองด้านคือภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐทั้งสี่ประการจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และนำมาซึ่งความมั่นคงของอาหารของประเทศและของโลก[๒๘๘]

ในเมื่อทศบารมีที่ได้พิสูจน์ยืนยันแล้วว่าส่งผลดีมากในการทำให้เกิดความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการอาหาร ดังนั้นเวลาที่ผู้วิจัยจะเสนอตัวโมเดลนี้ออกไปให้กับหน่วยงานหรือองค์กรในการนำไปสู่การปฏิบัติ ก็ต้องมีการออกแบบกิจกรรม ที่มีการบูรณาการหลักธรรมในการส่งเสริมการนำตน นำคน นำงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรหรือตัวองค์กรให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารจนกระทั่งไปสู่ความสำเร็จ[๒๘๙]

---

[๒๘๘] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๘๙] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

เรื่องของภาวะผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามแนวทางที่มีสภาพแวดล้อมเป็นตัวปรุงแต่ง มีการอาศัยนโยบายภาครัฐมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมหรือสร้างผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นผลดีต่อองค์กรสังคมการอยู่ร่วมกัน แม้ว่าจะมีเทคโนโลยี กฎระเบียบ หรือความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของภูมิอากาศเกิดขึ้นตลอดเวลา แม้จะมีสภาพวิกฤตการณ์ของการระบาดของโรคก็ตาม แต่ว่าความมุ่งมั่นในการผลิตอาหารที่เป็นประโยชน์ ไม่สร้างผลเสียทั้งสุขภาพร่างกายและสังคมโลกก็มีตลอดเวลาซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ดี พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีเป็นการนำหลักพุทธธรรมมาสู่การปฏิบัติในการทำงาน จะถือว่าเป็นการประยุกต์ใช้เพื่อการทำงานให้เกิดผลสำเร็จก็ได้ เป็นการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพของการเปลี่ยนแปลงที่นำนโยบายภาครัฐ มาสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กรให้มีการพัฒนาดีมากยิ่งขึ้น[๒๙๐]

โมเดลสมการโครงสร้างนี้ควรมีแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร คือตัว How to จะทำอย่างไรให้ทุกคนมีความรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ คำว่าทศบารมี ถ้าหลงประเด็นก็จะไปไม่ถูก ซึ่งสังคมไทยได้นิยามบารมีว่า มีอิทธิพลบ้าง ผู้มีเงินบ้าง ผู้ยิ่งใหญ่บ้าง บารมีตามพุทธศาสนาที่แท้จริงนั้นไม่ได้มุ่งที่ผล แต่มุ่งที่เหตุ ทศบารมีคือมุ่งเหตุ บารมีแปลว่าการทำความดี ตามหลักพุทธศาสนา ต้องเน้นที่ตัวการปฏิบัติ หรือตัวคุณธรรมที่จะบำเพ็ญ นั่นคือทศบารมี ตั้งแต่อดีตเป็นต้นมา บูรพกษัตริย์ท่านได้ทรงบำเพ็ญทศบารมี เป็น DNA ของสังคมไทยอยู่แล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวล้นเกล้ารัชกาลที่ ๙ ท่านได้ดำเนินโครงการพระราชดำริทั้งหลาย เป็นการกระทำสอดคล้องกับทศบารมีที่มีมาทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา อุเบกขา แม้กระทั่งการตีความ ถ้าเราตีความตามคัมภีร์ คำว่าทศบารมี คือความเป็นเลิศ คุณธรรมยิ่งใหญ่ ผู้มีคุณความดีทำคุณประโยชน์ ทศบารมีคือการทำคุณประโยชน์รวม ๆ ทั้งหมดตามที่นิสิตนำเสนอมา ปัจจัยที่ส่งผลทั้งทศบารมี ภาวะผู้นำ และนโยบายภาครัฐ จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร การนำไปสู่การปฏิบัติต้องประกอบด้วยองค์ธรรมที่เป็นคุณที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จต้องประกอบด้วยการบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อให้ในองค์กรมีการเผื่อแผ่ มีการโอบอ้อมอารี (ทาน) มีความอ่อนโยน (ศีล) มีความพอเพียง (เนกขัมมะ) ไม่งมงาย (ปัญญา) ไม่ย่อท้อ (ขันติ) ไม่ท้อถอย (วิริยะ) มีความจริงใจต่อกัน (สัจจะ) มีความหนักแน่นในการทำงาน มีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย (อธิษฐาน) ใจกว้าง (เมตตา) ยุติธรรม (อุเบกขา) นิสิตได้นำเสนอเป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัย ซึ่งเห็นว่าถ้าได้นำทศบารมีไปใช้ ไม่ใช่ว่าจะดีอย่างเดียว แต่จะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และจะนำไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จ ขององค์กรหรือการบริหารองค์กรให้สำเร็จ ในการที่จะใช้ทศบารมีให้เกิดผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จึงเห็นว่าเหมาะสม และควรนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง[๒๙๑]

---

[๒๙๐] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๙๑] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

งานวิจัยนี้มีรายละเอียดมาก แล้วก็ค่อนข้างสมบูรณ์ ขอเพิ่มเติมในส่วนของการสังเคราะห์หลักธรรมที่จะเอามาใช้ ให้ผู้วิจัยสังเคราะห์เพิ่มตามคำนิยาม เมตตา คือความรัก ความสามัคคี ความเป็นกัลยาณมิตร วิริยะคือความเพียร มีอยู่ ๒ อย่าง คือเพียรสร้าง กับ เพียรละ สิ่งที่สร้างแล้วมีอุปสรรค ก็ต้องเพียรพยายาม ขยันหมั่นเพียร เรียกว่า เพียรสร้าง สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วไม่ดี เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ยังละไม่ได้ ก็ต้องพยายามละ สัจจบารมี ตามขอบเขตของคำว่าสัจจะ สัจจะคือความจริงจัง จริงใจ ตรงไปตรงมา สื่อสารกันด้วยข้อมูลที่เป็นจริง มีปัญญารอบรู้ ความรอบรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าไม่มีการพัฒนา ปัญญาต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ในองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ก็ครบแล้ว เพิ่มกระบวนการพัฒนาปัญญาและทักษะอย่างต่อเนื่อง เสริมคำว่ามีความรอบรู้ได้อย่างยั่งยืน[๒๙๒]

สรุปประเด็นที่ ๓ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัย ด้านอาหาร ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และด้านพระพุทธศาสนา ได้ให้ความคิดเห็นต่อโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เกี่ยวกับแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงนโยบายในทุกองค์ประกอบของกระบวนการนโยบาย ในการนำโมเดลไปสู่การปฏิบัติก็ต้องมีการออกแบบกิจกรรมที่มีการบูรณาการหลักธรรมทศบารมีด้านการนำตน นำคน นำงาน ไปพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยี กฎหมาย สังคม ความเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ วิกฤตโรคระบาดและเศรษฐกิจ และจะต้องไม่หลงประเด็นของคำว่าบารมี หรือทศบารมี ต้องมีความรู้ความเข้าใจว่า ทศบารมีเป็นการมุ่งที่เหตุ คือการทำความดี เน้นที่ตัวคุณธรรมที่บำเพ็ญ ความเป็นเลิศ คุณธรรมที่ยิ่งใหญ่ในการยังประโยชน์ด้วยองค์คุณที่ยิ่งใหญ่ คือทศบารมี ๑๐ ประการ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

รูปแบบกิจกรรมเพื่อบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่การปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑) ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการนำตน นำคน นำงาน (ทศบารมี)

๒) ถ่ายทอดเชื่อมโยงไปยังคนในองค์กรด้วยความมีวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ดี มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่าง

๓) ตั้งเป้าหมายการทำธุรกิจที่ดีและลงมือทำให้สำเร็จ

๔) มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อพนักงาน ผู้บริโภค คู่ค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม

๕) บ่มเพาะหลักธรรม จัดกิจกรรมปฏิบัติธรรม ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

โดยเชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐ ๔ ด้าน คือ

---

[๒๙๒] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๑) การผลิตอาหารที่สามารถให้เข้าถึงได้อย่างพอเพียง ปลอดภัย มีโภชนาการที่ดี เกื้อหนุนรักษาความสมดุลของระบบนิเวศและทรัพยากรธรรมชาติ

๒) การผลิตอาหารที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพและปลอดภัยในการบริโภค

๓) มีการวิจัยพัฒนา สร้างองค์ความรู้ทั้งในด้านการผลิตและการให้ความรู้แก่ผู้บริโภคอย่างถูกต้อง

๔) ประสานความร่วมมือกับภาครัฐในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง ข้อมูล และกฎหมาย

โดยรูปแบบของกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติในการทำงานเพื่อบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่การปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารดังนี้

๑) การฝึกอบรมสร้างความเข้าใจในหลักธรรมทศบารมี ภาวะผู้นำ และนโยบายภาครัฐ กฎหมายและมาตรฐานอาหารที่เกี่ยวข้อง

๒) การจัดปฏิบัติธรรม ฝึกทำสมาธิ การฟังธรรม การมีหลักคิดที่ถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิ ส่งเสริมเนกขัมมบารมีและปัญญาบารมี

๓) กิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงานเป็นทีมเพื่อฝึกความรับผิดชอบร่วมกัน ได้แก่ การเล่นกีฬา การเล่นดนตรี กิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น ส่งเสริมศีลบารมี สัจจบารมี ขันติบารมี

๔) การทำกิจกรรมเพื่อสังคม ได้แก่ การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ การบริจาคโลหิต โครงการจิตอาสา เป็นต้น ส่งเสริมทานบารมี เมตตาบารมี และการทำงานร่วมกัน

๕) กิจกรรมศึกษาทดลองเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ เช่น เกษตรทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำมาใช้พัฒนาการผลิตบนความพอดี มีความพอเพียง และยังประโยชน์แก่ผู้บริโภค

๖) ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลสำเร็จได้ในยุคเทคโนโลยี

๗) สนับสนุนแนวทางการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง บนวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมปัญญาบารมี

๘) สนับสนุนการนำเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) คนในองค์กรต้องเห็น เข้าใจ และมีแนวทางไปสู่เป้าหมายร่วมกันในการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมีประโยชน์ต่อผู้บริโภค ส่งเสริมอธิษฐานบารมี ปัญญาบารมี เมตตาบารมี

๙) สร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่มีการดูแล ช่วยเหลือกัน มีการสอนงาน แนะนำ เสียสละ ให้อภัย ส่งเสริมทานบารมี เมตตาบารมี ขันติบารมี

๑๐) นโยบายการให้ผลตอบแทน การลงโทษ และการประเมินผลงานต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล มีความเป็นธรรม พิจารณาตามผลงาน ไม่มีอคติ โดยใช้เทคนิคการประเมินผลงาน เช่น OKR, KPI มาใช้ ส่งเสริมอุเบกขาบารมี ปัญญาบารมี

๑๑) ปลูกฝังให้มีทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน เช่น การรักษาระเบียบวินัย การตรงต่อเวลา ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร จริงใจต่อลูกค้า ส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา ผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานตามข้อกำหนด ส่งเสริมศีลบารมี สัจจบารมี วิริยบารมี

๑๒) บ่มเพาะหลักธรรมให้มั่นคง โดยการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

๔.๓.๒ ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านตัวแปรที่ค้นพบจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยนี้จะทำให้เกิดการจัดการอาหารอย่างครบวงจร ในห่วงโซ่อาหารตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ถึงปลายน้ำ สร้างมาตรฐานอาหารที่ปลอดภัย มีความพอเพียง มีความพอดี สามารถสร้างมูลค่าและคุณค่าของธุรกิจ นำมาซึ่งรายได้ของประเทศ และดูแลประชากรของประเทศได้อย่างเพียงพอ[๒๙๓]

นโยบายภาครัฐด้านที่สี่คือการบริหารจัดการด้านอาหาร คิดว่าทศบารมีสำคัญมากตรงจุดนี้ เนื่องจากมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากเป็นสิบหน่วยงาน ถ้ามองประโยชน์ร่วมกันโดยเน้นประโยชน์ของผู้บริโภคเป็นหลักก่อนเป็นอันดับหนึ่ง ความพอดีสำคัญมาก ทำอย่างไรให้เกิดความพอดีพอดี หมายความว่า ผลิตเพื่อให้อยู่ได้ ในขณะเดียวกันเกษตรกรอยู่ได้ ไม่ใช่ทำลายตัวเอง เพื่อจะได้เงินเข้าประเทศในเวลาอันสั้น มีคนได้ประโยชน์บางส่วน แต่ประโยชน์ต้องร่วมกันหมด ทำให้ถึงความพอดีได้อย่างไร ที่ผู้วิจัยทำเรื่องทศบารมีนับว่าดีมาก ต้องมองให้มีความพอดี แม้จะมีศักยภาพในการผลิต แต่ไม่ใช่เผาผลาญตนเองจนหมด แล้วผลิตเพื่อเอาเป็นตัวเงินเข้ามา ซึ่งเงินไม่สามารถกินได้ สิ่งที่กินได้คืออาหารเท่านั้น[๒๙๔]

ในเรื่องของเทคโนโลยี ความพอดีสำคัญมากในเรื่องเทคโนโลยี คือบางครั้งมีเงินทุนพร้อม แต่ผู้ประกอบการก็ไม่พร้อมที่จะลงทุนสร้างเทคโนโลยี เพื่อให้สัมพันธ์กับปัญหาวิกฤติหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ[๒๙๕]

ขอเชื่อมโยงประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอมา ท่านพูดคำว่า ผลิตเพื่ออยู่ได้ กับ ความพอดี จะเสนอแนะให้กับผู้วิจัยว่า ควรเอาไปเพิ่มในองค์ความรู้ เพราะเหมือนกับว่าเกิดจากการค้นพบจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ แล้วผู้ทรงคุณวุฒิได้มาเสนอตรงประเด็นนี้ ก็ขอเสนอแนะผู้วิจัยไว้[๒๙๖]

---

[๒๙๓] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

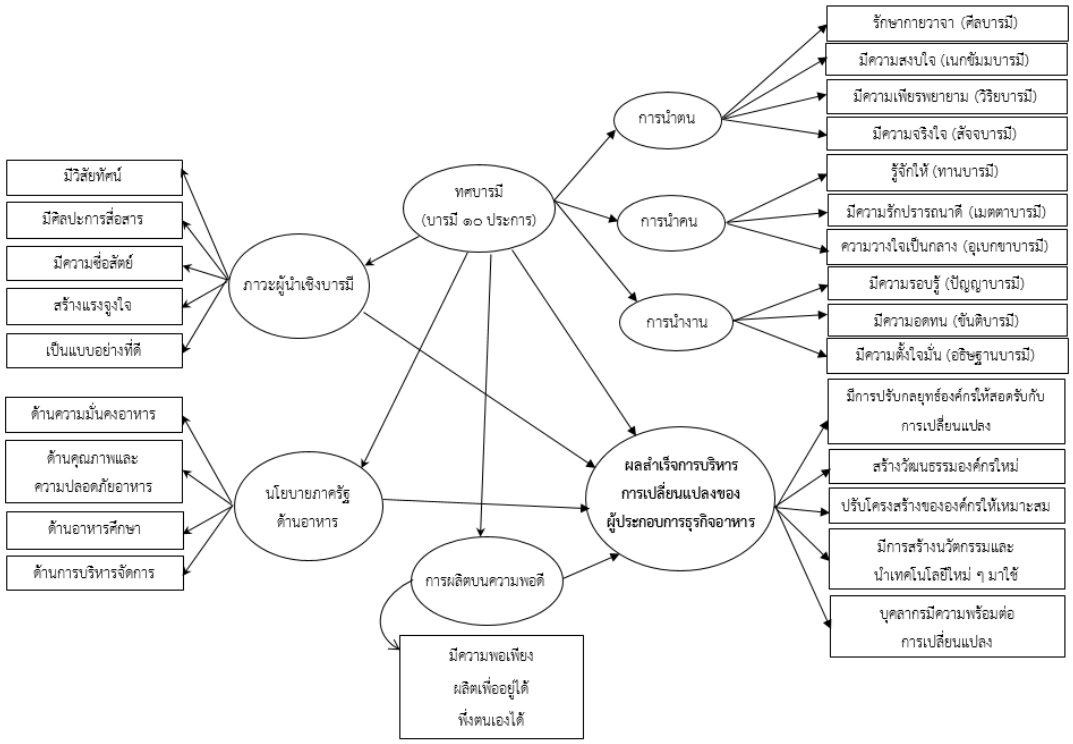
[๒๙๔] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๙๕] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

[๒๙๖] สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านตัวแปรที่ค้นพบจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ประเด็นเพิ่มเติมในเรื่องความพอดีในการผลิตอาหาร ผู้คุณวุฒิทางด้านอาหารและด้านการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายมีความเห็นพ้องกันว่าการผลิตอาหารที่จะนำความมั่นคงยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนความพอดี มีความพอเพียง ผลิตเพื่ออยู่ได้ ทั้งในด้านการผลิตและเพื่อยังประโยชน์แก่ผู้บริโภค รวมถึงความพอดีในการใช้และลงทุนทางด้านเทคโนโลยีด้วย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัยแนะนำว่าควรจะเพิ่มเติมในองค์ความรู้เป็นอีกตัวแปรที่จะเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผู้วิจัยจึงได้นำประเด็นนี้มาเพิ่มเติมในองค์ความรู้ที่ได้ค้นพบและสังเคราะห์เป็นโมเดลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ ดังภาพที่ ๔.๑๑



ภาพที่ ๔.๑๑ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (สังเคราะห์จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ)

โดยสรุปโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและด้านอาหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพระพุทธศาสนา โดยการยืนยันใน ๓ ประเด็น คือ

ประเด็นที่ ๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงทั้งเชิงทฤษฎี ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยลักษณะของผลสำเร็จใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและความต้องการของผู้บริโภค ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ภายใต้กลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน และเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ประกอบด้วย การมีหลักธรรมกำกับ ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยให้เหมาะกับบริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก (core value) เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ๓) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม ประกอบด้วย การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ สามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และมีระบบการวัดผลในการทำงานได้ชัดเจน ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่ใช้เพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ช่วยการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยการวางแผนและตัดสินใจด้วยข้อมูลเพื่อไม่ให้ผิดพลาด พัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ทำงานได้ดีขึ้น เรียนรู้ได้มากขึ้น มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยการวิจัยพัฒนา ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง อาศัยกระบวนการตื่นรู้ด้วยปัญญาโดยการบูรณาการหลักธรรมมาใช้ มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ สร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่มีความชำนาญในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี

ประเด็นที่ ๒ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารตามผลการวิจัย มีความเหมาะสม โดยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมี คือลักษณะการที่ผู้นำองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารสามารถนำหลักธรรมทศบารมีในการนำตนด้วยการรักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) ในการนำคนด้วยการให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดีต่อผู้อื่น (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) และในการนำงานด้วยความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) มาประกอบส่งเสริมกับภาวะผู้นำเชิงบารมีใน ๕ ด้านคือ มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะในการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมกับการปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ๔ ด้านคือ ด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้าน

การบริหารจัดการ ภายใต้การผลิตบนความพอดี มีความพอเพียง สามารถพึ่งตนเองได้ตามแนวพระราชดำริปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อยังประโยชน์แก่ผู้บริโภคและเกิดผลสำเร็จที่ยั่งยืน

ประเด็นที่ ๓ โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่พัฒนาขึ้น ควรมีแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติตามประเด็นองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยมีการออกแบบกิจกรรมหรือแผนงานที่เหมาะสมในการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่การปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติม ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะได้แนะนำให้เพิ่มในส่วนของตัวแปรการผลิตบนความพอดีซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการที่จะส่งเสริมปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้มีความมั่นคงยั่งยืน มีภูมิคุ้มกันให้เกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การผลิตอาหารสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

๔.๔ องค์ความรู้

การวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแบบคู่ขนานและเท่าเทียมกัน ดำเนินการวิจัยพร้อมกัน การวิจัยแบ่งเป็น ๒ ระยะ ระยะที่ ๑ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์ลักษณะผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยข้อมูลทางสถิติ และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ระยะที่ ๒ เป็นการตรวจสอบยืนยันด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันโมเดลและความสอดคล้องของข้อค้นพบจากการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังต่อไปนี้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องและการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว สามารถสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจาการวิจัยดังนี้

๑) ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการวางแผนและการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการ

เปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ซึ่งได้ตรวจสอบยืนยันจากโมเดลสมการโครงสร้างและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีองค์ประกอบ ๕ ประการ สามารถสรุปประเด็นองค์ความรู้ได้ดังนี้

(๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส อุปสรรค และเข้าใจสภาพปัญหาเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ๒) ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การทำธุรกิจอาหารออนไลน์ในช่วงวิกฤตการระบาดของโควิด-๑๙ ๓) ปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐด้านคุณภาพ มาตรฐาน และความปลอดภัยอาหาร คำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ผลิตอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ และเน้นความยั่งยืน ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ๔) ทุกฝ่ายต้องได้ประโยชน์ทั้งเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้บริโภค และชุมชน ๕) กลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายชัดเจนทั้งเป้าหมายด้านธุรกิจและประโยชน์ของผู้บริโภค ๖) ปรับกลยุทธ์ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีมาใช้สร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรม สร้างฐานข้อมูลธุรกิจ เพื่อการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้บริโภค

(๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีหลักธรรมกำกับทั้งหลักธรรมทางศาสนา จริยธรรมธุรกิจ คุณธรรมสังคม และวิถีชีวิตบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง ๒) สามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทของสังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี วิธีคิดและการใช้ชีวิต (life style) ของคนแต่ละยุคสมัย (generation) ๓) มีการประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กรให้ทุกฝ่ายได้รับรู้และใช้ปฏิบัติร่วมกัน เช่น ความรับผิดชอบต่อคุณภาพสินค้า การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ๔) พัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกันโดยอาศัยการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม ปลูกฝังให้เป็นอัตลักษณ์ขององค์กร

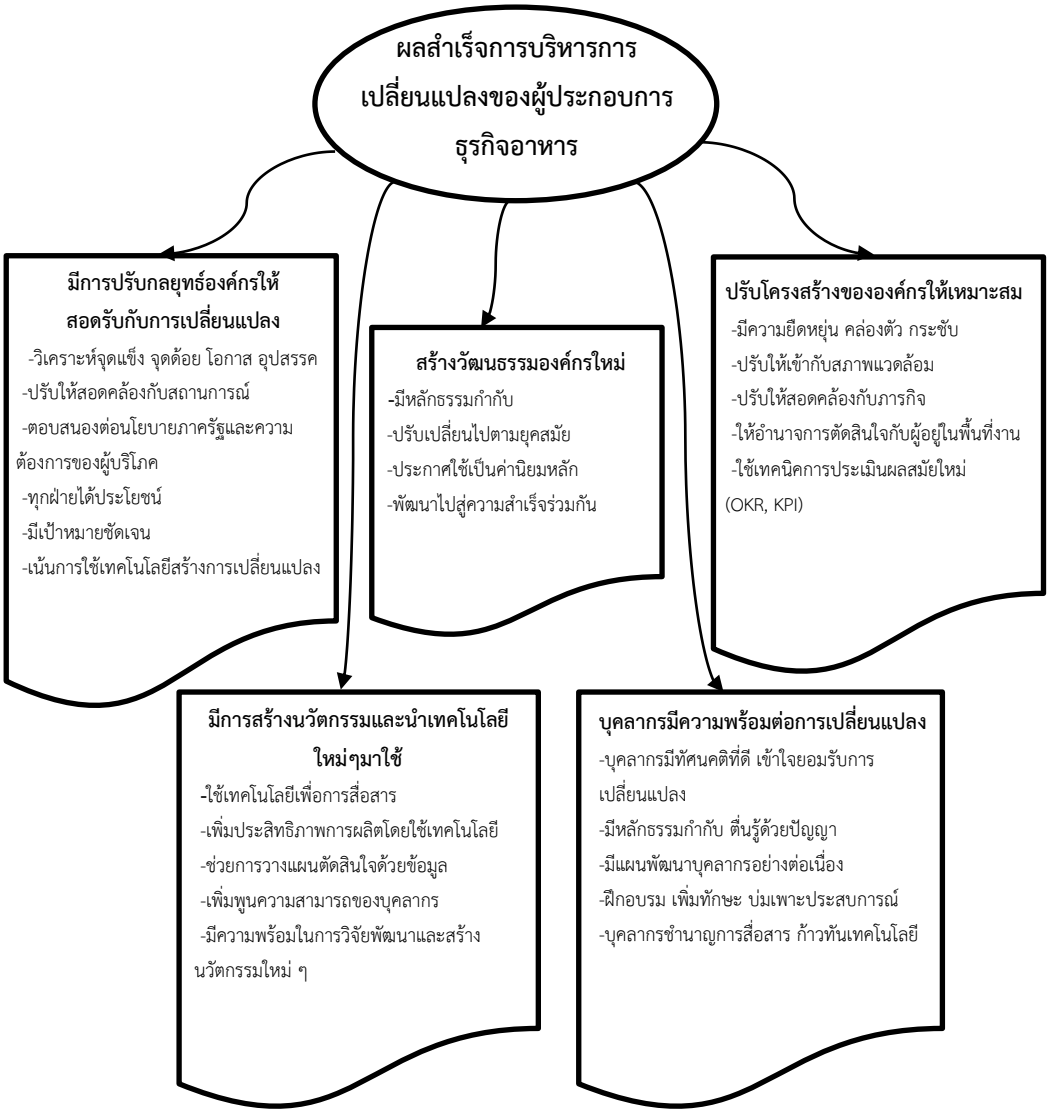
(๓) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ประเด็นองค์ความรู้ ๑) ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (flexible) คล่องตัว (agile) และกระชับ (lean) ๒) ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของของธุรกิจ ลดโครงสร้างหลายชั้น เน้นการใช้เทคโนโลยี ๓) ปรับให้สอดคล้องกับภารกิจ เช่น หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) หน่วยงานเฉพาะกิจตามภารกิจหรือความจำเป็นเร่งเด่วน ๔) ให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้ที่อยู่ในพื้นที่งาน ใช้วิธีกำหนดเป้าหมาย เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ๕) มีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ประเมินผล เช่น เครื่องมือการตั้งเป้าหมายและวัดผลสำเร็ จ (Objectives and Key Result: OKR) ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นต้น

(๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ประเด็นองค์ความรู้ ๑) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูล ผ่านสื่อสังคมโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ ๒) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้เครื่องจักร หุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติแทนแรงงานคน ลดการเสี่ยงอันตรายและการตัดสินใจผิดพลาด นวัตกรรมด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ที่รวดเร็ว ตอบสนองต่อการทำธุรกิจและผู้บริโภค เพื่อคงความสดใหม่และคุณค่าอาหาร รวมทั้งเพื่อความสะดวกของผู้บริโภค ๓) ช่วยการ

วางแผนและตัดสินใจด้วยข้อมูล เช่น การพยากรณ์และการจัดการผลผลิต การใช้โดรนบินสำรวจและพ่นยา การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ๕) เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ๕) มีความพร้อมในการวิจัยและพัฒนาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น โปรตีนทางเลือกจากพืช (plant-based protein) อาหารสมุนไพรเพื่อสุขภาพและต้านทานโรค เป็นต้น

(๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ประเด็นองค์ความรู้ ๑) การเตรียมบุคลารกรให้มีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะปรับตัว ๒) อาศัยกระบวนการตื่นรู้ด้วยปัญญา โดยการบูรณาการหลักธรรมมาใช้ในกาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสติ ๓) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เตรียมคนให้สอดรับกับกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีที่จะปรับเปลี่ยน ๔) มีการฝึกอบรม เพิ่มทักษะ (upskill) บ่มเพาะประสบการณ์ เพิ่มพูนความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิต การตรวจสอบย้อนกลับ การติดตามขนส่งสินค้า เพื่อการผลิตและพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น ๕) ฝึกให้บุคลากรชำนาญในการสื่อสารและก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การประชุมออนไลน์ การสื่อสารประชาสัมพันธ์สินค้าด้วยการตลาดดิจิทัล (digital marketing) เป็นต้น

สรุปประเด็นองค์ความรู้ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังภาพที่ ๔.๑๒



ภาพที่ ๔.๑๒ ประเด็นองค์ความรู้ ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีปัจจัยที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร และหลักธรรมทศบารมี สรุปประเด็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยในแต่ละปัจจัย ดังต่อไปนี้

๒) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรผู้ประกอบการธุรกิจอาหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบ ๕ ประการ จากการวิจัย สามารถสรุปประเด็นองค์ความรู้ได้ดังนี้

(๑) มีวิสัยทัศน์ ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีวิสัยทัศน์ในการผลิตอาหารที่สะดวก ปลอดภัย มีคุณค่าอาหารที่ดีต่อสุขภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ ๒) มีการทำงานเชิงรุกในการสร้างนวัตกรรมอาหารเพื่อสุขภาพ (innovative healthy food) ๓) มีการคาดการณ์อนาคตเพื่อรองรับความเสี่ยงและผลกระทบจากวิกฤตได้ เช่น วิกฤตการระบาดของโควิด-๑๙ ๔) มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นโอกาสท่ามกลางวิกฤต หาช่องทางตลาดใหม่ ๕) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น อาหารสมุนไพร เป็นต้น

(๒) มีศิลปะในการสื่อสาร ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีความสามารถในการสื่อสารให้เข้าใจในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน ๒) รู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับหน้าที่ และระดับปฏิบัติงานของพนักงาน ๓) เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น การพูดคุยให้คำปรึกษา การประชุมออนไลน์ในสถานการณ์โควิด การประชุมเชิงปฏิบัติการ การลงพื้นที่หน้างานเพื่อดูปัญหาและความเรียบร้อยต่าง ๆ ๔) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม นำเสนอความคิดเห็น เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางการทำงานที่ดีกว่าเดิม ๕) การสื่อสารที่มาจากจิตใจและทัศนคติที่ดี ในลักษณะของกัลยาณมิตร มีความเมตตา อบอุ่น สามารถสร้างความไว้วางใจ เข้าใจ ยอมรับ และทำให้คนปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

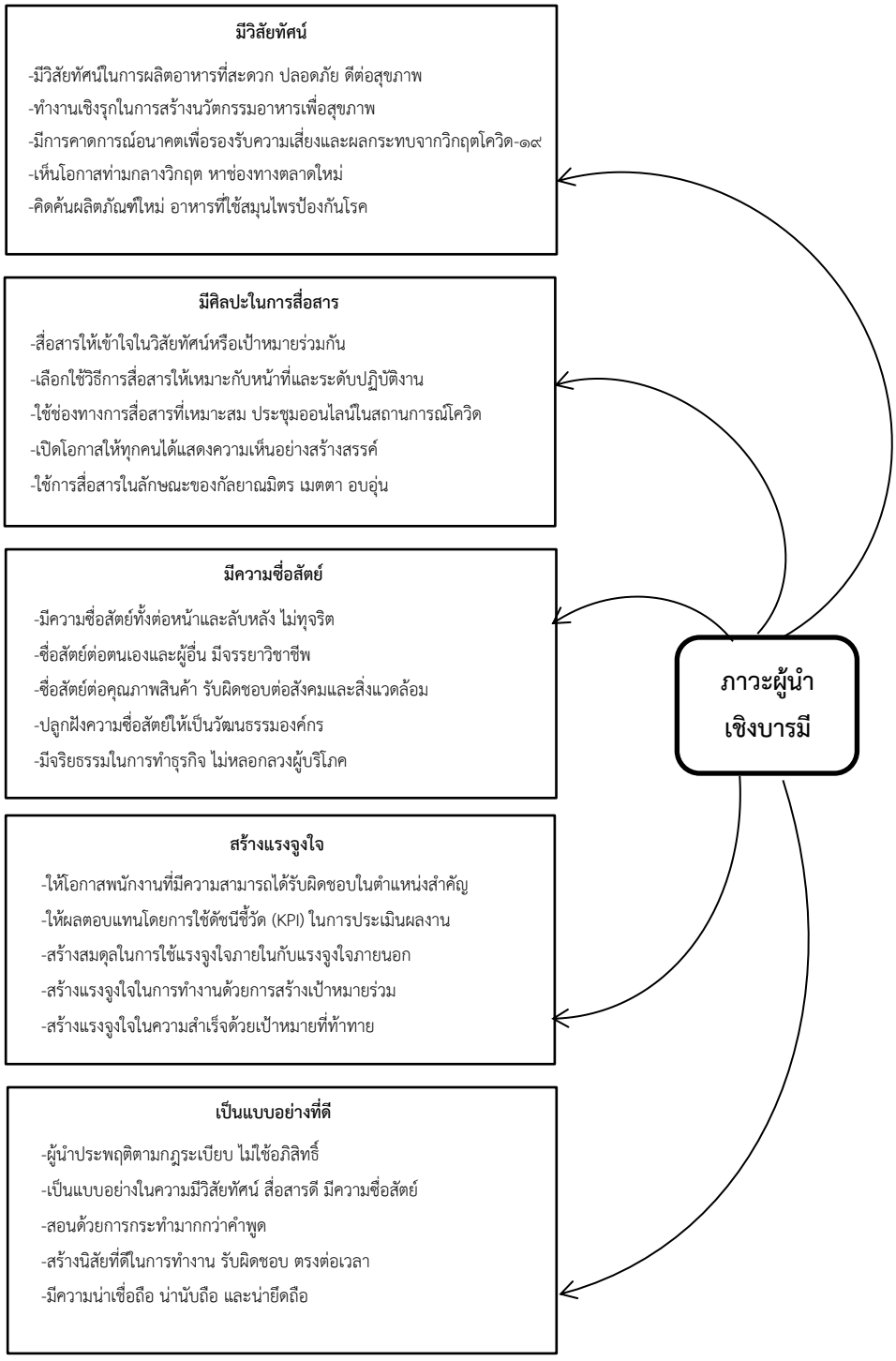
(๓) มีความซื่อสัตย์ ประเด็นองค์ความรู้ ๑) ผู้นำมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่กระทำทุจริต สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร ๒) มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้เกี่ยวข้อง และจรรยาวิชาชีพ ๓) ซื่อสัตย์ต่อคุณภาพสินค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ๔) สร้างค่านิยมหลัก (core value) ของความซื่อสัตย์ และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร ๕) มีจริยธรรมในการทำธุรกิจ (code of conduct) ส่งมอบสินค้าตรงตามข้อตกลง ไม่เอาเปรียบหลอกลวงผู้บริโภค

(๔) สร้างแรงจูงใจ ประเด็นองค์ความรู้ ๑) กระตุ้นแรงจูงใจภายในด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กำลังใจ ให้การยอมรับ ให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถได้รับผิดชอบในตำแหน่งสำคัญ ๒) ใช้แรงจูงใจภายนอกด้วยผลตอบแทน รางวัล คอมมิสชั่น เมื่อพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ มีดัชนีชี้วัดในการประเมินผลงาน ๓) สร้างสมดุลในการใช้แรงจูงใจภายในกับแรงจูงใจภายนอกให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล มุ่งเป้าหมายระยะยาว ๔) สร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำงานด้วยความรัก ทุ่มเท รับผิดชอบโดยการสร้างเป้าหมายร่วม เพื่อความสำเร็จและเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร ๕) สร้างแรงจูงใจในความสำเร็จด้วยเป้าหมายที่ท้าทาย

(๕) เป็นแบบอย่างที่ดี ประเด็นองค์ความรู้ ๑) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตามกฎระเบียบ ไม่ใช้อภิสิทธิ์ ๒) เป็นแบบอย่างในความมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะในการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้เป็นแบบอย่างแก่คนในองค์กร ๓) สอนและทำเป็น

แบบอย่าง เป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติ สอนด้วยการกระทำมากกว่าคำพูด ๔) เป็นผู้นำด้านพฤติกรรมที่ดี สร้างนิสัยที่ดีในการทำงาน รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ๕) เป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือในคำพูด น่านับถือในความประพฤติดีงาม และน่ายึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต

สรุปประเด็นองค์ความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังภาพที่ ๔.๑๓



ภาพที่ ๔.๑๓ ประเด็นองค์ความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี

๓) ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๔ ด้าน จากการวิจัย สามารถสรุปประเด็นองค์ความรู้ได้ดังนี้

(๑) ด้านความมั่นคงอาหาร ประเด็นองค์ความรู้ ๑) ผลิตอาหารเพื่อให้สามารถเข้าถึงอาหารเพื่อการบริโภคอย่างพอเพียง มีความปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการที่เหมาะสม ๒) มีระบบการผลิตที่เกื้อหนุน รักษาความสมดุลของระบบนิเวศและทรัพยากรธรรมชาติ ๓) มีการจัดการปัจจัยผลิตอาหารให้มีคุณภาพ ได้แก่ ที่ดิน แหล่งน้ำ พันธุ์พืชและสัตว์ ๔) ใช้เทคโนโลยีมาบริหารจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัย ๕) ใช้หลักความพอเพียงตามแนวทางมัชฌิมาปฏิปทา ๖) มีนโยบายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) ๗) ใช้ระบบการผลิตสีเขียว (green production) ที่เกื้อหนุนทั้งสุขภาพคนและระบบนิเวศ ๘) มีการกระจายรายได้และทรัพยากรอย่างเป็นธรรม เพื่อความยั่งยืนทางสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ ๙) ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทางด้านปัจจัยผลิต โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยี ๑๐) มีการบริหารทรัพยากรที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ทั้งเกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค

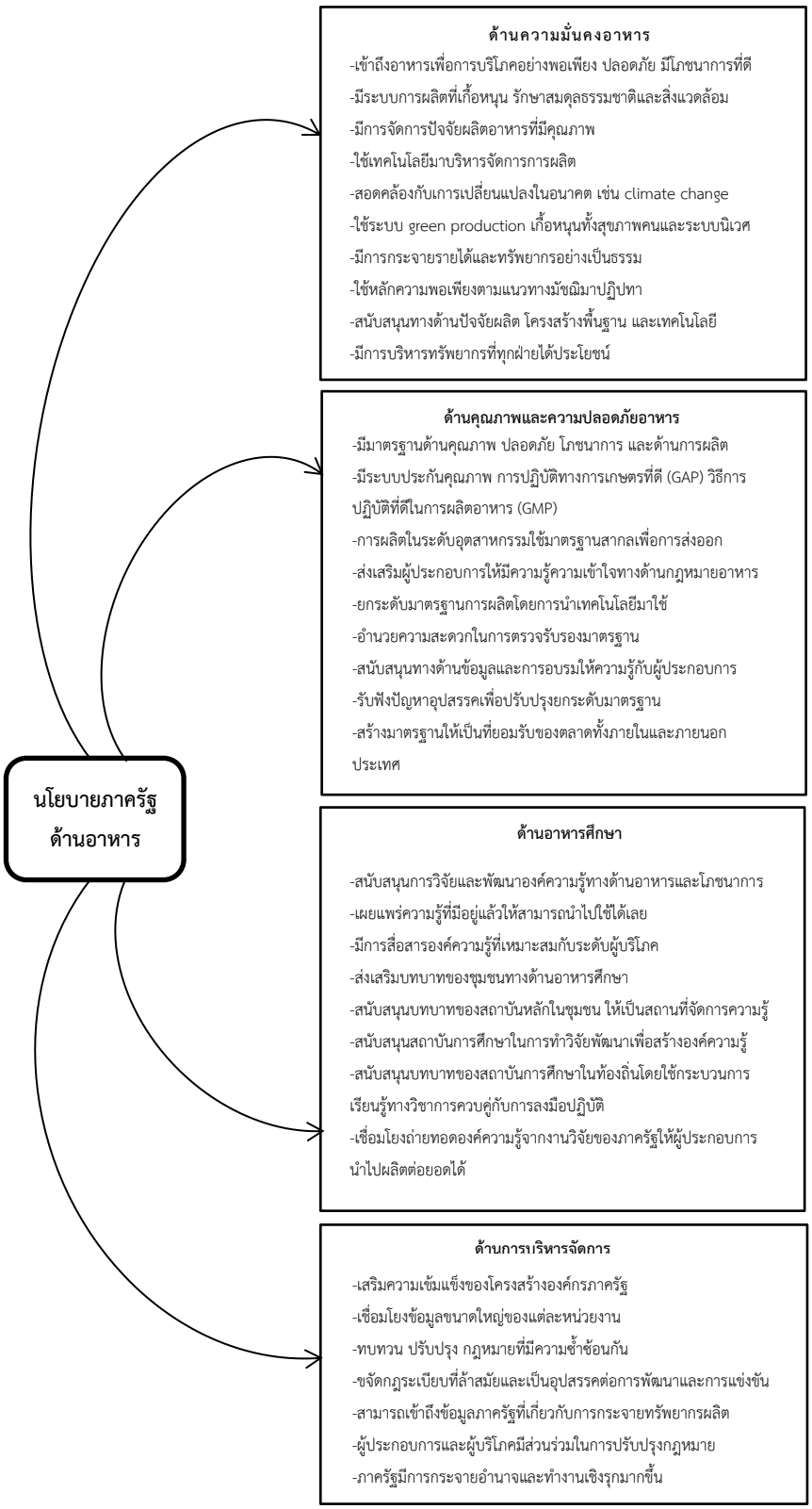
(๒) ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีมาตรฐานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย โภชนาการ และด้านการผลิต ๒) มีระบบประกันคุณภาพ ได้แก่ การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) วิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร (GMP) หรือวิธีการเบื้องต้นที่ดีในการผลิตอาหาร (primary GMP) ๓) การผลิตในระดับอุตสาหกรรมใช้มาตรฐานที่เป็นสากลเพื่อการส่งออก ๔) ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจทางด้านกฎหมายอาหาร ๕) ยกระดับมาตรฐานการผลิตโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ ๖) มีมาตรฐานในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การตรวจรับรองระบบคุณภาพ และการตรวจสอบย้อนกลับ ๗) ได้รับการสนับสนุนข้อมูลและการอบรมความรู้โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SME ๘) ภาครัฐรับฟังปัญหาอุปสรรคเพื่อปรับปรุงยกระดับมาตรฐาน ๙) สร้างมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ

(๓) ด้านอาหารศึกษา ประเด็นองค์ความรู้ ๑) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านอาหารและโภชนาการ ๒) เผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่แล้วให้สามารถนำไปใช้ได้เลย ๓) มีการสื่อสารองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับระดับผู้บริโภค ๔) ส่งเสริมบทบาทของชุมชนทางด้านอาหารศึกษา ๕) สนับสนุนบทบาทของสถาบันหลักในชุมชน เช่น วัด ให้เป็นสถานที่จัดการความรู้ด้านอาหารศึกษา ๖) สนับสนุนสถาบันการศึกษาในการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านอาหารโภชนาการและนวัตกรรม ๗) สนับสนุนบทบาทของสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ทางวิชาการควบคู่กับการลงมือปฏิบัติจากสภาพจริงของท้องถิ่น ๘) มีการเชื่อมโยงถ่ายทอดองค์ความรู้จากงานวิจัยของภาครัฐและสถาบันการศึกษาให้ผู้ประกอบการนำไปต่อยอดได้

(๔) ด้านการบริหารจัดการ ประเด็นองค์ความรู้ ๑) เสริมความเข้มแข็งของโครงสร้างองค์กรภาครัฐ ๒) เชื่อมโยงข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ของแต่ละหน่วยงานมาใช้วิเคราะห์ เช่น

ข้อมูลด้านเกษตรเชื่อมโยงกับข้อมูลด้านโภชนาการ ๓) ภาครัฐต้องมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมายที่มีความซ้ำซ้อนกัน สร้างภาระในการปฏิบัติงานทั้งของรัฐและผู้ประกอบการ ๔) ขจัดกฎระเบียบที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการแข่งขัน ๕) ผู้ประกอบการอาหารและผู้บริโภค ต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลภาครัฐที่เกี่ยวกับการบริหารและการกระจายทรัพยากรผลิต ๖) ผู้ประกอบการและผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกฎหมายที่มีผลกระทบต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค เช่น กฎหมายสารพิษที่ใช้ในการเกษตร ๗) ภาครัฐต้องปรับโครงสร้างให้มีการกระจายอำนาจและการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

สรุปประเด็นองค์ความรู้ ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังภาพที่ ๔.๑๔



ภาพที่ ๔.๑๔ ประเด็นองค์ความรู้ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร

๔) ทศบารมี ในโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ทศบารมีประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการนำตน ๔ ด้าน ด้านการนำคน ๓ ด้าน และด้านการนำงาน ๓ ด้าน รวมเป็นบารมี ๑๐ ประการ ซึ่งหมายถึงความเป็นเลิศ ความเต็มบริบูรณ์ด้วยคุณธรรม ๑๐ ประการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร จากการวิจัย สามารถสรุปประเด็นองค์ความรู้ได้ดังนี้

(๑) การนำตน

บารมีในการนำตนทั้ง ๔ ข้อ คือ รักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) มีความเชื่อมโยงกัน ศีลเป็นบาทฐานในการรักษาควบคุมพฤติกรรมทางกายวาจาให้เป็นปกติดีงาม ตามกฎระเบียบของสังคม เนกขัมมะเป็นการควบคุมจิตให้สงบจากสิ่งยั่วยุคือกิเลสเพื่อดำรงตนให้อยู่ในความประพฤติที่ดีงามคือศีล ความสงบใจจะช่วยให้ผู้นำสามารถต้านทานต่อการทำผิด ทำชั่ว การทุจริตติดสินบน และการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องชอบธรรม การจะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามถูกต้องย่อมต้องมีอุปสรรค จึงต้องใช้วิริยะคือความกล้า มีความเพียรพยายามบากบั่นเพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยสัจจะความจริงใจ ความรับผิดชอบทั้งในการพูดและการกระทำที่มีต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ทั้งต่อหน้าและลับหลัง บารมีด้านการนำตนทั้ง ๔ ประการนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

๑.๑ รักษากายวาจา (ศีลบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) รักษาระเบียบวินัย กฎข้อบังคับขององค์กร ๒) เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่นทางด้านชีวิต ทรัพย์สิน คู่ครอง สิทธิในข้อมูลข่าวสารและการครองตนอย่างมีสติ (ศีล ๕) ๓) มีความประพฤติดีงาม ภายใต้กรอบศีลธรรมจริยธรรมสังคม ๔) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี คิดดี พูดดี ทำดี ๕) การทำงานมุ่งประโยชน์ส่วนรวม คำนึงถึงประโยชน์ผู้บริโภค ไม่เบียดเบียนทำลายสิ่งแวดล้อม

๑.๒. มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีจิตที่สงบ ไม่หวั่นไหวไปกับความโลภ สินบน ผลประโยชน์ คอร์รัปชัน ไม่เอาเปรียบพนักงานและผู้บริโภค ๒) มีจิตที่สงบ ไม่หวั่นไหวไปตามอารมณ์โกรธ ไม่วู่วาม ใจร้อน ทำให้งานผิดพลาด สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ๓) มีจิตสงบ ไม่หวาดหวั่นกับอำนาจที่ไม่ชอบธรรม ความไม่รู้ ความหลงผิด ๔) ไม่มัวเมาในอบายมุข ๕) ทำงานด้วยจิตที่มีสมาธิ

๑.๓. มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีขึ้น ๒) พยายามพัฒนาตนเอง ไม่เกียจคร้าน ๓) มีความเพียรพยายามที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ถอดใจ ๔) พยายามค้นคว้าพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง ๕) เป็นนักสู้ปัญหา ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำธุรกิจ เช่น ปัญหาโควิด-๑๙ ปัญหาราคาวัตถุดิบ ปัญหาแหล่งเงินทุนในการทำธุรกิจ ปัญหาตลาด เป็นต้น

๑.๔. มีความจริงใจ (สัจจบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีความจริงใจในการพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดให้กำลังใจ ให้ความรู้พนักงาน ๒) มีสัจจะ ไม่พูดเท็จ ยุยง ใส่ความ ทำให้องค์กรแตกแยก ๓) มีสัจจะรับผิดชอบ ส่งสินค้าตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ส่งงานตรงเวลา เป็นต้น ๔) ไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า หลอกลวงให้ผู้บริโภคเข้าใจผิด ๕) ปฏิบัติตามกฎหมายด้วยความรับผิดชอบ เช่น กฎหมายอาหาร การเสียภาษี

(๒) การนำคน

บารมีในการนำคน ๓ ข้อนี้ คือ รู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ทานบารมีเกิดจากความมีเมตตา เมื่อเมตตาเกิด กรุณาก็เกิดขึ้น นำไปสู่ทานบารมีคือการให้ การช่วยเหลือด้วยอามิสทาน ธรรมทาน และอภัยทาน อุเบกขาเป็นตัวกำกับประคับประคองทานและเมตตา ให้มีความสมดุลพอดี ไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ให้ดำเนินไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ภายใต้ความเป็นกลาง ความเป็นธรรม ความเสมอภาค ปราศจากอคติ อุเบกขาจึงต้องประกอบด้วยปัญญา ผู้นำที่สามารถนำคนด้วยหลักธรรม ๓ ประการนี้ ย่อมได้รับความรักในความมีน้ำใจเสียสละ ความเลื่อมใสศรัทธาในความรักปรารถนาดี ความเคารพเกรงใจในความเป็นกลางด้วยใจเป็นธรรมของผู้นำ และย่อมนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้ประสบผลสำเร็จได้

(๑) รู้จักให้ (ทานบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) การเสียสละช่วยเหลือด้วยการให้วัตถุสิ่งของ ให้รางวัล ให้โบนัส ช่วยเหลือด้านปัจจัยวัตถุแก่พนักงานตามโอกาส เป็นอามิสทาน ๒) ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ สอนงาน ให้ธรรมะแง่คิด คติชีวิตในการทำงานที่เป็นประโยชน์ เป็นธรรมทาน ๓) ให้โอกาสพนักงานที่ทำผิดพลาดได้ปรับปรุงแก้ไข เป็นอภัยทาน ๔) การให้กับสังคมภายนอก เช่น การช่วยเหลือสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ด้วยการบริจาค โครงการจิตอาสาพัฒนาสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม การช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น ๕) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในความเสียสละ ละความตระหนี่ มีใจเอื้อเฟื้อ และมีจิตสาธารณะ ทำให้องค์กรน่าอยู่และเป็นที่ยอมรับของสังคม

(๒) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีความรักปรารถนาดีสอดส่องเอาใจใส่ทุกข์สุขของพนักงานในองค์กร ๒) มีมาตรการช่วยเหลือพนักงานที่ประสบภัยหรือได้รับความเดือดร้อน ๓) ส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าอย่างจริงใจ ๔) ส่งเสริมความรักสามัคคี การทำงานเป็นทีม ๕) สร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่อบอุ่นเป็นมิตร

(๓) มีความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) การทำงานใช้การตัดสินโดยยึดหลักเหตุผล ไม่ใช้ความพอใจหรือไม่พอใจส่วนตัว ๒) ใช้ปัญญากำกับในการวางใจเป็น

กลาง ไม่มีอคติ ๓) มาตรการลงโทษมีความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ๔) ให้ผลตอบแทนพนักงานตามผลงาน ไม่ลำเอียง ๕) สามารถวางใจให้นิ่งเฉยเมื่อไม่สามารถช่วยเหลือได้

(๓) การนำงาน

บารมีในการนำงาน ๓ ข้อนี้ คือ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีปัญญาในการมองเห็นเป้าหมาย มีขันติคือความอดทนต่ออุปสรรคและความยากลำบากเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยความตั้งใจแน่วแน่มั่นคง ไม่หวั่นไหวต่อความทุกข์ยากทั้งทางกายและทางใจ ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค บารมีด้านการนำงานทั้ง ๓ ประการนี้ จึงเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้

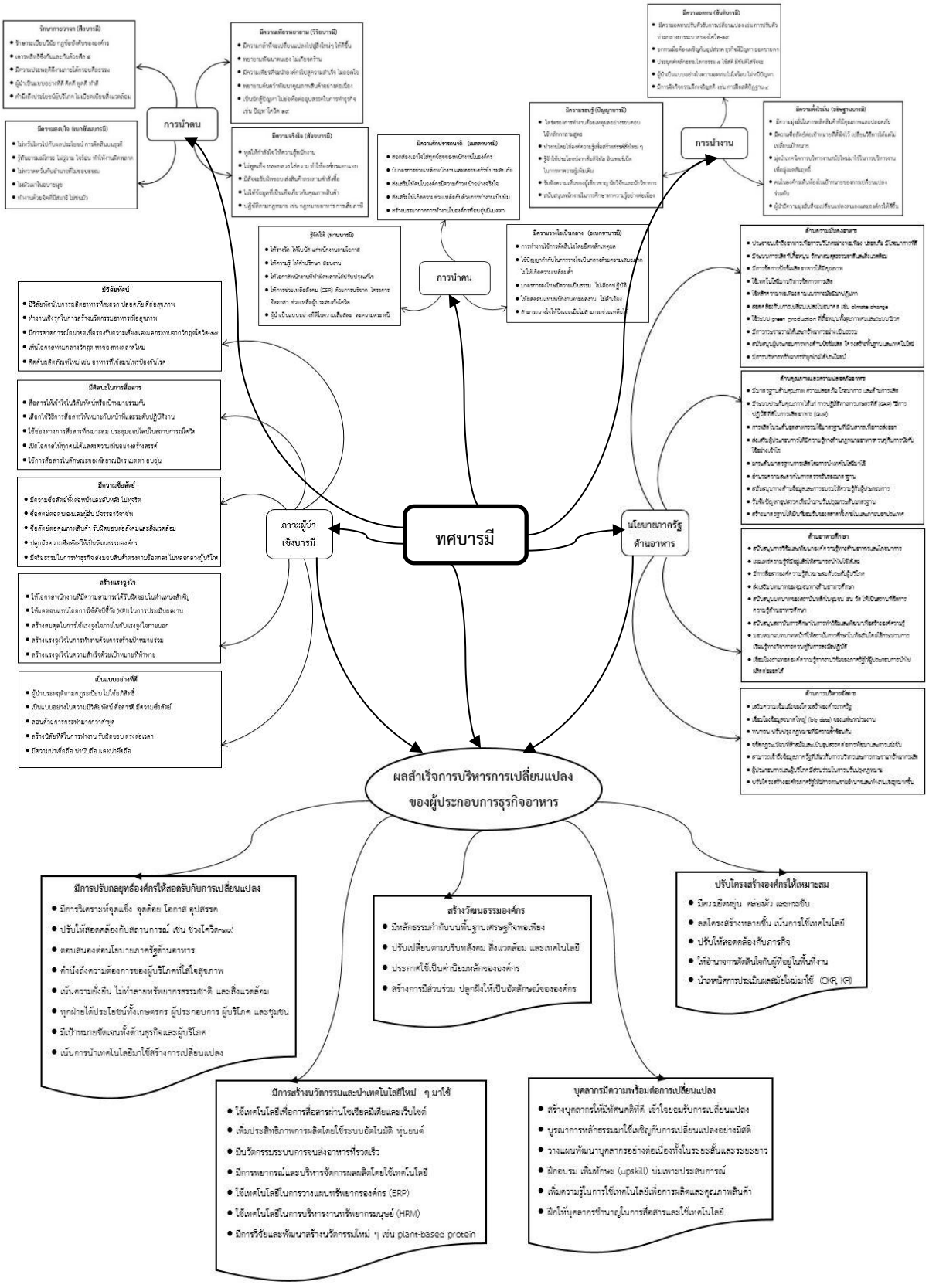
(๑) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) ไตร่ตรองการทำงานด้วยเหตุผลอย่างรอบคอบ ๒) ทำงานโดยใช้องค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ๓) รู้จักใช้ประโยชน์จากสื่อดิจิทัล อินเทอร์เน็ต ในการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ ๔) เป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ รับฟังความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัยและนักวิชาการ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ๕) สนับสนุนพนักงานในการศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างสถานประกอบการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(๒) มีความอดทน (ขันติบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีความอดทนปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การอดทนปรับตัวกับการระบาดของโควิด-๑๙ ๒) อดทนเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคธุรกิจมีปัญหา เช่น ยอดขายตก วัตถุดิบขาดแคลน เป็นต้น ๓) ประยุกต์หลักโลกธรรม ๘ ใช้สติ มีขันติและโสรัจจะ ร่วมด้วย ๔) ผู้นำเป็นแบบอย่างในความอดทน อดกลั้น ไม่หนีปัญหา ๕) มีการจัดกิจกรรมให้คนในองค์กรฝึกเจริญสติ เช่น การฝึกสติปัฏฐาน ๔ การทำสมาธิ การสวดมนต์ ฟังธรรม เป็นต้น

(๓) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) ประเด็นองค์ความรู้ ๑) มีความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ๒) มีความซื่อสัตย์ต่อเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ๓) นำเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ๔) คนในองค์กรเห็นพ้องในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ๕) ผู้นำมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรไปสู่เป้าหมาย

สรุปประเด็นองค์ความรู้ ทศบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังภาพที่ ๔.๑๕ และจากข้อค้นพบที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ที่ได้รับจาการวิจัยดังภาพที่ ๔.๑๖

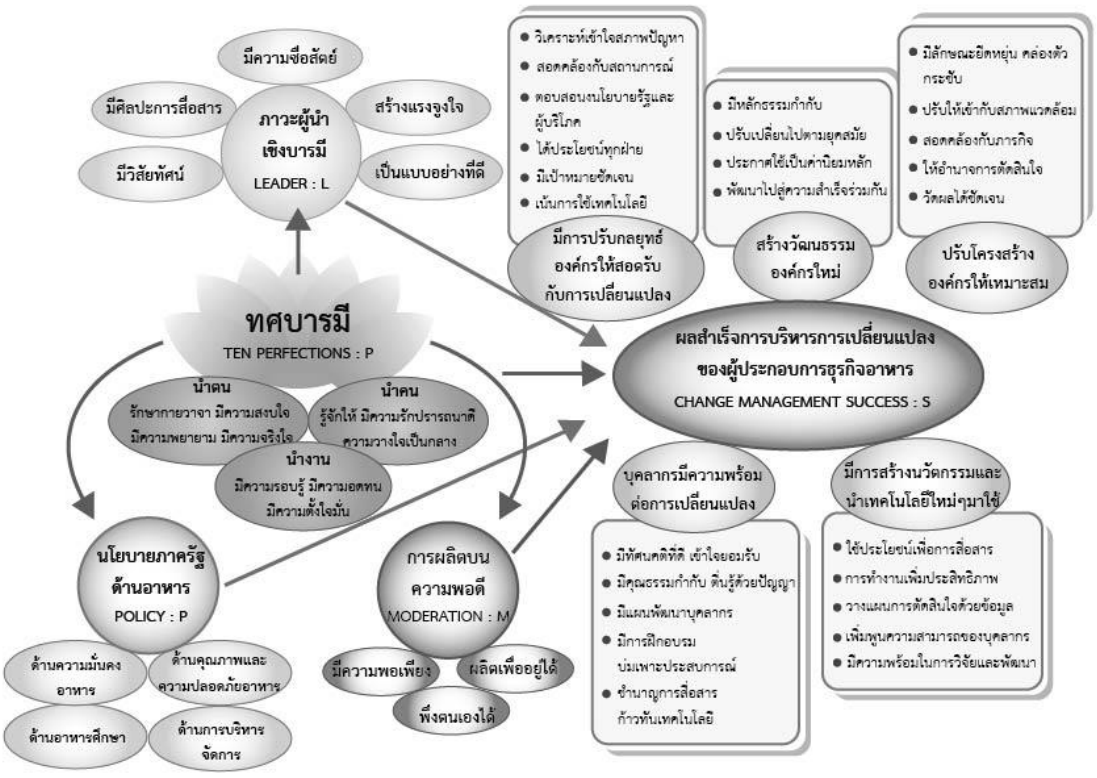
ภาพที่ ๔.๑๕ สรุปประเด็นองค์ความรู้ ทศบารมี



ภาพที่ ๔.๑๖ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบและองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มาตรวจสอบยืนยันกับผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อยืนยันความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ รวมทั้งได้ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัย โดยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย P-LPM-S ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลักคือ ทศบารมี (Ten Perfection: P) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี (Leader: L) ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (Policy: P) ปัจจัยการผลิตบนความพอดี (Moderation: M) ร่วมกันส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (Success: S) ดังแสดงในภาพที่ ๔.๑๗



ภาพที่ ๔.๑๗ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย P-LPM-S

ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือ ๑) ปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง คือการวิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและความ

ต้องการของผู้บริโภค ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ มีเป้าหมายชัดเจน และเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ จะต้องมีหลักธรรมกำกับปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย มีการประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กร และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ๓) ปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม คือมีลักษณะความยืดหยุ่น คล่องตัว และกระชับ ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร กระจายอำนาจการตัดสินใจ และสามารถวัดผลได้ชัดเจน ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยการวางแผนและตัดสินใจด้วยข้อมูล พัฒนาความสามารถของบุคลากร มีความพร้อมในการวิจัยและพัฒนา และ ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง คือมีทัศนคติที่ดี เข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมกำกับอาศัยกระบวนการตื่นรู้ด้วยปัญญา มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ สร้างการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่มีความชำนาญในการสื่อสารและก้าวทันเทคโนโลยี โดยมีปัจจัยที่ร่วมกันสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จคือ ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี และปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้านการบริหารจัดการ

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้คือ ปัจจัยทศบารมี มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่ามากกว่าอิทธิพลทางตรงของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีและปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารเพียงอย่างเดียว เป็นการยืนยันว่าหลักธรรมทศบารมีร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ โดยใช้ทศบารมีในการนำตน คือ รักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) การนำคน คือรู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) การนำงาน คือมีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี) และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ คือปัจจัยการผลิตบนความพอดี ซึ่งมีรากฐานมาจากปรัชญาเศษฐกิจพอเพียง เป็นหลักการสำคัญในการที่จะส่งเสริมปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้มีความมั่นคงยั่งยืน มีภูมิคุ้มกันให้เกษตรกร ผู้ประกอบการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การผลิตอาหารสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ ๑. เพื่อศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๒. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และ ๓. เพื่อนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการวิจัยเป็น ๒ ระยะ ดังนี้ ระยะที่ ๑ ตอนที่ ๑ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยการใช้แบบสอบถาม และระยะที่ ๑ ตอนที่ ๒ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal and Parallel Quantitative and Qualitative Methods) ดำเนินการวิจัยพร้อมกัน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเสริมกันในคำตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ระยะที่ ๒ เป็นการตรวจสอบยืนยันโดยการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามมาตรวัดระดับความคิดเห็นของลิเคิร์ท (Likert Rating Scale) ที่ระดับความเห็น ๕ ระดับ (Rating Scale) ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) .๙๗๗ กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๗๒ คน ทำการแจกแบบสอบถาม ๔๒๐ ฉบับ และได้กลับมาจำนวน ๔๐๘ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๗ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลด้วยสถิติชั้นสูง LISREL การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๘ รูปหรือคน แบ่งเป็น ๔ กลุ่มได้แก่ กลุ่มพระภิกษุและนักวิชาการทางด้านพระพุทธศาสนา กลุ่มนักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนาศาสตร์ กลุ่มคณะกรรมการอาหารแห่งชาติและนักวิชาการด้านอาหาร และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการสร้างข้อสรุป ตรวจสอบยืนยันด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๙ คน

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ ๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนที่ ๒ สรุปผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ๑) ผลการวิเคราะห์ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๒) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๓) การนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๕.๑.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในโมเดล สรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๖ เพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔ ส่วนมากมีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐ รองลงมามีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๘ และอายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี และ ๕๑ ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๐ และ ๗.๑ ตามลำดับ สำหรับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๗ รองลงมามีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒ และการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๘.๑ ทางด้านตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๘ รองลงมาเป็นผู้บริหารระดับต้น (ตั้งแต่หัวหน้าขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๐ มีผู้บริหารระดับกลาง (ตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป) และผู้บริหารระดับสูง (ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๘ และ ๓.๔ ตามลำดับ ทางด้านอายุการทำงาน ส่วนมากมีอายุการทำงาน ๑-๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๔ รองลงมามีอายุการทำงาน ๖-๑๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๕ อายุการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี ๑๖-๒๐ ปี และ ๒๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕, ๑๒.๓ และ ๘.๓ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในโมเดล สรุปว่า โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

และตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่สองคือ ทศบารมี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่งคือ การนำตน การนำคน และการนำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายไม่ต่างกันมาก มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย ค่าความโด่งของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงบารมี ทศบารมี และการนำตน และการนำคน มีค่าเป็นบวก แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย ส่วนตัวแปรนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และการนำงาน มีค่าความโด่งเป็นลบ แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลมาก

๒) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ๗ ตัวแปร คือภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ทศบารมี การนำตน การนำคน การนำงาน โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีทั้งหมด ๒๔ ตัวแปร

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร สรุปได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๒๓๑.๘๑ ค่าองศาอิสระเท่ากับ ๑๙๙ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๕๕ นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index-GFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๕๕ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index-AGFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๓๒ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ ทั้งสองค่า และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual-RMR) ที่มีค่าเท่ากับ .๐๒๒ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๐๒๐ และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (Largest Standardized Residuals) ที่มีค่าเท่ากับ ๓.๔๙๒ สนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .๕๒๓ ถึง .๘๔๒ โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ นโยบายภาครัฐด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร (POL2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๔๒ รองลงมาคือ การปรับ

โครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม (CHA3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๒๑ มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) (WIS) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๘๑๗ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ มีศิลปะการสื่อสาร (LEAD2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .๕๒๓ ในภาพรวมค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-Square) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๑๓ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี (PARAMI) สามารถอธิบายความแปรปรวนของของภาวะผู้นำเชิงบารมีได้ร้อยละ ๘๑.๓ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๓๘ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี (PARAMI) สามารถอธิบายความแปรปรวนของของนโยบายภาครัฐด้านอาหารได้ร้อยละ ๘๓.๘ ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๕๔๒ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี (PARAMI) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) สามารถอธิบายความแปรปรวนของของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ร้อยละ ๕๔.๒ การนำตน (SELF) การนำคน (PPLE) และการนำงาน (WORK) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๘๗๐, .๙๓๕ และ .๘๘๘ ตามลำดับ แสดงว่าทศบารมี (PARAMI) สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำตน การนำคน และการนำงาน ได้ร้อยละ ๘๗.๐, ๙๓.๕ และ ๘๘.๘ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง .๖๖๑ ถึง .๙๖๗ โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ทศบารมี (PARAMI) กับการนำคน (PPLE) รองลงมาคือทศบารมีกับการนำงาน (WORK) และทศบารมีกับการนำตน (SELF) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๖๗, .๙๔๒ และ .๙๓๓ ตามลำดับ เป็นขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทศบารมี (PARAMI) กับภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๐๒ ทศบารมีกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY)) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๙๑๕ และทศบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๗๒๒ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในมี ๒ คู่ คือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (LEADER) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีขนาดความสัมพันธ์ปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๖๖๑ และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (POLICY) กับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการ

ธุรกิจอาหาร (CHANGE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .๗๑๘ ซึ่งเป็นขนาดความสัมพันธ์ในระดับสูง

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑) ผลการวิเคราะห์ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือมีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (CHANGE) อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ ๔.๑๓ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้านพบว่า สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (CHA2) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๔.๒๒ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม (CHA3) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๐ มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง (CHA1) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ (CHA4) และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๗, ๔.๐๔ และ ๔.๐๒ ตามลำดับ องค์ประกอบทั้ง ๕ ด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมากถึงมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลจากผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารไปยังองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน พบว่า มีค่าระหว่าง .๗๖ - .๙๑ โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม (CHA3) มีค่ามากที่สุดเท่ากับ .๙๑ รองลงมาคือสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (CHA2) มีค่าเท่ากับ .๙๐ ปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง (CHA1) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ (CHA4) และบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (CHA5) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .๘๙, .๘๒ และ .๗๖ ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบ ๕ ด้านนี้เป็นลักษณะที่สำคัญของผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๒) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ได้แก่ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .๕๔๒ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี ภาวะผู้นำ

เชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร สามารถอธิบายผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ร้อยละ ๕๔.๒

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของทศบารมีต่อการนำตน การนำคน และการนำงาน พบว่า ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .๙๓๓, .๙๖๗ และ .๙๔๒ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ อิทธิพลของทศบารมีต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร พบว่า ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .๙๐๒ และ .๙๑๕ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และเป็นค่าอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลระดับสูงมากในทุกตัวแปรดังกล่าว สรุปได้ว่า ทศบารมีมีอิทธิพลทางตรงต่อการนำตน การนำคน และการนำงาน ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหารในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทศบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ .๗๒๒ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๓๕๔ อิทธิพลทางอ้อม .๓๖๘ อิทธิพลรวม .๗๒๒ และมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ .๖๖๑ ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .๐๕๑ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ .๗๑๘ ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .๓๕๓ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จะเห็นว่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทศบารมีที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีค่ามากกว่าอิทธิพลทางตรงของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหาร แสดงว่า ทศบารมีมีอิทธิพลทั้งทางตรง และอิทธิพลร่วมกับภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร และส่งผลได้ดีกว่าอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยทั้งสองเพียงอย่างเดียวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี (ทศบารมีที่ประกอบกับภาวะผู้นำเชิงบารมี) และนโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยที่ส่งผลร่วมกันต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๓) การนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ทศบารมีเป็นตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง มีตัวแปรแฝงภายในที่เป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง ๓ ด้าน คือ การนำตน ประกอบด้วย รักษากายวาจา (ศีลบารมี) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี) และมีความจริงใจ (สัจจบารมี) การนำคน ประกอบด้วย รู้จักให้ (ทานบารมี) มีความรักปรารถนาดี (เมตตาบารมี) และความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี) และการนำงาน ประกอบด้วย มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี) มีความอดทน (ขันติบารมี)

และมีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี) ทศบารมีส่งผลโดยตรงต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี ที่ประกอบด้วย ความมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี ทศบารมีส่งผลโดยตรงต่อนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ๔ ด้าน คือด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และด้านการบริหารจัดการ ทศบารมีจึงมีบทบาทเด่นในการส่งผลต่อทุกตัวแปรในโมเดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นภาวะผู้นำเชิงทศบารมี และประกอบกับนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือ ๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวิเคราะห์เข้าใจสภาพปัญหา สอดคล้องกับสถานการณ์ ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและผู้บริโภคได้ประโยชน์ทุกฝ่าย มีเป้าหมายชัดเจน และเน้นการใช้เทคโนโลยี ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ประกอบด้วย มีหลักธรรมกำกับ ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ประกาศใช้เป็นค่านิยมหลัก และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ๓) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับภารกิจ ให้อำนาจการตัดสินใจ และวัดผลได้ชัดเจน ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ประกอบด้วย ใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสาร การทำงานเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยการวางแผนและตัดสินใจด้วยข้อมูล เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร และมีความพร้อมในการวิจัยพัฒนา ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย มีทัศนคติที่ดีเข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมกำกับ ตื่นรู้ด้วยปัญญา มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม บ่มเพาะประสบการณ์ ชำนาญในการสื่อสารและก้าวทันเทคโนโลยี

โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ คือปัจจัยการผลิตบนความพอดี ประกอบด้วยมีความพอเพียง ผลิตเพื่ออยู่ได้ และพึ่งตนเองได้ ซึ่งมีรากฐานมาจากปรัชญาเศษฐกิจพอเพียง เป็นหลักการสำคัญในการที่จะส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ช่วยให้ผู้นำองค์กร ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การผลิตอาหารมีภูมิคุ้มกันที่ดีในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤตและภาวะปกติได้อย่างมั่นคง

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัย มีประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

๕.๒.๑ อภิปรายผลการวิจัยจากการศึกษาลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร มีองค์ประกอบ ๕ ด้าน คือ ๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๓) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และ ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบ ๕ ด้านนี้ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๒๒ - ๔.๐๒ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่าค่าอิทธิพลจากผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารไปยังองค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน มีค่าระหว่าง .๗๖ - .๙๑ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง ๕ ด้าน เป็นลักษณะที่สำคัญของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ดังรายละเอียดผลสรุปการวิเคราะห์ที่ได้แสดงไว้ข้างต้น ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการตรวจสอบยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ ได้ยืนยันความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง จากงานวิจัยของรัฐพล เย็นใจมา[๑] พบว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมี ๒ องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบที่หนึ่ง การมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งอาจเทียบได้กับบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่สองคือการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของสมบัติ นามบุรี[๒] พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ มีลักษณะยอมรับและพร้อมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ ใส่ใจในการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี มีทักษะในการประสานงาน และรู้จักประมาณตน ในงานวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัลของกมลชนก ชมภูพันธุ์[๓] มีแนวทางการพัฒนา ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์เชิง

---

[๑] รัฐพล เย็นใจมา, “ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา”, **รายงานการวิจัย ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,** (คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

[๒] สมบัติ นามบุรี, “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพุทธบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

[๓] กมลชนก ชมภูพันธุ์, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล”, **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและวิจัย,** ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๖๒): ๑๔๘ – ๑๕๕.

นวัตกรรม ๒) การมีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล มีทักษะและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๓) การมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และมุมมองด้านนวัตกรรม ๔) บุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม และ ๕) บทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทางด้านการปรับกลยุทธ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในรูปแบบความปกติใหม่นั้น กมลพร กัลยาณมิตร ได้ทำการวิจัยพบว่า มี ๖ กลยุทธ์คือ ๑) กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ ๒) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓) ด้านการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ๔) การสร้างสมดุลและความสุขในการทำงาน ๕) ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมารับมือกับการเปลี่ยนแปลง และ ๖) การสร้างคุณค่าให้กับสินค้าผ่านเทคโนโลยี ในมิติทางวัฒนธรรมองค์กรนั้น จากงานวิจัยของจันทนา อุดม และคณะ[๔] ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าด้านปัจจัยความสำเร็จ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขององค์กร กล้าริเริ่มและผลักดันรูปแบบการจัดการในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยง และความสอดคล้องกับเป้าหมาย เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นข้อสนับสนุนลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากการวิจัยนี้ว่ามีองค์ประกอบ ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๓) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ และ ๕) บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

๕.๒.๒ อภิปรายผลการวิจัยจากการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ได้แก่ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ ๐.๕๔๒ แสดงว่าตัวแปรภายในโมเดล คือ ทศบารมี ภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร สามารถอธิบายผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้ร้อยละ ๕๔.๒ โดยทศบารมีมีอิทธิพลทางตรงต่อการนำตน การนำคน การนำงาน ในขนาดที่สูงมาก โดยมีขนาดอิทธิพล .๙๓๓, .๙๖๗ และ .๙๔๒ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี และนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ในขนาดที่สูงมากเช่นกัน โดยมีขนาดอิทธิพล .๙๐๒ และ .๙๑๕ ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

---

[๔] กมลพร กัลยาณมิตร, “การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)”, **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ,** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๖๔): ๔๐๒-๔๒๒.

ทศบารมีมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๓๕๔ อิทธิพลทางอ้อม .๓๖๘ และอิทธิพลรวม .๗๒๒ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ .๖๖๑ ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .๐๕๑ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหารกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์ .๗๑๘ ขนาดของอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .๓๕๓ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จะเห็นว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงบารมีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต้องประกอบกับอิทธิพลจากทศบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหาร จากค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของทศบารมี ทุกตัวมีค่าอิทธิพลมากกว่าอิทธิพลทางตรงของปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหาร แสดงว่า ทศบารมีมีความสำคัญในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบารมีและนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการร่วมกันสร้างผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบกาธุรกิจอาหาร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงทศบารมี (ทศบารมีที่ประกอบกับภาวะผู้นำเชิงบารมี) และนโยบายภาครัฐเป็นปัจจัยที่ส่งผลร่วมกันต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการตรวจสอบยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ ได้ยืนยันความสอดคล้องกับข้อเท็จจริง กล่าวได้ว่าทศบารมีเป็นปัจจัยส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงบารมีให้มีความเต็มเปี่ยมบริบูรณ์มากขึ้น และส่งผลต่อนโยบายภาครัฐด้านอาหารในการมีหลักธรรมกำกับ ตามความหมายของบารมีที่หมายถึงความเต็มเปี่ยม ความบริบูรณ์ ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถนำทศบารมีมาใช้เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมีในการนำไปสู่ผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้ศึกษามานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม ชัยสุวรรณ และคณะ[๕] ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท โดยเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านการนำตนด้วยศีลบารมี สัจจบารมี เนกขัมมบารมี และวิริยบารมี ด้านการนำคนด้วยทานบารมี เมตตาบารมี และอุเบกขาบารมี และด้านการนำงานด้วยปัญญาบารมี ขันติบารมี และอธิษฐานบารมี โดยภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท หมายถึง ผู้นำที่ต้องมีคุณสมบัติทั้งภายในและภายนอก คือมีวิสัยทัศน์ชำนาญงาน และเป็นผู้มีอัธยาศัยดี เป็นที่วางใจของผู้อื่น มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ และสามารถนำหลักธรรมไปใช้บูรณาการปรับใช้อย่างเหมาะสม และ

---

[๕] อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **รมยสาร,** ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘): ๔๕-๖๐.

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอุดร สุทฺธิญาโณ (เกตุทอง)[๖] ที่พบว่าลักษณะผู้นำแนวพุทธมีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ มีหลักการครองตนด้วยคุณธรรม ๕ ประการ คือ มีปัญญา มีระเบียบวินัย มีความแกล้วกล้า เป็นพหูสูต และรักษาความถูกต้อง หลักครองคนด้วยพรหมวิหาร หลักครองงานด้วยการมีวิสัยทัศน์และปัญญา ซึ่งตรงกับภาวะผู้นำเชิงทศบารมีด้านการนำตนด้วยการรักษากายวาจา มีความสงบใจ มีความเพียรพยายามและมีความจริงใจ การนำคนด้วยการรู้จักให้ มีความรักปรารถนาดี และความวางใจเป็นกลาง การนำงานด้วยความรอบรู้ มีความอดทน และมีความตั้งใจมั่น งานวิจัยของชยพล เพชรพิมล[๗] ที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีบารมี พบว่าผู้นำตามหลักทฤษฎีนี้จะต้องมีสติปัญญา ไม่เห็นแก่ตัว ไม่บริหารด้วยกิเลส ตัณหาหรือความอยาก แต่บริหารอย่างผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน ด้วยความพอดี อิงหลักธรรม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มีการบำเพ็ญสั่งสมบารมี มีความเที่ยงธรรมโปร่งใส มีความสามารถในการสื่อสาร การมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร ความอดทน ซึ่งสอดคล้องกับบารมีในทศบารมีและปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมีในงานวิจัยนี้ ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๕ ด้าน คือความมีวิสัยทัศน์ มีศิลปะในการสื่อสาร มีความซื่อสัตย์ สร้างแรงจูงใจ และเป็นแบบอย่างที่ดี จากงานวิจัยของพระกวีวงศ์ (อิ่ม สารโท/กำเหนิดดี)[๘] ทศบารมีหรือบารมี ๑๐ ประการนั้น บารมีแต่ละข้อต่างเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กัน และเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการตรัสรู้และพระมหาปุริสลักษณะของพระพุทธเจ้า ซึ่งอธิบายได้ว่า ทศบารมีเป็นปัจจัยที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จและส่งเสริมคุณลักษณะของผู้นำ

ในงานวิจัยของ ทัชชกร แสงทองดี[๙] ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย Knowledge (รอบรู้ในทุกด้าน มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญ ความคิดริเริ่ม และความรอบคอบ) Organization (เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความภักดี และความไม่ถือตัว) Relationship (มุ่งประสานเป็นสำคัญ มีมนุษย์สัมพันธ์) และ Never give up (พากเพียรไม่ท้อถอย ความพอใจ ความขยัน และความตั้งใจ) ตรงกับลักษณะของภาวะผู้นำเชิงทศ

---

[๖] พระมหาอุดร สุทฺธิญาโณ (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์”, **สารนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

[๗] ชยพล เพชรพิมล, “ทฤษฎีบารมี”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖).

[๘] พระกวีวงศ์ (อิ่ม สารโท/กำเหนิดดี), “ธรรมสมังคีของทศบารมีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการตรัสรู้และบำเพ็ญพุทธกิจของพระพุทธเจ้า”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

[๙] ทัชชกร แสงทองดี, “ รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

บารมี สำหรับภาคธุรกิจนั้น พนพ เกษามา[๑๐] ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย ซึ่งหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ข้อ สัมพันธ์กับทศบารมี ๑๐ ข้อ และสอดคล้องกับดัชนีชี้วัดภาวะผู้นำ สามารถสร้างเป็นโมเดลของการบริหารงานสำหรับผู้นำองค์กรที่เรียกว่าการบริหารคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความชอบธรรมสำหรับทุกคน ทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการทำงาน เป็นการยืนยันถึงการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมี ในด้านการมีศิลปะในการสื่อสารซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมีในงานวิจัยครั้งนี้ สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี[๑๑] ได้สรุปว่าภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางพระพุทธศาสนา ต้องยึดหลักการพูดความจริง พูดในสิ่งที่จริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดด้วยความเป็นธรรม มีจรรยาบรรณ และรู้จักกาลเทศะ ซึ่งก็ตรงกับข้อสัจจบารมีด้วย งานวิจัยของอภิชญาณัฐโศภา อบสิน[๑๒] พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธที่สอดคล้องกับหลักธรรมในทุติยปาปณิกสูตร ด้านจักขุมา มีลักษณะผู้นำแบบธรรมาภิบาล ด้านวิธูโร มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านนิสสยสัมปันโน เป็นผู้บริหารตนตามหลักทศพิธราชธรรม เป็นลักษณะผู้นำพุทธจริยธรรมาภิบาล ด้วยความรู้ (ปัญญา) บารมี (อำนาจ) และกล้าตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตรว่าด้วยคุณสมบัติของพ่อค้าหรือผู้นำองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยความมีวิสัยทัศน์ มีความชำนาญในการบริหารงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี[๑๓]

ปัจจัยนโยบายภาครัฐด้านอาหาร ประกอบด้วย ๔ ด้านตามกรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) งานวิจัยของอุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ และคณะ[๑๔] ได้บูรณาการงานวิจัยแบบสหวิทยาการเพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่การผลิตอาหารทั้งต้นน้ำ

---

[๑๐] พนพ เกษามา, “ ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม: ศึกษากรณีผู้นำในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย”,**วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

[๑๑] สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

[๑๒] อภิชญาณัฐโศภา อบสิน, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

[๑๓] องฺ ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓.

[๑๔] อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ และคณะ, “การพัฒนาพื้นที่เพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่เศรษฐกิจปลาสลิดบางบ่อ ตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมสินค้าเกษตรปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จังหวัดสมุทรปราการ”, **วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่,** ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ (มีนาคม-เมษายน ๒๕๖๒): ๙๓-๑๐๗.

กลางน้ำ และปลายน้ำ พัฒนาความร่วมมือของผู้ประกอบการในชุมชนให้มีองค์ความรู้ในการผลิตอาหารที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการ รักษานิเวศวิทยา และส่งเสริมความมั่นคงทางอาหารของชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของนาตยา แท่นนิล[๑๕] ได้ศึกษารูปแบบของกระบวนการนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วมในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัยในจังหวัดสงขลา พบว่าเครือข่ายภาคประชาสังคมที่เข้มแข็งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐและภาคประชาชนในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัย โดยการผลิตที่มีคุณธรรม พึ่งตนเองได้ มีการพัฒนาระบบการตลาดที่เป็นธรรม และการบริโภคอย่างรู้คุณค่าของประชาชน งานวิจัยนี้สนับสนุนข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในเรื่องการผลิตบนความพอดี มีความพอประมาณ ผลิตเพื่ออยู่ได้และพึ่งตนเองได้ ซึ่งเป็นตัวแปรเพิ่มเติมจากการวิจัยเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารมีความเชื่อมโยงกับการผลิตที่ยั่งยืนภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อภินันท์ จันตะนี และชมพูนุช ช้างเจริญ[๑๖] ได้ศึกษาหลักสัปปุริสธรรมในพระพุทธศาสนากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใน ๓ ด้าน คือความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี พบว่าหลักธรรมในศาสนาพุทธจะประคับประคองให้รอดพ้นจากภัยและวิกฤตด้วยความมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน พากเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิตที่ดี ซึ่งเป็นหลักธรรมในทศบารมีด้วย โดยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร การผลิตบนความพอดี จะช่วยสนับสนุนทศบารมีในการนำตน การนำคน การนำงาน และนำไปสู่ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๕.๒.๓ อภิปรายผลการวิจัยเพื่อนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ๗ ตัวแปร คือภาวะผู้นำเชิงบารมี นโยบายภาครัฐด้านอาหาร ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ทศบารมี การนำตน การนำคน การนำงาน โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีทั้งหมด ๒๔ ตัวแปร โมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๒๓๑.๘๑ ค่าองศาอิสระเท่ากับ ๑๙๙ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๕๕

---

[๑๕] นาตยา แท่นนิล, “รูปแบบของกระบวนการนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วมในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัยในจังหวัดสงขลา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม,** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๕).

[๑๖] อภินันท์ จันตะนี และชมพูนุช ช้างเจริญ, “พระพุทธศาสนากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”, **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์,** ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๓): ๒๔๑-๒๕๐.

นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๕๕ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ที่มีค่าเท่ากับ .๙๓๒ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ ทั้งสองค่า และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) ที่มีค่าเท่ากับ .๐๒๒ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๐๒๐ สนับสนุนว่าโมเดลที่ได้จากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และควรมีแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติ

โดยรูปแบบของกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติในการทำงานเพื่อบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ๑) มีการฝึกอบรมสร้างความเข้าใจในหลักธรรมทศบารมี ภาวะผู้นำ และนโยบายภาครัฐ กฎหมายและมาตรฐานอาหารที่เกี่ยวข้อง ๒) มีการจัดปฏิบัติธรรม ฝึกทำสมาธิ การฟังธรรม การมีหลักคิดที่ถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิ ส่งเสริมเนกขัมมบารมีและปัญญาบารมี ๓) จัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงานเป็นทีมเพื่อฝึกความรับผิดชอบร่วมกัน ได้แก่ การเล่นกีฬา การเล่นดนตรี กิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น ส่งเสริมศีลบารมี สัจจบารมี ขันติบารมี ๔) มีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม ได้แก่ การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ การบริจาคโลหิต โครงการจิตอาสา เป็นต้น ส่งเสริมทานบารมี เมตตาบารมี และการทำงานร่วมกัน ๕) มีกิจกรรมศึกษาทดลองเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ เช่น เกษตรทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำมาใช้พัฒนาการผลิตบนความพอดี มีความพอเพียงและยังประโยชน์แก่ผู้บริโภค ๖) ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลสำเร็จได้ในยุคเทคโนโลยี ๗) สนับสนุนแนวทางการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง บนวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ๘) สนับสนุนการนำเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) คนในองค์กรต้องเห็น เข้าใจ และมีแนวทางไปสู่เป้าหมายร่วมกันในการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมีประโยชน์ต่อผู้บริโภค ส่งเสริมอธิษฐานบารมี ปัญญาบารมี เมตตาบารมี ๙) สร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่มีการดูแล ช่วยเหลือกัน มีการสอนงาน แนะนำ เสียสละ ให้อภัย ส่งเสริมทานบารมี เมตตาบารมี ขันติบารมี ๑๐) นโยบายการให้ผลตอบแทน การลงโทษ และการประเมินผลงานต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล มีความเป็นธรรม พิจารณาตามผลงาน ไม่มีอคติ โดยใช้เทคนิคการประเมินผลงาน เช่น OKR, KPI มาใช้ ส่งเสริมอุเบกขาบารมี ปัญญาบารมี ๑๑) ปลูกฝังให้มีทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน เช่น การรักษาระเบียบวินัย การตรงต่อเวลา ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร จริงใจต่อลูกค้า ส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา ผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานตามข้อกำหนด ส่งเสริมศีลบารมี สัจจบารมี วิริยบารมี ๑๒) บ่มเพาะหลักธรรมให้มั่นคง โดยการปลูกฝังให้

เป็นวัฒนธรรมองค์กร พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี จึงหมายถึงการที่ผู้นำองค์กรมีความตื่นรู้ในการนำทศบารมีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงทศบารมี

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) รัฐบาลควรสนับสนุนผู้ผลิตและผู้ประกอบการในห่วงโซ่อาหารทางด้านปัจจัยการผลิต โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี และมีการบริหารทรัพยากรที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์

๒) ภาครัฐควรมีนโยบายในการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอาหารให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างคุณภาพ ความปลอดภัย เพิ่มมูลค่าสินค้าและโอกาสในการแข่งขัน

๓) หน่วยงานภาครัฐควรเพิ่มการอำนวยความสะดวกในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การตรวจรับรองมาตรฐาน และการตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อสร้างมาตรฐานอาหารให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

๔) หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนทางด้านข้อมูลและการอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ รับฟังปัญหาอุปสรรค เพื่อปรับปรุงยกระดับมาตรฐานให้เชื่อมโยงกันตลอดห่วงโซ่การผลิตอาหาร

๕) ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านอาหารและโภชนาการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างพฤติกรรมในการบริโภคที่พึงประสงค์ของประชาชน

๖) ภาครัฐควรมีนโยบายสนับสนุนบทบาทของสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นในการรับผิดชอบดูแลการผลิตอาหารของชุมชน ด้วยกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาการควบคู่กับการลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริงของท้องถิ่น และเป็นโมเดลต้นแบบในการผลิตอาหารปลอดภัยให้กับชุมชน

๗) รัฐบาลควรมีนโยบายเสริมสร้างบทบาทของท้องถิ่นและชุมชนในการผลิตอาหารที่มีประโยชน์และมีคุณค่าทางโภชนาการสำหรับคนในชุมชนเอง เช่น โครงการอาหารโรงเรียน โรงพยาบาล โดยเลือกใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนในการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมีโภชนาการที่เหมาะสม สร้างความมั่นคงทางด้านอาหาร และส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชน

๘) ภาครัฐควรเร่งทบทวนกฎหมายที่ไม่มีความจำเป็น ซ้ำซ้อน ล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการแข่งขัน สร้างภาระต่อการปฏิบัติทั้งของเจ้าหน้าที่รัฐและผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะของพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

๒) ผู้นำในองค์กรภาครัฐและผู้ประกอบการควรมีแนวทางในการสร้างแบบอย่างที่ดีในองค์กร ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้วยพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม

๓) ผู้ประกอบการควรจัดอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ ฝึกทักษะให้บุคลากรในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะทักษะในการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี

๔) ผู้ประกอบการควรมีกระบวนการในการทำความเข้าใจในนโยบายภาครัฐด้านอาหาร และนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ด้านอาหารของประเทศไทย

๕) ภาครัฐและสถาบันการศึกษาควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากงานวิจัยให้ผู้ประกอบการนำไปผลิตต่อยอดเพื่อการผลิตอาหารที่ปลอดภัย ได้มาตรฐาน และมีนวัตกรรม

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรศึกษาแนวทางในการนำพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้เกิดผลสำเร็จต่อไป

๒) ควรมีการขยายผลในการศึกษาวิจัยเพื่อต่อยอดการนำเอาพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลังการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ ซึ่งทุกองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในวิถีใหม่

๓) ควรทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของตัวแปรจากข้อค้นพบในงานวิจัย คือ การผลิตบนความพอดี ว่าเป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่การผลิตอาหารตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ให้เป็นรูปธรรมได้อย่างไร

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ:

กวี วงศ์พุฒ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๕๓.

คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ. **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๑.** พิมพ์ครั้งที่ ๑ สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สสส., (ม.ป.ป).

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๑.

ธวัช บุณยมณี. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๐.

นงลักษณ์ วิรัชชัย**. โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

_____. **วิจัยและสถิติ: คำถามชวนตอบ.** กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพ ,๒๕๔๔.

บุญทัน ดอกไธสง. **การจัดการองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

เบียร์, ไมค์. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท, ๒๕๕๑.

ป.หลงสมบุญ. **พจนานุกรมบาลี-ไทย.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๑๙.

ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิธีแก้ไข**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: พิฆเนศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ปัญญา คล้ายเดช. **ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์**. ขอนแก่น: หจก.ขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๖๐.

พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สุภาการพิมพ์,๒๕๔๒.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๖.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พระพุทธศาสนาของธรรมสภา, ๒๕๕๖.

_____. **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

_____. **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๔๗.

พระสัทธัมมโชติกะ ธัมมาจริยะ. **ปรมัตถโชติกะ ปริจเฉทที่ ๙ เล่ม ๑ สมถกรรมฐานทีปนี**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: หจก.ทิพยวิสุทธิ์, ๒๕๕๔.

พิบูลย์ ทีปะปาล. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๕๐.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๑.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๓.

_____. **สมเด็จพระสังฆราชสกลมหาสังฆปรินายก พระกรณียกิจ พระเกียรติคุณ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย,๒๕๔๐.

สมเด็จพระญาณสังวร (เจริญ สุวัฑฒนมหาเถร) สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก. **ทศบารมีทศพิธราชธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. นครปฐม: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. **ทศบารมี ในพุทธศาสนาเถรวาท**. พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **บุญ-บารมี ที่จะกู้แผ่นดินไทย**.พิมพ์ครั้งที่ ๘. (มปท: มปพ, ๒๕๖๑.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **ธรรมวิภาค ปริจเฉทที่ ๒**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์. **ธรรมนุกรม**. นครหลวง: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๑๕.

สมยศ นาวีการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก, ๒๕๔๖.

สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป. **ประชุมสามัญประจำปี ๒๕๖๓ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป**. คลองเตย: สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป, ๒๕๖๓.

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ. **กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: บริษัท คิวคัมเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๖๑.

สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. ม.ป.ป.

สุภางค์ จันทวานิช. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สุรพล สุยะพรหม และคณะ. **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๕๕.

เสน่ห์ จุ้ยโต. **องค์การสมัยใหม่**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ,๒๕๕๑.

เสนาะ ติเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,๒๕๔๖.

หลวงพ่อจรัญ ฐิตธมฺโม. **พระธรรมเทศนาของหลวงพ่อจรัญ ฐิตธัมโม**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา ,๒๕๔๒.

อานันท์ ปันยารชุน. **“ผู้นำ คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. อ้างใน สงวน นิตยารัมพงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ, ผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: พิฆเณศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, ๒๕๔๕.

อุดม ทุมโฆสิต. **การจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์:

จิราภรณ์ เทพกรรณ์. "รูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน". **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, ๒๕๕๔.

ชยพล เพชรพิมล. " ทฤษฎีบารมี". **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๖.

ทัชชกร แสงทองดี. " รูปแบบการสร้างภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ". **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.

นาตยา แท่นนิล. "รูปแบบของกระบวนการนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วมในการจัดการเกษตรและอาหารปลอดภัยในจังหวัดสงขลา". **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม.** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๕).

พนพ เกษามา. " ภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรม: ศึกษากรณีผู้นำในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศของไทย".**วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระกวีวงศ์ (อิ่ม สารโท/กำเหนิดดี). "ธรรมสมังคีของทศบารมีเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการตรัสรู้และบำเพ็ญพุทธกิจของพระพุทธเจ้า". **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาสำราญ สุเมโธ (มโนรัตน์). " ศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องบารมีในพุทธศาสนาเถรวาทและมหายาน". **วิทยานิพนธ์ปริญญาศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนาและปรัชญา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระมหาอุดร สุทฺธิญาโณ (เกตุทอง). " ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์ โควีย์". **สารนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. "ทศบารมีในพุทธศาสนาเถรวาท". **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สมบัติ นามบุรี. “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพุทธบูรณาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี. “ การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

อภิชญาณัฐโศภา อบสิน. “ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

อัมรินทร์ พาราพิบูลย์. “ การศึกษาหลักพุทธธรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารบริษัท เกษรกรุ๊ป จำกัด”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาชีวิตและความตาย**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

(๓) รายงานวิจัย:

รัฐพล เย็นใจมา. “ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษา”. **รายงานการวิจัย ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. คณะสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

(๔) บทความ:

กมลชนก ชมภูพันธุ์. “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในธุรกิจยุคดิจิทัล”. **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย.** ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๖๔): ๑๔๘-๑๕๕.

กมลพร กัลยาณมิตร. “การนำกลยุทธ์การบริหารสู่การปฏิบัติในรูปแบบความปกติใหม่ (New Normal)”. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ.** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๔ (เมษายน ๒๕๖๔): ๔๐๒-๔๒๒.

จันทนา อุดม และคณะ. “การศึกษาคุณลักษณะ และมิติทางวัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่สังคมความรู้”. **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์.** ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เมษายน ๒๕๖๒): ๖๕๘-๖๗๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ดารณี หมู่ขจรพันธ์. “พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑: หลักการและสาระสำคัญที่เชื่อมโยงกับ Food Safety”. **For Quality**. Vol. 15 No.138 (April 2009): 113-115.

ทัศนีย์ อารมย์เกลี้ยง. “การวิจัยเพื่อพัฒนาและต่อยอดสินค้าเกษตรในชุมชนสู่ระบบอาหารปลอดภัย”. **วารสารเกษตรพระพิรุณ.** ปีที่ ๑๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒): ๑๒๐-๑๒๘.

พูลพงศ์ สุขสว่าง. “หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง”. **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์**. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๗): หน้า ๑๓๗.

วิไลลักษณ์ ลังกา. “โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น”. **สารานุกรมศึกษาศาสตร์ (Encyclopedia of Education)**. Vol.50 (2558): หน้า ๑๐๙.

ศิริวรรณ ตันตระวาณิชย์ และคณะ. “การเตรียมความพร้อมชุมชนเพื่อขับเคลื่อนการขอใช้ตราสัญลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทยปลาสลิดบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ”. **วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่.** ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม –สิงหาคม ๒๕๖๒): ๒๘๙-๓๐๖.

สาทิตร์ ม่วงหมี และคณะ. “รูปแบบการตลาดที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดย่อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”. **วารสารสมาคมนักวิจัย.** ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๗): ๒๐-๓๓.

สุธาเนศ เพชรโปรี และ บรรจบ บรรณรุจิ. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษา”. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ.** ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๙): ๖๑-๗๒.

อภินันท์ จันตะนี และชมพูนุช ช้างเจริญ. “พระพุทธศาสนากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”. **วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์.** ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๖๓): ๒๔๑-๒๕๐.

อมร รักษาสัตย์. “สถาบันและกระบวนการเพื่อการพัฒนานโยบายในประเทศไทย”. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์**. (๒๕๑๘) : ๑๘.

อุดม ชัยสุวรรณ และคณะ. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยบารมี ๑๐ ทัศ ในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. **รมยสาร.** (ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน ๒๕๕๘): ๔๕-๖๐.

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ และคณะ. “การพัฒนาพื้นที่เพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่เศรษฐกิจปลาสลิดบางบ่อ ตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมสินค้าเกษตรปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จังหวัดสมุทรปราการ”. **วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่.** ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒ (มีนาคม – เมษายน ๒๕๖๒): ๙๓-๑๐๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่น ๆ:

กุลธน ธนาพงศธร. **เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ ๓๗๓) พ.ศ. ๒๕๕๙ เรื่อง “**การแสดงสัญลักษณ์โภชนาการบนฉลากอาหาร**”.

พระราชบัญญัติคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๑. **ราชกิจจานุเบกษา** ๑๒๕ (กุมภาพันธ์ ๒๕๕๑).

(๖) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. **#อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มในประเทศ.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.facebook.com/hashtag/อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและเครื่องดื่มในประเทศ [๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔].

ธนาคารแห่งประเทศไทย. **EC_XT_008_S2 มูลค่าและปริมาณสินค้าส่งออกจำแนกตามกิจกรรมการผลิต.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.aspx? reportID=747&language=th [๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔].

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.opdc.go.th, [๘ มิถุนายน ๒๕๖๒].

สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.thaifood.org/ [๓๐ กันยายน ๒๕๖๓].

๒. ภาษาอังกฤษ

2. Secondary Sources

(I) Books:

Barbara, M.E. **Structural Equation Modeling with Mplus: Basic concepts, Application and Programming.** New York: Taylor & Francis Group, 2012.

Barnard, Chester I. **Organization and Management**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1962.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Bass, Bernard M. **Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership**. New York: The Free Press, 1990.

Bennis and Nanus. **Leader: The Strategies for Taking Change**. New York: Harper and Row Bennis & Nanus, 1985.

Campbell, David J. **Organisations and the Business Environment**. Oxford: Butterworth Heineman, 1997.

Conger, Jay A. and Kanungo, Robindra N. **Charismatic Leadership in Organization.** California: SAGE Publications, Inc. 1988.

Dessler, Gary. **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.

Diamantopoulos, A.& Siguaw, A.D. **Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated**. SAGE Publications: London, 2000.

Hair, J.F. and group. **Multivariate Data Analysis: A global perspective.** 7th ed. New Jersey: Pearson Education Inc., 2010.

House, Robert J. **A 1976 Theory of Charismatic Leadership: The Cutting Edge,** Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

Joreskog, K.G. and Sorbom. **LISREL 8 Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language.** Chicago: Scientific Software International, 1996.

Kotter, John P. **Leading Change**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

Likert, Rensis. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill, 1967.

Paton, Robert A. and McCalman, James. **Change Management: A guide to Effective Implementation**. 3rd ed. Chennai India: C&M Digital Ltd., 2008.

Pendlebury, John, Grouard, Benoit and Meston, Francis. **Successful Change Management**. New York: John Wiley and Sons Ltd., 1995.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. **Organizational Behavior**. 13rd. ed. Canada: Pearson Prentice Hall, 2009.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Robbins, Stephen P. **Organization Theory : Structure, Design, and Applications.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.

Sadler, Philip. **Managing Change**. London: Kogan Page Limited, 1996.

Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership**. New York: Free Press, 1974.

Stogdill, Ralph M. **Leadership Membership and Organization**. Psychological bulletin: 1950.

Sujin Boriharnwanaket. **The Perfections Leading to Enlightenment.** Bangkok: Dhamma Study and Support Foundation, 2019.

Tead, Ordway. **The Art of Leadership**. (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1956.

Thai Food Processors' Association. **TFPA Innovation 4.0, Thai Food Processors' Association Directory 2017- 2019 Edition**. Klongtoey: Thai Food Processors' Association.

Tichy, N.M. and M.A.,Devanna. **The Transformational Leader**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

Yukl. Gary. **Leadership in Organization.** New Jersey: Prentice Hall,Inc. 1994.

(II) Articles:

Iacobucci, D. and Duhachek, A. " Advancing alpha: Measuring reliability with confidence". **Journal of Consumer Psychology**. Vol.13, No.4 (2003): 478-487.

Lewin, K.,Lippit, R. and White,R.K. " Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". **Journal of Social Psychology**. 10: 271-301.

Lynn, M.R. "Determination and Quantification of Content Validity". **Nursing Research**. 36(6), (1986): 382-385.

Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K.. "On the Use Content Specialists in the Assessment of Criterion Reference Test Item Validity". **Dutch Journal of Educational Research**. 2 (1977): 49-60.

Van Dierendonck, D. " Servant leadership: a review and synthesis". **Journal of Management**. 37(4): 1228-1261.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

รหัสแบบสอบถาม_____



แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง

โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐ เพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนสำคัญของการวิจัยเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร” ข้อมูลของท่านที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตอบครบทุกข้อ โดยแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น ๖ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

ตอนที่ ๔ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี

ตอนที่ ๕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ตอนที่ ๖ ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
นิสิตหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงตามข้อมูลของท่าน

๑. เพศ

๑) ☐ ชาย ๒) ☐ หญิง

๒. อายุ

๑) ☐ ๒๐–๓๐ ปี ๒) ☐ ๓๑–๔๐ ปี

๓) ☐ ๔๑–๕๐ ปี ๔) ☐ ๕๑ ปี ขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

๑) ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒) ☐ ปริญญาตรี

๓) ☐ ปริญญาโทขึ้นไป

๔. ตำแหน่งงาน

๑) ☐ ผู้บริหารระดับสูง (ตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป)

๒) ☐ ผู้บริหารระดับกลาง (ตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป)

๓) ☐ ผู้บริหารระดับต้น (ตั้งแต่หัวหน้าขึ้นไป)

๕. อายุการทำงาน

๑) ☐ ๑–๕ ปี ๒) ☐ ๖–๑๐ ปี ๓) ☐ ๑๑–๑๕ ปี

๔) ☐ ๑๖–๒๐ ปี ๕) ☐ ๒๑ ปี ขึ้นไป

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. มีวิสัยทัศน์						
๑	ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ให้ท่านเชื่อมั่นและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒	ผู้นำที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติตามได้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๓	ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการใช้กลยุทธ์ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๔	ผู้นำที่สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้แม่นยำ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๕	ผู้นำที่มีความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการทำงานขององค์กร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒. มีศิลปะในการสื่อสาร						
๖	ผู้นำที่สื่อสารให้ท่านเข้าใจในวิสัยทัศน์ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๗	ผู้นำที่สื่อสารได้ชัดเจนทั้งเป้าหมายและวิธีการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๘	ผู้นำที่สามารถชักจูง กระตุ้น ปลุกเร้าให้ท่านยอมรับในความคิดโดยไม่มีข้อสงสัย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๙	ผู้นำที่ทำให้ท่านรักใคร่และเต็มใจเชื่อฟัง สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๐	ผู้นำที่ทำให้ท่านพร้อมที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่า สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓. มีความซื่อสัตย์						
๑๑	ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๒	ผู้นำที่มีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๓	ผู้นำที่พยายามยกระดับความประพฤติและพัฒนาจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๔	ผู้นำที่สามารถทำให้ท่านเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีงาม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๕	ผู้นำที่ทำให้ท่านปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและธรรมาภิบาลองค์กร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๔. สร้างแรงจูงใจ						
๑๖	ผู้นำที่ทำให้ท่านใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยการให้ค่าตอบแทน รางวัล โบนัส การยกย่องชมเชย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๗	ผู้นำที่ทำให้ท่านใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากความพึงพอใจ ความสำเร็จ และการมีส่วนร่วม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๘	ผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ท่านทำงานในเป้าหมายที่ท้าทายได้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๙	ผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ท่านทำงานที่ซับซ้อนยากลำบากหรือในภาวะวิกฤตได้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๐	ผู้นำที่จูงใจให้ท่านทำงานได้หลายแบบทั้งแบบที่ต้องทำคนเดียวและร่วมกันทำเป็นทีม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๕. เป็นแบบอย่างที่ดี						
๒๑	ผู้นำที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างทางความคิด และพฤติกรรม สร้างความประทับใจให้กับท่านได้ยึดถือและปฏิบัติตาม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๒	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในด้านความมีวิสัยทัศน์ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๓	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในความเป็นผู้มีศิลปะในการสื่อสาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๔	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในด้านความซื่อสัตย์ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๕	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในด้านการสร้างแรงจูงใจ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. ด้านความมั่นคงอาหาร						
๑	นโยบายที่ก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการอย่างยั่งยืน สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒	นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๓	นโยบายส่งเสริมการผลิตอาหารที่มีเป้าหมายทางโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๔	นโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอาหารด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๕	นโยบายการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒. ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร						
๖	นโยบายส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการผลิตอาหาร เช่น GMP, HACCP เพื่อความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๗	นโยบายสนับสนุนให้เอกชนลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๘	นโยบายส่งเสริมให้ผู้บริโภคตระหนักถึงการบริโภคอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๙	นโยบายการเพิ่มขีดความสามารถของห้องปฏิบัติการตรวจสอบให้มีมาตรฐาน สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๐	นโยบายปรับปรุงกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อคุ้มครองผู้บริโภคและสร้างความเป็นธรรม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓. ด้านอาหารศึกษา						
๑๑	นโยบายส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสมเพื่อสุขภาวะที่ดี สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๒	นโยบายส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๓	นโยบายสนับสนุนให้มีการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ด้านอาหารและโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๔	นโยบายการจัดการองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาหารและโภชนาการ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๕	นโยบายส่งเสริมให้ผู้ที่มีบทบาทในห่วงโซ่อาหารมีความรู้ด้านอาหารศึกษาอย่างเหมาะสม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๔. ด้านการบริหารจัดการ						
๑๖	นโยบายปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๗	นโยบายพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายในห่วงโซ่อาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๘	นโยบายติดตามประเมินปัญหาและอุปสรรคการใช้กฎหมาย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๙	นโยบายพัฒนาฐานข้อมูลด้านอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๐	นโยบายการจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านอาหารที่มีอยู่ให้มีความทันสมัย สะดวกต่อการเข้าถึงและการนำไปใช้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ตอนที่ ๔ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการนำตน						
๑. รักษากายวาจา (ศีลบารมี)						
๑	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่ทำทุจริต มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๓	ผู้นำที่ปฏิบัติตนภายใต้กรอบศีลธรรมมุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒. มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี)						
๔	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุ คือความโลภ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๕	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุ คือความโกรธ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๖	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุ คือความหลง มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓. มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี)						
๗	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความพากเพียรแกล้วกล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๘	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความบากบั่นอุตสาหะในการบริหารงาน มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๙	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความเพียรพยายามพัฒนากิจการงานให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๔. มีความจริงใจ (สัจจบารมี)						
๑๐	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความเป็นผู้มีสัจจะในคำพูด มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๑	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๒	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความจริงใจในการรักษาสัจจะทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการนำคน						
๕. รู้จักให้ (ทานบารมี)						
๑๓	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการเสียสละช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้วัตถุสิ่งของต่าง ๆ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๔	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้อภัยในสิ่งที่ควรอภัยได้ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๕	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้ความรู้ ให้ธรรมะ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๖. มีความรักใคร่ปรารถนาดี (เมตตาบารมี)						
๑๖	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความรักและปรารถนาดี มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๗	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๘	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๗. มีความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)						
๑๙	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการวางใจเป็นกลาง มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๐	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการรู้จักวางใจให้ราบเรียบสม่ำเสมอ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๑	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยอคติ ๔ (คือลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะโกรธ ลำเอียงเพราะหลง และลำเอียงเพราะกลัว) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
ด้านการนำงาน						
๘. มีความรู้ (ปัญญาบารมี)						
๒๒	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมีวิสัยทัศน์ในการคิดอ่านอย่างรอบด้าน (จักขุมา) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๓	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความรอบรู้ในการบริหารงาน (วิธุโร) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๔	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยปัญญารอบรู้ในการบริหารคน (นิสสยสัมปันโน) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๙. มีความอดทน (ขันติบารมี)						
๒๕	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๖	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความทนทานของจิตใจในการควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๗	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยการควบคุมตนในแนวทางการทำงานที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบโดยไม่ลุอำนาจกิเลส มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๑๐. มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)						
๒๘	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำหน้าที่ในทางสร้างสรรค์ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๒๙	ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยที่เมื่อตัดสินใจแล้วจะลงมือทำโดยไม่ย่อท้อ จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					
๓๐	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและส่วนรวม มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน					

ตอนที่ ๕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง						
๑	องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง					
๒	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง					
๓	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านการตลาดและการกระจายสินค้าให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง					
๔	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง					
๕	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านการลงทุนให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง					
๒. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่						
๖	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม					
๗	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ					
๘	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของมุ่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
๙	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มุ่งมั่นในการผลิตและให้บริการสินค้าอาหารที่ปลอดภัย และมีคุณค่าโภชนาการที่เหมาะสม					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑๐	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา					
๓. ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม						
๑๑	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร					
๑๒	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๑๓	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ					
๑๔	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี					
๑๕	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมต้นทุนและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน					
๔. มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้						
๑๖	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการบริหารและการตัดสินใจ					
๑๗	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีทางด้านการผลิต อุปกรณ์ เครื่องจักรและสายการผลิตสินค้าใหม่ ๆ มาใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด					
๑๘	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การเก็บรักษา และการขนส่ง					
๑๙	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมการผลิตมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐทางด้านอาหาร					

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๒๐	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมการผลิตและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการประหยัดทรัพยากรและลดการสูญเสีย					
๕. บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง						
๒๑	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง					
๒๒	องค์กรของท่านจัดให้มีการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง					
๒๓	องค์กรของท่านจัดให้มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง					
๒๔	บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร					
๒๕	บุคลากรในองค์กรของท่านมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร					

ตอนที่ ๖ ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑. ด้านการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง

ปัญหา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๒. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่

ปัญหา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๓. ด้านการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม

ปัญหา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๔. ด้านการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

ปัญหา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

๕. ด้านการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ปัญหา

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัยเรื่อง สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง เป็นที่ปรึกษาและกำกับดูแล ซึ่งผู้วิจัยจะนำเทปบันทึกเสียงสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ทำการถอดเทป สรุปประเด็นที่ตรงกัน เพื่อวิเคราะห์ อธิบาย ตีความ และสังเคราะห์ อย่างเป็นระบบ เพื่อจัดทำและนำเสนอเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบคำถามตามความเป็นจริงเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประกอบในการทำวิจัยเท่านั้นโดยจะไม่มีผลกระทบใด ๆต่อผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
นิสิตหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาลักษณะผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร ๓) เพื่อนำเสนอโมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....ฉายา/นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

สัมภาษณ์วันที่.....สถานที่.....

ตอนที่ ๒ ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๒.๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรบ้าง

.....

.....

๒) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ อย่างไรบ้าง

.....

.....

๓) มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม อย่างไรบ้าง

.....

.....

๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้มาใช้ อย่างไรบ้าง

.....

.....

๕) มีการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรบ้าง

.....

.....

๒.๒ ภาวะผู้นำเชิงบารมี

๑) ความมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๒) การมีศิลปะในการสื่อสาร ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๓) การมีความซื่อสัตย์ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๔) การสร้างแรงจูงใจ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๕) การเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๒.๓ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร

๑) นโยบายด้านความมั่นคงอาหาร ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๒) นโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร โดยสร้างความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพปลอดภัย และมีคุณค่าทางโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๓) นโยบายด้านอาหารศึกษา ที่เน้นการวิจัยและการจัดการองค์ความรู้ด้านอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๔) นโยบายด้านการบริหารจัดการอาหาร อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

๒.๔ หลักธรรมทศบารมี

๑) หลักธรรมทศบารมีด้านการนำตน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

(๑) รักษากายวาจา (ศีลบารมี)

.....

.....

.....

(๒) มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี)

.....

.....

.....

(๓) มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี)

.....

.....

.....

(๔) มีความจริงใจ (สัจจบารมี)

.....

.....

.....

๒) หลักธรรมทศบารมีด้านการนำคน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

(๕) รู้จักให้ (ทานบารมี)

.....

.....

.....

(๖) มีความรักใคร่ปรารถนาดี (เมตตาบารมี)

.....

.....

.....

(๗) ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)

.....

.....

.....

.

๓) หลักธรรมทศบารมีด้านการนำงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง

(๘) มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี)

.....

.....

.....

(๙) มีความอดทน (ขันติบารมี)

.....

.....

.....

(๑๐) มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)

.....

.....

.....

ตอนที่ ๓ ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

๑) ท่านมีปัญหาในการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒) ท่านมีข้อเสนอแนะในการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่าน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีจำนวน ๕ คน ประกอบด้วย

๑. ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต	ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๒. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรินทร์ นิยมางกูร	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง	เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม ไชยบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/๓๔๖

๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์
เรียน ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต อาจารย์ประจำสถาบันโกชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างดุษฎีนิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๗๙๑๒

19พ.ย.63

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕ ๒๔๘ ๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๙๙ **วันที่** ๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย,เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๗๙๑๒

ข้าขอเสนอ
รศ. ดร. สุรินทร์ นิยมางกูร
19 พ.ย. 63

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๙๙ **วันที่** ๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัย,เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๗๙๑๒

ข้าขอเสนอเพื่อโปรดพิจารณา
ผศ.ดร. สุริยา รักษาเมือง
19 พ.ย. 63

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๙๕ **วันที่** ๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙-๙๒๔-๙๔๑๖

ดร.สมบัติ นามบุรี
๒๕ พ.ย. ๖๓

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓
ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๙๕ **วันที่** ๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

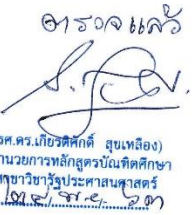
ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙-๙๒๔-๙๔๑๖

ดร.ลำพอง กลมกูล
ผู้อำนวยการ
ส่วนวิจัย สารสนเทศและบริการวิชาการ
ศูนย์อาเซียนศึกษา
๒๕ / พ.ย. ๖๓

ภาคผนวก ค

ผลการหาค่าดัชนี IOC และ CVI

ตรวจแล้ว





ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (IOC) ของแบบสอบถาม
ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐ
เพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร
ผู้วิจัย นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

****

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี

ข้อ	ข้อคำถาม ภาวะผู้นำเชิงบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. มีวิสัยทัศน์									
๑	ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดให้ท่านเชื่อมั่นและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒	ผู้นำที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติตามได้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการใช้กลยุทธ์ที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม ภาวะผู้นำเชิงบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔	ผู้นำที่สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ได้แม่นยำ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	ผู้นำที่มีความไวในการรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการทำงานขององค์การ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. มีศิลปะในการสื่อสาร									
๖	ผู้นำที่สื่อสารให้ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างมั่นใจ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๗	ผู้นำที่สื่อสารได้ชัดเจนทั้งเป้าหมายและวิธีการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ผู้นำที่สามารถชักจูง กระตุ้น ปลุกเร้าให้ท่านยอมรับในความคิดโดยไม่มีข้อสงสัย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	ผู้นำที่ทำให้ท่านรักใคร่และเต็มใจเชื่อฟัง สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม ภาวะผู้นำเชิงบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑๐	ผู้นำที่ทำให้ท่านพร้อมที่จะทันฝ่าอุปสรรคเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าด้วยความเต็มใจ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. มีความซื่อสัตย์									
๑๑	ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	ผู้นำที่มีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูง สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓	ผู้นำที่พยายามยกระดับความประพฤติและพัฒนาจริยธรรมของสมาชิกในองค์กรให้สูงขึ้น สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	ผู้นำที่สามารถทำให้ท่านเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีงาม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	ผู้นำที่ทำให้ท่านปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและธรรมาภิบาลขององค์กร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม ภาวะผู้นำเชิงบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔. สร้างแรงจูงใจ									
๑๖	ผู้นำที่ทำให้ท่านใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยการให้คำตอบแทน รางวัล โบนัส การยกย่องชมเชย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	ผู้นำที่ทำให้ท่านใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากความพึงพอใจ ความสำเร็จ และการมีส่วนร่วม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	ผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ท่านทำงานในเป้าหมายที่ท้าทายได้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	ผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ท่านทำงานที่ยับซ้อนยากลำบากหรือในภาวะวิกฤตได้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	ผู้นำที่จูงใจให้ท่านทำงานได้หลายแบบทั้งแบบที่ต้องทำคนเดียวและร่วมกันทำเป็นทีม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐด้านอาหาร

ข้อ	ข้อคำถาม ภาวะผู้นำเชิงบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๕. เป็นแบบอย่างที่ดี									
๒๑	ผู้นำที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างทางความคิด และพฤติกรรม ให้ท่านได้ยึดถือและปฏิบัติตาม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในด้านความมีวิสัยทัศน์สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในความเป็นผู้มีศิลปะในการสื่อสาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๔	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในด้านความซื่อสัตย์ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ท่านในด้านการสร้างแรงจูงใจ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. ด้านความมั่นคงอาหาร									
๑	นโยบายที่ก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการอย่างยั่งยืน สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒	นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	นโยบายส่งเสริมการผลิตอาหารที่มีเป้าหมายทางโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๔	นโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอาหารด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๕	นโยบายการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๒. ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร									
๖	นโยบายส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการผลิตอาหาร เช่น GMP, HACCP เพื่อความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๗	นโยบายสนับสนุนให้เอกชนลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	นโยบายส่งเสริมให้ผู้บริโภคตระหนักถึงการบริโภคอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	นโยบายการเพิ่มขีดความสามารถของห้องปฏิบัติการตรวจสอบให้มีมาตรฐาน สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	นโยบายปรับปรุงกฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคและสร้างความเป็นธรรม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๓. ด้านอาหารศึกษา									
๑๑	นโยบายส่งเสริมพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสมเพื่อสุขภาวะที่ดี สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	นโยบายส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓	นโยบายสนับสนุนให้มีการวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ด้านอาหารและโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	นโยบายการจัดการองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาหาร และโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	-๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๑๕	นโยบายส่งเสริมให้ผู้ผลิตอาหารมีความรู้ด้านอาหารศึกษาอย่างเหมาะสม สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	-๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๔ คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี

ข้อ	ข้อคำถาม นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๔. ด้านการบริหารจัดการ									
๑๖	นโยบายปรับปรุงและเสริมความเข้มแข็งโครงสร้างองค์กร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	นโยบายพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายในห่วงโซ่อาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	นโยบายติดตามประเมินปัญหาและอุปสรรคการใช้กฎหมาย สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	นโยบายพัฒนาฐานข้อมูลด้านอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	นโยบายการจัดการข้อมูลสารสนเทศด้านอาหารที่มีอยู่ให้มีความทันสมัย สะดวกต่อการเข้าถึงและการนำไปใช้ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
ด้านการนำตน									
๑. รักษากายวาจา (ศีลบารมี)									
๑	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่ทำทุจริต มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความประพฤติดีงามถูกต้องตามระเบียบวินัย มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	ผู้นำที่ปฏิบัติตนภายใต้กรอบศีลธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี)									
๔	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุ คือความโลภ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุ คือความโกรธ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยการไม่มัวเมาต่อสิ่งยั่วยุ คือความหลง มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๓. มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี)									
๗	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความพากเพียรแกล้วกล้า ไม่เกรงกลัวอุปสรรค มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความบากบั่นอุตสาหะในการบริหารงาน มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความเพียรพยายามพัฒนากิจการงานให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้น มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. มีความจริงใจ (สัจจบารมี)									
๑๐	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความเป็นผู้มีสัจจะในคำพูด มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	ผู้นำที่ปฏิบัติตนด้วยความจริงใจในการรักษาสัจจะทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
ด้านการนำคน									
๕. รู้จักให้ (ทานบารมี)									
๑๓	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการเสียสละช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการให้วัตถุสิ่งของต่าง ๆ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้อภัยในสิ่งที่ควรอภัยได้ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการให้ความรู้ ให้ธรรมะ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖. มีความรักใคร่ปรารถนาดี (เมตตาบารมี)									
๑๖	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความรักและปรารถนาดี มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อส่วนรวม มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการไม่เบียดเบียนทำร้ายผู้อื่น มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๗. มีความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)									
๑๙	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการวางใจเป็นกลาง มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการรู้จักวางใจให้รับเรียบสม่ำเสมอ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑	ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการบริหารงานด้วยความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียงด้วยอคติ ๔ (คือลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะโกรธ ลำเอียงเพราะหลง และลำเอียงเพราะกลัว) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	๐	+๑	+๑	+๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
ด้านการนำงาน									
๘. มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี)									
๒๒	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมีวิสัยทัศน์ในการคิดอ่านอย่างรอบด้าน (จักขุมา) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความรอบรู้ในการบริหารงาน (วิธุโร) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๒๔	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยปัญญารอบรู้ในการบริหารคน (นิสสยสัมปันโน) มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙. มีความอดทน (ขันติบารมี)									
๒๕	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความอดทนต่อความยากลำบากและอุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความทนทานของจิตใจในการควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๗	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยการควบคุมตนในแนวทางการทำงานที่ตั้งไว้เพื่อจุดหมายอันชอบโดยไม่ลุอำนาจกิเลส มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐. มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)									
๒๘	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำหน้าที่ในทางสร้างสรรค์ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของท่าน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม การปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๒๙	ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยที่เมื่อตัดสินใจแล้วจะลงมือทำโดยไม่ย่อท้อ จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐	ผู้นำที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและส่วนรวม มีส่วนต่อการสร้างผลสำเร็จการบริหารการ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๕ คำถามเกี่ยวกับผลสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ข้อ	ข้อคำถาม ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ ๑	๒	๓	๔	๕	สรุปและแปลผล รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑. มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง									
๑	องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านการผลิตและเทคโนโลยีให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านการตลาดและการกระจายสินค้าให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	-๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๔	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕	องค์กรของท่านมีการปรับกลยุทธ์ทางด้านการลงทุนให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่									
๖	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๗	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๘	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของมุ่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๙	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มุ่งมั่นในการผลิตและให้บริการสินค้าอาหารที่ปลอดภัย	-๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๑๐	องค์กรของท่านมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓. ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม									
๑๑	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๒	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๓	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๔	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๕	องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมต้นทุนและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔. มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้									
๑๖	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการบริหารและการตัดสินใจ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีทางด้านการผลิต อุปกรณ์ เครื่องจักร และสายการผลิตสินค้าใหม่ ๆ มาใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การเก็บรักษา และการขนส่ง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๙	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมการผลิตมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐทางด้านอาหาร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	องค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมการผลิตและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการประหยัดทรัพยากรและลดการสูญเสีย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕. บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง									
๒๑	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	องค์กรของท่านจัดให้มีการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	องค์กรของท่านจัดให้มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๔	บุคลากรในองค์กรของท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	บุคลากรในองค์กรของท่านมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตรวจแล้ว

(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
๒๕ ม.ค. ๖๓

ผลการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐ
เพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร
ผู้วิจัย นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

****

ตอนที่ ๒ ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

(X แทน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้คะแนน ๓ หรือ ๔)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	จำนวน ผชช. ที่เห็น สอดคล้อง	ค่า CVI	แปล ผล
๒.๑ ลักษณะของผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง	๑) มีการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๒) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๓) มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสม อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๔) มีการสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๕) มีการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	จำนวน ผชช. ที่เห็น สอดคล้อง	ค่า CVI	แปล ผล
๒.๒ ภาวะผู้นำเชิงบารมี	๑) ความมีวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๒) การมีศิลปะในการสื่อสาร ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๓) การมีความซื่อสัตย์ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๔) การสร้างแรงจูงใจ ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๕) การเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	จำนวน ผชช. ที่เห็น สอดคล้อง	ค่า CVI	แปล ผล
๒.๓ นโยบายภาครัฐด้านอาหาร	๑) นโยบายด้านความมั่นคงอาหาร ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารและโภชนาการด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๒) นโยบายด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร โดยสร้างความมั่นใจในอาหารที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และมีคุณค่าทางโภชนาการ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๓) นโยบายด้านอาหารศึกษา ที่เน้นการวิจัยและการจัดการองค์ความรู้ด้านอาหาร สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๔) นโยบายด้านการบริหารจัดการด้านอาหารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลต่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	จำนวน ผชช. ที่เห็นสอดคล้อง	ค่า CVI	แปลผล
๒.๔ หลักธรรมทศบารมี	๑) หลักธรรมทศบารมีด้านการนำตนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๑. รักษาวาจา (สัจบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๒. มีความสงบใจ (เนกขัมมบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๓. มีความเพียรพยายาม (วิริยบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๔. มีความจริงใจ (สัจจบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๒) หลักธรรมทศบารมีด้านการนำคนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๕. รู้จักให้ (ทานบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๖. มีความรักใคร่ปรารถนาดี (เมตตาบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๗. ความวางใจเป็นกลาง (อุเบกขาบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๓) หลักธรรมทศบารมีด้านการทำงานมีสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่านได้อย่างไรบ้าง	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๘. มีความรอบรู้ (ปัญญาบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๙. มีความอดทน (ขันติบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	๑๐. มีความตั้งใจมั่น (อธิษฐานบารมี)	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	จำนวน ผชช. ที่เห็นสอดคล้อง	ค่า CVI	แปลผล
ข้อเสนอแนะ	ท่านมีข้อเสนอแนะในการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่าน อย่างไร กรุณาให้คำแนะนำ	X	X	X	X	X	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Websilte : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/๓๕๕

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
เรียน นายธีรวุทธ์ อัศวโสภณ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เฮ็ลธ์ฟู้ดส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๗๔๑๖



(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
๓ / ธ.ค. / ๖๓

ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง
สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐ
เพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร
ผู้วิจัย นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
****

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	100

Reliability Statistics

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร	Cronbach's Alpha	N of Items
ทุกตัวแปร (a1-d25)	.977	100
ด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี (a1-a25)	.946	25
ด้านนโยบายภาครัฐด้านอาหาร (b1-b20)	.924	20
ด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมทศบารมี (c1-c30)	.953	30
ด้านผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (d1-d25)	.974	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 1 (a1)	393.00	1978.276	.376	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 2 (a2)	392.87	1959.292	.628	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 3 (a3)	393.20	1953.200	.589	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 4 (a4)	392.77	1975.702	.478	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 5 (a5)	393.03	1959.551	.621	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 6 (a6)	393.03	1962.999	.606	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 7 (a7)	392.70	1962.079	.620	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 8 (a8)	393.40	1961.972	.532	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 9 (a9)	393.53	1980.740	.280	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 10 (a10)	393.00	1968.207	.522	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 11 (a11)	393.20	1970.855	.514	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 12 (a12)	393.07	1989.168	.287	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 13 (a13)	393.20	1968.579	.549	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 14 (a14)	393.13	1975.085	.489	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 15 (a15)	393.03	1960.378	.610	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 16 (a16)	393.20	1982.855	.279	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 17 (a17)	393.03	1981.757	.331	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 18 (a18)	393.20	1973.545	.421	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 19 (a19)	393.20	1972.097	.419	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 20 (a20)	393.17	1988.282	.258	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 21 (a21)	393.13	1960.602	.605	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 22 (a22)	393.03	1963.275	.641	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 23 (a23)	393.30	1965.321	.519	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 24 (a24)	393.00	1961.103	.563	.977
ภาวะผู้นำเชิงบารมี 25 (a25)	393.20	1972.234	.493	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 1 (b1)	393.33	1981.333	.332	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 2 (b2)	393.13	1963.361	.638	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 3 (b3)	393.20	1966.993	.539	.977

Item-Total Statistics (cont.)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 4 (b4)	393.03	1970.033	.503	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 5 (b5)	393.23	1972.668	.501	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 6 (b6)	392.93	1971.995	.558	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 7 (b7)	393.33	1967.057	.664	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 8 (b8)	393.30	1969.872	.511	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 9 (b9)	393.13	1969.016	.488	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 10 (b10)	393.23	1968.392	.533	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 11 (b11)	393.53	1969.085	.580	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 12 (b12)	393.40	1962.652	.649	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 13 (b13)	393.40	1963.283	.600	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 14 (b14)	393.23	1965.633	.515	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 15 (b15)	393.60	1965.076	.480	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 16 (b16)	393.13	1968.326	.602	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 17 (b17)	393.53	1951.844	.720	.976
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 18 (b18)	393.57	1961.495	.580	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 19 (b19)	393.27	1969.789	.528	.977
นโยบายภาครัฐด้านอาหาร 20 (b20)	393.13	1971.982	.473	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 1 (c1)	392.97	1962.171	.602	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 2 (c2)	393.07	1977.168	.509	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 3 (c3)	393.17	1961.109	.647	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 4 (c4)	393.07	1969.651	.517	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 5 (c5)	393.17	1971.799	.560	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 6 (c6)	393.07	1971.857	.457	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 7 (c7)	392.97	1976.516	.451	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 8 (c8)	392.90	1970.024	.585	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 9 (c9)	392.83	1971.247	.555	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 10 (c10)	392.70	1978.217	.527	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 11 (c11)	392.87	1961.430	.724	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 12 (c12)	392.63	1984.654	.408	.977

Item-Total Statistics (cont.)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 13 (c13)	393.40	1977.007	.377	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 14 (c14)	393.57	1972.047	.436	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 15 (c15)	393.47	1984.257	.321	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 16 (c16)	393.27	1975.857	.505	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 17 (c17)	392.93	1980.340	.415	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 18 (c18)	393.27	1969.651	.530	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 19 (c19)	393.30	1973.803	.483	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 20 (c20)	393.67	1960.368	.556	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 21 (c21)	392.90	1992.990	.215	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 22 (c22)	392.93	1973.995	.523	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 23 (c23)	392.83	1981.799	.412	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 24 (c24)	392.83	1986.282	.331	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 25 (c25)	393.13	1954.671	.625	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 26 (c26)	393.30	1960.286	.618	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 27 (c27)	393.17	1968.420	.537	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 28 (c28)	392.93	1975.582	.430	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 29 (c29)	392.97	1957.482	.635	.977
การปฏิบัติตามหลักธรรมทหบารมี 30 (c30)	392.80	1967.269	.577	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 1 (d1)	393.43	1959.633	.553	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2 (d2)	393.67	1951.954	.589	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 (d3)	393.73	1950.064	.587	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 (d4)	393.63	1949.757	.616	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 (d5)	393.73	1945.651	.709	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 (d6)	393.77	1946.254	.675	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 (d7)	393.73	1947.030	.666	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 (d8)	393.73	1948.271	.777	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 9 (d9)	393.60	1933.283	.758	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 10 (d10)	393.80	1948.510	.703	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 11 (d11)	393.57	1954.737	.588	.977

Item-Total Statistics (cont.)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 12 (d12)	393.53	1959.361	.560	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 13 (d13)	393.90	1950.162	.591	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 14 (d14)	393.70	1941.597	.793	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 15 (d15)	393.60	1941.214	.746	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 16 (d16)	393.70	1944.493	.725	.976
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 17 (d17)	393.67	1957.540	.592	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 18 (d18)	393.90	1949.403	.670	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 19 (d19)	393.87	1956.395	.635	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 20 (d20)	393.83	1945.454	.661	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 21 (d21)	393.97	1966.585	.465	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 22 (d22)	394.07	1961.720	.499	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 23 (d23)	394.07	1972.547	.424	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 24 (d24)	394.07	1967.306	.451	.977
ผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง 25 (d25)	393.77	1958.392	.553	.977

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร (เฉพาะส่วนที่สำคัญ)

DATE: 5/16/2021
TIME: 14:56

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Dasa Parami\Full Model_Dasaparami.SPJ:

```
Full Model_Dasaparami
SYSTEM FILE from file 'C:\Dasa Parami\Full Model_Dasaparami.dsf'
Sample Size = 408
Latent Variables  LEADER POLICY CHANGE SELF PPLE WORK PARAMI
Relationships
LEAD1 = LEADER
LEAD2 = LEADER
LEAD3 = LEADER
LEAD4 = LEADER
LEAD5 = LEADER
POL1 = POLICY
POL2 = POLICY
POL3 = POLICY
POL4 = POLICY
MOR = SELF
REN = SELF
EFF = SELF
TRU = SELF
GIV = PPLE
LOV = PPLE
EQN = PPLE
WIS = WORK
END = WORK
DTM = WORK
CHA1 = CHANGE
CHA2 = CHANGE
CHA3 = CHANGE
CHA4 = CHANGE
CHA5 = CHANGE
CHANGE = LEADER POLICY
LEADER = PARAMI
POLICY = PARAMI
CHANGE = PARAMI
SELF = PARAMI
PPLE = PARAMI
WORK = PARAMI
Set error covariance of CHA5 and CHA4 free
Set error covariance of POL4 and POL3 free
Set error covariance of LEAD2 and LEAD1 free
Set error covariance of LEAD4 and LEAD3 free
Set error covariance of WIS and REN free
```

```
Set error covariance of EFF and POL3 free
Set error covariance of POL4 and LEAD2 free
Set error covariance of TRU and LEAD4 free
Set error covariance of MOR and LEAD3 free
Set error covariance of WIS and LOV free
Set error covariance of CHA5 and WIS free
Set error covariance of WIS and GIV free
Set error covariance of GIV and TRU free
Set error covariance of DTM and WIS free
Set error covariance of POL1 and LEAD4 free
Set error covariance of CHA2 and DTM free
Set error covariance of CHA5 and CHA1 free
Set error covariance of POL3 and LEAD5 free
Set error covariance of CHA2 and MOR free
Set error covariance of GIV and LEAD1 free
Set error covariance of LOV and LEAD5 free
Set error covariance of EQN and LEAD1 free
Set error covariance of LOV and LEAD1 free
Set error covariance of EQN and TRU free
Set error covariance of LOV and TRU free
Set error covariance of END and TRU free
Set error covariance of TRU and POL4 free
Set error covariance of END and EFF free
Set error covariance of POL2 and LEAD5 free
Set error covariance of CHA1 and EFF free
Set error covariance of CHA3 and POL4 free
Set error covariance of CHA2 and POL4 free
Set error covariance of DTM and POL4 free
Set error covariance of LOV and LEAD4 free
Set error covariance of CHA2 and POL1 free
Set error covariance of POL3 and LEAD2 free
Set error covariance of LEAD3 and LEAD1 free
Set error covariance of DTM and POL1 free
Set error covariance of END and REN free
Set error covariance of REN and POL1 free
Set error covariance of EQN and POL3 free
Set error covariance of EQN and LOV free
Set error covariance of GIV and POL3 free
Set error covariance of GIV and POL4 free
Set error covariance of LOV and POL3 free
Path Diagram
LISREL OUTPUT: ME=ML RS EF SS SE TV FS SC ND=3 MI AD=OFF
End of Problem

Full Model_Dasaparami

        Covariance Matrix

              LEAD1      LEAD2      LEAD3      LEAD4      LEAD5       POL1
              -----      -----      -----      -----      -----      -----
   LEAD1      0.336
   LEAD2      0.251      0.377
   LEAD3      0.230      0.211      0.341
   LEAD4      0.235      0.238      0.278      0.358
   LEAD5      0.239      0.235      0.258      0.270      0.358
    POL1      0.195      0.204      0.219      0.233      0.245      0.342
    POL2      0.201      0.201      0.224      0.220      0.259      0.279
    POL3      0.198      0.186      0.209      0.222      0.237      0.274
    POL4      0.204      0.218      0.208      0.220      0.250      0.268
     MOR      0.190      0.183      0.242      0.216      0.237      0.229
     REN      0.211      0.199      0.253      0.240      0.251      0.232
     EFF      0.208      0.201      0.243      0.234      0.251      0.243
     TRU      0.195      0.180      0.229      0.202      0.235      0.218
     GIV      0.172      0.197      0.235      0.229      0.249      0.245
     LOV      0.197      0.215      0.233      0.223      0.270      0.252
     EQN      0.207      0.228      0.242      0.240      0.277      0.258
```

WIS	0.217	0.212	0.229	0.241	0.267	0.254
END	0.201	0.201	0.216	0.219	0.241	0.243
DTM	0.190	0.199	0.208	0.212	0.229	0.219
CHA1	0.157	0.163	0.182	0.198	0.199	0.215
CHA2	0.145	0.151	0.175	0.177	0.182	0.186
CHA3	0.157	0.157	0.186	0.191	0.195	0.203
CHA4	0.139	0.159	0.182	0.183	0.202	0.223
CHA5	0.136	0.159	0.172	0.179	0.186	0.201

Covariance Matrix

	POL2	POL3	POL4	MOR	REN	EFF
POL2	0.344					
POL3	0.286	0.393				
POL4	0.284	0.317	0.369			
MOR	0.246	0.223	0.222	0.394		
REN	0.261	0.253	0.246	0.306	0.463	
EFF	0.252	0.229	0.244	0.295	0.304	0.377
TRU	0.240	0.227	0.212	0.289	0.299	0.299
GIV	0.254	0.280	0.263	0.250	0.264	0.247
LOV	0.265	0.269	0.258	0.262	0.292	0.287
EQN	0.283	0.288	0.274	0.273	0.299	0.297
WIS	0.267	0.251	0.257	0.263	0.256	0.289
END	0.248	0.242	0.244	0.256	0.288	0.286
DTM	0.240	0.235	0.224	0.247	0.267	0.261
CHA1	0.205	0.223	0.210	0.187	0.187	0.211
CHA2	0.193	0.212	0.187	0.178	0.197	0.200
CHA3	0.201	0.217	0.193	0.197	0.197	0.203
CHA4	0.222	0.229	0.229	0.218	0.207	0.218
CHA5	0.201	0.219	0.218	0.215	0.221	0.215

Covariance Matrix

	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END
TRU	0.393					
GIV	0.234	0.432				
LOV	0.293	0.287	0.393			
EQN	0.305	0.308	0.340	0.428		
WIS	0.275	0.245	0.274	0.306	0.408	
END	0.277	0.250	0.286	0.292	0.313	0.375
DTM	0.245	0.252	0.264	0.282	0.277	0.286
CHA1	0.182	0.201	0.205	0.217	0.231	0.201
CHA2	0.191	0.182	0.199	0.210	0.225	0.203
CHA3	0.190	0.192	0.205	0.221	0.231	0.212
CHA4	0.187	0.216	0.214	0.229	0.234	0.214
CHA5	0.179	0.204	0.207	0.229	0.209	0.221

Covariance Matrix

	DTM	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
DTM	0.350					
CHA1	0.201	0.358				
CHA2	0.204	0.287	0.353			
CHA3	0.194	0.294	0.301	0.381		
CHA4	0.202	0.290	0.291	0.315	0.461	
CHA5	0.204	0.272	0.292	0.318	0.405	0.536

Full Model_Dasaparami

Number of Iterations = 36

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	0.448	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.442 (0.024) 18.625	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.486 (0.025) 19.097	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.505 (0.028) 18.334	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	0.535 (0.027) 19.636	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	0.516	- -	- -	- -	- -
POL2	- -	0.537 (0.019) 27.930	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	0.531 (0.023) 23.351	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	0.516 (0.021) 24.100	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	0.528	- -	- -
REN	- -	- -	- -	0.562 (0.027) 20.955	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	0.550 (0.023) 24.405	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	0.532 (0.024) 22.138	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	0.520	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	0.556 (0.027) 20.357	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	0.586 (0.028) 20.575	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	0.578
END	- -	- -	- -	- -	- -	0.544 (0.020) 26.739

DTM	- -	- -	- -	- -	- -	0.526 (0.022) 23.612
CHA1	- -	- -	0.529	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	0.538 (0.020) 27.074	- -	- -	- -
CHA3	- -	- -	0.559 (0.021) 27.268	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	0.556 (0.025) 22.186	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	0.560 (0.030) 18.398	- -	- -	- -

BETA

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POLICY	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHANGE	0.051 (0.114) 0.444	0.353 (0.122) 2.890	- -	- -	- -	- -
SELF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PPLE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WORK	- -	- -	- -	- -	- -	- -

GAMMA

	PARAMI
LEADER	0.902 (0.055) 16.385
POLICY	0.915 (0.046) 19.914
CHANGE	0.354 (0.174) 2.030
SELF	0.933 (0.048) 19.288
PPLE	0.967 (0.054) 18.017

WORK	0.942
	(0.044)
	21.356

Covariance Matrix of ETA and KSI

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	1.000					
POLICY	0.825	1.000				
CHANGE	0.661	0.718	1.000			
SELF	0.841	0.854	0.674	1.000		
PPLE	0.872	0.885	0.698	0.902	1.000	
WORK	0.849	0.862	0.681	0.879	0.911	1.000
PARAMI	0.902	0.915	0.722	0.933	0.967	0.942

Covariance Matrix of ETA and KSI

	PARAMI
PARAMI	1.000

PHI

PARAMI
1.000

PSI
Note: This matrix is diagonal.

LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
0.187	0.162	0.458	0.130	0.065	0.112
(0.028)	(0.022)	(0.044)	(0.019)	(0.023)	(0.019)
6.619	7.547	10.462	6.682	2.817	5.787

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
0.813	0.838	0.542	0.870	0.935	0.888

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
0.813	0.838	0.522	0.870	0.935	0.888

Reduced Form

	PARAMI
LEADER	0.902
	(0.055)
	16.385
POLICY	0.915
	(0.046)
	19.914
CHANGE	0.722

	(0.049)
	14.866
SELF	0.933
	(0.048)
	19.288
PPLE	0.967
	(0.054)
	18.017
WORK	0.942
	(0.044)
	21.356

THETA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1
LEAD1	0.137					
	(0.011)					
	12.552					
LEAD2	0.051	0.178				
	(0.009)	(0.014)				
	5.678	13.015				
LEAD3	0.014	- -	0.106			
	(0.006)		(0.009)			
	2.445		11.450			
LEAD4	- -	- -	0.032	0.101		
			(0.007)	(0.009)		
			4.757	11.257		
LEAD5	- -	- -	- -	- -	0.071	
					(0.007)	
					9.558	
POL1	- -	- -	- -	0.012	- -	0.075
				(0.005)		(0.007)
				2.471		11.124
POL2	- -	- -	- -	- -	0.012	- -
					(0.004)	
					2.758	
POL3	- -	-0.014	- -	- -	-0.009	- -
		(0.007)			(0.005)	
		-2.022			-1.896	
POL4	- -	0.015	- -	- -	- -	- -
		(0.007)				
		2.183				
MOR	- -	- -	0.021	- -	- -	- -
			(0.006)			
			3.727			
REN	- -	- -	- -	- -	- -	-0.015
						(0.006)
						-2.406
EFF	- -	- -	- -	- -	- -	- -

TRU	- -	- -	- -	-0.014 (0.005) -2.718	- -	- -
GIV	-0.032 (0.008) -4.211	- -	- -	- -	- -	- -
LOV	-0.017 (0.006) -2.896	- -	- -	-0.011 (0.005) -2.250	0.010 (0.005) 1.892	- -
EQN	-0.018 (0.006) -2.992	- -	- -	- -	- -	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
END	- -	- -	- -	- -	- -	- -
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	-0.015 (0.005) -2.975
CHA1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	- -	- -	- -	-0.015 (0.004) -3.230
CHA3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	POL2	POL3	POL4	MOR	REN	EFF
POL2	0.054 (0.006) 9.724					
POL3	- -	0.114 (0.009) 12.211				
POL4	- -	0.041 (0.007) 6.092	0.096 (0.008) 11.793			
MOR	- -	- -	- -	0.111 (0.009) 12.230		
REN	- -	- -	- -	- -	0.147 (0.012) 12.344	
EFF	- -	-0.017 (0.005) -3.573	- -	- -	- -	0.071 (0.007) 10.578
TRU	- -	- -	-0.014	- -	- -	- -

			(0.005) -2.871			
GIV	- -	0.031 (0.008) 3.853	0.018 (0.007) 2.567	- -	- -	- -
LOV	- -	0.013 (0.005) 2.390	- -	- -	- -	- -
EQN	- -	0.017 (0.005) 3.140	- -	- -	- -	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	-0.031 (0.007) -4.243	- -
END	- -	- -	- -	- -	0.016 (0.007) 2.389	0.017 (0.005) 3.640
DTM	- -	- -	-0.016 (0.005) -3.358	- -	- -	- -
CHA1	- -	- -	- -	- -	- -	0.012 (0.005) 2.666
CHA2	- -	- -	-0.016 (0.004) -3.590	-0.017 (0.005) -3.228	- -	- -
CHA3	- -	- -	-0.015 (0.005) -3.325	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END
TRU	0.107 (0.009) 11.998					
GIV	-0.007 (0.007) -0.907	0.160 (0.013) 12.601				
LOV	0.025 (0.006) 4.095	- -	0.083 (0.010) 8.549			
EQN	0.027 (0.006) 4.282	- -	0.013 (0.008) 1.593	0.087 (0.010) 8.536		
WIS	- -	-0.025 (0.007)	-0.021 (0.005)	- -	0.075 (0.008)	

		-3.712	-4.196		8.829	
END	0.019 (0.005) 3.719	- -	- -	- -	- -	0.077 (0.007) 11.284
DTM	- -	- -	- -	- -	-0.025 (0.006) -4.239	- -
CHA1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	- -	- -	-0.022 (0.007) -3.380	- -

THETA-EPS

	DTM	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
DTM	0.076 (0.008) 9.622					
CHA1	- -	0.077 (0.007) 11.022				
CHA2	0.015 (0.005) 3.064	- -	0.067 (0.006) 10.346			
CHA3	- -	- -	- -	0.068 (0.007) 10.259		
CHA4	- -	- -	- -	- -	0.152 (0.012) 12.525	
CHA5	- -	-0.019 (0.006) -2.990	- -	- -	0.093 (0.012) 7.747	0.223 (0.018) 12.705

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1
0.595	0.523	0.691	0.715	0.801	0.779

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

POL2	POL3	POL4	MOR	REN	EFF
0.842	0.712	0.735	0.716	0.682	0.809

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END
0.726	0.628	0.789	0.798	0.817	0.793

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

DTM	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
0.784	0.785	0.813	0.821	0.671	0.585

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 199
Minimum Fit Function Chi-Square = 237.750 (P = 0.0313)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 231.811 (P = 0.0553)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 32.811
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 74.821)

Minimum Fit Function Value = 0.584
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0806
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.184)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0201
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0304)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.066
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.985 ; 1.169)
ECVI for Saturated Model = 1.474
ECVI for Independence Model = 102.565

Chi-Square for Independence Model with 276 Degrees of Freedom = 41696.105
Independence AIC = 41744.105
Model AIC = 433.811
Saturated AIC = 600.000
Independence CAIC = 41864.375
Model CAIC = 939.949
Saturated CAIC = 2103.380

Normed Fit Index (NFI) = 0.994
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.999
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.717
Comparative Fit Index (CFI) = 0.999
Incremental Fit Index (IFI) = 0.999
Relative Fit Index (RFI) = 0.992

Critical N (CN) = 426.109

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00837
Standardized RMR = 0.0216
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.955
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.932
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.633

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.030
Median Fitted Residual = 0.000
Largest Fitted Residual = 0.023

Stemleaf Plot

```
- 3|0
- 2|5
- 2|2
- 1|88775555
- 1|44444433322211100000000
- 0|99999998888888877777776666666655555555
- 0|444444444444444333333333333333332222222222222211111111111111000000000000+06
  0|11111111111111111111111111111122222222222222233333333333333344444444444444
  0|55555555555556666667777777777888999999
  1|00000011111222244444
  1|55566677789
  2|0123333
```

Standardized Residuals

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1
LEAD1	-0.701					
LEAD2	0.604	1.635				
LEAD3	-0.761	-0.723	-1.143			
LEAD4	1.843	2.666	0.041	1.268		
LEAD5	-0.361	-0.292	-0.811	-0.044	0.400	
POL1	0.559	1.925	1.842	1.199	2.913	0.053
POL2	0.342	0.676	1.460	-0.609	2.590	1.004
POL3	0.149	0.957	-0.485	0.120	2.237	0.054
POL4	1.688	2.262	0.144	0.735	3.492	0.524
MOR	-1.062	-1.471	0.911	-1.028	-0.141	-0.610
REN	-0.072	-0.894	2.729	0.191	-0.257	-0.181
EFF	0.124	-0.475	2.730	0.081	0.697	0.015
TRU	-0.657	-1.936	1.494	-1.812	-0.625	-2.518
GIV	0.159	-0.316	1.908	0.049	1.024	1.083
LOV	-0.590	0.130	-0.511	-2.512	0.362	-0.276
EQN	-0.778	0.217	-0.960	-2.885	0.624	-1.706
WIS	-0.348	-0.549	-1.524	-0.981	0.872	-0.602
END	-0.940	-0.395	-1.398	-2.381	-1.144	0.096
DTM	-1.429	0.174	-1.530	-2.183	-1.922	-0.112
CHA1	0.057	0.836	1.508	2.699	1.722	2.730
CHA2	-1.609	-0.578	0.345	-0.239	-1.171	0.157
CHA3	-1.023	-0.672	0.786	0.548	-0.420	-0.710
CHA4	-2.235	-0.276	0.284	-0.258	0.562	1.845
CHA5	-2.248	-0.308	-0.645	-0.605	-1.090	-0.582

Standardized Residuals

	POL2	POL3	POL4	MOR	REN	EFF
POL2	2.812					
POL3	0.383	-1.128				
POL4	2.621	0.702	2.566			
MOR	0.700	-2.091	-1.419	1.894		
REN	0.491	-0.168	-0.208	1.776	0.007	
EFF	-0.002	-0.781	0.339	1.101	-1.170	1.587
TRU	-0.591	-1.777	-1.564	1.828	0.095	1.741
GIV	1.105	1.041	1.720	0.333	0.102	-1.728
LOV	0.222	-1.194	0.750	-0.482	1.511	2.220
EQN	0.873	-1.039	1.111	-0.949	0.243	1.196
WIS	-0.108	-2.005	-0.035	-0.862	0.235	1.721
END	-0.966	-1.140	0.285	0.591	0.865	1.944
DTM	-0.767	-0.852	1.173	0.445	0.981	1.243
CHA1	0.125	2.591	1.779	-0.075	-1.219	0.410
CHA2	-2.435	0.863	0.709	0.423	-0.654	0.053
CHA3	-2.553	0.497	0.126	-0.265	-1.438	-0.537
CHA4	0.878	1.637	2.321	1.714	-0.297	1.127
CHA5	-1.509	0.424	0.861	1.147	0.594	0.561

Standardized Residuals

	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END
TRU	1.944					
GIV	-2.137	0.709				
LOV	0.328	-0.531	0.634			
EQN	-0.934	0.796	0.281	-1.420		
WIS	0.724	-1.112	0.645	-0.619	-0.444	
END	1.032	-1.361	2.340	0.282	-0.429	1.099
DTM	-0.148	0.452	-0.535	0.112	-0.904	-0.292
CHA1	-0.797	0.893	0.016	0.065	2.788	0.668
CHA2	-0.199	-1.339	-1.322	-1.300	1.740	0.534
CHA3	-1.145	-1.184	-1.534	-1.049	1.279	0.607
CHA4	-1.088	1.114	-0.215	0.141	1.453	0.762
CHA5	-1.627	0.027	-0.839	-0.011	1.054	1.113

Standardized Residuals

	DTM	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
DTM	-1.641					
CHA1	1.415	0.850				
CHA2	-0.436	0.912	-0.882			
CHA3	-0.843	-0.807	-0.095	-0.269		
CHA4	0.230	-0.949	-1.910	1.077	2.888	
CHA5	0.245	-1.576	-1.862	0.927	0.118	-0.241

Summary Statistics for Standardized Residuals
Smallest Standardized Residual = -2.885
Median Standardized Residual = 0.073
Largest Standardized Residual = 3.492

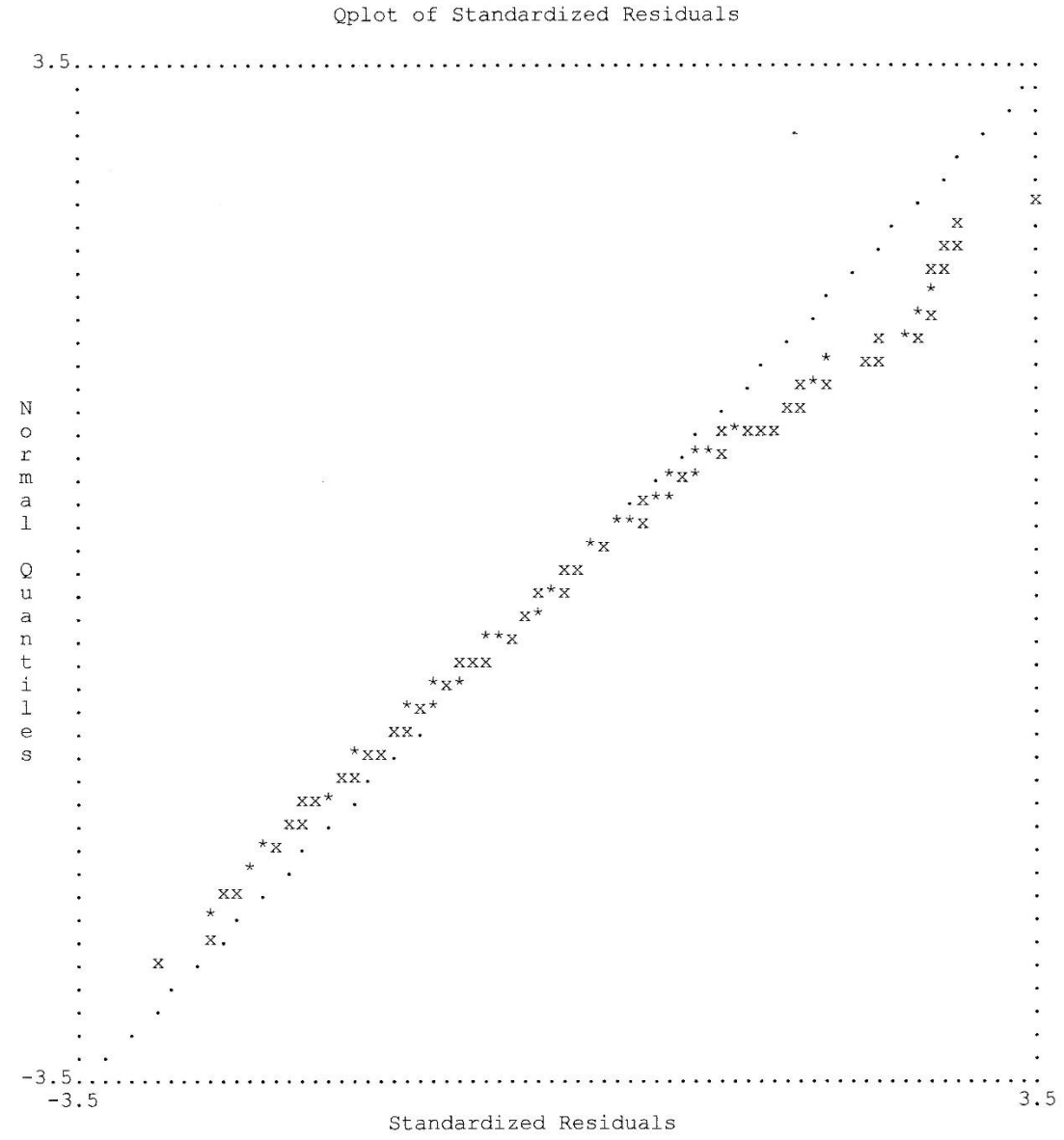
Stemleaf Plot

```
- 2|9655
- 2|44222110
- 1|999988776666655555
- 1|444444333222221111111110000000
- 0|99999999988888888877777766666666666555555555
- 0|44444433333333333322222221111111000000000
  0|11111111111111111112222222222333333333444444444
  0|55555566666666667777777777888899999999999
  1|00000011111111112222334
  1|55555666777777788888899999
  2|22333
  2|6666777778899
  3|
  3|5
```

Largest Negative Standardized Residuals
Residual for EQN and LEAD4 -2.885
Largest Positive Standardized Residuals

Residual for	LEAD4	and	LEAD2	2.666
Residual for	POL1	and	LEAD5	2.913
Residual for	POL2	and	LEAD5	2.590
Residual for	POL2	and	POL2	2.812
Residual for	POL4	and	LEAD5	3.492
Residual for	POL4	and	POL2	2.621
Residual for	REN	and	LEAD3	2.729
Residual for	EFF	and	LEAD3	2.730
Residual for	CHA1	and	LEAD4	2.699
Residual for	CHA1	and	POL1	2.730
Residual for	CHA1	and	POL3	2.591
Residual for	CHA1	and	WIS	2.788
Residual for	CHA4	and	CHA4	2.888

Full Model_Dasaparami



Full Model_Dasaparami

Factor Scores Regressions

ETA

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1
LEADER	0.193	0.127	0.214	0.295	0.543	0.024
POLICY	0.026	0.001	0.033	-0.014	-0.021	0.421
CHANGE	0.022	-0.025	-0.013	0.009	0.003	0.071
SELF	0.045	-0.004	-0.064	0.083	0.031	0.076
PPLE	0.213	-0.065	-0.030	0.067	-0.046	0.094
WORK	0.068	-0.027	-0.003	0.018	-0.013	0.100

ETA

	POL2	POL3	POL4	MOR	REN	EFF
LEADER	-0.046	0.070	-0.004	-0.019	0.042	0.051
POLICY	0.528	0.148	0.271	0.010	0.062	0.048
CHANGE	-0.031	-0.104	0.188	0.079	0.012	-0.098
SELF	-0.006	0.027	0.052	0.265	0.274	0.462
PPLE	0.095	-0.169	0.088	0.060	0.111	0.050
WORK	-0.003	-0.095	0.087	0.011	0.124	-0.055

ETA

	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END
LEADER	0.040	0.066	0.059	0.051	0.104	-0.009
POLICY	0.022	-0.014	0.050	0.020	0.077	-0.034
CHANGE	0.016	0.006	0.017	0.011	0.033	0.013
SELF	0.309	0.081	0.054	-0.029	0.234	-0.209
PPLE	-0.101	0.257	0.445	0.357	0.279	-0.029
WORK	-0.047	0.105	0.183	0.001	0.603	0.250

ETA

	DTM	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
LEADER	0.059	0.008	0.001	0.014	-0.004	0.017
POLICY	0.137	-0.028	0.105	0.036	-0.013	0.003
CHANGE	-0.038	0.406	0.510	0.469	0.118	0.121
SELF	0.118	-0.069	0.069	0.011	-0.015	0.024
PPLE	0.102	-0.005	0.027	0.013	-0.025	0.036
WORK	0.493	0.028	-0.066	0.017	-0.053	0.084

Full Model_Dasaparami

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	0.448	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.442	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.486	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.505	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	0.535	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	0.516	- -	- -	- -	- -

POL2	- -	0.537	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	0.531	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	0.516	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	0.528	- -	- -
REN	- -	- -	- -	0.562	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	0.550	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	0.532	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	0.520	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	0.556	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	0.586	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	0.578
END	- -	- -	- -	- -	- -	0.544
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	0.526
CHA1	- -	- -	0.529	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	0.538	- -	- -	- -
CHA3	- -	- -	0.559	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	0.556	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	0.560	- -	- -	- -

BETA

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POLICY	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHANGE	0.051	0.353	- -	- -	- -	- -
SELF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PPLE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WORK	- -	- -	- -	- -	- -	- -

GAMMA

	PARAMI
LEADER	0.902
POLICY	0.915
CHANGE	0.354
SELF	0.933
PPLE	0.967
WORK	0.942

Correlation Matrix of ETA and KSI

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	1.000					
POLICY	0.825	1.000				
CHANGE	0.661	0.718	1.000			
SELF	0.841	0.854	0.674	1.000		
PPLE	0.872	0.885	0.698	0.902	1.000	
WORK	0.849	0.862	0.681	0.879	0.911	1.000
PARAMI	0.902	0.915	0.722	0.933	0.967	0.942

Correlation Matrix of ETA and KSI

	PARAMI
PARAMI	1.000

PSI
Note: This matrix is diagonal.

LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
0.187	0.162	0.458	0.130	0.065	0.112

Full Model_Dasaparami

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	0.771	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.723	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.831	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.846	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	0.895	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	0.883	- -	- -	- -	- -
POL2	- -	0.918	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	0.844	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	0.857	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	0.846	- -	- -
REN	- -	- -	- -	0.826	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	0.900	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	0.852	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	0.793	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	0.888	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	0.894	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	0.904
END	- -	- -	- -	- -	- -	0.890
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	0.885
CHA1	- -	- -	0.886	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	0.902	- -	- -	- -
CHA3	- -	- -	0.906	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	0.819	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	0.765	- -	- -	- -

BETA

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POLICY	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHANGE	0.051	0.353	- -	- -	- -	- -
SELF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PPLE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WORK	- -	- -	- -	- -	- -	- -

GAMMA

	PARAMI
LEADER	0.902
POLICY	0.915
CHANGE	0.354
SELF	0.933
PPLE	0.967
WORK	0.942

Correlation Matrix of ETA and KSI

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	1.000					
POLICY	0.825	1.000				
CHANGE	0.661	0.718	1.000			
SELF	0.841	0.854	0.674	1.000		
PPLE	0.872	0.885	0.698	0.902	1.000	
WORK	0.849	0.862	0.681	0.879	0.911	1.000
PARAMI	0.902	0.915	0.722	0.933	0.967	0.942

Correlation Matrix of ETA and KSI

	PARAMI
PARAMI	1.000

PSI
Note: This matrix is diagonal.

LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
0.187	0.162	0.458	0.130	0.065	0.112

THETA-EPS

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	LEAD5	POL1
LEAD1	0.405					
LEAD2	0.144	0.477				
LEAD3	0.042	- -	0.309			
LEAD4	- -	- -	0.092	0.285		
LEAD5	- -	- -	- -	- -	0.199	
POL1	- -	- -	- -	0.034	- -	0.221
POL2	- -	- -	- -	- -	0.034	- -
POL3	- -	-0.037	- -	- -	-0.024	- -
POL4	- -	0.039	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	0.057	- -	- -	- -
REN	- -	- -	- -	- -	- -	-0.037
EFF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	-0.039	- -	- -
GIV	-0.085	- -	- -	- -	- -	- -
LOV	-0.047	- -	- -	-0.030	0.026	- -
EQN	-0.047	- -	- -	- -	- -	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
END	- -	- -	- -	- -	- -	- -
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	-0.042
CHA1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	- -	- -	- -	-0.042
CHA3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	POL2	POL3	POL4	MOR	REN	EFF
POL2	0.158					
POL3	- -	0.288				
POL4	- -	0.108	0.265			
MOR	- -	- -	- -	0.284		
REN	- -	- -	- -	- -	0.318	
EFF	- -	-0.043	- -	- -	- -	0.191
TRU	- -	- -	-0.037	- -	- -	- -
GIV	- -	0.075	0.046	- -	- -	- -
LOV	- -	0.032	- -	- -	- -	- -
EQN	- -	0.041	- -	- -	- -	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	-0.070	- -
END	- -	- -	- -	- -	0.039	0.047
DTM	- -	- -	-0.044	- -	- -	- -
CHA1	- -	- -	- -	- -	- -	0.034
CHA2	- -	- -	-0.045	-0.045	- -	- -
CHA3	- -	- -	-0.041	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	TRU	GIV	LOV	EQN	WIS	END
TRU	0.274					
GIV	-0.016	0.372				
LOV	0.065	- -	0.211			
EQN	0.066	- -	0.032	0.202		
WIS	- -	-0.059	-0.053	- -	0.183	
END	0.051	- -	- -	- -	- -	0.207
DTM	- -	- -	- -	- -	-0.066	- -
CHA1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA5	- -	- -	- -	- -	-0.048	- -

THETA-EPS

	DTM	CHA1	CHA2	CHA3	CHA4	CHA5
DTM	0.216					
CHA1	- -	0.215				
CHA2	0.041	- -	0.187			
CHA3	- -	- -	- -	0.179		
CHA4	- -	- -	- -	- -	0.329	
CHA5	- -	-0.044	- -	- -	0.187	0.415

Full Model_Dasaparami

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on ETA

	PARAMI
LEADER	0.902
	(0.055)
	16.385
POLICY	0.915
	(0.046)
	19.914
CHANGE	0.722
	(0.049)
	14.866
SELF	0.933
	(0.048)
	19.288
PPLE	0.967
	(0.054)
	18.017
WORK	0.942
	(0.044)
	21.356

Indirect Effects of X on ETA

	PARAMI
LEADER	- -

POLICY	- -
CHANGE	0.368 (0.166) 2.222
SELF	- -
PPLE	- -
WORK	- -

Total Effects of ETA on ETA

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POLICY	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHANGE	0.051 (0.114) 0.444	0.353 (0.122) 2.890	- -	- -	- -	- -
SELF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PPLE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WORK	- -	- -	- -	- -	- -	- -

Full Model_Dasaparami

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on ETA

	PARAMI
LEADER	0.902
POLICY	0.915
CHANGE	0.722
SELF	0.933
PPLE	0.967
WORK	0.942

Standardized Indirect Effects of X on ETA

	PARAMI
LEADER	- -
POLICY	- -
CHANGE	0.368
SELF	- -
PPLE	- -
WORK	- -

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEADER	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POLICY	- -	- -	- -	- -	- -	- -

CHANGE	0.051	0.353	- -	- -	- -	- -
SELF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PPLE	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WORK	- -	- -	- -	- -	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	0.448	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.442	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.486	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.505	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	0.535	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	0.516	- -	- -	- -	- -
POL2	- -	0.537	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	0.531	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	0.516	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	0.528	- -	- -
REN	- -	- -	- -	0.562	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	0.550	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	0.532	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	0.520	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	0.556	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	0.586	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	0.578
END	- -	- -	- -	- -	- -	0.544
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	0.526
CHA1	0.027	0.187	0.529	- -	- -	- -
CHA2	0.027	0.190	0.538	- -	- -	- -
CHA3	0.028	0.197	0.559	- -	- -	- -
CHA4	0.028	0.196	0.556	- -	- -	- -
CHA5	0.028	0.198	0.560	- -	- -	- -

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	0.771	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	0.723	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	0.831	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	0.846	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	0.895	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	0.883	- -	- -	- -	- -
POL2	- -	0.918	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	0.844	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	0.857	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	0.846	- -	- -
REN	- -	- -	- -	0.826	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	0.900	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	0.852	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	0.793	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	0.888	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	0.894	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	0.904
END	- -	- -	- -	- -	- -	0.890
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	0.885
CHA1	0.045	0.312	0.886	- -	- -	- -
CHA2	0.046	0.318	0.902	- -	- -	- -
CHA3	0.046	0.320	0.906	- -	- -	- -
CHA4	0.041	0.289	0.819	- -	- -	- -
CHA5	0.039	0.270	0.765	- -	- -	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
REN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	- -	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
END	- -	- -	- -	- -	- -	- -
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA1	0.027	0.187	- -	- -	- -	- -
CHA2	0.027	0.190	- -	- -	- -	- -
CHA3	0.028	0.197	- -	- -	- -	- -
CHA4	0.028	0.196	- -	- -	- -	- -
CHA5	0.028	0.198	- -	- -	- -	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	LEADER	POLICY	CHANGE	SELF	PPLE	WORK
LEAD1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LEAD5	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL1	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL2	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL3	- -	- -	- -	- -	- -	- -
POL4	- -	- -	- -	- -	- -	- -
MOR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
REN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EFF	- -	- -	- -	- -	- -	- -
TRU	- -	- -	- -	- -	- -	- -
GIV	- -	- -	- -	- -	- -	- -
LOV	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EQN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
WIS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
END	- -	- -	- -	- -	- -	- -
DTM	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CHA1	0.045	0.312	- -	- -	- -	- -
CHA2	0.046	0.318	- -	- -	- -	- -
CHA3	0.046	0.320	- -	- -	- -	- -
CHA4	0.041	0.289	- -	- -	- -	- -
CHA5	0.039	0.270	- -	- -	- -	- -

Standardized Total Effects of X on Y

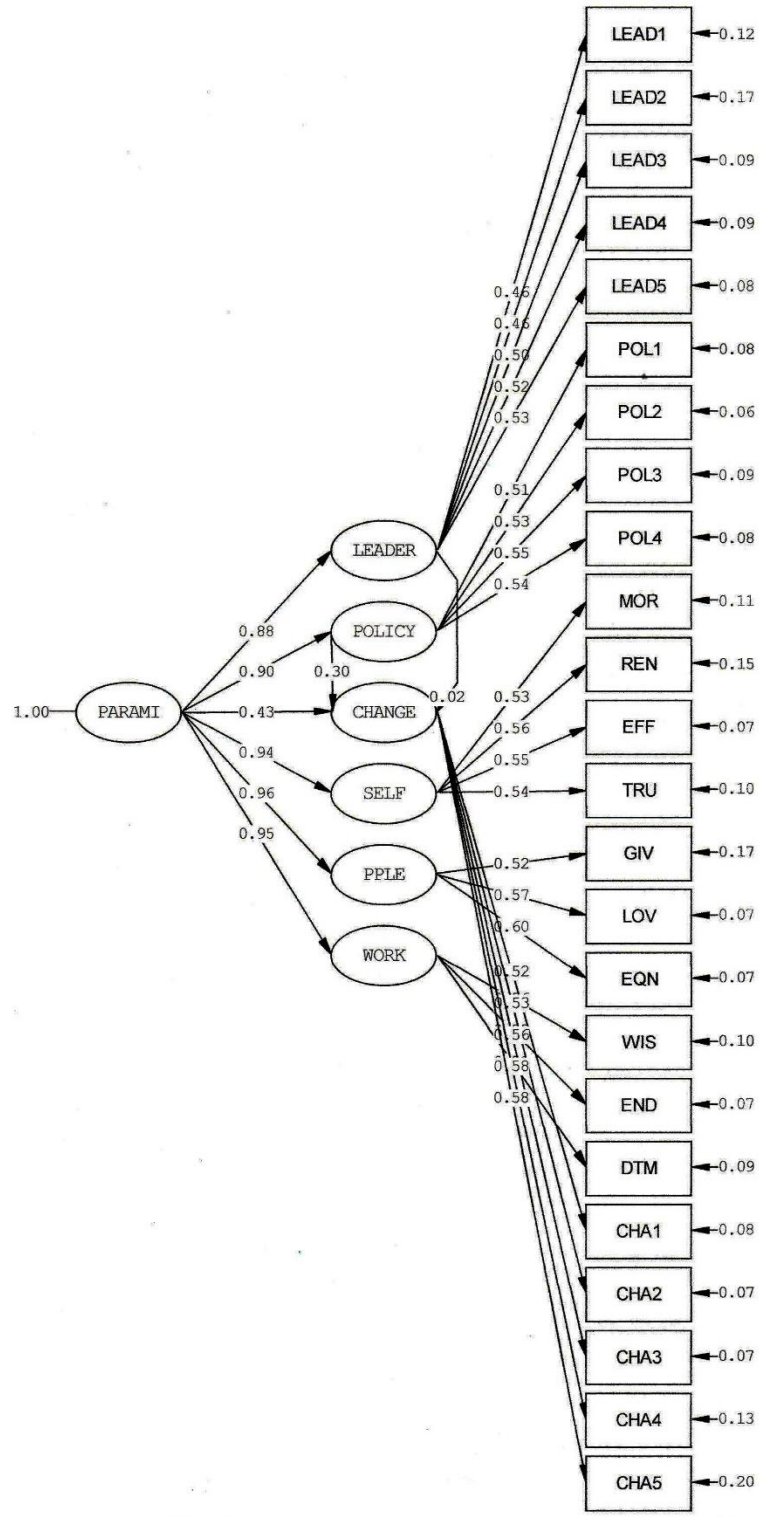
	PARAMI
LEAD1	0.404
LEAD2	0.398
LEAD3	0.438
LEAD4	0.455
LEAD5	0.482
POL1	0.472
POL2	0.491

POL3	0.486
POL4	0.472
MOR	0.493
REN	0.524
EFF	0.513
TRU	0.496
GIV	0.503
LOV	0.537
EQN	0.567
WIS	0.544
END	0.513
DTM	0.496
CHA1	0.382
CHA2	0.388
CHA3	0.404
CHA4	0.402
CHA5	0.405

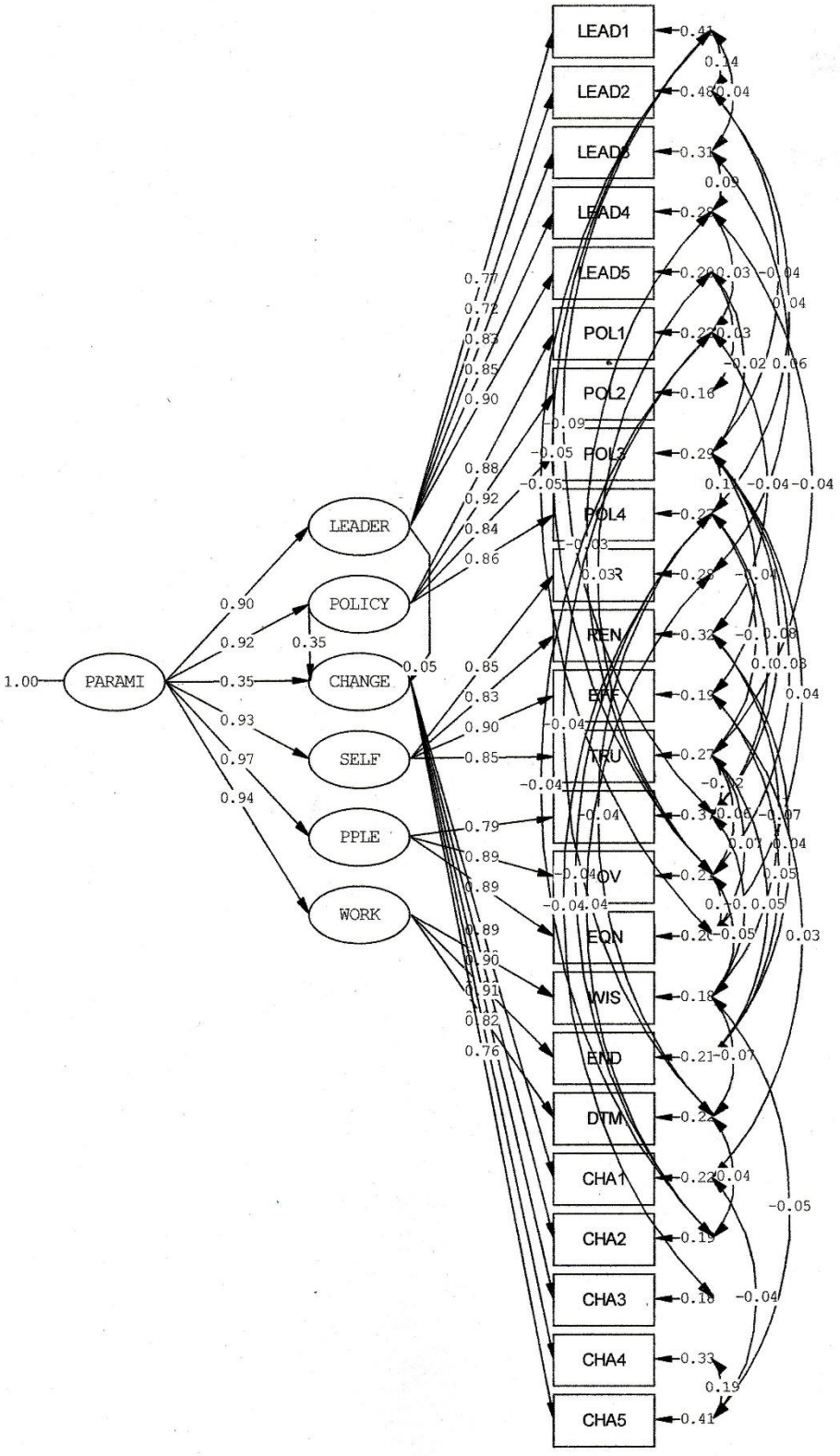
Completely Standardized Total Effects of X on Y

	PARAMI
,EAD1	0.695
,EAD2	0.652
,EAD3	0.749
,EAD4	0.762
,EAD5	0.807
POL1	0.808
POL2	0.840
POL3	0.772
POL4	0.785
MOR	0.789
REN	0.770
EFF	0.839
TRU	0.795
GIV	0.766
LOV	0.859
EQN	0.864
WIS	0.851
END	0.839
DTM	0.834
CHA1	0.640
CHA2	0.651
CHA3	0.654
CHA4	0.592
CHA5	0.553

Time used: 0.109 Seconds

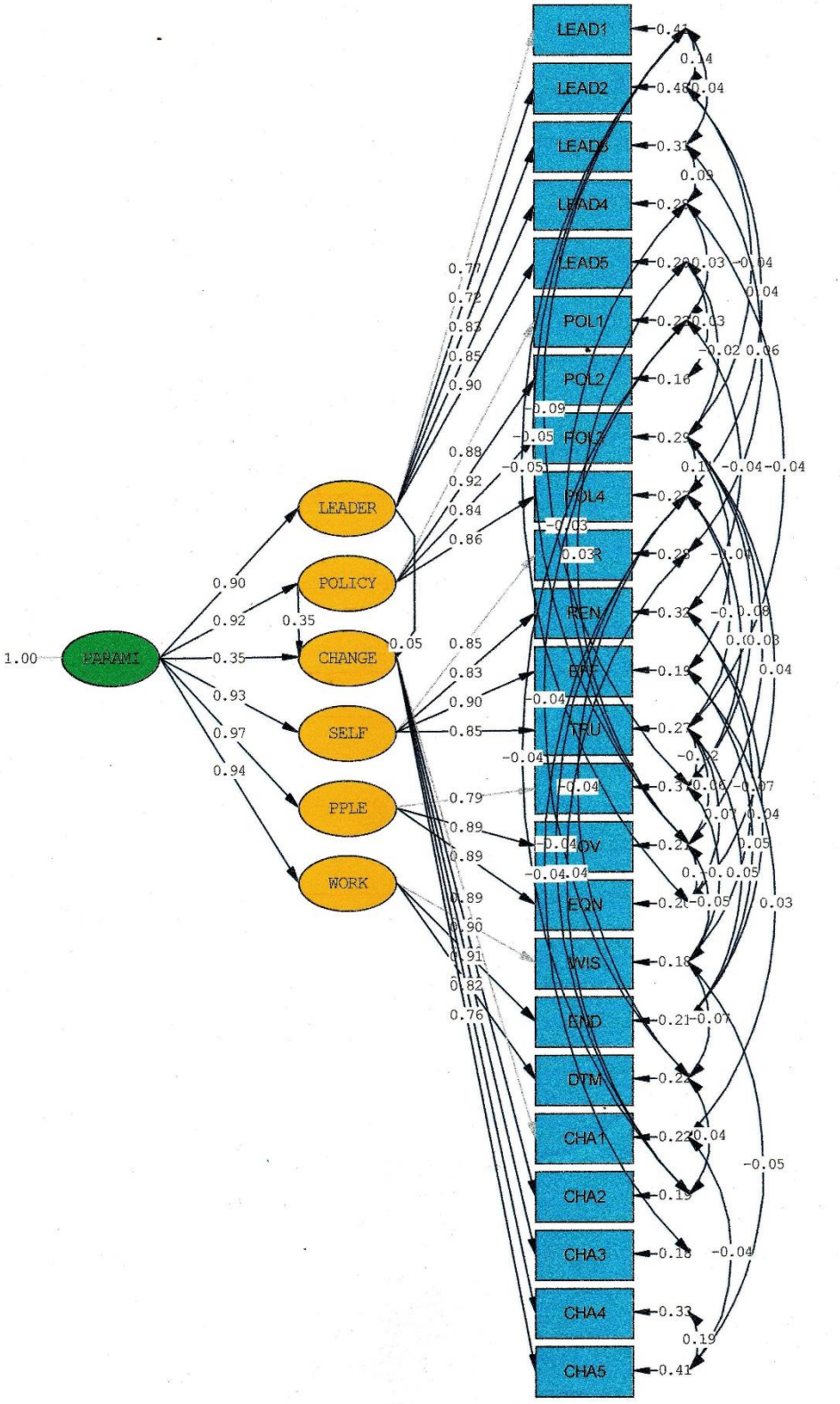


โมเดลก่อนการปรับ



Chi-Square=231.81, df=199, P-value=0.05535, RMSEA=0.020

โมเดลหลังการปรับ



โมเดลหลังการปรับ

ภาคผนวก ฉ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญและภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๑๘ รูปหรือคน ประกอบด้วย

๑. พระราชญาณกวี (ปิยโสภณ)	ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดพระราม ๙ กาญจนาภิเษก
๒. พระครูปทุมภาวนาจารย์ วิ. (วีระนนท์ วีรนนฺโท)	เจ้าอาวาสวัดป่าเจริญราช
๓. ศาสตราจารย์พิเศษ ร้อยโท ดร.บรรจบ บรรณรุจิ	ภาคีสมาชิก ราชบัณฑิตยสภา
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม	ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา ภาคเสาร์-อาทิตย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรโชติ เกิดแก้ว	หัวหน้าสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
๖. ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง	ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗. ศาสตราจารย์ ดร.กฤช เพิ่มทันจิตต์	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘. รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.นายแพทย์วิชัย เทียนถาวร	ประธานคณะกรรมการด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๑๐. นายสัตวแพทย์ ยุคล ลิ้มแหลมทอง	ประธานคณะกรรมการด้านความมั่นคงอาหาร และประธานคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการ คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๑๑. นายครรชิต สุขเสถียร	รองเลขาธิการสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ

๑๒. นางสาวอรสุรางค์ ธีระวัฒน์	ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
๑๓. ดร.สายันต์ รวดเร็ว	นักวิชาการอาหารและยาชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
๑๔. ดร.สมหมาย เตชะศิรินุกูล	รองกรรมการผู้จัดการบริหาร บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
๑๕. นายธรรศ ทังสมบัติ	นายกกิตติมศักดิ์และประธานกลุ่มผู้ผลิตอาหารทะเล
๑๖. ดร.องอาจ กิตติคุณชัย	อุปนายกและประธานกลุ่มผู้ผลิตข้าวโพดหวาน
๑๗. นายปิยวงศ์ ศรีแสงนาม	เลขาธิการสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป
๑๘. นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน	ที่ปรึกษาสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ ๑๒๙๔

๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
การขอมัสการ พระเดชพระคุณพระราชญาณกวี ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดพระรำ ๙ ภาฤดูนาภิเษก
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างทุพรภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพอย่างสูง

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ศาสตราจารย์พิเศษ ร้อยโท บรรจบ บรรณรุจิ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างทุพรภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๓๕๒

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แม่ศักดา รักษาโฉม

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างทุพรภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐
ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๓๕๒ **วันที่** ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แม่ศักดา รักษาโฉม

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างทุพรภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕๒/ ก ๒๙๕

๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรโชติ เกิดแก้ว หัวหน้าสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙-๙๒๔-๙๔๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐
ที่ อว ๘๐๐๕๒/ ก ๓๕๒ **วันที่** ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

5-12-20

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๙๒๔-๙๔๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐
ที่ อว ๘๐๐๕๒/ ก ๓๕๒ **วันที่** ๕ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.กฤช เพิ่มทันจิตต์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๙ ธ.ค. ๖๓

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๙๒๔-๙๔๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร/แฟกซ์** ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐
ที่ อว ๘๐๐๕๒/ว ๓๔๒ **วันที่** ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๙ ธ.ค. ๖๓

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๙๒๔-๙๔๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ศาสตราจารย์พิเศษ นายแพทย์วิชัย เทียนถาวร ประธานคณะกรรมการด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙-๗๒๕-๙๔๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสัตวแพทย์ ยุคล ลิ้มแหลมทอง ประธานคณะกรรมการด้านความมั่นคงอาหาร และประธานคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการ คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๕-๙๔๒๖

ที่ กษ ๒๓๐๒/ ๕๙๖

สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ
๕๐ ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อ้างถึง หนังสือหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔ ลงวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน ๓ หน้า

ตามหนังสือที่อ้างถึง ได้ขอความอนุเคราะห์สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อนุญาตให้นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยเรื่อง "สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" นั้น

สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ได้พิจารณาแล้ว ขอส่งข้อมูลเพื่อการวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นนโยบายภาครัฐด้านอาหาร รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดแจ้งผู้ทำการวิจัยทราบต่อไป จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเกรชิต ชัชเฉลียว)
รองเลขาธิการ ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ

กองนโยบายมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร
โทร. ๐ ๒๕๖๓ ๒๒๗๗ ต่อ ๑๓๒๑
โทรสาร ๐ ๒๕๖๓ ๕๐๘๘

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวอรสุรางค์ ธีระวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานอาหาร สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

เรียน ผอ. หลักสูตร
ดิฉันได้โทรสัมภาษณ์เบื้องต้นแล้ว
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ
(นางสาวอรสุรางค์ ธีระวัฒน์)
ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานอาหาร

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๕-๙๔๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ ฮว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.สากัณต์ รวดเร็ว นักวิชาการอาหารและยาชำนาญการ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร นามสกุล อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๐๔๒๐๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๙๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ฮว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๕

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.สมหมาย เตชะศิรินุกูล
รองกรรมการผู้จัดการบริหาร บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร นามสกุล อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๐๔๒๐๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

19-3-21

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๙๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ฮว ๘๐๐๕.๒/ ๒๘๘

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายธรรศ ทังสมบัติ นายกกิตติมศักดิ์และประธานกลุ่มผู้ผลิตอาหารทะเล
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร นามสกุล อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๐๔๒๐๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ได้ให้สัมภาษณ์แล้ว
15 มกราคม 2564

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๙๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ ฮว ๘๐๐๕.๒/ ๒๘๔

๔ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.ยงยุทธ กิตติคุณชัย อุปนายกและประธานกลุ่มผู้ผลิตข้าวโพดหวาน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร นามสกุล อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๐๔๒๐๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

23 มี.ค. 64

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๙๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail : gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ ๐ ๒๘๕

๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายปิยวงศ์ ศรีแสงนาม เลขาธิการสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ได้ให้สัมภาษณ์แล้ว
เมื่อวันที่ 14 มค 64

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๗๐๕-๙๔๒๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โชนปี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๔

๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ที่ปรึกษาสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ได้ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลแล้ว
น.ส. ศศิธร เมื่อวันที่ 24 ก.พ. 2564
หวังว่าจะเป็นโอกาสที่ดีต่อการวิจัยต่อไป

อภิรักษ์ โกษะโยธิน

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๒๖





สัมภาษณ์ พระราชญาณกวี (ปิยโสภณ) ผู้ช่วยเจ้าอาวาส วัดพระราม ๙ กาญจนาภิเษก

๑๒ มกราคม ๒๕๖๔



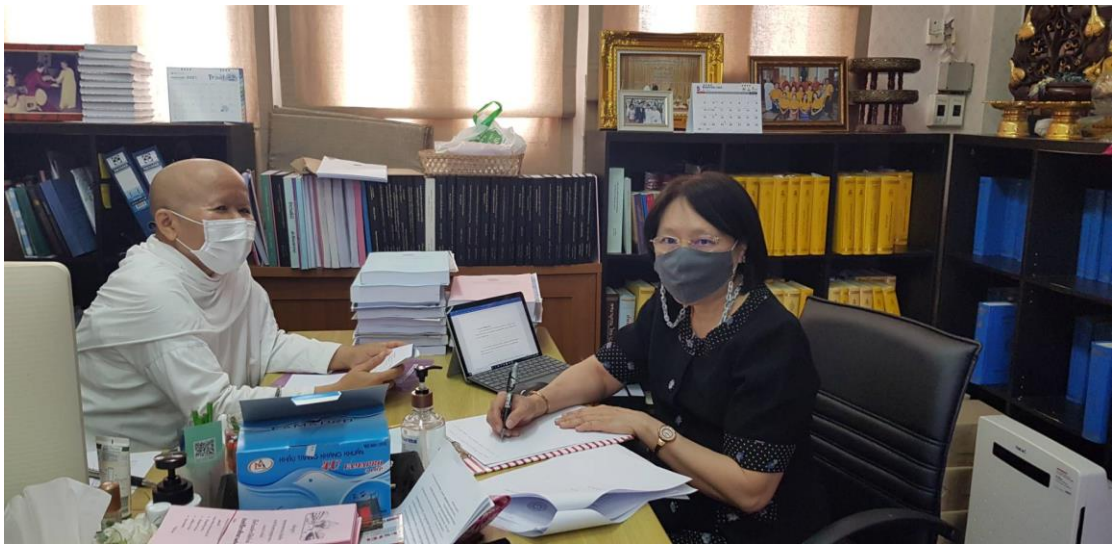
สัมภาษณ์ พระครูปทุมภาวนาจารย์ วิ. (วีระนนท์ วีรนนฺโท) เจ้าอาวาสวัดป่าเจริญราช

๗ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์พิเศษ ร้อยโท ดร.บรรจบ บรรณรุจิ ภาคีสมาชิก ราชบัณฑิตยสภา

๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แม่ชีกฤษณา รักษาโฉม ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา ภาคเสาร์-อาทิตย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

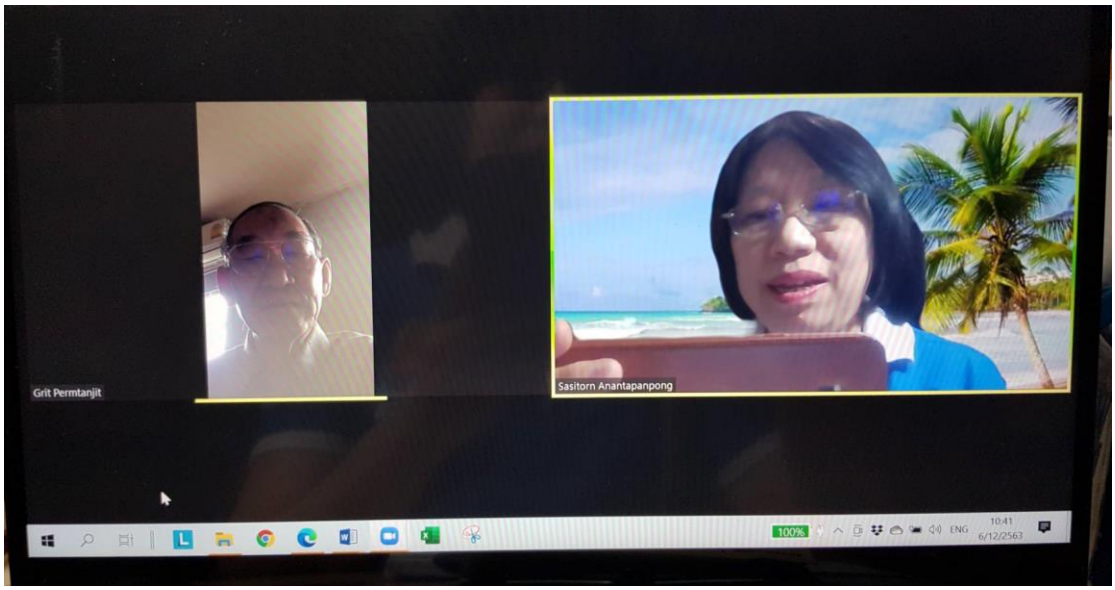


สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรโชติ เกิดแก้ว หัวหน้าสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

๗ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.กฤช เพิ่มทันจิตต์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.นายแพทย์วิชัย เทียนถาวร

ประธานคณะกรรมการด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔





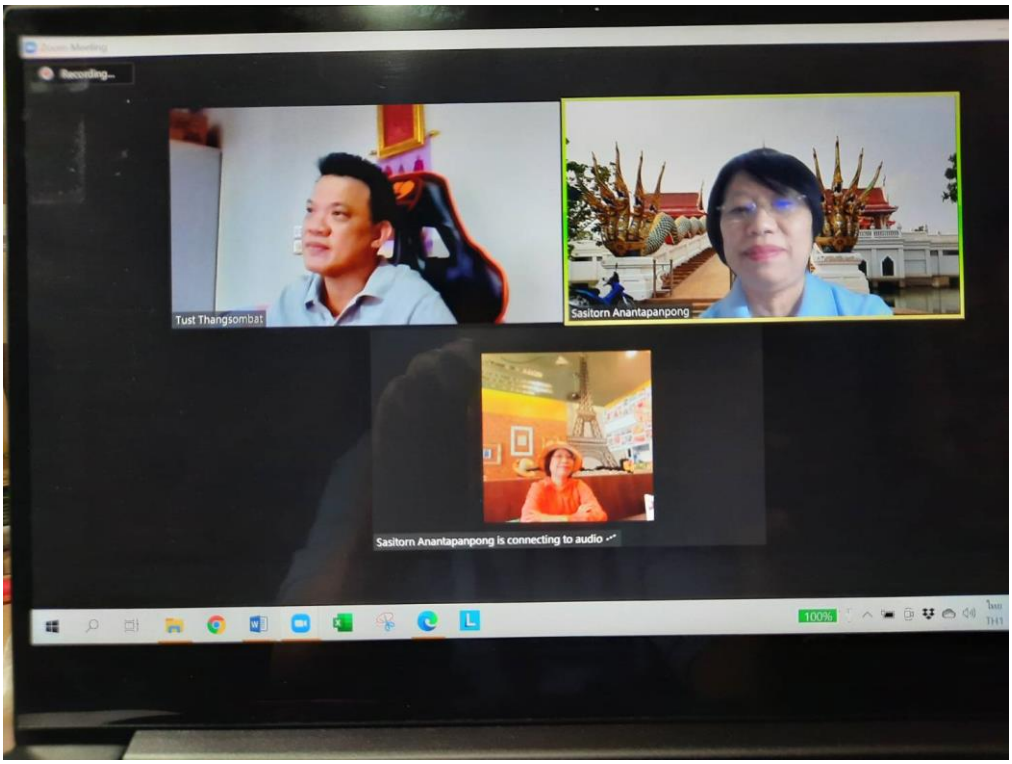
สัมภาษณ์ นายสัตวแพทย์ ยุคล ลิ้มแหลมทอง ประธานคณะกรรมการด้านความมั่นคงอาหาร และ
ประธานคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการ คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๒๗ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ ดร.สายันต์ รวดเร็ว นักวิชาการอาหารและยาชำนาญการ
สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เลขานุการคณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๑๓ มกราคม ๒๕๖๔

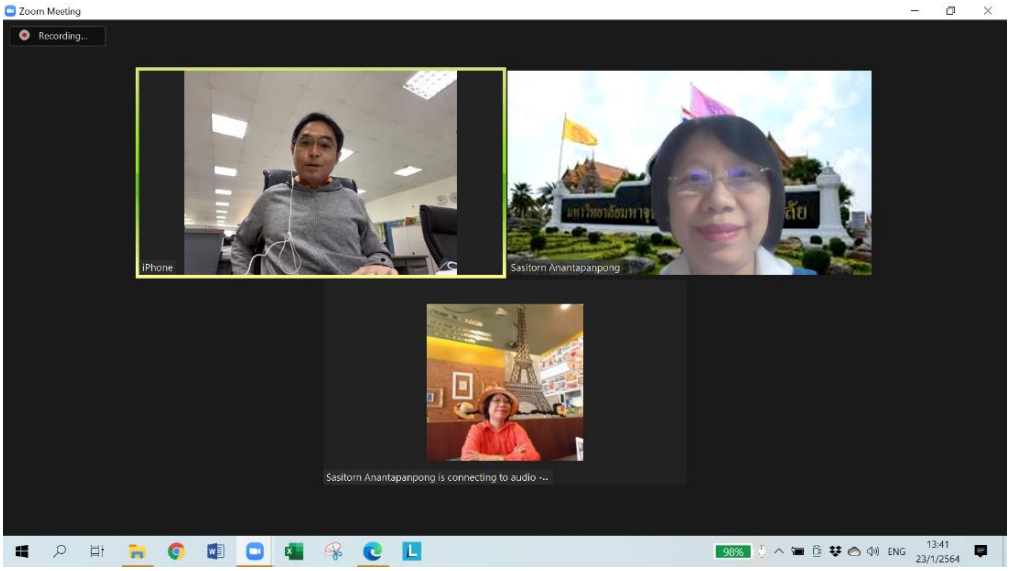


สัมภาษณ์ ดร.สมหมาย เตชะศิรินุกูล รองกรรมการผู้จัดการบริหาร
บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ นายธรรศ ทังสมบัติ นายกกิตติมศักดิ์และประธานกลุ่มผู้ผลิตอาหารทะเล

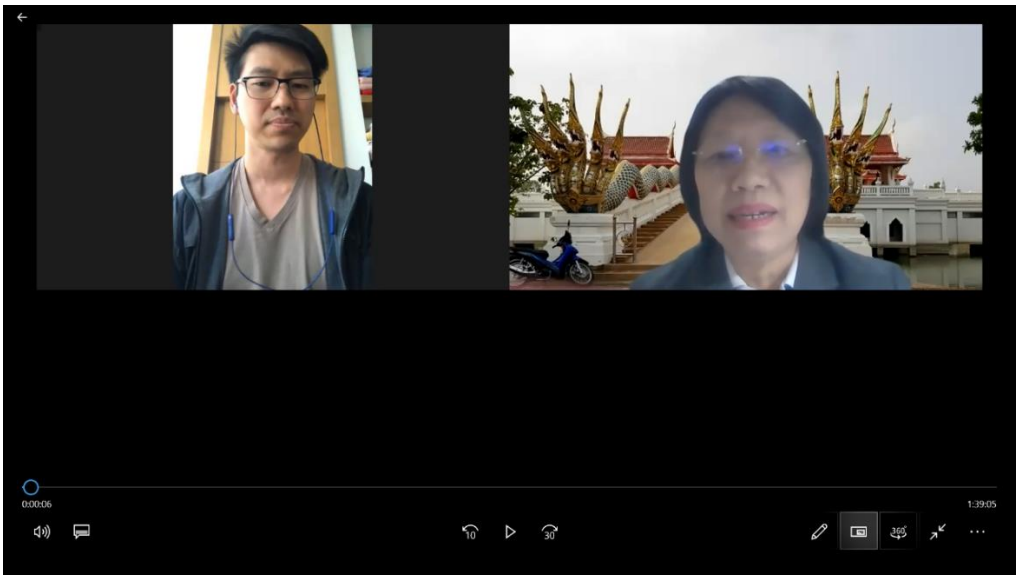
๑๕ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ นายพัลลภ บุญถึง แทน ดร.องอาจ กิตติคุณชัย

อุปนายกและประธานกลุ่มผู้ผลิตข้าวโพดหวาน

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ นายปิยวงศ์ ศรีแสงนาม เลขาธิการสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

๑๔ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์ นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ที่ปรึกษาสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

ภาคผนวก ช

รายชื่อผู้เข้าร่วมและภาพประกอบการสนทนากลุ่มเฉพาะ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มเฉพาะ

๑. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป และผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต	ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๕. อาจารย์พรทิพย์ เดชเกรียงไกรกุล	ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๖. อาจารย์พลอากาศตรี ดร. นภัทร แก้วนาค	ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ความมั่นคงและไซเบอร์ กองทัพอากาศ
๗. อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา	หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๓๕๒๑ – ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๔๓ **วันที่** ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ** Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๓๕๒๑ – ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๔๓ **วันที่** ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เดิมศักดิ์ ทองอินทร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ** Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๓๕๒๑ – ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๔๓ **วันที่** ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ** Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
๑๕ ก.ค.๖๔

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๙๙

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ** Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๔๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๙๗

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นางพรทิพย์ เดชเรืองไกรกุล ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ด้วยความยินดีค่ะ
(พรทิพย์ เดชเรืองไกรกุล)

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๕๑๖

หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gps.mcu.ac.th
E-mail: gps@mcu.ac.th

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๑๙๗

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน อาจารย์ พลอากาศตรี ดร. นภัทร แก้วนาค ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ความมั่นคงและไซเบอร์ กองทัพอากาศ
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ยินดีเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ
๑๔ ก.ค.๖๔

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๕๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๓๕๒๔ – ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)
ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๓ **วันที่** ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔
เรื่อง **ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)**

เรียน อาจารย์ ดร.สำพอง กลมกูล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เฉพาะ เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ยินดีเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ
๑๔ ก.ค.๖๔

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๙- ๗๒๔-๙๕๑๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๓๕๒๔ – ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๓ **วันที่** ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ** Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

จิน ผู้ได้รับเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (FGD) ตามหนังสือนี้
ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
๑๓ ก.ค. ๖๔

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๔ ๙๖๔ ๙๔๒๖

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๓๕๒๔ – ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ อว ๘๐๐๕.๒/ว ๒๘๓ **วันที่** ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง
เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ)

เนื่องด้วย **นางสาวศศิธร** นามสกุล **อนันตพันธุ์พงศ์** รหัสประจำตัวนิสิต **๖๒๐๑๑๐๔๒๑๔** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

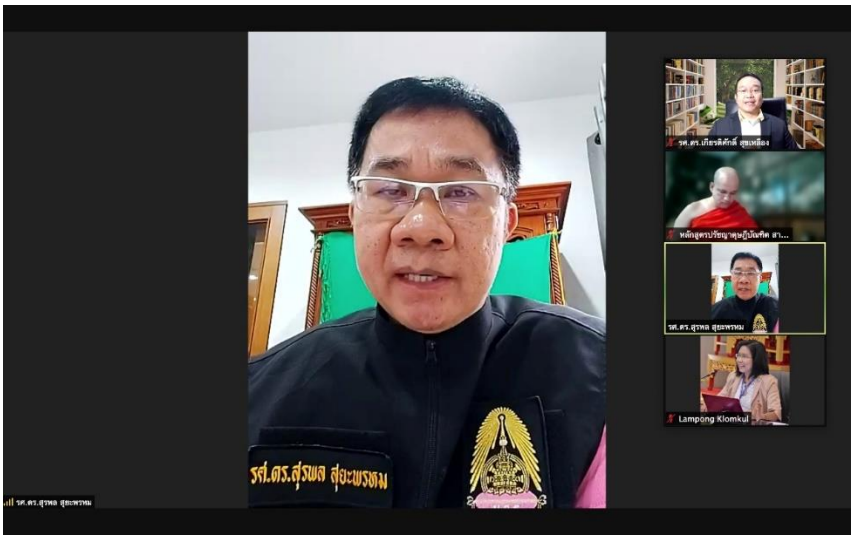
ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง **"สมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร" ในวันพฤหัสบดีที่ ๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๙.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ** Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

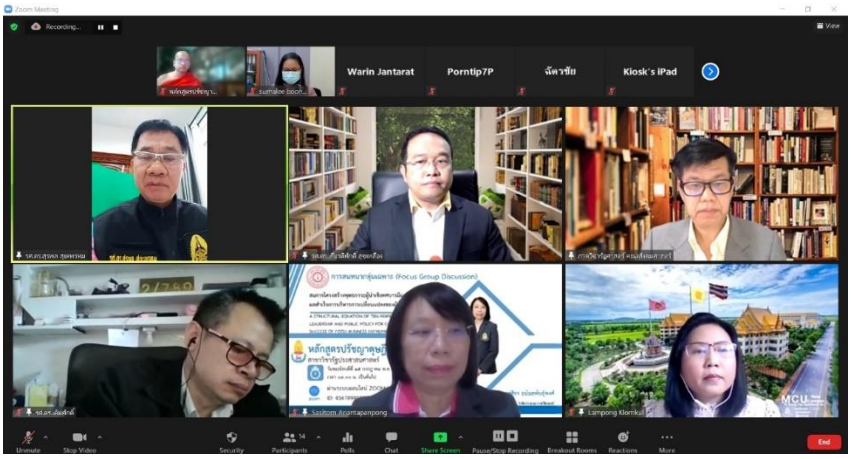
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ยินดีเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ
ผศ.ดร. สุริยา รักษาเมือง
๑๕/๐๗/๖๔

ผู้ประสานงาน: นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
โทรติดต่อ. ๐๘๔ ๙๖๔ ๙๔๒๖

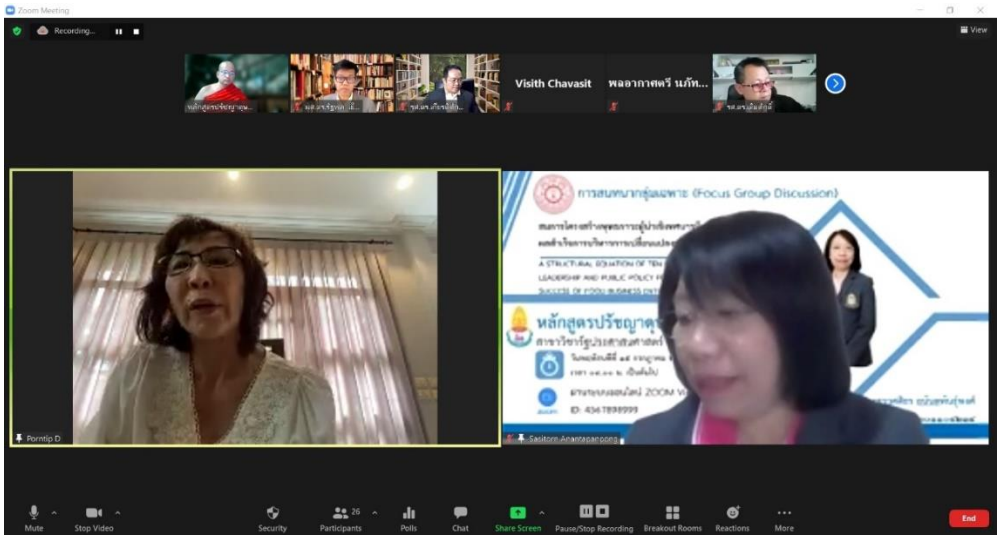


สนทนากลุ่มเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป และ
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔





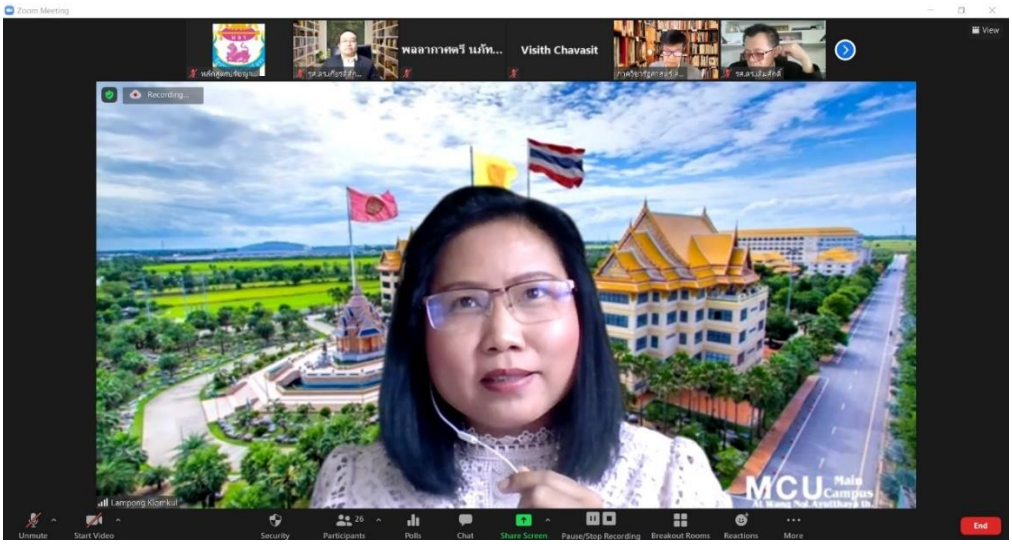
สนทนากลุ่มเฉพาะ ศาสตราจารย์ ดร.วิสิฐ จะวะสิต ประธานคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔



สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์พรทิพย์ เดชเกรียงไกรกุล
ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ
ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔



สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ พลอากาศตรี ดร. นภัทร แก้วนาค
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร ความมั่นคงและไซเบอร์ กองทัพอากาศ
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔

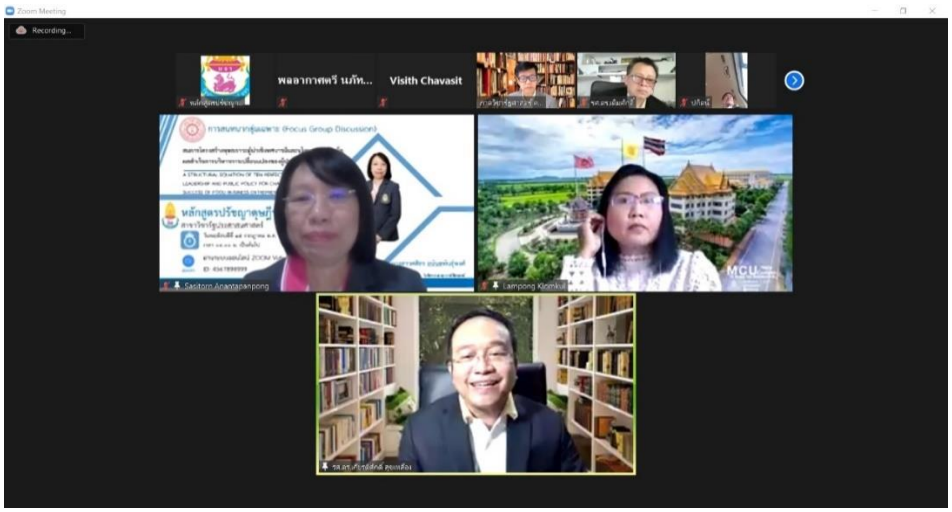


สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.ลำพอง กลมกูล อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการ
ผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริหารวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔



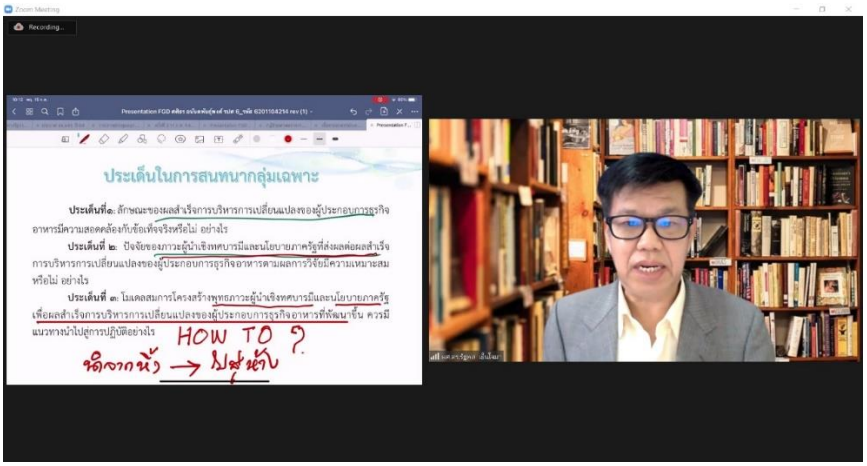
สนทนากลุ่มเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔



รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

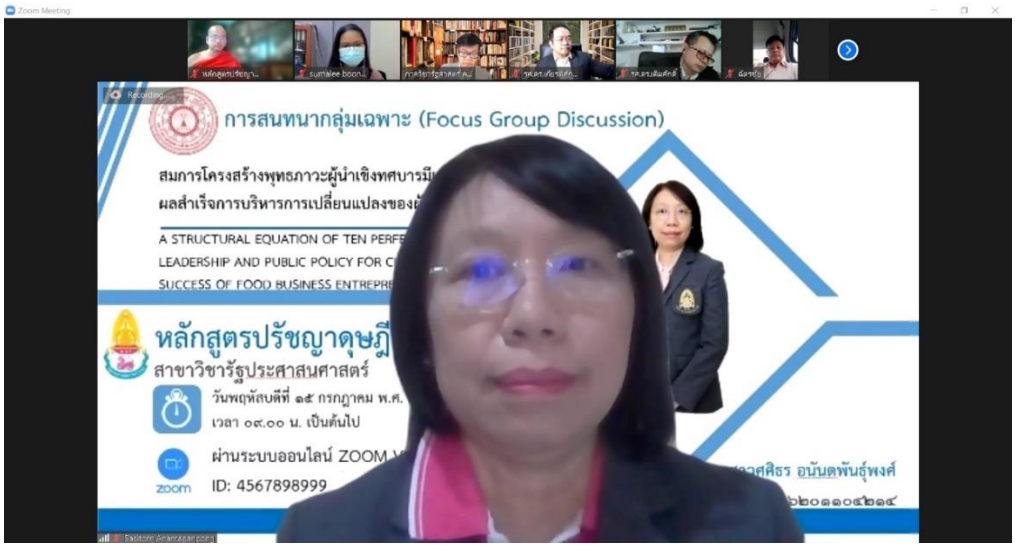
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔



สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔

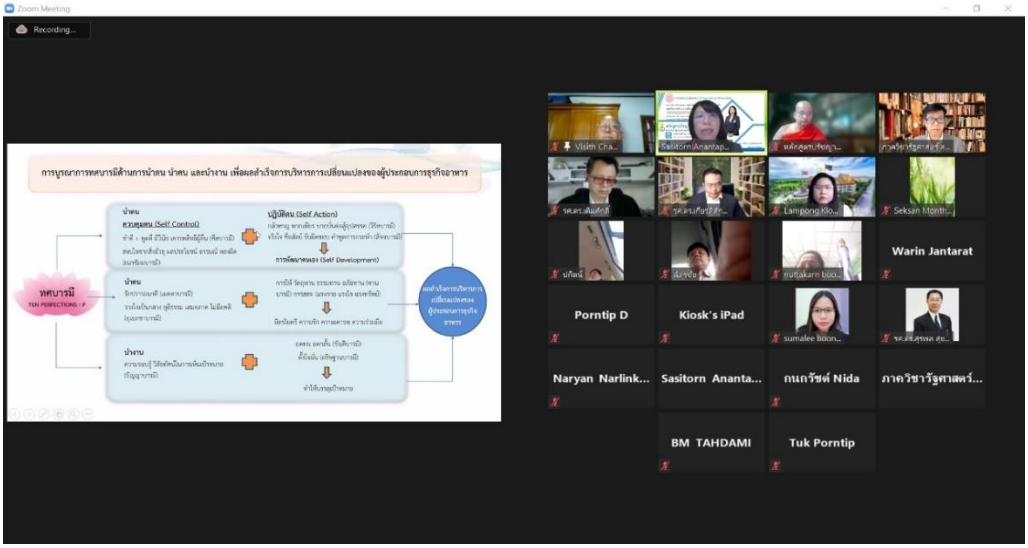


สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔



สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้วิจัย นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๖๔





ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล : นางสาวศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์
วัน/เดือน/ปีเกิด : วันพฤหัสบดีที่ ๑๖ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๐๒
ภูมิลำเนาที่เกิด : กรุงเทพมหานคร
การศึกษา
พ.ศ.๒๕๒๕ : ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาศาสตร์การอาหาร) เกียรตินิยม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.๒๕๔๔ : ปริญญาโท การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
พ.ศ.๒๕๖๐ : ธรรมศึกษาชั้นเอก สำนักเรียนวัดธรรมมงคล
พ.ศ.๒๕๖๒ : มัชฌิมอาภิธรรมิกะเอก อภิธรรมโชติกะวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ประสบการณ์การทำงาน
พ.ศ.๒๕๓๑-๒๕๔๑ : ผู้จัดการแผนกวิศวกรรมอาหารและชีวภาพ สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยี บริษัท พรีเมียร์โกลเบิลคอร์เปอเรชั่น จำกัด
พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๖๒ : Senior Vice President Research and Quality Assurance บริษัท เฮ็ลธ์ฟู้ดส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด
ผลงานทางวิชาการ : Sasitorn Anantapanpong. (2020). A Causal Model of the Future Government in Thailand using Ten Perfectioned Buddhist Leadership, presented at 1st International Conference on Multidisciplinary and Current Educational Research (ICMCER_2020) on 30-31 July 2020. **Solid State Technology.** 63 (2s): 1403-1411.
: ศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์. (๒๕๖๓). พุทธบูรณาการการจัดการภาครัฐด้านอาหารตามหลักราชสังคหวัตถุ ๔. **โครงการสัมมนาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ ๖ (ระบบออนไลน์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๗ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓**: ๔๐๗-๔๑๔.
: ศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์. (๒๕๖๔). พุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร. **วารสารพุทธจักร (ฉบับพิเศษ):**

สัมมนาวิชาการนานาชาติ ณ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาสีหนุราช ประเทศกัมพูชา ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ : ๕๓๓-๕๔๒.

: ศศิธร อนันตพันธุ์พงศ์. (๒๕๖๕). โมเดลสมการโครงสร้างพุทธภาวะผู้นำเชิงทศบารมีและนโยบายภาครัฐเพื่อผลสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๓ (พฤษภาคม – มิถุนายน)**.

ปีที่เข้าศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๒

ปีที่สำเร็จการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๖๔

ที่อยู่ปัจจุบัน : ๒๐ หมู่บ้านสินธร ถนนแฮ้ปปี้แลนด์ แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐ โทร. ๐๘๙-๙๒๔-๙๔๑๖ E-mail: sasianan59@gmail.com