

การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2563



.....  
นายสุรศักดิ์ ร้อยกรอง  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,  
D.B.A  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริ,  
Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องการศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทยฉบับนี้ สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลือและความปรารถนาดีจากอาจารย์ที่ปรึกษาท่าน ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาและข้อสังเกตต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขตลอดระยะเวลา ของงานวิจัยฉบับนี้ให้ดีขึ้น ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุก ท่านที่ได้ร่วมกันผลิตงานทางวิชาการที่ได้รับมอบหมายในระหว่างภาคเรียนและคอยช่วยเหลือเป็น กำลังใจให้กันเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารทุกท่านที่ได้อุทิศเวลาอันมีค่าช่วยตอบ แบบสอบถามงานวิจัยเพื่อให้การศึกษานี้มีความสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดา และมารดาผู้ล่วงลับ ที่ได้เลี้ยงดู อบรมด้วยความรักและ มอบการศึกษาและมารยาทอันดี ขอขอบคุณภรรยาที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญผลักดันให้สามารถฟันฝ่า อุปสรรคในระหว่างการศึกษาปริญญาโทและหน้าที่การทำงาน

สุรศักดิ์ ร้อยกรอง

การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย

THE STUDY OF THAI LEADERS ON STRATEGIC FORESIGHT COMPETENCE

สุรศักดิ์ ร้อยกรอง 6150455

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ชรรมสดีตเดช, D.B.A., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา  
ปุ่นณกิติเกษม, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทีททรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย โดยศึกษาทัศนคติ  
ของผู้บริหารต่อการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ความสัมพันธ์การทำการมอง  
อนาคตเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหาร การศึกษาได้อ้างอิงถึง  
การวิจัยของลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) ที่ได้ศึกษาและกล่าวถึงทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่าง  
ทักษะการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategy-level leader)  
งานวิจัยนี้ดำเนินการตามหลักการวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารจากองค์กร  
ธุรกิจในประเทศไทยผ่านทางแบบสอบถามออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้หลักการทางสถิติโดย  
การแจกแจงความถี่ การเปรียบเทียบค่ากลาง และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารไทยกับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์  
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามทัศนคติของ  
ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงมองว่าการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นั้นยังไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดต่อ  
การจัดการความเสี่ยงขององค์กร (strategic risk management) และการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นั้นยัง  
ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) ขององค์กร

คำสำคัญ : Foresight / VUCA / Strategic Foresight / Leadership / Dynamic Capabilities

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	น
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 จุดมุ่งหมายงานวิจัย	5
1.4 วัตถุประสงค์งานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 ขอบเขตการศึกษา	6
<b>บทที่ 2</b> แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>7</b>
2.1 ภาพรวมและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์	8
2.2 การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์	12
2.2.1 แนวความคิดของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์: กรอบการทำงาน แบบบูรณาการ	12
2.2.2 กรณีศึกษาการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ในบริษัทข้ามชาติ	17
2.3 การคิดเชิงกลยุทธ์	25
2.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	25
2.5 ความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างการมองอนาคต (foresight) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	27
2.6 การมองอนาคตและภาวะผู้นำ	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคต และการคิดเชิงกลยุทธ์	35
2.6.2 ความสามารถในการมองอนาคตของผู้นำระดับยุทธศาสตร์	36
2.6.3 การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับกลยุทธ์	39
2.6.4 การกลั่นกรองผลของตัวแทนประชากรศาสตร์เชิงกลยุทธ์ผู้นำ	39
2.6.5 การคิดเชิงกลยุทธ์และกระบวนการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร	41
2.6.6 บทสรุป	46
2.7 ผู้นำเชิงกลยุทธ์	46
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
2.9 แนวความคิดกรอบงานวิจัยฉบับนี้	53
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย / ระเบียบวิธีวิจัย	<b>54</b>
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	54
3.2 การกำหนดกลุ่มประชากร	54
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล	55
3.4 ชุดคำถามสำหรับแบบสอบถาม	56
3.5 สถิติและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	62
3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา	62
3.5.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานและความสัมพันธ์	62
3.6 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	62
3.6.1 การทดสอบความเที่ยงตรง	62
3.6.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)	63
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
3.8 การจัดทำข้อมูลเชิงวิเคราะห์	63
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	<b>65</b>
4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	65

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การทดสอบความเที่ยงตรง	68
4.3 การทดสอบความเชื่อมั่น	70
4.4 ทักษะคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต	70
4.4.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ	70
4.4.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร	79
4.5 ความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์	86
4.5.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ	86
4.5.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร	92
4.6 ความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์	100
4.6.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ	100
4.6.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร	108
4.7 ความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์	115
4.7.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ	115
4.7.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร	122
4.8 สรุปผลการวิเคราะห์และผลที่ได้รับจากงานวิจัย	129
4.8.1 ทักษะคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต	130
4.8.2 ความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์	131
4.8.3 ความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์	132
4.8.4 ความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์	133
4.8.5 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์	134
<b>บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>136</b>
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	136
5.2 สรุปผลงานวิจัย	139
5.3 ข้อเสนอแนะทางการจัดการและกลยุทธ์	139
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	140
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต	141

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	144
ภาคผนวก ก ชุดคำถามแบบสอบถามงานวิจัย (ภาษาอังกฤษ)	144
ภาคผนวก ข ชุดคำถามแบบสอบถามงานวิจัย (ภาษาไทย)	151
ประวัติผู้วิจัย	162





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	การคิด, กิจกรรม และวัตถุประสงค์ของการมองอนาคต (foresight), การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking), การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	28
2.2	ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ (The similarities and differences between foresight competence and strategic thinking.)	32
2.3	การทบทวนวรรณกรรม (Literature review)	49
3.1	สรุปคำถามงานวิจัยและคำถามย่อยงานวิจัย (Summary of Research Question and Sub-Research Question)	57
4.1	คุณลักษณะประชากรประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	66
4.2	ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาทัศนคติของผู้บังคับการต่อการมองอนาคต (Leadership's attitude towards foresight)	68
4.3	ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาความสัมพันธ์ทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic foresight competence of strategic leadership)	69
4.4	ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic planning of strategic leadership)	69
4.5	ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic thinking of strategic leadership)	69
4.6	ตารางสรุปแสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวแปร (Reliability Cronbach's Alpha)	70

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
4.7	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	72
4.8	การเปรียบเทียบค่ากลางความเห็นทัศนคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager	74
4.9	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)	77
4.10	การเปรียบเทียบค่ากลางความเห็นทัศนคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)	78
4.11	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	80
4.12	การเปรียบเทียบความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้บริหาร (strategic leadership) ต่อการมองอนาคต (strategic foresight) ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร	81
4.13	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบตามขนาดองค์กร)	83
4.14	การเปรียบเทียบความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้บริหาร (strategic leadership) ต่อการมองอนาคต (strategic foresight) ตามขนาดขององค์กร	84
4.15	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	86
4.16	การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารกลยุทธ์ ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager	88

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.17	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)	90
4.18	การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของการผู้บริหารกลยุทธ์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)	91
4.19	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	92
4.20	การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร	93
4.21	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)	97
4.22	การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ ตามขนาดขององค์กร	98
4.23	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	101
4.24	การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager	103
4.25	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบขนาดขององค์กร)	105
4.26	การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)	106

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.27	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	108
4.28	การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร	109
4.29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)	112
4.30	การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามขนาดขององค์กร	113
4.31	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	116
4.32	การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager	118
4.33	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบตามขนาดขององค์กร)	120
4.34	การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)	121
4.35	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)	123
4.36	การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร	124

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.37	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแปรปรวนของทัศนคติ ของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบตามขนาดขององค์กร)	127
4.38	การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหาร กลยุทธ์ตามขนาดขององค์กร	128
4.39	สรุปผลการวิเคราะห์และตอบคำถามงานวิจัย	134



## สารบัญรูปร่าง

รูปภาพ		หน้า
2.1	ความสามารถในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Capability approach to strategic foresight)	15
2.2	การจำแนกทางวิทยาศาสตร์ของการวิจัยเกี่ยวกับอนาคตศึกษา (Scientific classification of research on Future Studies)	19
2.3	องค์ประกอบของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Elements of Strategic Foresight)	20
2.4	การบูรณาการทั้งสองมุมมองของกลยุทธ์การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Integration of the two perspectives of Strategic Foresight)	21
2.5	นักมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่ Deutsche Telekom AG (Strategic Foresight Actors at Deutsche Telekom AG)	23
2.6	วิธีการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Methods of Strategic Foresight)	24
2.7	อินพุตและวัตถุประสงค์ของการคิดเชิงกลยุทธ์ (The inputs and purpose of strategic thinking)	30
2.8	การประยุกต์แนวความคิดงานวิจัยของลูกส์ ความสัมพันธ์การมองอนาคต และการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้ในระดับกลยุทธ์	38
2.9	แนวความคิดกรอบงานวิจัย (Conceptual Framework of the Study)	53
4.1	แนวความคิดกรอบงานวิจัยและผลการวิเคราะห์ (Conceptual Framework of the Study and result of finding)	130



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความคลาสสิกของโจทย์ปัญหาในการดำเนินการค้าขายธุรกิจท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ช่วงปลายของยุค 90's ถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้างได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเงิน การเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การศึกษา พลังงาน สิ่งแวดล้อม สื่อ และสาธารณสุข ที่ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อระบบการใช้ชีวิตตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล หน่วย เศรษฐกิจชุมชน ตลอดจนบริษัทองค์กรทางธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งล้วนมีความเหมือนร่วมกันอยู่อย่างหนึ่งนั่นคือความต้องการพื้นฐานทางความมั่นคงและปลอดภัยของการดำเนินงานธุรกรรมทาง เศรษฐกิจเพื่อผลกำไร อันจะเห็นได้ว่าแนวความคิดการประกอบกิจการเพื่อความยั่งยืน (sustainability) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและได้รับเงินลงทุนเพื่อดำเนินโครงการพัฒนา ภายในองค์กร เพื่อแสวงหาคำตอบต่อโจทย์คำถามที่ว่า องค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไรจึงจะสามารถ คงสภาพการทำงานทำกำไรได้อย่างถาวร

คำพังการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจ อาจเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์และควบคุม ได้โดยการวางกลยุทธ์ของผู้บริหารและผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจก็อาจดำเนินไปได้ด้วยดีตามเป้าประสงค์ของผู้เป็นเจ้าของ หน่วยธุรกิจหรือผู้บริหารองค์กรเหล่านั้น โดยปราศจากปัญหาใดๆ หากว่าปราศจาก “ความไม่ แน่نون” (uncertainty) ก็ได้

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในทุกๆด้านบนโลกนี้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีความเป็น พลวัต (dynamic) และทุกๆ ปัจเจกบุคคลและผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต้องเผชิญทั้งพลวัตของ ความเปลี่ยนแปลง (dynamic of change) และ ความไม่แน่นอน (uncertainty) จึงเป็นความจำเป็น อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่บรรดาผู้นำทั้งหลายต้องมีเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยง เพื่อ ประคับประคองหน่วยธุรกิจทั้งองคาพยพของตนหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงต่างๆ โดยสามารถพัฒนา วิทยาศาสตร์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของตนไปสู่ความสำเร็จ

มีบทความวิชาการด้านการจัดการกลยุทธ์ที่ได้กล่าวถึงเรื่อง “ความไม่แน่นอน” (uncertainty) เอาไว้มากมาย Casson (1982) บอกว่าความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมาจากการที่ผลลัพธ์ของ

วิธีการและทางเลือกต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น โดยการอนุมานหรือคาดการณ์ด้วยเหตุผล และหรือแม้กระทั่งใช้การคาดการณ์ทางสถิติ อีกความหมายหนึ่งอธิบายได้ว่า ความไม่แน่นอนเกิดขึ้นเนื่องจากการไร้ความสามารถในการทำนายโอกาสของเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ในอนาคต (e.g., Duncan, 1972; Lawrence and Lorsch, 1967; Milliken, 1987)

ด้วยเหตุของความไม่แน่นอนนี้ กระบวนการวางกลยุทธ์ (strategic formulation) ด้วยวิธีการแบบเชิงเส้น (linear approach) ซึ่งใช้แนวทางการคาดการณ์ (forecasting) จากข้อมูลเชิงสถิติของตลาดและเศรษฐกิจที่ปรากฏในอดีต จึงไม่อาจจะทำให้ผู้ออกแบบกลยุทธ์ล่วงรู้อนาคต การวางกลยุทธ์จึงมีความเปราะบางต่อความไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยความเสี่ยง (risk)

ความไม่แน่นอนและความเสี่ยง (uncertainty and risk) เป็นสองแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด แต่แตกต่างกัน แต่นักวิจัยมักใช้แนวคิดทั้งสองนี้แทนกันได้ e.g., Alvarez, 2007; Knight, 1921; Shane, 2003) โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิจัยหลายคนใช้ความเสี่ยง (risk) หรือความผันผวน (volatility) เป็นตัวแทนความไม่แน่นอน (uncertainty) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเราไม่รู้ ผลลัพธ์ของเหตุการณ์ หรือความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หากเหตุการณ์หรือผลลัพธ์เปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ จะหมายความว่าความเสี่ยง (risk) หรือความผันผวน (volatility) อาจมีอยู่ แต่อาจมีความไม่แน่นอนเล็กน้อย (Knight, 1921; Miles and Snow, 1978)

ตัวอย่างที่ Gartner Hype Cycle ได้ชี้ให้เห็นถึงพัฒนาการความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในเทคโนโลยีหมายถึงมักเป็นกับดักและความท้าทายใหม่ๆ สำหรับองค์กร โดยทั่วไปแล้วผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจกับความเสี่ยง ความสามารถในการมองอนาคต การตัดสินใจนั้นจึงเชื่อมโยงกับความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

ความสามารถมองอนาคต (foresight competence) ดังที่ได้ทำโดย Gartner นี้จึงเปิดแนวทางใหม่ให้กับผู้นำองค์กรเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่จากเดิมที่อาศัยเพียงการคาดการณ์จากข้อมูลในอดีต (forecasting) มาเป็นการมองอนาคต (foresight)

ลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) กล่าวว่าปัจจุบันเราอยู่ในยุคที่เรียกว่า “post normal”, โดดเด่นด้วยความซับซ้อน (complexity) ความโกลาหล (chaos) และ ความความขัดแย้ง (contradictions) ยุคของ ‘Post normal’ จะคงอยู่อย่างยาวนานด้วยกับคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น และยังจะนำพาให้ผู้นำขององค์กรที่มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญต่อความไม่แน่นอน (uncertainty) อย่างเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และยังจะทำให้บรรดาผู้นำองค์กรเหล่านั้นต้องพบพานกับความไม่รู้เคียงสาอย่างมากมายแตกต่างกันไปเมื่อต้องเผชิญต่อการดำเนินการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา การมองอนาคต (foresight) นั้นจึงเกี่ยวพันกับทักษะความสามารถของผู้นำองค์กร (leadership competence) ที่จะเปิดโอกาสให้บรรดาผู้นำระดับกลยุทธ์ (strategy-level leader) จะ



สามารถเอาชนะความท้าทายดังกล่าวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของความคิดเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของพวกเขาเหล่านั้น

แนวทางและกระบวนการมองอนาคต (foresight) และ การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะเป็นการศึกษาอนาคตผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (horizontal scanning) ผ่านแนวโน้ม (trends) สัญญาณอ่อน (weak signals) และเมกะเทรนด์ การวางแผนสถานการณ์ (Scenario planning) แผนสถานการณ์จะสามารถช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กรเข้าใจว่าอะไรคือความไม่แน่นอนอย่างแท้จริงและอะไรที่จะสามารถกำหนดเกณฑ์ได้มากกว่า (Van der Heijden, 2010) อันจะนำมาซึ่งทางเลือกที่เหมาะสมต่างๆ (strategic options) ให้กับผู้บริหารขององค์กร

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาว่าผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ ซึ่งโดยนัยยะแล้วเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (strategic leader) การศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นหาความสัมพันธ์กันระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ของผู้บริหารองค์กรในประเทศไทยต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) อันประกอบไปด้วย การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ว่ามุมมองของผู้นำองค์กรมีทัศนคติอย่างไรต่อการกำหนดกลยุทธ์ของพวกเขาเอง คำถามที่สำคัญก็คือ ก่อนที่บรรดาผู้นำกลยุทธ์ได้กำหนดกลยุทธ์ของตนออกมาได้มีความสนใจต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 กิจกรรมที่กล่าวไว้หรือไม่

ผู้วิจัยคาดหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สนับสนุนกระบวนการตัดสินใจต่อการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีกิจกรรมการมองอนาคตเป็นตัวการช่วยลดความเสี่ยงขององค์กร ช่วยลดต้นทุนการลงทุนการดำเนินการต่างๆ และเน้นการทุ่มเทพยายามไปยังทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น ผลลัพธ์จากการศึกษาซึ่งได้จากการทำวิจัยจะสามารถให้คำตอบเราได้เห็นว่าทัศนคติของผู้บริหารองค์กรปัจจุบันเป็นอย่างไร ตลอดจนศึกษาว่าผู้บริหารองค์กรเหล่านั้นมีความพึงพอใจต่อการจัดการกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กรตนเองอยู่แล้วหรือไม่ และคาดหวังหรือมองหาสิ่งใดที่จะมาช่วยพัฒนาการจัดการกลยุทธ์ให้แม่นยำยิ่งขึ้น

## 1.2 คำถามงานวิจัย

ภายหลังจากการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในแนวกว้างและการสังเคราะห์กับภูมิหลังของเรื่องที่อธิบายไว้ข้างต้นในส่วนเกริ่นนำ (สำหรับการทบทวนอย่างละเอียดสามารถดู

ได้จากการอธิบายข้างต้นที่ได้แสดงไว้ในบทที่ 2) วัตถุประสงค์โดยรวมของการวิจัยคือการมุ่งเน้นเพื่อแสวงหาคำตอบต่อความสงสัยต่อไปนี้:

“ทัศนคติ (mindset) ของผู้บริหารองค์กรปัจจุบันมองการณ์ไกลเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นอย่างไร? ตลอดจนศึกษาว่า ผู้บริหารองค์กรเหล่านั้นมีความพึงพอใจต่อการจัดการกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กรตนเองอยู่แล้วหรือไม่?”

จากข้อสงสัยข้างต้นสามารถนำมาพิจารณาแยกเป็นประเด็นคำถามงานวิจัยที่สนใจได้ดังนี้

คำถามงานวิจัย (Research Questions):

**หมวดคำถาม การสังเกตการณ์การมองอนาคต (foresight) ในการออกแบบกลยุทธ์**

RQ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) หรือไม่?

**หมวดคำถาม การสังเกตการณ์การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ในการออกแบบกลยุทธ์**

RQ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หรือไม่?

**หมวดคำถาม การสังเกตการณ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ในการออกแบบกลยุทธ์**

RQ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หรือไม่?

**หมวดคำถาม การวิเคราะห์ประชากรศาสตร์**

RQ ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่?

RQ ทัศนคติ (mindset) ของผู้บริหารองค์กรปัจจุบันมองการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร?

**หมวดคำถาม ความพึงพอใจกับกลยุทธ์ขององค์กร**

RQ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรตนเองในปัจจุบันหรือไม่?

### 1.3 จุดมุ่งหมายงานวิจัย

การศึกษามีจุดประสงค์เพื่อการสืบเสาะหาแนวทางความสัมพันธ์ (conceptual relationship) ระหว่าง การมองอนาคต (foresight) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategy-level leaders)

การศึกษามีจุดมุ่งหมายที่สำคัญการของการศึกษาของงานวิจัยนี้เพื่อยืนยันสมมติฐาน (hypothesis or proposition) ที่ว่า การมองอนาคต (foresight) นั้นเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลยุทธ์

การศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะนำทฤษฎีทางการบริหาร พลวัตการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคม จิตวิทยา ความเป็นผู้นำ และการค้นคว้าสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดต้นแบบ (conceptual model) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงาน (management approach) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้ง disruptive และ transformation โดยอาศัยการศึกษาเชิงวิพากษ์ (critical study)

การศึกษามีจุดประสงค์เพื่อตอบคำถามงานวิจัยและปัญหาวิจัย เพื่อการสนับสนุนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

### 1.4 วัตถุประสงค์งานวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย:

- (1) เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้นำองค์กร (strategic leader) ว่ามีมุมมองต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และการมองอนาคต (foresight) อย่างไร
- (2) เพื่อศึกษาว่าทักษะการมองอนาคต (foresight) ของผู้นำระดับกลยุทธ์ (strategic leader) ว่ามีความสำคัญอย่างไรต่อ การดำเนินการออกแบบกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจขององค์กร
- (3) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการมองอนาคต

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สนับสนุนกระบวนการคิดและตัดสินใจต่อการวางแผนทำการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีกิจกรรมการมองอนาคตเป็นทักษะตัวการช่วย

ลดความเสี่ยงขององค์กร สามารถลดต้นทุนการลงทุนการดำเนินการต่างๆ และเน้นการทุ่มเททรัพยากรอันจำกัดให้สอดคล้องกับทิศทางของบริบทการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกธุรกิจที่เป็นพลวัต (dynamic) ได้ชัดเจนและตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลลัพธ์จากการศึกษาได้จากการทำวิจัยจะสามารถให้คำตอบเราได้เห็นว่าทัศนคติของผู้บริหารองค์กรปัจจุบันเป็นอย่างไร ตลอดจนศึกษาว่าผู้บริหารองค์กรเหล่านั้นมีความพึงพอใจต่อการจัดการกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กรตนเองอยู่แล้วหรือไม่ และคาดหวังหรือมองหาสิ่งใดที่จะมาช่วยพัฒนาการจัดการกลยุทธ์ให้แม่นยำยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลจากการศึกษาที่ได้จากงานวิจัยนี้ จะสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการมองอนาคตว่าเป็นรากฐานของการคิดเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะช่วยนำเสนอเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารองค์กรว่าการจัดการทางกลยุทธ์ที่มีกรมองไปยังอนาคตข้างหน้าโดยอาศัย เทรนส์ สัญญาณอ่อน เมกะเทรนส์ การวาดภาพอนาคต (scenario) และการทำแผนที่นำทางกลยุทธ์ คือพื้นฐานปัจจัยที่ทำให้กระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีประสิทธิภาพและนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## 1.6 ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นไปที่ขอบเขตการศึกษาระหว่างความของสิ่งดังต่อไปนี้

- (1) ความสัมพันธ์ระหว่างการการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)
- (2) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)

ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตที่ขยายออกมาจากงานของลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) ที่มุ่งเน้นการศึกษาระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ และการศึกษาของ Hunitie (Hunitie, 2018) ซึ่งมุ่งเน้นที่ผลกระทบของความเป็นผู้นำกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ซึ่งใช้แนวทางการคาดการณ์ (forecasting) จากข้อมูลเชิงสถิติของตลาดและเศรษฐกิจที่ปรากฏในอดีตเป็นวิธีการแบบเชิงเส้น (linear approach) ไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ออกแบบกลยุทธ์ล่วงรู้และมองเห็นภาพที่กำลังจะเกิดในอนาคตทั้งในช่วงเวลาที่มีไลน์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป กลยุทธ์ที่ถูกออกแบบโดยอาศัยการคาดการณ์จากข้อมูลในอดีตจึงมีความเปราะบางต่อความไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยความเสี่ยง (risk)

การคาดการณ์ (forecast) ไม่ได้นำข้อเท็จจริงอีกหลายๆ ประการในปัจจุบัน และที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมาพิจารณา ผลลัพธ์จากการกระทำดังกล่าว กลยุทธ์จึงเป็นลักษณะของสมมติฐานว่าเนื่องจากในอดีตหรือปีที่ผ่านมาเป็นแบบนั้น จึงคาดการณ์ว่าอนาคตจะเกิดซ้ำเช่นกัน ต่างจากการมองอนาคต (foresight) ที่โดยคอนเซ็ปต์ของตัวเองเปิดรับพลวัตของการเปลี่ยนแปลง (dynamic of change) ที่มีอิทธิพลต่อทุกสิ่ง

การมองอนาคต (foresight) เป็นการมองไปข้างหน้าว่าหากผู้นำหรือองค์กรต้องการจะขับเคลื่อนจากตำแหน่งปัจจุบันไปยังตำแหน่งความสำเร็จใหม่ๆ (success landmark) องค์กรจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมอะไรบ้าง นำสภาพแวดล้อมเหล่านั้นมาอธิบายแบบเจาะจงและแจกแจงลงในรายละเอียด นำมาประมวลเป็นความเสี่ยงทางกลยุทธ์ที่องค์กรต้องเผชิญ ความเสี่ยงที่พูดถึงไม่ได้มีความหมายในเชิงลบเท่านั้น แต่ยังรวมความหมายเชิงบวก โดยทั้งหมดของความเสี่ยงคือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ทั้งหมดที่กระทบสภาพแวดล้อมของเส้นทางเดินสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

ในกระบวนการทำงานของการมองอนาคตมีคำศัพท์ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง เช่น เทรนด์ (trend), driver, wild card, discontinuity, สัญญาณอ่อน (weak signal), เมกะเทรนด์ (mega-trend), ภาพใหญ่ (big picture), ภาพจำลอง (scenario) และแผนที่นำทาง (roadmap) เป็นต้น

ประเด็นของการมองอนาคตคือ การเปิดมุมมองทางทัศนคติต่อเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่สับสนวุ่นวาย (turbulence) ว่าเป็นองค์ประกอบหลักของภูมิทัศน์ทางธุรกิจ (business landscape)

ความสับสนวุ่นวายนี้ (turbulence) ถูกนำมาอธิบายถึงกระบวนการจัดการยุคใหม่โดยมักใช้คำย่อว่า VUCA ซึ่งประกอบไปด้วยสี่คำคือ Vulnerability, Uncertainty, Complexity and



Ambiguity ดังนั้นทฤษฎีและเทคนิคการบริหารแบบ VUCA นั้นจึงเป็นการนำเสนอวิธีการจัดการแบบอะไจล์ (agile)

การมองอนาคต (foresight) จึงกลายมาเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพของการต่อการเรียนรู้สภาพแวดล้อมใหม่ๆ เปิดรับความท้าทายใหม่ๆ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ๆ ให้สอดคล้อง และการเรียนรู้ต่อสถานการณ์ใหม่ๆ

การจัดการกลยุทธ์ยุคใหม่ (strategic management) จึงนำการมองอนาคตเข้าผนวกรวมเอาไว้ในกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย กระบวนการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) กระบวนการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

## 2.1 ภาพรวมและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ – Overview and relationship of key element of strategic management

ดังที่กล่าวไว้ในส่วนเกริ่นนำของบทที่ 1 และ 2 ช่วงเวลาของ “post normal” โดยความหมายก็คือ ช่วงเวลาของความสับสน ซับซ้อน และวุ่นวาย (turbulence) ความสามารถมองอนาคต (foresight competence) ดังที่ได้ทำโดย Gartner นั้นได้เปิดให้เห็นแนวทางใหม่ๆ ให้กับผู้นำองค์กรเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่จากเดิมที่อาศัยเพียงการคาดการณ์จากข้อมูลในอดีต (forecasting) มาเป็นการมองอนาคต (foresight)

ผู้นำองค์กรมีหน้าที่ต่อการกำหนดทิศทางทั้งหมดที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคต โดยมีปัจจัยความไม่แน่นอน (uncertainty) สภาพที่ซับซ้อนและคลุมเครือ (complexity and uncertainty) เป็นส่วนเสริมที่ผู้นำองค์กรต้องดำเนินการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตอย่างต่อเนื่อง (dynamically transformation and change) การมองอนาคต (foresight) นั้นจึงเกี่ยวข้องกับทักษะความสามารถของผู้นำองค์กร (leadership competence) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่สำคัญมากที่จะเปิดโอกาสให้บรรดาผู้นำระดับกลยุทธ์ (strategy-level leader) จะสามารถเอาชนะความท้าทายต่อสภาวะ VUCA ได้

ในส่วนนี้ได้รวบรวมความหมายและคำอธิบายโดยย่อของคำว่า กลยุทธ์ (strategy), ภาวะความเป็นผู้นำ (leadership), การตัดสินใจ (decision-making), การมองอนาคต (foresight)

ส่วนความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) สามารถพิจารณาได้จากสี่องค์ประกอบหลักอันเป็นหัวใจการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

- (1) กระบวนการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะได้รวบรวมและอธิบายไว้ในบทที่ 2.2 ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของการมองอนาคต (foresight) กับการจัดการเชิงกลยุทธ์มีการสรุปไว้ในบทย่อยที่ 2.2.1.3
- (2) กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) จะได้รวบรวมและอธิบายไว้ในบทที่ 2.3
- (3) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) จะได้รวบรวมและอธิบายไว้ในบทที่ 2.4
- (4) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) จะได้รวบรวมและอธิบายไว้ในบทที่ 2.7

#### กลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์ (strategy) คือความเกี่ยวพันกันระหว่างการนำทาง (direction) และความเป็นผู้นำ (leadership) ที่มีต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร กลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการแบบพลวัต (dynamic process) ที่มีความมุ่งมั่น หรือเป็นการวางแผนการรวมกันของกลยุทธ์ที่ได้ถูกค้นพบตามที่คาดการณ์ต่ออนาคต

กลยุทธ์ (อังกฤษ: strategy) หรือ ยุทธศาสตร์ เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึงแผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเฉพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คำถามที่ว่า "จะสู้รบอย่างไร" เป็นปัญหาทางยุทธวิธี แต่ข้อกำหนดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและความเหมาะสมในการสู้รบกันนั้นเป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (warfare) สี่ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก, ยุทธศาสตร์, ปฏิบัติการและยุทธวิธี นักคิดคนหนึ่งนิยามยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็น "วิธีอย่างครอบคลุมในอันที่จะพยายามปฏิบัติเพื่อผลเบื้องปลายทางการเมือง รวมทั้งการข่มขู่หรือการใช้กำลังอย่างแท้จริง ในวิภาษวิธีแห่งเจตจำนง ซึ่งจำต้องมีอย่างน้อยสองฝ่ายในความขัดแย้งหนึ่ง ๆ ฝ่ายเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กัน และดังนั้น ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จน้อยครั้งหากไม่แสดงความสามารถในการดัดแปลง" ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหาร ไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่น (Wikipedia, 2020)

กลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบ

ระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (Wikipedia, 2020)

ความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Wikipedia, 2020)

#### ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดย Daft (1999) กล่าวว่า อิทธิพล (Influence) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การขอมงานและการบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดแต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง (L. W. van der Laan, 2010)

#### การตัดสินใจ (Decision-Making)

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน (L. W. van der Laan, 2010) ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว"



ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา

กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็นกระบวนการสำคัญขององค์กร ที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร

โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจขององค์กรว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

#### การมองอนาคต (Foresight)

การมองอนาคต (Foresight) (L. W. van der Laan, 2010) เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และจินตนาการ (Imagination) เนื่องจากการมองอนาคตในหลายกรณีเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคตในระยะยาวซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมและเป็นกระบวนการคิดในสิ่งที่สังคมโดยทั่วไปมิได้คาดคิดมาก่อนด้วยเหตุนี้การมองอนาคตที่มีประสิทธิภาพจึงต้อง “อาศัยเทคนิคการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจในแนวคิดที่เป็นนามธรรม”

เครื่องมือการมองอนาคตในปัจจุบันเป็น “กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Participatory Deliberative Process)” ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเครื่องมือที่เป็นการวิจัยเอกสาร (Document Research) ซึ่งในเครื่องมือนี้เสนอแนะให้นำผลการวิจัยไปผ่านกระบวนการประชาคมเพื่อระดมความคิดเห็นในเชิงลึกมากขึ้น

เครื่องมือการมองอนาคตมุ่งเน้น “การเปลี่ยนแปลงที่จริงจัง และมีความยั่งยืน (Transformation)” ทั้งในประเด็นทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งประเด็นทางด้าน สังคมศาสตร์ มานุษยวิทยาและนโยบายสาธารณะการมองอนาคตจึงมีความเป็นพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) มากกว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์โดยเฉพาะ (L. W. van der Laan, 2010)

การมองอนาคต คือ “การวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคาดการณ์ และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์” จากคำนิยามดังกล่าว ส่งผลให้จำเป็นต้องระบุกรอบระยะเวลา สำหรับกระบวนการมองอนาคตเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การมองอนาคตว่าเป็น “การวิเคราะห์” หรือ “การออกแบบ”

## 2.2 การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)

### 2.2.1 แนวความคิดของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์: กรอบการทำงานแบบบูรณาการ (Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework)

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (Paliokaitė, Pačėsa, & Sarpong, 2014) แนวคิดการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ได้กลายเป็นตรรกะที่โดดเด่นเพื่อรับมือกับการจัดระเบียบในสภาพแวดล้อมที่มีความเร็วสูง เน้นความสามารถในการกำหนดคุณค่า ศักยภาพ และขีดจำกัด ทั้งในอดีตและปัจจุบันไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล อีกทั้งยังนำไปสู่ความท้าทายที่แท้จริงในการก้าวข้ามขอบเขตที่มีอยู่เพื่อเสริมสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Constanzo and Mackay, 2010; Loveridge, 2009) ; Tsoukas และ Shepherd, 2004) การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์จึงได้กลายเป็นหนึ่งในสายงานที่โดดเด่นในสาขาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คำจำกัดความอย่างกว้างๆ ได้สื่อความหมายถึงการปรับโครงสร้างข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหลายให้เป็นความรู้เชิงอนาคตในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เร่งรีบและความไม่แน่นอนที่แท้จริง นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของความเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อการเอาตัวรอดและสร้างความแตกต่างด้านประสิทธิภาพระหว่างบริษัท (เช่น Andriopoulos และ Gotsi, 2006; Amsteus, 2011; Bodwell และ Chermack, 2010; Patton, 2005; van der Duin และ den Hartigh, 2009) อย่างไรก็ตาม ยังมีความเห็นขัดแย้งในทางทฤษฎีของนักวิจัยบางส่วนต่อการพัฒนาทฤษฎีในสาขานี้ (Amsteus, 2011; Martelli, 2001; Patvardhan, 2013) อันที่จริงแล้วนักวิจัย นักวิเคราะห์การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์มีความเห็นแตกต่างในทางกระบวนการ ตัวอย่างเช่น ในขณะที่บางคนบอกว่าทฤษฎีนี้เป็นกระบวนการความสามารถหรือวิธีการ (Major et al., 2001; van der Heijden, 1996; Wright and Cairns, 2011) ส่วนคนอื่นๆ บ้างก็ได้กล่าวเป็นแนวทางว่าเป็นการตีแผ่แนวทางปฏิบัติทางสังคมที่เกิดขึ้นในโลกการใช้ชีวิตของทุกๆ วัน (Cunha et al., 2006; Sarpong, 2011)

#### 2.2.1.1 แนวทางต่าง ๆ ในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Alternative approaches to strategic foresight)

สังเกตว่าในขณะที่การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ภายใต้กระแสการวิจัยที่หลากหลายนั้นให้ความสำคัญกับอดีตปัจจุบันและอนาคต แต่ก็มี ความแตกต่างกันเล็กน้อยในวิธีที่แนวคิดที่ถูกนำมาตีความ ดังนั้นเราจึงจัดประเภทแนวความคิดที่โดดเด่นของยุทธศาสตร์ล่วงหน้าภายใต้คำว่า 'การมองอนาคต' ซึ่งถือว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์เป็นการคาดการณ์ 'การแทรกแซง' โดยการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์อันเป็นผลมาจากการทดสอบอนาคต ซึ่งถือว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์เป็นพฤติกรรมที่ต้องมีอยู่ทุกวันและเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรได้การสร้างและมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Paliokaitė et al., 2014)

แนวทาง (Approaches) ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพยากรณ์/การคาดการณ์ (Forecasting approach) วิธีการพยากรณ์เพื่อการมองการณ์ทางยุทธศาสตร์เป็นการมองในมุมมองแบบดั้งเดิมของการคาดการณ์ทางยุทธศาสตร์เป็นการทำนายอนาคตที่ไม่ทราบ โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับการประเมินแบบเชิงเส้นของอนาคต (Cuhls, 2003) และมักจะเป็นการดำเนินการผ่านทาง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในเรื่องนี้มักใช้เทคนิคการพยากรณ์แบบดั้งเดิมเช่น s-curves, อนุกรมเวลาและเศรษฐมิติ และการสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร ความเป็นอันดับหนึ่งในการทำหน้าที่และการคาดการณ์ของชุดข้อมูลทางประวัติศาสตร์กระแสการวิจัยนี้ส่งเสริมการมองเห็นเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นความสามารถในการใช้เทคนิคเชิงปริมาณในการทำนายวิถีทางเทคโนโลยีให้เห็นแนวโน้มการพัฒนาสภาพแวดล้อมและอนาคต ขององค์กร ในเรื่องนี้การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ได้รับการปลูกฝังผ่านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการพยากรณ์ทางสถิติซึ่งสามารถนำมาใช้ในการทำนายอนาคตที่ไม่รู้จัก (Paliokaitė et al., 2014)

นอกจากนี้ van der Heijden (1996) ได้เสนอแนวทางการแทรกแซงเป็นภาพตอนจำลอง (Episodic intervention approach) การแทรกแซงเป็นภาพตอนจำลอง โดยพื้นฐานแล้วเป็นการฝึกภาคปฏิบัติของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ อันเป็นผลมาจากการฝึกทักษะการมองอนาคตขององค์กร ในเรื่องนี้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ได้รับการสนับสนุนให้เปรียบเทียบเสมือนเป็นยาครอบจักรวาลสำหรับองค์กรที่ประสบปัญหาเชิงกลยุทธ์ การวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) อันเป็นวิธีการในอนาคตที่จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างอนาคตที่น่าเชื่อถือหรือการบรรยายเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับวิถีทางเทคโนโลยีและแนวโน้มทางสังคมและเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นใหม่ได้ฝังอยู่ในการเป็นทักษะความสามารถขององค์กร (van der Heijden, 1996) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจอีกทั้งยังน่าเชื่อถือ พวกเขา มักจะสร้างแบบจำลองโดยการดึงเอาทรัพยากรและโครงสร้างภายในองค์กร พร้อมกับพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่ออนาคต (ความสอดคล้องภายใน) ฉะนั้น อนาคตที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจึงจะถูกจัดอันดับตามความไม่แน่นอน (uncertainty) ที่รับรู้และผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของพวกเขาที่มีต่อกลยุทธ์ขององค์กรจะถูก

นำออกมาแสดงเป็นแผนภาพ (map) ที่สำคัญกว่านั้น การมีส่วนร่วมของที่ปรึกษาภายนอกหรือผู้ที่มีบทบาทและความรู้เชิงสังเคราะห์อนาคต และการสังเคราะห์ร่วมกันของบริษัทในอดีตและปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความหมายเชิงความรู้ในอนาคต ซึ่งแตกต่างจากวิธีการพยากรณ์เชิงบวกซึ่งอาศัยการวางแผนเชิงตัวเลขในการวางแผนสถานการณ์ภายใต้วิธีการแบบอาศัยเครื่องมือเชิงคุณภาพและไม่เป็นทางการซึ่งมักอธิบายว่าเป็นตรรกะที่ใช้งานง่าย สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเรื่องเล่าบอกต่อกัน การใช้สัญลักษณ์ การทำแผนที่ความคิดและการคิดนอกกรอบ (Paliokaitė et al., 2014)

Cunha et al., (2006), Sarpong, (2013), Waehrens and Riis (2010) ได้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติการ (Practice approach) ในโลกที่มีการดิสรรัปต์ (disruption) อย่างต่อเนื่องซึ่งไม่สามารถกำหนดมาตรการเอาไว้ล่วงหน้าได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดโดยมองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์เป็น 'วิธีการคิดอย่างต่อเนื่องขององค์กรเกี่ยวกับอนาคตไม่ใช่แค่การแทรกแซงแบบฉาบ (episodic intervention)' (Burt and van der Heijden, 2003: 1020) การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์จากแนวทางการฝึกปฏิบัติจึงมองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ได้เป็นผลมาจากการคิดสร้างสรรค์และการลงมือทำของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถขององค์กรอันมีส่วนร่วมในการนำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน (Cunha et al., 2006; Sarpong, 2013; Waehrens and Riis, 2010) การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของการวางกลยุทธ์จึงเป็นแนวคิดที่องค์กรคาดว่าจะทำเมื่อเทียบกับสิ่งที่องค์กรมี องค์กรมุ่งสู่การจัดระเบียบในชีวิตประจำวันและการมีปฏิสัมพันธ์ขนาดเล็กระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง มีความพยายามนำพนักงานระดับล่างมาเกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจในอนาคตและการพัฒนาวิธีการที่เป็นประโยชน์ขององค์กรในการจัดการกับความเฉื่อยขององค์กร (Paliokaitė et al., 2014)

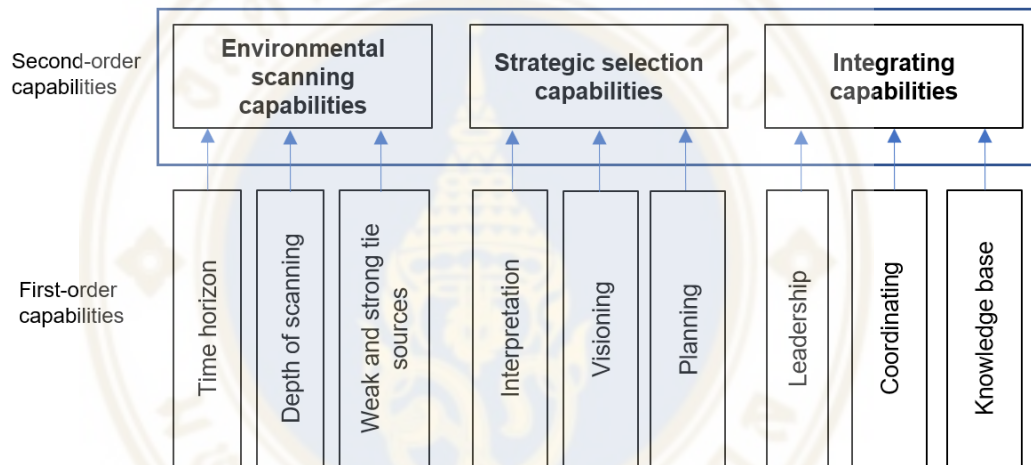
#### 2.2.1.2 การเสนอรอบแนวคิด: มุมมองแบบบูรณาการ (Proposed conceptual framework: integrated perspective)

การพัฒนาวิธีการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์แบบฝังตัวภายในองค์กรและครอบคลุมซึ่งสามารถช่วยองค์กรในการคาดการณ์และประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่องเพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เราใช้ความสามารถขององค์กร ในการพัฒนาวิธีการเชิงบูรณาการเพื่อการมองอนาคตในเชิงกลยุทธ์โดยที่ทำการฝึกฝนวิธีการมองอนาคตในชีวิตประจำวัน กรอบการบูรณาการของการมองอนาคตเราจึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะขององค์กรและกิจวัตรซ้ำๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในองค์กร (Paliokaitė et al., 2014)



### 2.2.1.3 ความสัมพันธ์ของการมองอนาคต (foresight) กับการจัดการเชิงกลยุทธ์

กรอบแนวคิดลำดับที่สอง (second-order) ที่กำหนดขึ้นซึ่งแสดงถึงลักษณะมิติของการมองอนาคตทางกลยุทธ์ โดยเฟรมเวิร์คได้แสดงให้เห็นว่าขีดความสามารถในการมองอนาคตทางยุทธศาสตร์อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่ากระบวนการหรือกิจกรรมพื้นฐาน ในเรื่องนี้กรอบการพิจารณาคำนึงถึงสามแนวความคิดเชิงกลยุทธ์ของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นไปที่สามกลุ่มของความสามารถในระดับการวิเคราะห์ที่สูงขึ้นครอบคลุมมากที่สุด ได้แก่: (i) ความสามารถในการสแกนสิ่งแวดล้อม (ii) ความสามารถในการเลือกเชิงกลยุทธ์ (iii) ความสามารถในการบูรณาการ ดังแสดงในรูปที่ 2.1 (Paliokaitė et al., 2014)



รูปที่ 2.1 ความสามารถในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Capability approach to strategic foresight)

ส่วนประกอบย่อยพื้นฐาน ซึ่งในที่นี้เรียกว่าความสามารถในอันดับต้น (First-order capabilities) ซึ่งต่ำกว่าขีดความสามารถระดับสูงกว่าขององค์ประกอบทั้งสาม การใช้เครือข่ายที่แข็งแกร่งและอ่อนเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูล, ของเขตระยะเวลา และความถี่ของการสแกนที่ดำเนินการอย่างเป็นรูปเป็นร่างทำให้ความสามารถในการสแกนสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมากมายที่รวบรวมได้จากการสแกนการมองเห็น การเชื่อมโยงแนวคิดระหว่างข้อมูลและการวางแผน วิธีการใช้ข้อมูลเพื่อการแข่งขันทั้งหมดนำไปสู่ความสามารถในการเลือกเชิงกลยุทธ์ จนในที่สุดความเป็นผู้นำในการประสานงานและการนำมากำหนดเป็นความรู้ที่ได้สะสมเพื่อพัฒนาการนำมารวมกันเพื่อสร้างความสามารถในการบูรณาการองค์กรเชื่อมโยกัน (Paliokaitė et al., 2014)

### **ความสามารถในการสแกนทางสภาพแวดล้อม (Environmental scanning capabilities)**

การสแกนสิ่งแวดล้อม หมายถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบเพื่อระบุปัจจัยกำลังสำคัญทางเทคโนโลยี ทำทางของคู่แข่งที่สำคัญ และกระบวนการจัดระเบียบขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความกว้างของกระบวนการสแกนมักกำหนดโดยช่วงเวลาที่เลือกซึ่งกำหนดช่วงเวลาที่ครอบคลุม ซึ่งอาจมีตั้งแต่ระยะสั้น (1 ปี) ไปจนถึงระยะยาว (มากกว่า 15 ปีในอนาคต) ในสภาพแวดล้อมความเร็วสูงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน การตรวจสอบสภาพแวดล้อมจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ดังนั้นระยะเวลาอาจมีการกำหนดให้มีการจำกัดอย่างเหมาะสมสำหรับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับโอกาสที่หายไป ขอบเขตของการสแกนที่ดำเนินการในที่นี้เรียกว่าความลึกของการสแกนสะท้อนถึงจำนวนของพื้นที่การแข่งขันที่จะครอบคลุม ในขณะที่การสแกนอาจจำกัดครอบคลุมเพียงแค่สภาพแวดล้อมโดยตรงและเครือข่ายคุณค่า (value chain) ขององค์กร การสแกนในเชิงลึกอาจลงรายละเอียดไปได้ไกลกว่าขอบเขตทางทฤษฎีขององค์กร เพื่อสำรวจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมอื่นๆ ความรุนแรงและคุณภาพของข้อมูลหรือคำตัดสินที่สามารถระบุได้ด้วยการสแกน เรายืนยันได้ว่ายังขึ้นอยู่กับปริมาณของเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งพัฒนาโดยองค์กร เครือข่ายความสัมพันธ์เหล่านี้อาจอยู่ในรูปของพันธมิตรทางกลยุทธ์ สมาชิกกลุ่มธุรกิจ หรือชุมชนออนไลน์ การปฏิสัมพันธ์ได้ตอบอย่างแข็งแกร่งกับเครือข่ายเหล่านี้จึงสามารถตรวจจับและเตือนองค์กรให้รับรู้ถึงสัญญาณล่วงหน้าของโอกาสทางการตลาดที่แฝงอยู่ และข้อมูลใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ และโมเดลธุรกิจใหม่ (Paliokaitė et al., 2014)

การสแกนด้านสภาพแวดล้อมเป็นส่วนประกอบย่อยของกรอบแนวคิดของเราซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้เครือข่ายสัมพันธ์กับแหล่งข้อมูลซึ่งครอบคลุมระยะเวลาจากอนาคตอันใกล้จนถึงช่วงเวลาในระยะยาวซึ่งเอื้อต่อการตลาดและโอกาสทางเทคโนโลยี (Paliokaitė et al., 2014)

### **ความสามารถในการคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic selection capabilities)**

การสแกนด้านสภาพแวดล้อมสามารถสร้างข้อมูลจำนวนมากได้ทันเวลา ดังนั้นขั้นตอนที่สองในกระบวนการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือการระบุ และเลือกเกรดข้อมูล และชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ที่เชื่อมโยงกันในอนาคต ความสามารถในการระบุและเลือกคำตัดสิน / ข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถแปลงเป็นความรู้ใน

อนาคตที่นำมาใช้ซ้ำได้นั้นก็จะขึ้นอยู่กับการตีความ การมองเห็น และการวางแผน โดยการตีความ เราจะหมายถึงว่ากิจกรรมเหล่านั้นหนุนาการวิเคราะห์ข้อมูลมากมายที่รวบรวมมาจากการสแกน ตามด้วยกระบวนการมองเห็นซึ่งเกี่ยวข้องกับ การสร้างการเชื่อมโยงทางความคิดเชิงปฏิบัติระหว่าง ข้อมูลที่เลือกและวิธีการที่พวกเขาสามารถนำมาเป็นตัวแทนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการในปัจจุบันที่อาจมีผลต่ออนาคต ในที่สุดการวางแผนนั้นจะครอบคลุมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ขององค์กรและความเชี่ยวชาญในการติดตามวิสัยทัศน์ในอุดมคติ (Paliokaitė et al., 2014)

ความสามารถในการคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ในฐานะองค์ประกอบย่อยของการมองเห็นอนาคตเชิงกลยุทธ์หมายถึงความสามารถในการจัดระเบียบที่ช่วยให้บริษัทสามารถตีความ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ (Paliokaitė et al., 2014)

#### ความสามารถของการบูรณาการ (Integrating capabilities)

ความสามารถในการบูรณาการ หมายถึงการบูรณาการข้อมูลเชิงอนาคตที่อิงตามความรู้ในกระบวนการขององค์กร รูปแบบเทคโนโลยีในอนาคต และแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การดำเนินการตามวิสัยทัศน์เหล่านี้ต้องการความมุ่งมั่นของทรัพยากรและความเชี่ยวชาญซึ่งโดยปกติจะกระจายไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อยกระดับศักยภาพของความรู้ที่มีความจำเป็นในการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์จัดระเบียบ (ซ้ำ) การสำรวจ และการใช้ประโยชน์จากโอกาสและข้อจำกัดที่มีอยู่ ภายในเวลาที่เกิดขึ้นทันที ณ ที่นี้ เราระบุความเป็นผู้นำและการประสานงานของกระบวนการจัดระเบียบเป็นกระบวนการที่เป็นแก่นสารที่ส่งเสริมการรวมตัวกันของทรัพยากรขององค์กรเพื่อไล่ตามอนาคตในอุดมคติ โดยความเป็นผู้นำเราหมายถึงความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารในการสร้างการตีความที่ใช้ร่วมกันในอนาคตผ่านการระดมวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกันของนักปฏิบัติในองค์กร โดยการประสานงานเราหมายถึงกระบวนการวนซ้ำในการพัฒนาและนำวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกันมาเป็นตัวแทนในการชี้้นำการกระทำในปัจจุบัน สิ่งนี้เรายืนยันว่ามีความสำคัญต่อการสร้างการตรวจสอบและการยอมรับภาพในอุดมคติของอนาคตโดยแผนกและฟังก์ชันต่างๆ (Paliokaitė et al., 2014)

#### 2.2.2 กรณีศึกษาการมองเห็นอนาคตเชิงกลยุทธ์ในบริษัทข้ามชาติ - (A Case Study of Strategic Foresight in multinational enterprises)

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอตัวอย่างการทำการมองเห็นอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จริงในภาคธุรกิจ โดยบริษัท คัทซ์ เทเลคอม ลาบอเรทอรี (Deutsche Telekom Laboratories) (Rohrbeck, Arnold, & Heuer, 2007)

**กรณีศึกษาการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ในบริษัทข้ามชาติ**

**(A Case Study of Strategic Foresight in multinational enterprises) (Rohrbeck et al., 2007)**

**กรณีศึกษาของ Deutsche Telekom Laboratories**

**(A case study on the Deutsche Telekom Laboratories)**

เมื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น บริการใหม่ๆ และแนวโน้มของลูกค้าใหม่ก็เกิดขึ้น บริษัทในหลายอุตสาหกรรมต้องเฝ้าดูผลกำไรของพวกเขาและรูปแบบธุรกิจทั้งหมดของพวกเขากำลังถูกคุกคาม นี่ไม่ใช่ปรากฏการณ์ใหม่ การปฏิวัติอุตสาหกรรมแทนที่ช่างทอผ้าด้วยเครื่องทอผ้ากล การแทนที่แรงม้าด้วยเครื่องยนต์ไอน้ำ และทำงานด้วยมือในหลายๆที่ที่สามารถแจกจ่ายได้ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาอุตสาหกรรมที่มีปัญหา รวมถึงการถ่ายภาพซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้เตรียมตัวไว้ สำหรับการค้นพบทางเทคโนโลยีของกล้องดิจิทัล สื่อสิ่งพิมพ์ซึ่งตัวอย่างเช่นผู้เผยแพร่สารานุกรม ถูกจับตามองจากผลกระทบของอินเทอร์เน็ตหรือปรากฏการณ์วิกิพีเดีย และโทรคมนาคมซึ่งต้องเผชิญกับภัยคุกคามของ Voice over IP (Rohrbeck et al., 2007)

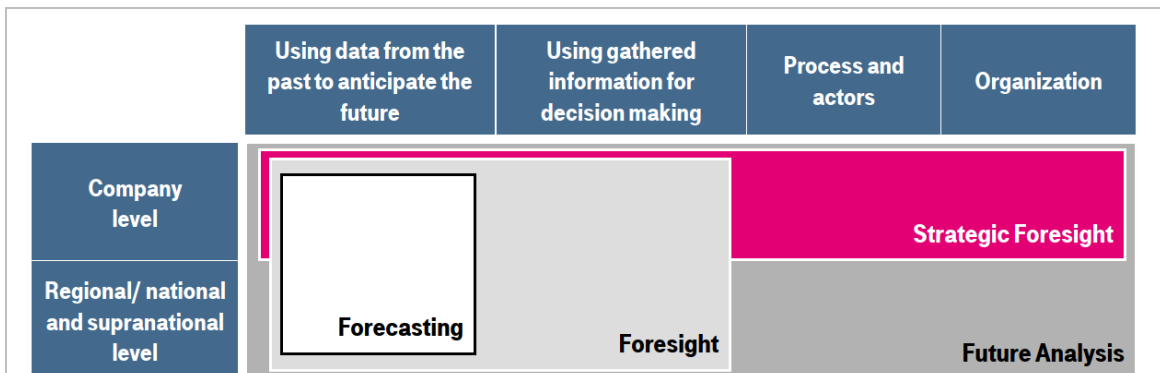
ในการค้นหาภัยคุกคามให้ทันเวลา บริษัทต้องใช้สัญญาณอ่อน (weak signal) ในรอบนอก Day และ Shoemaker ใช้ตัวอย่างของโรงเบียร์สองแห่งเพื่อแสดงความสำคัญของสัญญาณอ่อน บริษัทแรก - Anheuser-Busch - ระบุแนวโน้มสุขภาพชีวิตในช่วงต้นและประสบความสำเร็จในการเปิดตัวเบียร์แคลอรีต่ำจึงจับ 5-7% ของตลาดไลท์เบียร์ คู่แข่งหลักคือ Coors ซึ่งไม่เข้าใจศักยภาพได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างช้าๆและไม่ได้ติดตามจนกว่าจะกระทั่งถึงสองปีต่อมา (Rohrbeck et al., 2007)

**คำจำกัดความ (Definition)**

**การจำแนกทางวิทยาศาสตร์ (Scientific classification)**

การวิจัยเกี่ยวกับอนาคตและวิธีการจัดการกับมันได้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อรวมแง่มุมที่เพิ่มขึ้น การจำแนกประเภทของเขตข้อมูลการวิจัยจะแสดงในรูปที่ 2.2





รูปที่ 2.2 การจำแนกทางวิทยาศาสตร์ของการวิจัยเกี่ยวกับอนาคตศึกษา (Scientific classification of research on Future Studies)

ในปี 1970 การวิจัยที่ดำเนินการในเรื่องนี้เรียกว่าการพยากรณ์และมุ่งเน้นไปที่วิธีการทำนายอนาคตด้วยเทคนิคการสร้างแบบจำลองและเศรษฐมิติโดยใช้ข้อมูลจากอดีต วิธีการเหล่านี้รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้ม, S-curves, Trend Curve และการวิเคราะห์สถิติขั้นสูงและสิ่งพิมพ์ (Rohrbeck et al., 2007)

การมองอนาคตได้ขยายขอบเขตของการวิจัยให้กว้างขึ้น เพื่อรวมวิธีการต่างๆ เข้ามารวมไว้เป็นเครือข่ายสำหรับการรวบรวมข้อมูล การประเมิน และการตีความและวิธีการที่สนับสนุนการตัดสินใจ นอกจากนี้การมองอนาคตรวมถึงการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการรับมือกับอนาคต ทั้งเทคนิคการพยากรณ์และการคาดการณ์ล่วงหน้าได้รับการตรวจสอบในระดับบริษัท และในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับสูงกว่าชาติ เช่น เขตพื้นที่เศรษฐกิจ (Rohrbeck et al., 2007)

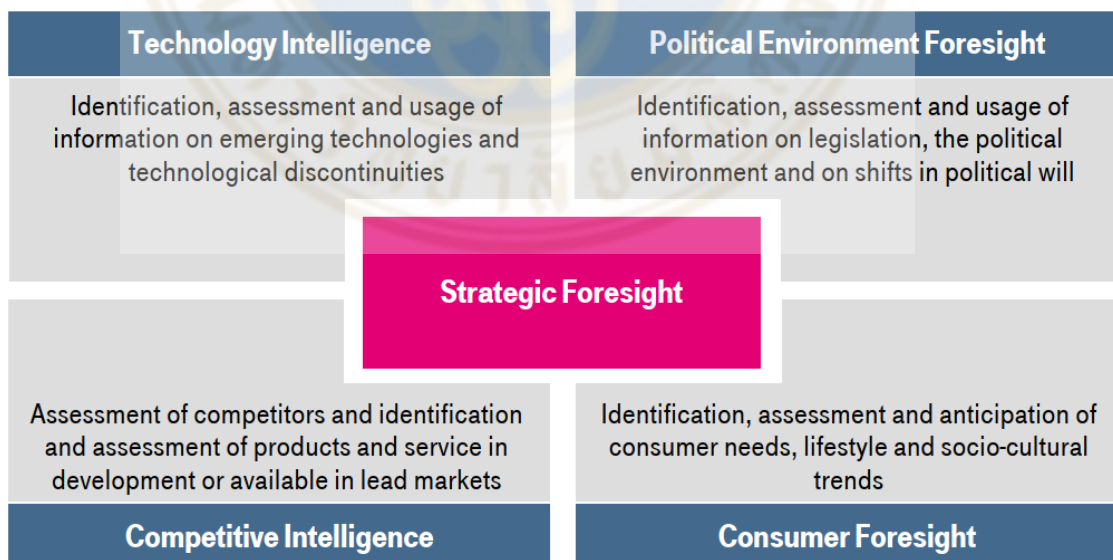
ในปี 1990 ขอบเขตของการวิจัยได้ขยายวงกว้างขึ้น โดยรวมถึงองค์กรและกระบวนการสังเกตวิเคราะห์อนาคต คำว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ได้รับการพัฒนาเพื่ออ้างถึงงานวิจัยที่มุ่งเน้นในระดับบริษัท ปัจจุบันในขอบเขตที่กว้างขึ้น การวิเคราะห์อนาคตได้เปลี่ยนเป็นการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นคำที่เฉพาะเจาะจงและเหมาะสมกว่า (Rohrbeck et al., 2007)

#### องค์ประกอบของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Elements of Strategic Foresight)

การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ใช้สัญญาณอ่อน (weak signals) จากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และจากสภาพแวดล้อมทางการเมืองสังคม วัฒนธรรมและการแข่งขัน มีการวิจัยอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับกิจกรรมมองการณ์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอนาคตในสาขาเฉพาะเหล่านี้ และเราต้องการที่

จะชี้ให้เห็นถึงสาขาการวิจัยหลักที่ได้รับการรวมอยู่ในการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์แสดงในรูปที่ 2.3 (Rohrbeck et al., 2007)

- องค์ความรู้ทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับการระบุ การประเมิน และการใช้สัญญาณอ่อน และข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่และการหยุดชะงักทางเทคโนโลยี
- องค์ความรู้ด้านการแข่งขันเกี่ยวข้องกับการจำแนกและประเมินคู่แข่ง และการประเมินผลิตภัณฑ์และบริการที่อยู่ระหว่างการพัฒนา หรือที่มีอยู่ในตลาดแล้ว
- การมองอนาคตสภาพแวดล้อมทางการเมืองเกี่ยวข้องกับการระบุการประเมินและการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายสภาพแวดล้อมทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงในภูมิทัศน์ทางการเมือง องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดเช่น โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมอาหาร ตอนแรกอาหารคัดแปลงพันธุกรรมดูเหมือนจะมีศักยภาพอย่างมาก อย่างไรก็ตามการแนะนำกฎระเบียบที่เข้มงวดทำให้ยอดขายลดลงอย่างมาก
- การมองอนาคตผู้บริโภคเกี่ยวข้องกับการแยกแยะ การประเมิน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้บริโภครวมถึงไลฟ์สไตล์และแนวโน้มทางสังคมและวัฒนธรรม



รูปที่ 2.3 องค์ประกอบของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Elements of Strategic Foresight)

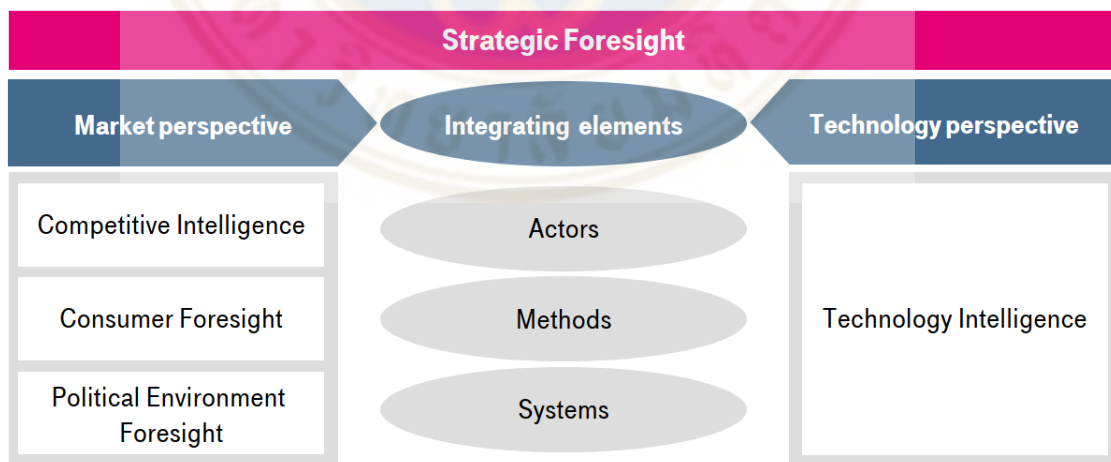
### ความหมายของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Definition of Strategic Foresight)

การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการแยกแยะ การประเมิน และการใช้สัญญาณอ่อน (weak signal) เพื่อทำความเข้าใจ และเตือนภัยคุกคามและโอกาสในระยะแรกๆ แหล่งที่มาของสัญญาณอ่อนคือ สภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคมวัฒนธรรม และการแข่งขัน รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์กำหนดวิธีการ ผู้ปฏิบัติ กระบวนการ และระบบที่จำเป็นในการเพิ่มตำแหน่งการแข่งขันของบริษัท การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์สามารถกำกับได้ทั้งทางตรง (ตรวจสอบ, ผลักดันปัญหา) หรือทางอ้อม (การสแกน) (Rohrbeck et al., 2007)

### การประสานงานของการตลาดและมุมมองของเทคโนโลยี (Coordination of market and technology perspective)

องค์ประกอบทั้งสองของการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สามารถแบ่งออกได้เป็นสองมุมมอง โดยมุมมองมักจะสอดคล้องกับกิจกรรมของผู้ทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการปรับโครงสร้างของมุมมองจึงมีประโยชน์เมื่อวิเคราะห์การประสานงานของกิจกรรม ผู้ปฏิบัติงาน และวิธีการต่างๆ ภายในองค์กร (Rohrbeck et al., 2007)

มุมมองทั้งสองได้แสดงในรูปที่ 2.4 เป็นมุมมองของตลาดซึ่งรวมเอาความสามารถในการแข่งขันการคาดการณ์ของผู้บริโภค และสภาพแวดล้อมทางการเมือง การมองอนาคต และมุมมองของเทคโนโลยีซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี (Rohrbeck et al., 2007)



รูปที่ 2.4 การบูรณาการทั้งสองมุมมองของกลยุทธ์การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Integration of the two perspectives of Strategic Foresight)

มุมมองทั้งสองสามารถบูรณาการรวมกันได้สามวิธี ประการแรกโดยการนำผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายที่แตกต่างกันมารวมกัน ประการที่สอง โดยใช้วิธีการที่ออกแบบมาเพื่อรวมข้อมูลที่สร้างขึ้นในสองมุมมอง และประการที่สาม โดยใช้ระบบที่รวมมุมมอง ระบบเหล่านี้สามารถเป็นทั้งโซลูชันทางด้านไอที หรือระบบองค์กร เช่น หน่วยงานซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลที่สร้างขึ้นทั้งในสองมุมมอง และจัดทำรายงานแบบรวม (Rohrbeck et al., 2007)

การศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่คาดหวังจากการรวมทั้งสองมุมมอง อย่างไรก็ตามยังมีอุปสรรคที่ต้องเอาชนะในขณะที่พยายามทำเช่นนั้น ในที่สุดความสำเร็จของการบูรณาการรวมกันจะขึ้นอยู่กับผู้นำผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกันผ่านวิธีการและระบบที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะของบริษัท (Rohrbeck et al., 2007)

### ผู้ปฏิบัติงาน (Actor)

ที่ผ่านมาผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้กลายเป็นจุดสนใจของการวิจัยการจัดการนวัตกรรม มีการวิจัยสองสายที่เป็นตัวแทนของแชมป์เปี้ยนด้านนวัตกรรมและผู้สนับสนุนนวัตกรรม การวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงการกระทำของบุคคลเพียงไม่กี่คนแทนที่จะเป็นระบบนวัตกรรมเองนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรม (Rohrbeck et al., 2007)

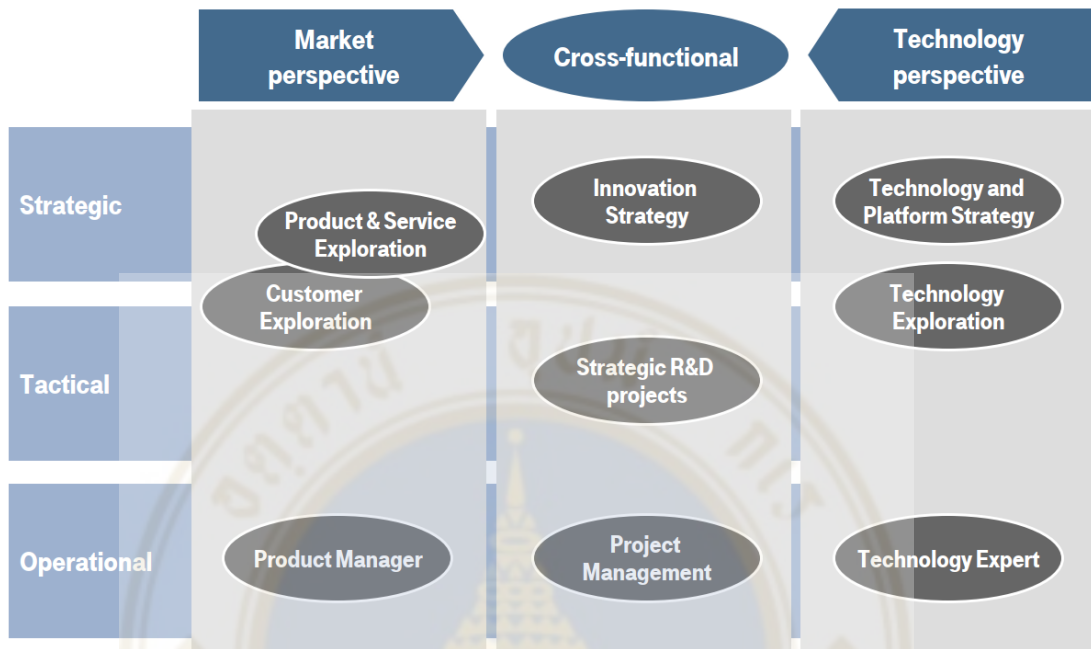
เช่นเดียวกันกับกิจกรรมการมองกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างกันที่ Deutsche Telekom AG กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการโดยนักปฏิบัติเหล่านี้ส่วนใหญ่ถูกกำกับโดยประเด็นเฉพาะซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการมักจะรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และหลังจากที่ได้ข้อสรุปแล้วข้อมูลจะถูกแจกจ่ายออกไป (Rohrbeck et al., 2007)

ในอีกทางหนึ่ง มีสามหน่วยงานที่ได้ทำการสแกนในทางอ้อม หน่วยงานเหล่านี้คือ:

- การสำรวจผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งอุทิศตนเพื่อการระบุผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในตลาดล่วงหน้า,
- การสำรวจลูกค้าซึ่งใช้วิธีการต่างๆ เช่น สมุดบันทึกไอซีที การศึกษาทางสังคม วัฒนธรรม และการวิเคราะห์แนวโน้มเพื่อระบุความต้องการแฝงและที่เกิดขึ้นใหม่ของลูกค้า, และ
- การสำรวจเทคโนโลยี ซึ่งก็คือสแกนหาเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่

ทั้งสามหน่วยงานเผยแพร่รายงานการสแกนซึ่งมีอยู่ใน Deutsche Telekom AG วิธีการเผยแพร่รายงานเหล่านี้มีคุณลักษณะมีข้อมูลเป็นตัวผลักดันที่แข็งแกร่ง: ผู้อ่านไม่สามารถระบุข้อมูลที่ต้องการหรือครอบคลุมได้อย่างไร อย่างไรก็ตามมีกลไกดึงข้อมูลบางอย่างเข้ามาแทนที่ หน่วย

ธุรกิจ Deutsche Telekom AG สามารถขอการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือสัมมนาเกี่ยวกับผลการสแกน (Rohrbeck et al., 2007)



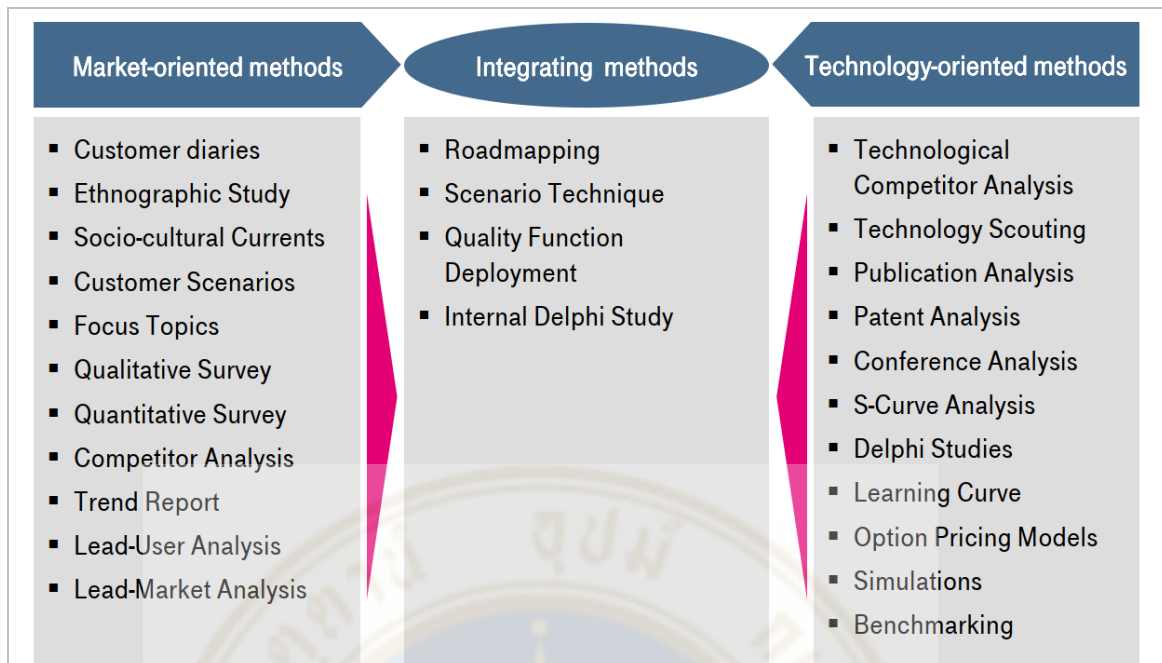
รูปที่ 2.5 นักมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ที่ Deutsche Telekom AG (Strategic Foresight Actors at Deutsche Telekom AG)

#### วิธีการ (Methods)

วิธีการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความแตกต่างได้ตามพื้นที่สาขาที่พวกเขานำไปใช้ดังแสดงในรูปที่ 2.5 กรณีศึกษาของ Deutsche Telekom AG และการทบทวนวรรณกรรมในสาขาวิชาขององค์ความรู้ด้านการแข่งขันระบุวิธีการตลาดที่มุ่งเน้น Deutsche Telekom AG ส่วนใหญ่จึงใช้เครือข่ายสอดแนมสังเกตเครือข่ายองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีระหว่างประเทศ ด้วยเหตุนี้วิธีการทางเทคโนโลยีส่วนใหญ่จึงถูกกำหนดผ่านวรรณกรรม เนื่องจาก Deutsche Telekom AG ใช้เครือข่ายสังเกตการระหว่างประเทศเป็นหลักสำหรับเทคโนโลยี (Rohrbeck et al., 2007)

องค์ความรู้ วิธีการบูรณาการที่ถูกกล่าวถึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเอาชนะอุปสรรคระหว่างมุมมองของตลาดและเทคโนโลยี รวมถึงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ยุทธวิธี และการวางแผนการดำเนินงาน วิธีการบูรณาการที่ใช้กันมากที่สุดคือการเขียนแผนที่นำทาง (roadmapping) และเทคนิคการสร้างแผนภาพเหตุการณ์ (scenario technique) (Rohrbeck et al., 2007)





รูปที่ 2.6 วิธีการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (Methods of Strategic Foresight)

### 2.3 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (L. W. van der Laan, 2010)

การคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการคิดเกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ เช่น ได้รับสิ่งที่ต้องการ ชนะการแข่งขัน ทำให้ปัญหาหมดไป เป็นต้น การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดโดยการวิเคราะห์และประเมินสถานะ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินกำลังความสามารถของตนเอง (การรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง) การประเมินสิ่งแวดล้อม (การรู้จักคู่ต่อสู้คือการรู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่ต่อสู้ การรู้จักโอกาสและอุปสรรค) การคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น (การรู้จักความไม่แน่นอนของอนาคต) จากนั้นจึงหาทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้แล้วเริ่มการวางแผนปฏิบัติการ เป็นการชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่จะทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมาย เป็นการปิดช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะเป้าหมาย และใช้การวางแผนคู่ขนาน คือการหามาตรการต่างๆ ให้เป็นทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อเตรียมพร้อมปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น การมีแผนหลักเป็นแผน A แต่ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงจะใช้แผน B หรือแผน C เป็นต้น แต่ทั้งนี้ทุกแผนจะอยู่ภายใต้เป้าหมายที่ได้วางไว้ (L. W. van der Laan, 2010)

### 2.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์ในบริบทของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์และผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน Hunitie (Hunitie, 2018)

ใน “การล่มสลายและฟื้นฟูขึ้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์” Henry Mintzberg (1994) ยืนยันว่า “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่การคิดเชิงกลยุทธ์” บนพื้นฐานของคำกล่าวนี้สอดคล้องกับความสำคัญของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรเพื่อพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Mahdi และ Almsafir 2014, du Plessis et al. 2016) การศึกษาของ Hunitie (Hunitie, 2018) ตรวจสอบรูปแบบประกอบด้วยสี่ประการ: ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำระดับยุทธศาสตร์โดยทั่วไปมีบทบาทเฉพาะภายใต้เป้าหมายหลักซึ่งคือการนำองค์กรไปสู่จุดสิ้นสุดที่ปรารถนาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hughes and Beatty, 2011) ในการทำเช่นนั้นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ควรมีความสามารถหลักที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic orientation) การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (strategic implementation) การจัดตำแหน่ง

เชิงกลยุทธ์ (strategic alignment) และการพัฒนาสมรรถนะหลัก (development of core competencies) (Davies 2004) การวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ได้เน้นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อกระบวนการนี้เช่นความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (strategic flexibility) ซึ่งเป็นความสามารถในการสแกนสภาพแวดล้อมภายนอกและเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม (Hitt et al. 1998) (Hunitie, 2018)

ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) หนึ่งในความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดในวรรณกรรมคือความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองตัวนี้ Rush (2011) ระบุว่า "ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรไม่เพียง แต่กลยุทธ์ แต่ยังมี วิสัยทัศน์ (vision) ค่านิยม (value) วัฒนธรรม (culture) สภาพภูมิอากาศ (climate) ความเป็นผู้นำ (leadership) โครงสร้าง (structure) และระบบ (system)" (หน้า 13) อ้างอิงจาก Hoskisson และคณะ (2012) แหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรคือการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) และการดำเนินการ (execution) (Hunitie, 2018)

ในทางตรงกันข้ามมีการถกเถียงกันในหมู่นักวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผนกลยุทธ์ และ การคิดเชิงกลยุทธ์ ในเรื่องนี้ Heracleous (1998) กล่าวว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ มุมมองแรกคือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ การคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในบริบทของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุมมองที่สองคือการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นปัญหาโดยนัยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มุมมองที่สามคือการคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการผลิตกลยุทธ์ Mintzberg (1994) ถือมุมมองแรกและการวางแผนกลยุทธ์ที่ระบุไว้ในแง่ของการวิเคราะห์เป้าหมายขององค์กรและการคิดเชิงกลยุทธ์ในแง่ของการสังเคราะห์ความคิดสร้างสรรค์ (Hunitie, 2018)

แม้จะมีความสำคัญของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การวางแผน และ การคิดเชิงกลยุทธ์ สำหรับองค์กร แต่การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบทบาทระดับกลางของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยังพบว่าการศึกษามีจำนวนไม่มาก การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดบทบาทของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์ในผลของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในความเป็นจริงการศึกษานี้มีส่วนช่วยให้ร่างของวรรณกรรมผ่านการระบุของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการคิดเชิงกลยุทธ์ในผลกระทบดังกล่าว (Hunitie, 2018)



## 2.5 ความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างการมองอนาคต (foresight) และการการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) – Similarities and differences between foresight and strategic thinking

การศึกษาของลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการวิจัยเรื่องของความเป็นผู้นำและกลยุทธ์ได้มาบรรจบกันในระดับองค์กรและระดับบุคคล สิ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษในแง่ของปัญหาการวิจัยคือแนวคิดของการมองอนาคต (foresight) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy) ซึ่งมีความโดดเด่นในวรรณกรรมของแต่ละสาขาวิชามีความสัมพันธ์กันในแง่ของการพัฒนากลยุทธ์ในบริบทขององค์กร ซึ่งก็มักจะใช้กันอย่างแพร่หลายในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่อ้างอิงถึงแนวคิดของการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นที่มีความทับซ้อนกันแต่กระนั้นก็ยังมีความแตกต่างกัน (L. W. van der Laan, 2010)

### 2.5.1 ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ (Similarities and differences between Foresight and Strategic Thinking)

กลยุทธ์เป็นสิ่งถูกฝังตัวอยู่ในความต้องการที่จะพิจารณาอนาคตขององค์กรในบริบทของการทำความเข้าใจแบบองค์รวมและเป็นระบบขององค์กรและสภาพแวดล้อม การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลและให้กำเนิดความคิดกระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตระยะยาวขององค์กรและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ จึงได้ถูกเสนอในการศึกษานี้ว่าความสามารถในการมองอนาคต (foresight competence) ช่วยยกระดับการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถที่ทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การชักจูงการตัดสินใจอันเป็นของทางเลือกที่อยู่บนพื้นฐานของตัวเลือกที่มีความเป็นไปได้ซึ่งได้รับการพัฒนาโดยการคิดเชิงกลยุทธ์ (L. W. van der Laan, 2010)

ความล้มเหลวเชิงกลยุทธ์ได้ถูกเชื่อมโยงกับความล้มเหลวในการสร้างตัวเลือกที่โปร่งใสและชัดเจน (Markides 2000) ยังมีข้อถกเถียงในการศึกษาว่าการมองอนาคตจะขยายขอบเขตทางเลือกใหม่ๆ ของอนาคตขององค์กรและช่วยยกระดับการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในแง่ของการคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงไม่เพียงแต่สะท้อนให้เห็นถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้มีอำนาจตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังเป็นการยกระดับการตัดสินใจในกระบวนการซึ่งจะช่วยลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นกับการสร้างทางเลือกการตัดสินใจที่โปร่งใสและชัดเจน การเปรียบเทียบประเภทของกิจกรรมการคิดและวัตถุประสงค์ของการมองอนาคตการคิดเชิงกลยุทธ์การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์แสดงไว้ในตารางที่ 2.1 (L. W. van der Laan, 2010)

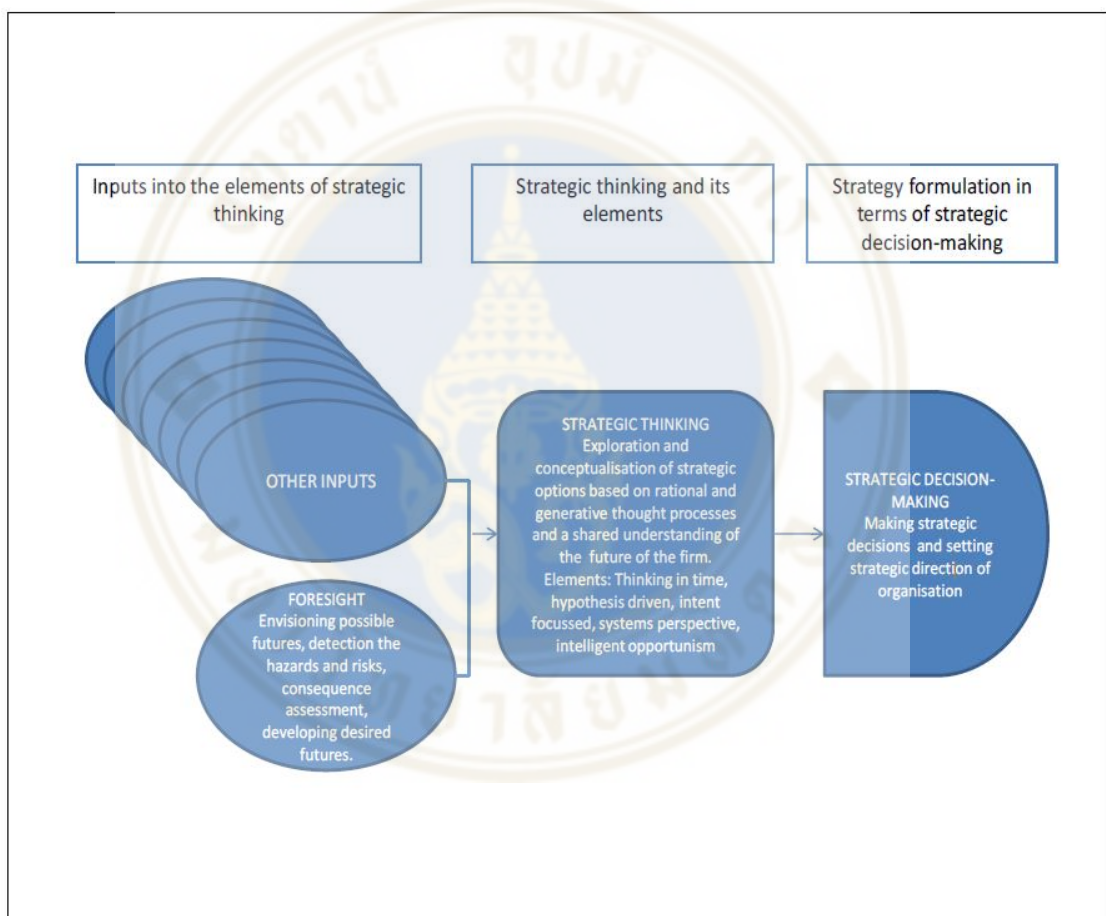
ตารางที่ 2.1 การคิด, กิจกรรม และวัตถุประสงค์ ของการมองอนาคต (foresight), การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking), การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

	<b>การมองอนาคต (Foresight)</b>	<b>การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)</b>	<b>การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)</b>	<b>การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)</b>
<b>ประเภทของการคิด (Type of thinking)</b>	ความคาดหว้ง, การสำรวจ, ความคิดสร้างสรรค์	การสังเคราะห์, อุปนัย, เหตุผล และการสร้าง	การทดสอบทางเลือก	วิเคราะห์, ตระรกน, การลดทอน, การ ปฏิบัติ
<b>กิจกรรม (Activity)</b>	การประมวลผลความรู้ความ เข้าใจในอนาคตของข้อมูลที่ไม่ สมบูรณ์ การตรวจจับ รูปแบบและความคิด สร้างสรรค์ของการมองสิ่งที่ เป็นไปได้ในอนาคตต่อหลายๆ ทางเลือก	การกำหนดมุมมองแบบบูรณา การหรือวิสัยทัศน์เดี่ยวที่องค์กร ควรจะมุ่งหน้าไป ประเมินกล ยุทธ์ใหม่ได้รับการปรับปรุงโดย ความสามารถในความเข้าใจและ อินพุตจำนวนมากซึ่งหนึ่งในนั้น เป็นการคาดการณ์หรือการมอง อนาคต	การตัดสินใจบนพื้นฐาน ของตัวเลือกที่ได้ตั้งใจเอาไว้	การดำเนินงานและวางโปรแกรมของ ตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการทดสอบ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์  การวิเคราะห์ขั้นตอนที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเจตนา
<b>วัตถุประสงค์ (Purpose)</b>	ยกระดับการเสริมสร้างห่วงโซ่ คุณค่าความรู้ มองเห็นอนาคต ทางเลือกที่เป็นไปได้ การ ตรวจจับอันตรายและความ เสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การ	การสำรวจตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดตัวเลือกที่ เหมาะสมในขณะที่ได้พิจารณา ทุกด้านที่เกี่ยวข้องประกอบกับ ทิศทางระยะยาวขององค์กร รวม	การตัดสินใจและกำหนด ทิศทาง	"แผนที่นำทาง" ของการปฏิบัติการที่ จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์และทิศทางที่กำหนดโดยการ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

	การมองอนาคต (Foresight)	การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)	การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)	การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
	ประเมินผลของสิ่งที่จะตามมา การพัฒนานาคตที่ต้องการ	การทบทวนการประเมินกลยุทธ์ เป็นวงรอบซ้ำ		



จากตารางที่ 2.1 เป็นที่ยอมรับในการศึกษาว่าความสามารถในการมองอนาคต (foresight competence) จะให้ผลเป็นข้อมูลที่จำเป็นชุดหนึ่งที่จำเป็นในแง่ของการคิดเชิงกลยุทธ์ ขอบเขตของการศึกษาของลูกส์ไม่ได้ต้องการที่จะสำรวจองค์ประกอบของปัจจัยอินพุตที่นำเข้าสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ แต่จะเป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคต (foresight competence) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ในแง่ของความสัมพันธ์ร่วมกันของการไตร่ตรองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและการพิจารณาทางเลือกที่มีเพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรของพวกเขา (L. W. van der Laan, 2010) รูปที่ 2.7 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์นี้



รูปที่ 2.7 อินพุตและวัตถุประสงค์ของการคิดเชิงกลยุทธ์ (The inputs and purpose of strategic thinking)

ที่มา: Lucas 2010 (L. W. van der Laan, 2010)

แนวคิดของการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ได้รับการประเมินว่ามีความทับซ้อนกันแต่ก็ยังมี ความแตกต่างกัน ได้มีการนำเสนอว่าความสามารถในการมองอนาคตในรายบุคคลจะ

เพิ่มการยกระดับการคิดเชิงกลยุทธ์ของพวกเขา องค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์รวมถึงแง่มุมอื่นๆที่อยู่นอกเหนือพารามิเตอร์และวัตถุประสงค์ของการมองอนาคต ในตารางที่ 2.2 จะได้แสดงความเหมือนและความแตกต่างระหว่างแนวคิดเหล่านี้ (L. W. van der Laan, 2010)





ตารางที่ 2.2 ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ (The similarities and differences between foresight competence and strategic thinking.)

การมองอนาคต (FORESIGHT)	การคิดเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC THINKING)	ความคล้ายคลึง / ความเชื่อมโยง (SIMILARITIES / LINKAGES)	ความต่าง (DIFFERENCES)
<p>การมองไปข้างหน้า / ความสามารถในการสร้าง วิสัยทัศน์อันเป็นบรรทัดฐาน – กำหนดอนาคตที่ต้องการ ให้เป็นวิสัยทัศน์</p>	<p>มุ่งเน้นไปที่ทิศทางที่ตั้งใจ มีความสามารถ การแข่งขันที่เป็นเอกเทศ การคิดขับเคลื่อน แบบไดนามิกด้วยเจตนาเพื่อให้ได้บรรลุ ตำแหน่งที่คงความสามารถการแข่งขัน ระยะยาว เป็นแรงบันดาลใจให้รู้สึกถึง ทิศทางและการวางแผนเป้าหมายให้ความ มุ่งมั่น</p>	<p>เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาพของการตั้ง ทิศทางเชิงรุกในอนาคต</p>	<p>ความสามารถการมองอนาคต (foresight competence) มุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์ทางเลือกที่ เป็นการวางบรรทัดฐานในระยะยาว (ontological) แห่งอนาคต และมีความเชื่อที่ว่า สิ่งนี้สามารถนำมาปฏิบัติขึ้นได้ในเชิงรุก: เป็น การสร้างสรณาคติที่ปราดนาในระยะยาว โดยยอมรับถึงคุณค่าของการคาดการณ์ (predictive value) นั้นล้ำสมัย</p> <p>การมุ่งเน้นของการคิดเชิงกลยุทธ์ (ST) คือการ วาดรูปร่างและปรับเปลี่ยนเจตจำนงเพื่อให้ รายบุคคลสามารถโฟกัสเพื่อให้บรรลุทิศทาง และเป้าหมายทางกลยุทธ์ กล่าวคือ มุ่งเน้นที่ องค์กรและช่วงเวลาระยะสั้น</p>

การมองอนาคต (FORESIGHT)	การคิดเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC THINKING)	ความคล้ายคลึง / ความเชื่อมโยง (SIMILARITIES / LINKAGES)	ความต่าง (DIFFERENCES)
<p>ความสามารถในการเข้าใจ วิธีการที่รูปแบบของอนาคต ใดจะสามารถเกิดขึ้นได้</p>	<p>คิดได้ทันเวลา เข้าใจได้ทันเวลา เชื่อมต่ออดีตปัจจุบันและอนาคตเป็นวงจร (oscillating cycle) มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่จำเป็นสำหรับอนาคต</p>	<p>เชื่อมต่ออดีต ปัจจุบัน และอนาคตในแง่ ของการออสซิลเลทแบบไดนามิระหว่าง ทั้งสองเพื่อการสร้างอนาคต ยอมรับคุณค่าการคาดการณ์จากอดีต คุณค่า การปฏิบัติของปัจจุบันและการออกจาก อดีตมุ่งสู่อนาคต</p>	<p>ความสามารถในการมองอนาคตยกระดับ ตัวเลือกในอนาคตให้มีหลากหลาย ซึ่งการเชื่อ ต่อกับอดีตอาจจะถูกปลดออกได้ - เป็นการเพ่ง ความสนใจไปที่อนาคต  การคิดเชิงกลยุทธ์ (ST) เน้นที่ความรู้ลึกของ การควบคุมในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง - เพ่งความสนใจไปที่การปฏิบัติการ ในขณะที่ หลีกเลี่ยงการทำลายอดีต</p>
<p>ความสามารถในการ คาดการณ์ที่เกินกว่าระบบที่ ซับซ้อนและคลุมเครือ</p>	<p>มุมมองของระบบ ความคลุมเครือ, การเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้อง กัน, ความซับซ้อน, ความหลากหลายแ่งมุ่ม ความเข้าใจแบบองค์รวมของระบบและ การสร้างคุณค่า การเข้าใจความสัมพันธ์ภายนอกและ ตำแหน่งที่ดีที่สุดขององค์กร ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายใน ช่วยให้มุมมองหลายอย่างเกิดขึ้นในแนวคิด</p>	<p>การวางแผนความคิดของระบบ</p>	<p>การคาดการณ์ล่วงหน้าของความสามารถใน การมองอนาคตในการขยายช่วงของทางเลือก ในอนาคต การทนต่อความคลุมเครือและความ ซับซ้อนของระบบ  ความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์ (ST) อยู่ที่ แบบจำลองทางจิตใจของการทำความเข้าใจ ระบบที่สมบูรณ์ของการสร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้อง</p>

การมองอนาคต (FORESIGHT)	การคิดเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC THINKING)	ความคล้ายคลึง / ความเชื่อมโยง (SIMILARITIES / LINKAGES)	ความต่าง (DIFFERENCES)
			กับการพึ่งพาซึ่งกันและกันภายในระบบ: มุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าภายในระบบ
การดูแลอย่างรอบคอบ / การ ประเมินผลของการกระทำ / การตรวจจับและการ หลีกเลี่ยงอันตราย	การขับเคลื่อนสมมติฐาน ความคิดสร้างสรรค์, วิฤตการณ์, การ ควบคุม การทำการตัดสินใจของสมมติฐานที่จำเป็น เพื่อให้ได้ภาพในอนาคตโดยสำเร็จ	ความคิดสร้างสรรค์และวิฤตการณ์ ความสามารถในการพัฒนาสมมติฐานของ อนาคตและทดสอบในแง่ของการตรวจจับ และหลีกเลี่ยงอันตราย	การมองอนาคตยกระดับเกี่ยวกับค่านิยมเชิง บรรทัดฐานและผลกระทบทางสังคมวงกว้างที่ ได้รับผลมาจากอันตรายและความเสี่ยง ส่วน ความคิดเชิงกลยุทธ์ (ST) เน้นที่ความสามารถ ในการสร้างสมมติฐานจากข้อสันนิษฐานใน การบรรลุตำแหน่งในอนาคตขององค์กร
	ฉายโอกาสอย่างชาญฉลาด คลุมเครือ, เป็นนวัตกรรมใหม่, รวบรวม ความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่ ตั้งใจไว้ ยินยอมต่อความกำกวมของกลยุทธ์ สร้างทางเลือกหลายๆทาง	การเปิดรับความคิดใหม่ๆ เพื่อใช้ ประโยชน์จากกลยุทธ์ที่ถูกค้นพบขึ้นใหม่ การมีส่วนร่วมระหว่างภาคส่วนโดยผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งหมด	การมองอนาคตในเชิงพื้นฐาน ได้กำหนด อนาคตที่ต้องการอย่างสมเหตุสมผลอาจยกเว้น โอกาสใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์ ของมนุษยชาติ / สังคมในวงกว้าง การคิดเชิงกลยุทธ์ (ST) จะเอื้อเพื่อการแสวงหา อนาคตระยะยาวที่เป็นที่ต้องการ โดยพยายาม ที่จะเปิดรับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อ ผลประโยชน์ของตำแหน่งขององค์กรใน อนาคต

ที่มา: Lucas 2010 (L. W. van der Laan, 2010)

## 2.6 การมองอนาคตและภาวะผู้นำ (Foresight and Leadership)

การศึกษาของลูคัสมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการมองอนาคต (foresight) และความเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การคิดเชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategy planning) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยผู้นำระดับยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพขององค์กร และเช่นเดียวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นอดีตของการกำหนดกลยุทธ์ก็จะเชื่อมโยงมาถึงกับประสิทธิภาพขององค์กร กลยุทธ์หนุ่่นความสำเร็จขององค์กร การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการกำหนดวางตำแหน่งตัวแปรอิสระคือความสามารถในการมองอนาคตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคิดเชิงกลยุทธ์ในแต่ละบุคคล การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรมีผลต่อการกำหนดรูปแบบและความสามารถในการทำกลยุทธ์ขององค์กร (L. W. van der Laan, 2010)

บทนี้ได้ให้ภาพรวมของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักวิชาของกลยุทธ์และความเป็นผู้นำ การมาผสมผสานกันของทั้งสองอย่างนี้ในแง่ของการตัดสินใจและความสามารถส่วนบุคคล จากนั้นใช้ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากทฤษฎีที่มีอยู่เพื่อนำมาอธิบายแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงแนวคิดระหว่างความสามารถในการมองอนาคต และการคิดเชิงกลยุทธ์ของแต่ละบุคคล แนวคิดหลังถูกนำมาใช้งานในแง่ของทฤษฎีที่สนับสนุน รูปแบบตามกาลเวลา รูปแบบการมองอนาคต และรูปแบบการตัดสินใจ ตามลำดับ (L. W. van der Laan, 2010)

งานของลูคัสได้มีการนำเสนอในส่วนนี้ว่าความสามารถในการคิดโดยธรรมชาติของการมองอนาคต ในแต่ละบุคคลช่วยเพิ่มความคิดเชิงกลยุทธ์ เมื่อความสามารถในการมองอนาคตมาบรรจบพอดีหรือหากเกินกว่าประสบการณ์งานที่เกี่ยวข้องกับการมองอนาคตมันจะกลายเป็นทักษะและความสามารถตามลำดับ ความสามารถในการมองอนาคตยังเป็นไปตามลักษณะงานการคิดเชิงกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งนี้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเมื่อวัตถุประสงค์โดยรวมของการพิจารณาว่าอนาคตจะพัฒนาไปอย่างไร กรอบแนวคิดจึงพยายามหาพารามิเตอร์สำหรับการวัดความสัมพันธ์นี้ (L. W. van der Laan, 2010)

### 2.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ (The relationship between foresight competence and strategic thinking)

การศึกษาของลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) ยืนยันว่าความสามารถในการมองอนาคต (foresight) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของแต่ละบุคคลนั้นมีความเกี่ยวข้องกันสูงและมีแนวคิดที่ทับซ้อนกัน แต่มีความแตกต่างอย่างชัดเจน

## 2.6.2 ความสามารถในการมองอนาคตของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (Strategy-level leaders' foresight competence)

ความสามารถในการมองอนาคต (foresight competence) ได้ถูกอธิบายไว้ข้างต้นว่าเป็นความสามารถทางปัญญาในการมองเห็นอนาคตที่เป็นไปได้อย่างสร้างสรรค์เข้าใจความซับซ้อนและความกำกวมของระบบ และนำเสนอให้ข้อมูลสำหรับการดูแลอย่างรอบคอบในการตรวจจับและหลีกเลี่ยงอันตราย (L. W. van der Laan, 2010)

แม้ว่าการศึกษาความเป็นผู้นำ (leadership) และกลยุทธ์ (strategy) ที่โดดเด่นจำนวนมากจะอ้างถึงความสามารถในการคิดล่วงหน้าของการมองอนาคต แต่ความพยายามในการคิดรวบยอดบูรณาการเชิงสังเคราะห์นั้น มีเพียงการศึกษาเพียงไม่กี่ชิ้นเท่านั้นที่ได้ตรวจสอบการมองอนาคตในแง่ของมาตรการทางจิตวิทยา (Hayward 2005) หรือแนวคิดในแง่ของรูปแบบการมองอนาคต (Dian 2009; Gary 2008) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำความเข้าใจกับเวลาและความเป็นผู้นำก็มีการดำเนินการด้วยเช่นกัน (Thoms 2004; Thoms & Greenberger 1995) และให้การสนับสนุนสำหรับการยืนยันว่าการทำความเข้าใจต่อเวลาแสดงการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญต่อการมองอนาคต (L. W. van der Laan, 2010)

ในขณะที่โครงสร้างของการมองอนาคตยังคงคลุมเครืออยู่มันเป็นการยืนยันของการศึกษาของลูกส์ว่าการปรับแต่งของ Gary ในเรื่องการมองอนาคตของ Dian (2008) และ Fortunato และมิติทางความคิดตามกาลเวลาของ Furey (2009) (Furey's MindTime dimensions) หมายถึงความสามารถในการมองอนาคตของรายบุคคล เหล่านี้ได้รับการประเมินแล้วว่ามีความถูกต้อง (Fortunato & Furey 2009; Gary 2008) โครงสร้างทางจิตวิทยาไม่ว่าจะเป็นการวัดความแตกต่างส่วนบุคคล ความสามารถทางปัญญา หรือมุมมองเรื่องกาลเวลาได้รับการยอมรับว่ามีส่วนช่วยในการวิจัยการมองอนาคตและการตัดสินใจ (Gary 2008; Tonn, Hemrick & Conrad 2006; Tonn & MacGregor 2009) (L. W. van der Laan, 2010)

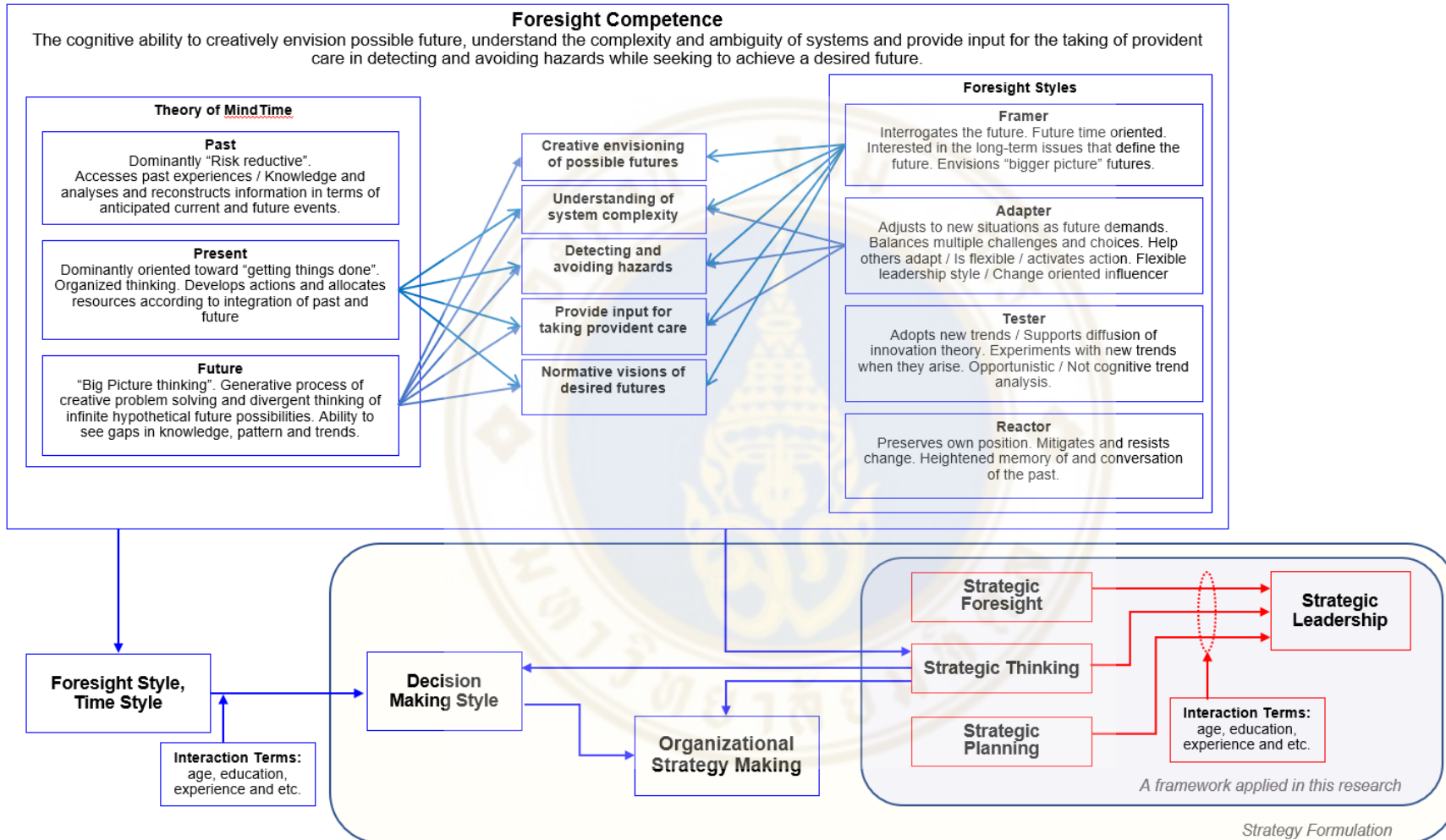
งานวิจัยของลูกส์ (2010) ได้ยืนยันผลการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นนั้นตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ ความสัมพันธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่างช่วงเวลาและวิธีการมองอนาคต และ ระหว่างรูปแบบการตัดสินใจและการแนวคิดเชิงวิเคราะห์ ยืนยันว่าการสร้างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นส่งเสริมกัน ความสัมพันธ์เชิงบวกนี้ยืนยันข้อเสนอที่ความสามารถในการมองอนาคตแตกต่างจากอดีตและที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (L. W. van der Laan, 2010)



ผลลัพธ์และคำอธิบายที่สำคัญอย่างยิ่งในการอภิปรายสรุปผลให้การสนับสนุนว่า “ความสามารถในการมองอนาคตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคิดเชิงกลยุทธ์ในผู้นำระดับยุทธศาสตร์” (L. W. van der Laan, 2010)

รูปที่ 2.8 แสดงการประยุกต์แนวความคิดงานวิจัยของลูคัส ความสัมพันธ์การมองอนาคต และการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับกลยุทธ์ กับงานวิจัยฉบับนี้ซึ่งเป็นการศึกษาต่อขยายจากเดิมที่ลูคัสได้ค้นพบพื้นฐานของการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เพียงอย่างเดียว งานวิจัยฉบับนี้ได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในแง่ของอีก 2 ความสัมพันธ์ คือ การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) และ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ซึ่งทั้งสามสิ่งเป็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์





รูปที่ 2.8 การประยุกต์แนวความคิดงานวิจัยของลูคัส ความสัมพันธ์การมองอนาคต และการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับกลยุทธ์

### 2.6.3 การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับกลยุทธ์ (Strategy-Level Leaders' Strategic Thinking)

รูปแบบการตัดสินใจสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ธรรมชาติของความรู้ความเข้าใจของการคิดเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นว่าการประเมินรูปแบบการตัดสินใจทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงแนวโน้มการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ มีการนำเสนอโดยการศึกษาว่าองค์ประกอบของการคิดเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจบางอย่าง (L. W. van der Laan, 2010)

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานของลูคัส ยืนยันว่ารูปแบบการตัดสินใจของผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกระบวนการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร (L. W. van der Laan, 2010)

ผลลัพธ์ทางสถิติที่สำคัญและได้อธิบายให้การสนับสนุนเพื่อสรุปว่าการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ขอบเขตความสัมพันธ์นั้นจะเป็นบวกหรือลบนั้นขึ้นอยู่กับแนวทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและระดับอิทธิพลของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ร่วมคนอื่น ๆ ขององค์กร (L. W. van der Laan, 2010)

ความสามารถการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ถูกเสนอโดยการศึกษาว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก การขาดความสามารถในการมองอนาคตถูกบันทึกไว้ว่าปีการจำกัดการคิดเชิงกลยุทธ์และเป็นรูปแบบของเหตุผลที่ถูกจำกัด โดยขอบเขตหรือสายตาสั้น (myopia) (Dickson, Farris & Verbeke 2001) ในทางกลับกันความสามารถในการมองอนาคตที่ดีขึ้นหรือความสามารถในรายบุคคลนั้น ถูกยืนยันว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดีขึ้นในแง่ของกรอบแนวคิดของการศึกษา รายบุคคลที่มีระดับของจิตวิทยาที่สูง นั้นเชื่อมโยงกับความสามารถในการมองอนาคตจะแสดงแนวโน้มที่ดีขึ้นต่อรูปแบบการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (L. W. van der Laan, 2010)

### 2.6.4 การกลั่นกรองผลของตัวแทนประชากรศาสตร์เชิงกลยุทธ์ผู้นำ (Moderating effect of Strategic Leadership demographic proxies)

ทฤษฎี upper echelons และถัดมาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Finkelstein & Hambrick 1996) เป็นพื้นฐานของการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำและตัวแปรต่างๆขององค์กร อย่างไรก็ตามมีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของลักษณะผู้นำที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Papadakis & Barwise 2002) แม้จะมีการศึกษาที่สำคัญจำนวนมากที่นำเสนอเหตุผลเชิงประจักษ์เพื่อการใช้แนวทางวิธีการเป็น

ผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Goll & Rasheed 2005) Goll and Rasheed (2005) สรุปว่าการวิจัยความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นเหมาะสมกับการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นมันจึงเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบผลกระทบของตัวแทนประชากรของผู้นำไม่เพียงแต่เป็นตัวทำนายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เท่านั้น โดยเฉพาะในแง่ของความสัมพันธ์ที่เสนอระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำระดับกลยุทธ์ (L. W. van der Laan, 2010)

การพิจารณาตัวเลือกการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยผู้นำระดับกลยุทธ์นั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นกระบวนการแทรกแซงทางความคิดซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยกำหนดล่วงหน้าในรูปแบบของคุณลักษณะผู้นำ (Finkelstein & Hambrick 1996) การยืนยันนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการศึกษาในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ถือเป็นตัวแปรแทรกแซงก่อนที่จะทำกลยุทธ์และตัวแทนทางประชากรได้รับการยอมรับว่ามีผลก่อนเป็นตัวแปรที่ได้รับการควบคุม แนวความคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ของสมมติฐานที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์สามารถทำนายได้โดยการตรวจสอบปัจจัยก่อนหน้าซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของบรรดาผู้นำ ตัวแปรการควบคุมที่ปรากฏในการศึกษานี้เป็นตัวกำหนดปัจจัยดังกล่าว (L. W. van der Laan, 2010)

#### 2.6.4.1 การปฏิสัมพันธ์ของตัวแทนประชากรของผู้นำระดับกลยุทธ์

(Strategy-level leaders' demographic proxies as interaction terms)

ตัวแทนประชากรศาสตร์ที่ใช้บ่อยที่สุดในการวิจัยความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คือตำแหน่งและการศึกษา (Papadakis & Barwise 2002) แต่ยังรวมถึงอายุเพศและบทบาทการมีส่วนร่วมในอุตสาหกรรมเพื่อทำนายทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Finkelstein & Hambrick 1996) เจื่อนไขด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องนั้นได้รับการยอมรับโดย Finkelstein และ Hambrick เพื่อนำมากำหนดระดับคุณลักษณะของผู้นำในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ของพวกเขาแสดงให้เห็นว่าในขณะที่การทดสอบการเลือกเป็นสิ่งสำคัญ มันทำหน้าที่เป็นกระบวนการแทรกแซงที่กำหนดโดยส่วนหนึ่งโดยลักษณะของผู้นำบางอย่าง สิ่งนี้ให้การสนับสนุนสำหรับการรวมความสามารถในการมองอนาคตในฐานะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ แต่ยังเป็นตัวแปรอิสระ แต่ยังรวมถึงการรวมของผู้นำที่เป็นตัวแทนประชากร อันเป็นปฏิสัมพันธ์กันเป็นเงื่อนไขการโต้ตอบในแบบจำลองแนวคิด ตัวแปรควบคุมรวมถึงการศึกษา (ระดับการศึกษาทั่วไปและการเปิดเผยถึงการศึกษาในการมองอนาคตอย่างเป็ยทางการ) ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม และประสบการณ์จากตำแหน่ง (L. W. van der Laan, 2010)

2.6.4.2 ตัวแทนประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการมองอนาคตและความสัมพันธ์ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Demographic proxies' influence on the foresight competence and strategic leadership relationship)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์และอิทธิพลที่ผู้นำระดับกลยุทธ์มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ทฤษฎีนี้ถูกจำลองแบบในกระบวนการแทรกแซงของความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการก่อนการกำหนดกลยุทธ์ (Donaldson 1997) ซึ่งเกิดจากความยากลำบากในการจับภาพเชิงประจักษ์เหล่านี้เรียกใช้และให้การสนับสนุนการตรวจสอบความถูกต้องสำหรับค่าตัวแทนประชากร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่: การแทรกแซงกระบวนการทางปัญญาของการสร้างกลยุทธ์ในแง่ของแนวคิดของความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเหล่านี้ตามที่กำหนด (L. W. van der Laan, 2010)

ผลการศึกษากลุ่มพบว่าระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อการควบคุมการคิดเชิงกลยุทธ์ การที่ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ได้เคยมีสัมผัสเกี่ยวกับความคิดต่ออนาคต หรือการมองอนาคต มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถของชั้นระดับการศึกษาว่าการศึกษามีการเปิดรับแนวคิด / วิธีการอนาคตและการมองอนาคตจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ สมมติฐานนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยยะสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากรูปแบบการตัดสินใจในแนวความคิด ผลการกลั่นกรองจึงมีความสำคัญมากที่สุดซึ่งสัมพันธ์กับผลกระทบต่อรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำระดับกลยุทธ์ (L. W. van der Laan, 2010)

การศึกษาของกลุ่มยังได้พบอีกว่าประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมของผู้นำระดับยุทธศาสตร์พบว่ามีอิทธิพลเชิงควบคุม การทดสอบสมมติฐานพบว่าประสบการณ์ในอุตสาหกรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการตัดสินใจและการวิเคราะห์ และยังพบว่าอายุของผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะมีอิทธิพลเชิงควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่าอิทธิพลของอายุมีความสำคัญต่อรูปแบบการตัดสินใจทางแนวคิดแม้ว่าอิทธิพลนี้ถือได้ว่ามีขนาดเล็ก (L. W. van der Laan, 2010)

## 2.6.5 การคิดเชิงกลยุทธ์และกระบวนการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic thinking and the strategy-making processes of an organization)

โหมดที่แตกต่างกันของการกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนที่ได้ระบุไว้ในบทที่ 2.6 ข้างต้น โหมดนี้รวมถึงสิ่งที่แตกต่างกันตามระดับของพฤติกรรมอิสระโดยผู้นำระดับกลยุทธ์และ



ระดับของกลยุทธ์ที่ตั้งใจและเกิดขึ้นใหม่ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง โหมคการใช้เหตุผลและการใช้ปัญญานั้นถูกกำหนดโดยพฤติกรรมขององค์กรในระดับสูงและเปลี่ยนไปจากระดับที่มากขึ้นของกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้จนถึงระดับที่สูงขึ้นของกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ โหมคสัญลักษณ์ (Symbolic) และโหมคการกำเนิด (Generative) เป็นต้นแบบโดยพฤติกรรมองค์กรในมีความเป็นระดับอิสระระดับสูงและแตกต่างจากระดับที่มากขึ้นของกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้จนถึงระดับที่สูงกว่าของกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ การแบ่งช่วงระหว่างกลยุทธ์ถูกค้นพบและกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้ในเมทริกซ์นั้นไม่ได้เป็นเรื่องที่เข้ากัน แต่แบบจำลองค่อนข้างจะยอมรับว่าองค์กรอาจแสดงระดับขั้นที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร (L. W. van der Laan, 2010)

ใครจะคาดหวังว่าผู้นำระดับยุทธศาสตร์จะมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อโหมคการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรดังที่ปรากฏในโหมคกำเนิดของกลยุทธ์ จากการศึกษาพบว่ารูปแบบการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรไม่จำเป็นต้องสะท้อนความคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเสนอโดยบุคคลที่มีอิทธิพลปานกลางถึงสูงในกลยุทธ์ขององค์กร ค่อนข้างจะเป็นที่ถูกกล่าวหาว่าโหมคการทำกลยุทธ์ขององค์กรโดยทั่วไปจะมีลักษณะคล้ายกับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่ศูนย์กลางของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายโดยวรรณกรรมของบรรดาโรงเรียนธุรกิจและการให้คำปรึกษา (L. W. van der Laan, 2010)

การมองอนาคต (foresight) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) นั้นมีความทับซ้อนกันและแตกต่างกันในแง่ของลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ (L. W. van der Laan, 2010):

#### 2.6.5.1 บริบทและความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ (Context and inputs of foresight competence and strategic thinking)

การมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งสองฟังก์ชันเป็นบริบทเฉพาะต้องการความคาดหวังในวิธีการต่อสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ในการศึกษาของลูคัสบริบทที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์องค์กร การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างแนวคิดได้ถูกแสดงไว้ข้างต้นในแง่ของการมีส่วนร่วมของทั้งสองเป็นต้นกำเนิดของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (L. W. van der Laan, 2010)

การศึกษาของลูคัสยืนยันว่าการมองอนาคต (foresight) มีการประยุกต์ที่กว้างขวางกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ซึ่งถูกนำมาเชื่อมโยงกับการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งลูคัสยืนยันว่าเป็นการมุ่งเน้นต่อคุณค่าที่แท้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Value-futures focussed; VFF) ข้อจำกัดของกลยุทธ์นั้นมักจำกัดการประยุกต์ใช้การคิดเชิงกลยุทธ์ในแง่ของงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ หรือพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ที่จะมาถึงจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว - นี่เป็นการยืนยันจากลูคัสว่าเป็นการเน้นการมุ่งเน้นการดำเนินงานในอนาคต (Operational-future focussed; OFF) การมองอนาคต (foresight) ดังที่แสดงไว้ในแง่ของวิวัฒนาการ

ของความสามารถของมนุษย์ในการมีส่วนร่วมในการเดินทางข้ามเวลานั้น ไม่ได้เป็นข้อจำกัด ในแง่ของบริบทที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้และถือได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนการของมนุษยชาติ นอกจากนี้ยังอาจเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าทั้งสองอย่างมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย สำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษาของลูคัส งานของการคิดเชิงกลยุทธ์ถูกจำกัด โดยพารามิเตอร์ที่เป็นผลประโยชน์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการพิจารณาทางเลือกในอนาคตที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร – ดังนั้นโดยทางปฏิบัติมันจึงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในอนาคต การมองอนาคต (foresight) ตามที่กำหนดโดยการศึกษาของลูคัสเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ที่แสวงหาการแปลงข้อมูลให้เป็นความรู้ ความเข้าใจ และความนึกคิด อันเป็นปัญญาเพื่อให้เกิดอนาคตทางเลือก (L. W. van der Laan, 2010)

มีการศึกษาได้นำเสนอว่าด้วยวัตถุประสงค์เฉพาะของการคิดเชิงกลยุทธ์ในบริบทของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้มีการคำนึงถึงปัจจัยสถานะต่างๆ แต่ไม่ได้รวมถึงผลลัพธ์ของการมองอนาคต จุดมุ่งหมายของการมองอนาคตในบริบทของการคิดเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อขยายขอบเขตของการรับรู้ของนักคิดเชิงกลยุทธ์และนำเสนอพวกเขาด้วยทางเลือกที่กำหนดขึ้นด้วยกับบรรทัดฐานที่กว้างขึ้นของการที่อนาคตจะพัฒนาไปอย่างไร ปัจจัยอื่นๆ ที่ตอบสนองความต้องการเชิงกลยุทธ์เช่น ผลพวงมาจากวิกฤตการณ์หรือความต้องการของผู้ถือหุ้นในระยะสั้นจะมีบทบาทสำคัญในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่มีให้กับองค์กร (L. W. van der Laan, 2010)

#### 2.6.5.3 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

แนวคิดทั้งสองตระหนักถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในแง่ของมุมมองของระบบ ความคลุมเครือและความซับซ้อนของระบบได้รับการยอมรับในแง่ของแนวคิดทั้งสองเช่นเดียวกับวิธีการที่เป็นระบบเพื่อพัฒนาความเข้าใจในอนาคตที่อาจมีวิวัฒนาการ วิธีการแบบองค์รวมตามที่เสนอโดยมุมมองของระบบทำให้ความสามารถตรวจสอบคุณภาพนั้นเกิดขึ้นได้ในระบบที่ไม่สามารถตรวจพบโดยการวิเคราะห์ (L. W. van der Laan, 2010)

ในขณะที่การมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์เน้นความสำคัญระดับของมุมมองของระบบ โดยจุดประสงค์ของแต่ละข้อก็แตกต่างกัน การมองอนาคตเน้นมุมมองของระบบเพื่อช่วยในการพัฒนาขยายสเปกตรัมของอนาคตที่เป็นทางเลือกผ่านความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างพื้นฐานและความสัมพันธ์ของพวกเขากับระบบโดยรวม ความเข้าใจที่ว่าเปลี่ยนแปลงในระบบนั้นแยกออกจากกัน โดยพื้นที่และเวลาที่ทำให้เกิดความสามารในการรับรู้อนาคตที่ถูกตัดการเชื่อมต่อกัน เหตุการณ์ที่ไม่มีพิกษัยดูเหมือนจะมีศักยภาพในการเป็นตัวเร่ง

ปฏิกริยาและอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในระบบ การมองอนาคต (foresight) ยืนยันว่าการทำความเข้าใจการพึ่งพาซึ่งกันและกันของระบบทำให้เราสามารถรับรู้ถึงความเป็นไปได้ของการหยุดชะงักของระบบและความไม่แน่นอนที่สำคัญ ผลลัพธ์จึงเป็นทางเลือกที่หลากหลายของอนาคตบนพื้นฐานของความเข้าใจในระบบ (L. W. van der Laan, 2010)

#### 2.6.5.4 ความสร้างสรรค์ และวิฤตการณ์ (Creative and critical)

ทั้งสองแนวคิดรับทราบถึงความจำเป็นในการคิดเชิงวิพากษ์และความคิดสร้างสรรค์ ทั้งสองสิ่งตระหนักถึงความสำคัญของการวิเคราะห์เชิงลึกของข้อมูลที่มีอยู่นอกเหนือไปจากจินตนาการที่สร้างสรรค์และความสามารถในการจัดการเชื่อมต่อจากระบบโดยนัยโดยความจำในอดีต ทั้งสองสิ่งพยายามที่จะพัฒนาสมมุติฐานว่าอนาคตจะมีวิวัฒนาการอย่างไรและตรวจสอบผลที่ตามมาของอนาคตนั้น (L. W. van der Laan, 2010)

ความสามารถอันโดดเด่น 8 ด้านของ Bartram (2005) ได้รวมถึงโดเมนของการวิเคราะห์และการตีความ (analyzing and interpreting) และการสร้างและการกำหนดแนวคิด (creating and conceptualizing) โดเมนทั้งสองอธิบาย "ความสามารถทางจิตใจทั่วไป [และ] การเปิดรับประสบการณ์ใหม่" ที่สอดคล้องกับแนวความคิดการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ (Bartram 2005, p. 1187) มิติของโดเมนเหล่านี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับการเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์และการคิดอย่างสร้างสรรค์ทั้งการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ได้ตรวจสอบการสนับสนุนเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าการทำนายของพวกเขาในแง่ของวิธีการความสามารถและการทำกลยุทธ์โดยเฉพาะ (L. W. van der Laan, 2010)

แม้จะมีความคล้ายคลึงกันของแนวคิดทั้งสองในการรับรู้คุณค่าของทั้งวิธีการวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ในการประมวลผลข้อมูล แต่วัตถุประสงค์นั้นแตกต่างกัน สิ่งนี้มีความชัดเจนในแง่ของการตรวจจับอันตรายและความเสี่ยง (L. W. van der Laan, 2010)

วัตถุประสงค์ของการคิดเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับการวางตำแหน่งในอนาคตที่ต้องการขององค์กร มันเป็นที่การวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ในแง่ของการตั้งสมมุติฐานอย่างถูกต้องบนพื้นฐานของการตีความที่ถูกต้องของข้อมูลที่มีอยู่ และมีความสามารถทางจิตในการจินตนาการอย่างสร้างสรรค์ จินตนาการตำแหน่งการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ในทำนองเดียวกันการมองอนาคตตระหนักถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ที่ถูกต้องและความสามารถในการสร้างสรรค์ที่จะได้รับทางเลือกของอนาคตที่แยกออกจากรูปแบบของอดีต อย่างไรก็ตามมันมีค่านิยมเชิงบรรทัดฐานที่กว้างขึ้นในแง่ของการใช้ความระมัดระวังอย่างรอบคอบในการอธิบายอนาคตที่ต้องการ ดังนั้นการเน้นถึงความสำเร็จของระดับสติปัญญาอันชาญฉลาดซึ่ง

อาจขยายเกินกว่าอนาคตที่ต้องการขององค์กรและสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุสิ่งนั้น (L. W. van der Laan, 2010)

#### 2.6.5.5 การเปิดรับแนวคิดใหม่ (Openness to new ideas)

ดังที่ระบุไว้ข้างต้นทั้งการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีการอธิบายความสามารถทางจิตใจทั่วไปเป็นตัวอย่างการเปิดรับความคิดใหม่ การยืนยันนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างชัดเจนจาก ความสามารถอันโดดเด่น 8 ด้านของ Bartram (Bartram 2005) และอื่น ๆ (Hunt 2002; Pate, Martin & Robertson 2003; Thompson, Stuart & Lindsay 1997) (L. W. van der Laan, 2010)

ในขณะที่ทั้งการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะร่วมกันของการเปิดรับความคิดใหม่ๆ ทั้งสองมีความแตกต่างโดยวัตถุประสงค์การขับเคลื่อนวิธีการดังกล่าวเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะนี้เป็นหลักเพื่อเปิดโอกาสใหม่ที่ไม่เหมือนใครในการแข่งขัน นวัตกรรมที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง การมุ่งมั่นสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันถือเป็นปัจจัยสำคัญในการยอมรับของผู้บริหารหรือการสร้างความคิดใหม่ ๆ Chermack (2004) ได้เตือนว่าแม้จะมีวิธปฏิบัติที่ดีที่สุดในการคิดเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจขององค์กรก็ยังคงมีความอ่อนไหวต่อความล้มเหลวในการตัดสินใจเนื่องจากความไม่รู้ (เขลา) ความเขลาได้รับการอธิบายว่าเป็น "แนวทางปฏิบัติที่ผิดพลาดยังจะได้รับการดูแลรักษาผ่านการตัดสินใจที่ไม่ดีแม้ว่าผลกระทบด้านลบจะเป็นที่รับรู้และหลีกเลี่ยงได้" (Chermack, T. J. 2004, p. 296) การแก้ปัญหาความล้มเหลวในการตัดสินใจในรูปแบบนี้เป็นการต่อยอดความแตกต่างระหว่างการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์ Chermack สนับสนุนความคิดที่ว่าวิธีการมองอนาคตโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์สามารถทำหน้าที่เป็นอินพุตป้อนเข้าสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ที่กลยุทธ์จะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจ นี่คือสาเหตุหลักเนื่องจากทางเลือกต่างๆ ที่ขยายออกไปที่ได้ถูกนำเสนอโดยการมองอนาคต (foresight) และมุ่งเน้นไปที่การดูแลอย่างรอบคอบที่ส่งเสริมการหลีกเลี่ยงผลกระทบต่างๆ ในเชิงลบ (L. W. van der Laan, 2010)

วัตถุประสงค์ของการมองอนาคตไม่เพียงแต่ต้องครอบคลุมประโยชน์ของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ยังได้รับการสนับสนุนโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อขยายขอบเขตของการรับรู้ ในสาระสำคัญแล้ววัตถุประสงค์ก็คือ เพื่อนำเสนอทางเลือกที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับอนาคตที่มีอยู่ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจในขณะที่รักษาการตรวจหาและหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ (L. W. van der Laan, 2010)



### 2.6.6 บทสรุป

ความสามารถการมองอนาคตและกิจกรรมการทำการมองอนาคต (foresight) จะให้ผลลัพธ์เป็นข้อมูลที่จำเป็นจำนวนหนึ่งว่าด้วย เทรนด์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เส้นทางการเหตุการณ์ (event) หนึ่งที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในอนาคตที่ผู้นำระดับกลยุทธ์จะมองไปยังเวลาข้างหน้าอีกไม่กี่ปีนับจากนี้ เมื่อการทำการมองอนาคตจากเหตุการณ์จำนวนมาก และทำการวิเคราะห์ จะก่อให้เกิดเป็นภาพของทางเลือกหลายๆ ภาพ และเส้นทางที่เป็นไปได้ที่มุ่งไปยังเป้าหมายจำนวนหนึ่ง การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) จะเป็นการนำทางเลือกที่ได้จากการทำการมองอนาคต (foresight) เหล่านี้ มาทำการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยกระบวนการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) โดยผู้นำขององค์กร (strategic leader)

ดังนั้นเมื่อภาพในอนาคต และทางเลือกทางกลยุทธ์ที่กำหนดให้องค์กรเดินสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของผู้นำนั้นชัดเจน มันจึงเป็นการลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียทรัพยากรขององค์กร โดยกระบวนการเหล่านี้เป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (strategic risk management) ขององค์กร

การศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นหาความสัมพันธ์กันระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ของผู้บริหารองค์กรในประเทศไทยต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) อันประกอบไปด้วย การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ว่ามุมมองของท่านผู้นำองค์กรมีทัศนคติอย่างไรต่อการกำหนดกลยุทธ์ของพวกเขาเอง คำถามที่สำคัญก็คือ ก่อนที่บรรดาผู้นำกลยุทธ์ได้กำหนดกลยุทธ์ของตนออกมาได้มีความสนใจต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 กิจกรรมที่กล่าวไว้หรือไม่ และมีความลึกซึ้งเพียงไร

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดของงานวิจัยได้มีการทำการอธิบายไว้โดยละเอียดในบทถัดไป

## 2.7 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ในศตวรรษใหม่ มีภูมิทัศน์ของการแข่งขันสูงเนื่องจากแนวโน้มของเทคโนโลยี ความเป็นประชาธิปไตยและโลกาภิวัตน์ (Halal and Taylor, 1999) ทำให้เกิดความตึงเครียดในขอบเขตและโครงสร้างขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความซับซ้อนมากดังคุณความสนใจมากขึ้น สิ่งนี้ได้รับผลกระทบกับบทบาทความเป็นผู้นำตั้งแต่บทบาทดั้งเดิมไปจนถึงกลยุทธ์ ผลของการศึกษาของศูนย์ผู้นำสร้างสรรค์ (The Center for Creative Leaders; CCL) สนับสนุนสิ่งนี้ พบว่าความท้าทายที่ผู้นำต้องเผชิญในวันนี้มีความซับซ้อนดังนั้นเราจึงต้องการมุมมองใหม่เกี่ยวกับความ



เป็นผู้นำ Podolny และคณะ (2005) สังเกตความเป็นผู้นำที่ได้รับการวิจารณ์ โดยองค์กรที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทัศน์และมุมมอง (Hunitie, 2018)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างความเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้รับการแนะนำโดย Hambrick และ Pettigrew (2001 ตามที่อ้างถึงใน Vera and Crossan 2004) ตามที่พวกเขาเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้นำในองค์กรโดยไม่คำนึงถึงระดับการจัดการ ในขณะที่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กร (Hunitie, 2018)

ดังนั้นผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กรจึงมีบทบาทที่แตกต่างกับของผู้ที่อยู่ในระดับกลาง (Vera and Crossan 2004) ตัวอย่างบทบาทของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ที่ตั้งชื่อโดย Boal และ Hooijberg (2000) ประกอบด้วยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร การพัฒนาโครงสร้างองค์กรการจัดตั้งและการสื่อสารภารกิจขององค์กรและการพัฒนาผู้นำใหม่ เดวิส (2004) ระบุความสามารถหลักห้าประการในการเป็นผู้นำระดับยุทธศาสตร์ซึ่ง ได้แก่ การวางแนวกลยุทธ์ (strategic orientation) การดำเนินกลยุทธ์ (strategy implementation) การปรับเชิงกลยุทธ์ (strategic alignment) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic interventions) และการพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ (development of strategic competencies) เนื่องจากความสำคัญของพวกเขาในองค์กรใดๆ ที่พยายามรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำระดับยุทธศาสตร์ต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ เช่นการตัดสินใจด้วยปัญญา (Avolio 2007)

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

งานวิจัยของลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (qualitative research) ได้ทำการศึกษาพบว่าผลการศึกษายืนยันว่าทักษะการมองอนาคต (foresight competence) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มีความสัมพันธ์กัน โดยการมองอนาคตนั้นเป็นความสามารถที่เป็นปัจจัยสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ และ โดยทั้งทฤษฎีกรอบงานวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นแสดงความสอดคล้องกันอย่างชัดเจนว่าความสามารถต่อการมองอนาคตนั้นเป็นความสามารถที่จำเป็นและมาต้องมาก่อนการคิดและทำกลยุทธ์ ตัวการปัจจัยปฏิสัมพันธ์อื่นๆ เช่น อายุ, ระดับการศึกษา, การศึกษาทางด้านอนาคตศึกษาหรือการมองอนาคต, ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมยังมีผลต่อตัวแปรการศึกษาอีกด้วย ผลการวิจัยยืนยันว่าแนวทางแบบดั้งเดิมแบบเชิงเส้นและแบบไตรังตรงในการวางกลยุทธ์ยังคงเด่นชัด เป็นการยืนยันต่อไปว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ยังคงเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยากในการฝึกฝนเชิงกลยุทธ์และแสดงถึงความท้าทายต่อผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ภายในบริบทของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่คลุมเครือและมีพลวัตและความ

จำเป็นของการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน การศึกษาเน้นถึงความกังวลที่ว่ากลยุทธ์นั้นมีการปฏิบัติโดยทั่วไปโดยมีค่าใช้จ่ายด้านการกำเนิดและการคิดเชิงสร้างสรรค์

การสนับสนุนหลักของการวิจัยของลูคัส (L. W. van der Laan, 2010) คือการพัฒนาและปรับแต่งกรอบแนวคิดที่ได้แสดงไว้และเป็นรูปแบบการทดสอบครั้งแรกของความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างการสร้างความสามารถในการมองอนาคต (foresight competence) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และกระบวนการสร้างกลยุทธ์องค์กร อิทธิพลของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้นำในแง่ของทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategy-level leader) มีส่วนช่วยต่อวรรณกรรมเรื่องนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจที่สำคัญในการบรรจบกันระหว่างความสามารถในการรับรู้ของผู้นำและกระบวนการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นเหตุเป็นผล

การศึกษาของ Ozcan and Smith (2010) จัดทำขึ้นในสหราชอาณาจักร แคนาดา และทวีปยุโรป ได้พิจารณาการวางแผนภูมิขอบเขตของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นระหว่าง 2553 และ 2568 ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏในศตวรรษที่ 21 การศึกษาได้จัดทำเวิร์กช็อปโดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์อนาคต (Future experts) ที่ได้เข้าร่วมประชุม Future-oriented Technology Analysis (FTA) conference 2008 โดยได้ระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์ trends, drivers, wild-cards, discontinuity และ weak signals ซึ่งได้นำเสนอให้เห็นถึงทฤษฎีและกระบวนการวิเคราะห์อนาคต เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำการมองอนาคต (foresight) ได้ การศึกษาเป็นการทำวิจัยเชิงปริมาณโดยทำการสอบถามผู้เข้าร่วมเป็นจำนวน 293 คน ผลการวิจัยพบว่าข้อมูลมีประโยชน์และค่อนข้างลึกซึ้งและหลากหลาย อย่างไรก็ตามในอนาคตอาจจะเพิ่มเติมการใส่ข้อมูลอินพุตและการวิเคราะห์ยังสามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของแบบสำรวจนี้ให้เพิ่มยิ่งขึ้นไปโดยทั่วไปแล้วจุดประสงค์ของการอ้างอิงการศึกษาชิ้นนี้ก็เพื่อการรวบรวมเครื่องมือที่สำคัญต่อกระบวนการทำการมองอนาคต (foresight) เช่น trend analysis, wild-card และ weak signals

การศึกษาของ Jarunee (Wonglimpiyarat, 2006) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ได้นำเสนอผลลัพธ์ของกระบวนการมองอนาคต (foresight) ได้ให้ภาพรวมที่ครอบคลุมของแนวโน้มของอุตสาหกรรมไทย การศึกษามีส่วนช่วยในการกำหนดเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมที่เป็นไปได้ด้านนโยบายซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถของประเทศไทยในการปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันสำหรับอนาคต งานศึกษานี้ได้ทดสอบการมองอนาคตดำเนินการโดยรัฐบาลไทยผ่านสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และศูนย์การมองอนาคตด้านเทคโนโลยีของเอเปคเพื่อตรวจสอบศักยภาพของอุตสาหกรรมไทยและการวางแผนนโยบายการพัฒนาที่จำเป็นเพื่อให้อุตสาหกรรมของไทยประสบความสำเร็จในปี 2563

ตารางที่ 2.3 การทบทวนวรรณกรรม (Literature review)

ลำดับ	ชื่อผู้แต่ง	เรื่อง	ปีที่ทำ การวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ สำหรับการ วิจัย	ตัวแปรที่ใช้ สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
1.	Lucas W van der Laan	Foresight Competence and The Strategic Thinking of Strategy-Level Leaders	2010	การวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative Research)	กลุ่มผู้บริหาร กลยุทธ์ชาย และหญิงของ องค์กรใน แอฟริกาใต้ และ ออสเตรเลียที่มี บทบาทและ อิทธิพลปาน กลางจนถึงสูง ต่อการ ตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ต่อ ภายในและ	แบบสำรวจ แบบสอบถาม ทางเว็บไซต์ (Web-based survey questionnaire)	(1) ข้อมูลส่วนตัว (profile) ประกอบด้วย เพศ, เชื้อชาติ, อายุ (2) การศึกษา (การศึกษา) (3) ประสบการณ์ (experience) (4) การจัดทำกล ยุทธ์ขององค์กร (organizational strategy formulation)	ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการมองอนาคต (foresight competence) และการ คิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มี ความสัมพันธ์กัน โดย ทั้งทฤษฎีกรอบ งานวิจัยและการ วิเคราะห์ข้อมูลนั้น แสดงความสอดคล้อง กันอย่างชัดเจน

ลำดับ	ชื่อผู้แต่ง	เรื่อง	ปีที่ทำการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
					ภายนอกองค์กร			
2.	Ozcan Saritas, Jack E. Smith	The Big Picture – trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals	2010	การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	ผู้เข้าร่วมประชุม Future-oriented Technology Analysis (FTA)	แบบสอบถาม	(1) Part 1: Respondent profile (Year of foresight experience, country of residence, affiliation-type of organization) (2) Part 2: Identification of trend, drivers, wild	clarify the concepts first by suggesting definitions and discussing the distinctions between them. The paper then presents the rationales of conducting the Big Picture Survey (BPS), presents its methodology and discusses the results

ลำดับ	ชื่อผู้แต่ง	เรื่อง	ปีที่ทำการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
							cards, weak signal	of the survey in a greater extent.
3.	Jarunee Wonglimpiyarat	Technology foresight: Creating the future of Thailand's industries	2006	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	Discussion forum NSTDA and APEC	Foresight exercise Discussion forum within NSTDA and APEC	The time horizon within which the technology foresight is undertaken covers the period between 2000-2020.	การดำเนินงานของระบบการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ควรเป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาลจำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในวงกว้างของแผนพัฒนาอุตสาหกรรม การวางแผนเทคโนโลยี



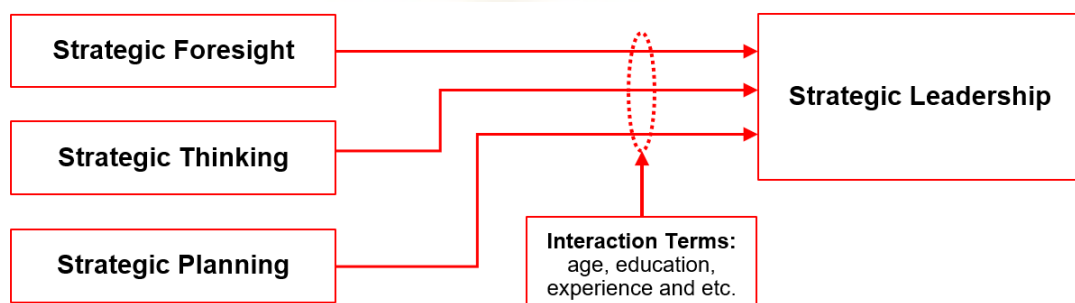
ลำดับ	ชื่อผู้แต่ง	เรื่อง	ปีที่ทำการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย	ตัวแปรที่ใช้สำหรับการศึกษา	ผลการศึกษาที่ได้
								ควรได้รับการพัฒนาในลักษณะผสมผสานกับสถาบันที่มีปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดเพื่อนำผลลัพธ์ของโปรแกรมการมองอนาคตไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.9 แนวความคิดกรอบงานวิจัยฉบับนี้ (conceptual framework for this research)

ความสามารถการมองอนาคตและกิจการมการทำการมองอนาคต (foresight) จะให้ผลลัพท์เป็นข้อมูลที่จำเป็นจำนวนหนึ่งว่าด้วย เทรนด์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เส้นทางการเหตุการณ์ (event) หนึ่งที่จะก่อให้เกิดผลลัพท์ในอนาคตที่ผู้นำระดับกลยุทธ์จะมองไปยังเวลาข้างหน้าอีกไม่กี่ปี นับจากนี้ เมื่อการทำการมองอนาคตจากเหตุการณ์จำนวนมาก และทำการวิเคราะห์ จะก่อให้เกิดเป็นภาพของทางเลือกหลายๆ ภาพ และเส้นทางที่เป็นไปได้ที่มุ่งไปยังเป้าหมายจำนวนหนึ่ง การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) จะเป็นการนำทางเลือกที่ได้จากการทำการมองอนาคต (foresight) เหล่านี้ มาทำการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยกระบวนการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) โดยผู้นำขององค์กร (strategic leader)

ดังนั้นเมื่อภาพในอนาคต และทางเลือกทางกลยุทธ์ที่กำหนดให้องค์กรเดินสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของผู้นำนั้นชัดเจน มันจึงเป็นการลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียทรัพยากรขององค์กร โดยกระบวนการเหล่านี้นับว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (strategic risk management) ขององค์กร

การศึกษาที่ในงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นหาความสัมพันธ์กันระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ของผู้บริหารองค์กรในประเทศไทยต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) อันประกอบไปด้วย การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ว่ามุมมองของท่านผู้นำองค์กรมีทัศนคติอย่างไรต่อการกำหนดกลยุทธ์ของพวกเขาเอง คำถามที่สำคัญก็คือ ก่อนที่บรรดาผู้นำกลยุทธ์ได้กำหนดกลยุทธ์ของตนออกมาได้มีความสนใจต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 กิจกรรมที่กล่าวไว้หรือไม่ และมีความลึกซึ้งเพียงไร แนวความคิดกรอบงานวิจัยสามารถแสดงได้ดังในรูปที่ 2.9 ดังนี้



รูปที่ 2.9 แนวความคิดกรอบงานวิจัย (Conceptual Framework of the Study)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย / ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและกระบวนการวิจัย (Research Methodology) โดยกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

- (1) การกำหนดกลุ่มประชากร
- (2) เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล
- (3) ชุดคำถามสำหรับแบบสอบถาม
- (4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
- (5) การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล
- (6) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- (7) การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) และใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เนื่องจากให้ความสะดวกและประหยัดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.2 การกำหนดกลุ่มประชากร

เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และคำถามงานวิจัย ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงกลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นผู้บริหารระดับกลาง ถึงสูง ที่มีประสบการณ์การทำงานที่ และนำเสนอให้กับองค์กร โดยมาจากกลุ่มประชากรต่อไปนี้

- (1) กลุ่มประชากรผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางของบริษัทหรือองค์กร ซึ่งได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท. / SET) หรือเป็นบริษัทลูกซึ่งถือหุ้นโดยบริษัทที่

จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือเป็นบริษัทสำนักงานตัวแทนที่มีการถือหุ้น โดยบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ

(2) กลุ่มประชากรผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ หรือเจ้าของกิจการธุรกิจสตาร์ทอัพ ที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(3) กลุ่มประชากรตามข้อ (1) และ (2) ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อมเกี่ยวกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ การออกแบบกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารกลยุทธ์ หรือสนับสนุนการบวนการกำหนดกลยุทธ์

การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบค่าจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของคอแครน 18 (Cochran, 1977 อ้างอิงใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) และไม่ทราบค่าสัดส่วนประชากร โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

$$n = \frac{Z^2}{4e^2}$$

เมื่อ

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

$p$  = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร

$e$  = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

$Z$  = ค่า  $Z$  ที่ระดับความเชื่อมั่นหรือระดับนัยสำคัญ

(ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้ค่า  $Z = 1.96$ )

แทนค่า

$$n = \frac{1.96^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นทั้งหมด 400 ตัวอย่าง

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าในแง่ของประสบการณ์ส่วนบุคคลนั้นมีความสำคัญต่อแนวทางสองแนวทางวิจัย คือ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งทั้งสองแนวทางสามารถนำเสนอแง่มุมที่แตกต่างและมีคุณค่าในของเนื้อหาสาระที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยมีความตั้งใจพัฒนางานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้เครื่องมือการจัดทำแบบสอบถาม แจกจ่าย และเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร ตัวอย่างดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3.2

### 3.4 ชุดคำถามสำหรับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยอย่างกว้างขวางเพื่อการเก็บข้อมูลจากประชากรที่มีจำนวนมาก เพื่อให้ประชากรที่ถูกเลือกมา มีความสะท้อนออกเป็นภาพรวมของตัวแทนต่อปัญหาในงานวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สามารถอ้างอิงได้ ดังนั้น การพัฒนาแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยจึงมีความสำคัญมากสำหรับการศึกษาแบบภาพตัดขวาง (cross-sectional study)

จากที่ได้อธิบายคำถามงานวิจัยและแนวความคิดกรอบงานวิจัยในบทที่ 1 และบทที่ 2 นั้น งานวิจัยฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายต่อคำถามดังแสดงได้ในตารางที่ 3.1 นี้ จากคำถามงานวิจัยข้างต้นได้ถูกนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถาม ดังแสดงไว้ในภาคผนวกของงานวิจัยฉบับนี้



ตารางที่ 3.1 สรุปคำถามงานวิจัยและคำถามย่อยงานวิจัย (Summary of Research Question and Sub-Research Question)

คำถามงานวิจัย (Research Question)	คำถามย่อยงานวิจัย (Sub-Research Question)
หมวดคำถามทัศนคติของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์	
ทัศนคติ (mindset) ของผู้บริหารองค์กรปัจจุบัน มองการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร?	ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) หรือไม่?
	ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีสุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กรใช่หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีสุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กรใช่หรือไม่?
	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) หรือไม่?
	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หรือไม่?
	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หรือไม่?
หมวดคำถามความพึงพอใจกับกลยุทธ์ขององค์กร	

คำถามงานวิจัย (Research Question)	คำถามย่อยงานวิจัย (Sub-Research Question)
<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรตนเองในปัจจุบันหรือไม่?</p>	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตนเองอยู่แล้วหรือไม่?</p>
	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเองอยู่แล้วหรือไม่?</p>
	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเองหรือไม่?</p>
	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้หรือไม่?</p>
<p>หมวดคำถามการสังเกตการทำมมองอนาคต (foresight) ในการออกแบบกลยุทธ์</p>	
<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการมมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) หรือไม่?</p>	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?</p>
	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี “ทีมงานทำหน้าที่” วิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?</p>
	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?</p>

คำถามงานวิจัย (Research Question)	คำถามย่อยงานวิจัย (Sub-Research Question)
	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี “ทีมงานทำหน้าที่” วิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์อนาคตโดยองค์กรของตนเองใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) เน้นการพัฒนาตามเมกะเทรนด์ (mega-trend) เป็นหลักเพียงอย่างเดียวใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคตที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด?</p>
หมวดคำถามการสังเกตการทำการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ในการออกแบบกลยุทธ์	
<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หรือไม่?</p>	<p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี แล้วใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี แล้วใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี แล้วใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี แล้วใช่หรือไม่?</p> <p>ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพ (scenario) โดยองค์กรของตนเองใช่หรือไม่?</p>

คำถามงานวิจัย (Research Question)	คำถามย่อยงานวิจัย (Sub-Research Question)
หมวดคำถามการสังเกตการทำกรวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ในการออกแบบกลยุทธ์	
ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หรือไม่?	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทางของแผนกลยุทธ์ในระยะ 5 ปีใช่หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทางของแผนกลยุทธ์ในระยะ 10 ปีใช่หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทางของแผนกลยุทธ์ในระยะ 15 ปีใช่หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทางของแผนกลยุทธ์ในระยะ 20 ปีใช่หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ ใช่หรือไม่?
	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี ใช่หรือไม่?
หมวดคำถามการวิเคราะห์ประชากรศาสตร์	
ลักษณะทางประชากรของผู้นำระดับยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่?	อายุของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีผลต่อการวิเคราะห์เทรนด์และการมองอนาคตใช่หรือไม่?
	อายุของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีผลต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ใช่หรือไม่?
	อายุของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ใช่หรือไม่?
	ประสบการณ์ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีผลต่อการวิเคราะห์เทรนด์และการมองอนาคตใช่หรือไม่?

คำถามงานวิจัย (Research Question)	คำถามย่อยงานวิจัย (Sub-Research Question)
	ประสบการณ์ของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีผลต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ใช่หรือไม่?
	ประสบการณ์ของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ใช่หรือไม่?





### 3.5 สถิติและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือซอฟต์แวร์ทางสถิติ SPSS ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย และกระบวนการทางสถิติ (statistical process analysis) เครื่องมือที่เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หลักสามารถดำเนินการโดยอาศัยหลักการเทคนิค Compare means และ Variance Analysis จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรตัวอย่างได้

#### 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา เป็นต้น โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

#### 3.5.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานและความสัมพันธ์

เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในงานวิจัยนี้ สามารถแสดงได้โดยการใช้เครื่องมือเทคนิคการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Compare mean – Independent-sample t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Variance Analysis, F-test)

### 3.6 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ในการสร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยได้มีการประยุกต์มาจากวิธีการสร้างชุดคำถามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่ว่าจะใช้เทคนิคใดจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล ซึ่งจะทำการทดสอบใน 2 ประเด็นคือ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ดังต่อไปนี้

#### 3.6.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้มีการนำชุดคำถามจากการทบทวนงานวิจัยก่อนหน้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อทำแบบสอบถามและนำแบบสอบถามดังกล่าวไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหาในแบบสอบถามที่จะศึกษา และได้มีการนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนใช้จริง (Pretest) เพื่อทดสอบความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้เพื่อทดสอบความเที่ยงตรง

### 3.6.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามตามความเป็นจริงทุกข้อ รวมทั้งคำถามที่มีความเที่ยงตรงทางสถิติ โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ไปทำการทดสอบก่อนใช้จริงและพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ครอนแบค อัลฟา (Cronbach's Coefficient Alpha) ของคำถามในแต่ละด้าน โดยค่าครอนแบคอัลฟาที่ได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงถือว่าเป็นที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2013)

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการแจกแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขอความอนุเคราะห์ผ่านการติดต่อโดยตรงต่อผู้แทนองค์กรต่างๆ หรือ ผ่านคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจนเครือข่ายวิชาชีพของผู้ทำวิจัย เพื่อดำเนินการขอเข้าพบปะรายบุคคลเพื่อชี้แจงข้อมูลงานวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม หรือ อาจใช้วิธีการประชุมแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน เช่น Microsoft Team, Zoom หรือ ส่งผ่านอีเมลและชี้แจงทางโทรศัพท์ ทั้งนี้แล้วแต่ความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถาม ตลอดจนการคำนึงถึงความปลอดภัยของสถานการณ์โควิด-19 ในขณะนี้

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจาก 2 ส่วน คือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ทำการเก็บข้อมูลที่ได้อาจการนาแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีระยะเวลาวิจัยเริ่มตั้งแต่ 10 กรกฎาคม 2563 - 30 กันยายน 2563

### 3.8 การจัดทำข้อมูลเชิงวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลจะสามารถแบ่งออกเป็นส่วนใหญ่ๆ ได้ดังนี้

- (1) ทักษะคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต (Leadership's attitude towards foresight)
- (2) ความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic foresight competence of strategic leadership)
- (3) ความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic planning of strategic leadership)

- (4) ความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic thinking of strategic leadership)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย” ผู้วิจัยได้ทำการกระจายแบบสอบถามผ่านไปยังผู้ผ่านการคัดกรองสำหรับผู้ที่อยู่ในเกณฑ์กลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษา จำนวน 400 ชุด โดยชุดคำตอบที่ได้รับการอนุเคราะห์ตอบคำถามครบถ้วนและนำมาประมวลผลเพื่อทำการวิเคราะห์ทั้งสิ้น จำนวน 52 ชุด คิดเป็นสัดส่วน 13%

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติผู้เขียนได้นำมาประมวลและเรียบเรียงเป็นผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

#### 4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับ CEO/Director คิดเป็นจำนวนร้อยละ 9.6% ระดับ Senior Manager 40.4% และระดับ Middle Manager 44.2% โดยระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยระดับปริญญาเอกร้อยละ 5.8% ระดับปริญญาโท 78.8% และระดับปริญญาตรี 15.4% จากอุตสาหกรรมต่างๆ ดังนี้ Manufacturing คิดเป็นร้อยละ 34.6% Financial services 9.6% Retail 5.8% Resource/Mining และ Education อย่างละ 1% นอกจากนี้ยังมีผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม Engineering and Technology อีก 46.2%

กลุ่มตัวอย่างที่มีอิทธิพลและส่วนร่วมต่อการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ ที่แตกต่างกันดังนี้ มีอิทธิพลสูงมากคิดเป็นร้อยละ 32.7% สูง 44.2% ปานกลาง 21.2% ต่ำ 1.9% และไม่มีอิทธิพลเลย 32.7%

โดยลักษณะบทบาทของการมีส่วนร่วมต่อการจัดทำารออกแบบกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ดังนี้ Active/Influential 1.9% Advisor to / am consulted by senior management 25%

Member of employee strategy group 30.8% Contribute informally through line management 20% และไม่มีบทบาทเลย 3.8%

เมื่อถามต่อไปว่าเมื่อมีการออกแบบกลยุทธ์ในองค์กร กลยุทธ์เหล่านั้นจะถูกออกแบบโดยผู้ใด ผู้เข้าร่วมงานวิจัยให้ข้อมูลว่า 53.8% จะถูกทำโดย CEO/Director 40.4% ถูกทำโดย CEO/Senior Managers และอีก 5.8% ถูกทำโดย Senior/Middle Managers

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะประชากรประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

คุณลักษณะประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	38	73.1
	หญิง	14	26.9
รวม		52	100
อายุ	26 – 30	1	1.9
	31 – 35	1	1.9
	36 – 40	7	13.5
	41 – 45	9	17.3
	46 – 50	20	38.5
	51 – 55	11	21.2
	56 – 60	1	1.9
	60 ขึ้นไป	2	3.8
รวม		52	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	8	15.4
	ปริญญาโท	41	78.8
	ปริญญาเอก	3	5.8
รวม		52	100
ขนาดขององค์กร	มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน	34	65.4
	มีพนักงาน 100 – 999 คน	13	25.0
	มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน	5	9.6
รวม		52	100
	ไม่เคย	11	21.2
	เคย, ในระดับมัธยม	1	1.9



คุณลักษณะประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
ท่านเคยได้อ่าน หรือ เคยศึกษาเกี่ยวกับ future thinking หรือ foresight มาก่อนหรือไม่	เคย, ในระดับปริญญาตรี	1	1.9
	เคย, ในระดับปริญญาโท	36	69.2
	เคย, ในระดับปริญญาเอก	3	5.8
รวม		52	100
อยู่ในอุตสาหกรรมใด	Financial services	5	9.6
	Manufacturing	18	34.6
	Retail	3	5.8
	Resource / Mining	1	1.9
	Education	1	1.9
	Other	24	46.2
	Other, Automotive Industry	1	1.9
	Other, Business Consulting	1	1.9
	Other, Engineering and Technology	20	38.5
	Other, Hospitality	1	1.9
	Other, Research	1	1.9
รวม		52	100
อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มาแล้วกี่ปี	1 – 5 ปี	4	7.7
	6 – 10 ปี	5	9.6
	11 – 15 ปี	16	30.8
	16 – 20 ปี	18	34.6
	20 ปีขึ้นไป	9	17.3
รวม		52	100
ท่านอยู่ในตำแหน่ง	CEO / Director	5	9.6
	Senior Manager	21	40.4
	Middle Manager	23	44.2
	Professional	2	3.8
	Other – Consultant	1	1.9
รวม		52	100
	Active / Influential	1	1.9

คุณลักษณะประชากรศาสตร์		จำนวน	ร้อยละ
บทบาทของท่านในการจัดทำ การออกแบบกลยุทธ์ของ องค์กร	Advisor to / am consulted by senior management	13	25.0
	Member of employee strategy group	16	30.8
	Contribute informally through line management	20	38.5
	None	2	3.8
รวม		52	100
อิทธิพลของท่านต่อการจัดทำ กลยุทธ์ขององค์กร	สูงมาก	17	32.7
	สูง	23	44.2
	ปานกลาง	11	21.2
	ต่ำ	1	1.9
	ไม่มี	17	32.7
รวม		52	100
การออกแบบกลยุทธ์ใน องค์กรถูกออกแบบโดย	CEO / Directors	28	53.8
	CEO / Senior Managers	21	40.4
	Senior / Middle Managers	3	5.8
รวม		52	100

#### 4.2 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาทัศนคติของผู้นำ  
องค์กรต่อการมองอนาคต (Leadership's attitude towards foresight)

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	221.066
	df
	55
	Sig.
	.000

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์  
ทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic foresight competence of  
strategic leadership)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1345.624
	df	325
	Sig.	.000

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์การ  
วางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic planning of strategic leadership)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1412.251
	df	300
	Sig.	.000

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงค่า KMO and Barlett's Test ของตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศึกษาความสัมพันธ์การ  
คิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic thinking of strategic leadership)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1108.784
	df	210
	Sig.	.000

### 4.3 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ตารางที่ 4.6 ตารางสรุปแสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวแปร (Reliability Cronbach's Alpha)

Reliability Statistics			
กลุ่มตัวแปร	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
ตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศักยภาพของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต (Leadership's attitude towards foresight)	.819	.833	11
ตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศักยภาพสัมพันธภาพทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic foresight competence of strategic leadership)	.942	.950	26
ตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศักยภาพสัมพันธภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic planning of strategic leadership)	.956	.963	25
ตัวแปรในกลุ่มการศึกษาศักยภาพสัมพันธภาพการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic thinking of strategic leadership)	.883	.918	21

### 4.4 ศักยภาพของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคต (Leadership's attitude towards foresight)

4.4.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ (2 Sample t-Test)

จากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการมองอนาคตของผู้บริหารกลยุทธ์ ได้ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติว่าเป็นบวกต่อการทำการมองอนาคต (foresight) โดยคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) มีค่ามากกว่า 4 ในเกือบทุกคำถามปัจจัยที่นำมาประมวลผลซึ่งหมายถึงเห็นด้วยค่อนข้างมาก

อย่างไรก็ดี เมื่อเราได้พิจารณาการทดสอบค่ากลาง (Compare mean) เราจะได้พบกับความแตกต่างทางด้านทัศนคติของผู้บริหารในรายละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น ข้อแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นการปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้ไปในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน โดยการทดสอบค่า independent-sample t-test เมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 จากตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าการทำการมองอนาคต (foresight) นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.042) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager และ (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ Senior Manager และ Middle Manager กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดียังไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (strategic risk management)

สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig มากกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.065) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ Senior Manager และ Middle Manager กล่าวคือ มีความขัดแย้งกันในเชิงทัศนคติของผู้บริหารว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)



สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ Senior Manager และ Middle Manager กล่าวคือ ผู้บริหารมองว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) นั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	ปฏิเสธ
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ยอมรับ
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ปฏิเสธ
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ยอมรับ
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ยอมรับ
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ปฏิเสธ
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	ปฏิเสธ
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	ยอมรับ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	ยอมรับ
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	ยอมรับ
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	ยอมรับ



ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่ากลางความเห็นทัศนคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคตระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager

เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ตำแหน่งของผู้นำองค์กร											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	5.00	0.000	4.71	0.463	2.828	.000	4.71	.463	4.83	.388	-0.871	.087
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	4.80	.447	4.67	.483	.561	.185	4.67	.483	4.70	.559	-0.183	.944
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	4.40	.548	4.14	1.014	.779	.042	4.14	1.014	4.78	.518	-2.597	.000
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	4.40	1.342	4.14	.964	.499	.602	4.14	.964	4.39	.839	-0.914	.556
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	4.60	.548	4.48	.814	.321	.439	4.48	.814	4.22	.951	.965	.235
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	4.80	.447	4.52	.602	.959	.065	4.52	.602	4.91	.288	-2.696	.000
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	4.60	.548	4.62	.498	-.076	.887	4.62	.498	4.87	.344	-1.924	.000

เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ตำแหน่งของผู้นำองค์กร											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	4.00	1.225	3.57	1.028	.810	.765	3.57	1.028	3.91	.811	-1.199	.124
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	3.60	1.140	4.10	.768	-1.182	.257	4.10	.768	3.74	.689	1.621	.841
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	4.00	.707	4.19	.873	-.452	.079	4.19	.873	4.04	.825	.574	.413
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	4.60	.548	3.86	1.108	1.441	.080	3.86	1.108	4.00	.905	-.470	.154

จากตารางที่ 4.10 เป็นการทดสอบโดยการเปรียบเทียบปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักในโดเมนของขนาดขององค์กรซึ่งในการศึกษาได้แบ่งขนาดขององค์กรเป็น 3 ขนาดด้วยกันคือ องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน องค์กรขนาดกลางมีพนักงานระหว่าง 100 – 999 คน และองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.047) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.008) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.009) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ที่ดีไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร

สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.016) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสม



มติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.001) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	ยอมรับ
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ปฏิเสธ
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ปฏิเสธ
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ปฏิเสธ
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ยอมรับ
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ปฏิเสธ
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	ปฏิเสธ
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	ยอมรับ
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	ยอมรับ
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	ยอมรับ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	ยอมรับ

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่ากลางความเห็นที่ทัศนคติของผู้นำองค์กรต่อการมองอนาคตระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)

เปรียบเทียบความเห็นที่ทัศนคติของผู้บริหารตามขนาดขององค์กร	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100-999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ขององค์กร	4.82	.387	4.85	.376	-1.81	0.715
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	4.82	.459	4.46	.519	2.207	0.047
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีสุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	4.71	.579	4.15	.899	2.058	0.008
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีสุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	4.68	.638	3.77	1.013	3.010	0.009
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	4.71	.676	3.85	.899	3.555	0.213
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	4.82	.387	4.62	.506	1.340	0.016
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	4.88	.327	4.38	.506	3.291	0.001
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	4.06	.814	3.08	1.084	3.267	0.477

เปรียบเทียบความเห็นทัศนคติของผู้บริหารตามขนาดขององค์กร	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100-999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	4.00	.739	3.69	.947	1.180	0.11
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	4.24	.781	3.77	.832	1.798	0.775
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	4.21	.880	3.77	1.092	1.423	0.336

#### 4.4.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร (F-Test)

ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างประชากร (analysis of variance, F-test) ของการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการมองอนาคตของผู้บริหารกลยุทธ์ ผลลัพธ์โดยภาพรวมได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติเป็นบวกต่อการทำการมองอนาคต (foresight) สำหรับรายละเอียดปัจจัยที่มีความคิดเห็นแตกต่างซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานหลักของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งการทดสอบค่า F-test เมื่อค่า Sig จะมีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.035) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

ซึ่งตำแหน่งต่างๆ ของผู้บริหารประกอบไปด้วย CEO/Director, Senior Manager และ Middle Manager

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของ  
ทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบ โดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	ยอมรับ
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ยอมรับ
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ยอมรับ
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ยอมรับ
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ยอมรับ
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ปฏิเสธ
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	ยอมรับ
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	ยอมรับ
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	ยอมรับ
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	ยอมรับ
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	ยอมรับ

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้บริหาร (strategic leadership) ต่อการมองอนาคต (strategic foresight) ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร

		SS	Df	MS	F	Sig.
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	ระหว่างกลุ่ม	.487	4	.122	.754	.561
	ภายในกลุ่ม	7.590	47	.161		
	รวม	8.077	51			
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ระหว่างกลุ่ม	.337	4	.084	.321	.863
	ภายในกลุ่ม	12.336	47	.262		
	รวม	12.673	51			
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5.296	4	1.324	2.248	.078
	ภายในกลุ่ม	27.684	47	.589		
	รวม	32.981	51			
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.827	4	.457	.520	.721
	ภายในกลุ่ม	41.250	47	.878		
	รวม	43.077	51			
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ระหว่างกลุ่ม	1.957	4	.489	.669	.617
	ภายในกลุ่ม	34.351	47	.731		
	รวม	36.308	51			
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ระหว่างกลุ่ม	2.367	4	.592	2.819	.035
	ภายในกลุ่ม	9.864	47	.210		
	รวม	12.231	51			
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	ระหว่างกลุ่ม	1.470	4	.367	1.971	.114
	ภายในกลุ่ม	8.761	47	.186		
	รวม	10.231	51			
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	ระหว่างกลุ่ม	3.166	4	.792	.878	.484
	ภายในกลุ่ม	41.461	46	.901		
	รวม	44.627	50			
	ระหว่างกลุ่ม	1.863	4	.466	.744	.567



		SS	Df	MS	F	Sig.
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	ภายในกลุ่ม	29.444	47	.626		
	รวม	31.308	51			
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	.613	4	.153	.220	.926
	ภายในกลุ่ม	32.695	47	.696		
	รวม	33.308	51			
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	ระหว่างกลุ่ม	4.152	4	1.038	1.114	.361
	ภายในกลุ่ม	43.771	47	.931		
	รวม	47.923	51			

จากตารางที่ 4.14 เป็นการทดสอบโดยการเปรียบเทียบปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักในโดเมนของขนาดขององค์กรซึ่งในการศึกษาได้แบ่งขนาดขององค์กรเป็น 3 ขนาดด้วยกันคือ องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน องค์กรขนาดกลางมีพนักงานระหว่าง 100 – 999 คน และองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.012) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า การออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร

สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)

สมมติฐานหลัก “คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)” ผลลัพธ์จากการสำรวจ ได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.001) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน” ผลลัพธ์จากการสำรวจ ได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.006) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรไม่มีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบตามขนาดองค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	ยอมรับ
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ยอมรับ
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ปฏิเสธ
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ปฏิเสธ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ปฏิเสธ
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	ปฏิเสธ
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	ปฏิเสธ
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง	ยอมรับ
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	ยอมรับ
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	ยอมรับ

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความแปรปรวนของระดับความคิดเห็นทัศนคติของผู้บริหาร (strategic leadership) ต่อการมองอนาคต (strategic foresight) ตามขนาดขององค์กร

		SS	Df	MS	F	Sig.
1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation)	ระหว่างกลุ่ม	.243	2	.122	.761	.472
	ภายในกลุ่ม	7.833	49	.160		
	รวม	8.077	51			
2. ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	ระหว่างกลุ่ม	1.301	2	.651	2.803	.070
	ภายในกลุ่ม	11.372	49	.232		
	รวม	12.673	51			
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	5.430	2	2.715	4.828	.012
	ภายในกลุ่ม	27.551	49	.562		
	รวม	32.981	51			

		SS	Df	MS	F	Sig.
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	14.528	2	7.264	12.468	.000
	ภายในกลุ่ม	28.549	49	.583		
	รวม	43.077	51			
5. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ระหว่างกลุ่ม	10.357	2	5.178	9.777	.000
	ภายในกลุ่ม	25.951	49	.530		
	รวม	36.308	51			
6. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ระหว่างกลุ่ม	1.013	2	.506	2.212	.120
	ภายในกลุ่ม	11.218	49	.229		
	รวม	12.231	51			
7. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	ระหว่างกลุ่ม	2.424	2	1.212	7.609	.001
	ภายในกลุ่ม	7.806	49	.159		
	รวม	10.231	51			
8. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตน	ระหว่างกลุ่ม	8.628	2	4.314	5.752	.006
	ภายในกลุ่ม	35.999	48	.750		
	รวม	44.627	50			
9. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการออกแบกลยุทธ์ของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	1.338	2	.669	1.094	.343
	ภายในกลุ่ม	29.969	49	.612		
	รวม	31.308	51			
10. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	2.082	2	1.041	1.634	.206
	ภายในกลุ่ม	31.225	49	.637		
	รวม	33.308	51			
11. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้	ระหว่างกลุ่ม	2.857	2	1.428	1.553	.222
	ภายในกลุ่ม	45.067	49	.920		
	รวม	47.923	51			

## 4.5 ความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic foresight competence of strategic leadership)

### 4.5.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ (2 Sample t-Test)

จากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการมองอนาคตของผู้บริหารกลยุทธ์ ได้ผลลัพธ์ที่แสดงให้เราได้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติว่าเป็นบวกต่อการทำการมองอนาคต (foresight) โดยคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) มีค่ามากกว่า 4 ในเกือบทุกคำถามปัจจัยที่นำมาประมวลผลซึ่งหมายถึงเห็นด้วยค่อนข้างมาก

อย่างไรก็ดี เมื่อเราได้พิจารณาการทดสอบค่ากลาง (Compare mean) เราจะได้พบกับความแตกต่างทางด้านทัศนคติของผู้บริหารในรายละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น ข้อแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นการปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้เป็นไปในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน โดยการทดสอบค่า independent-sample t-test เมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ยอมรับ
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรูปท์ (identification of disruptions))	ยอมรับ
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	ยอมรับ
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ยอมรับ



สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	ยอมรับ
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	ยอมรับ
30. คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	ยอมรับ
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด	ยอมรับ



ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารกลยุทธ์ ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่งของผู้บังคับการ											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อ การวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	4.40	0.894	4.05	1.024	0.706	0.382	4.05	1.024	3.74	1.096	.962	.658
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	4.60	.548	4.24	.995	.777	.064	4.24	.995	3.87	1.100	1.161	.636
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิรรัปต์ (identification of disruptions))	3.60	1.517	3.67	1.155	-.110	.937	3.67	1.155	4.26	.864	-1.943	.066
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ใน องค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของคน	4.20	.837	3.95	1.024	.500	.509	3.95	1.024	4.00	.953	-.160	.797
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุง การประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	4.20	.837	3.48	1.692	.920	.166	3.48	1.692	3.52	1.238	-.103	.213
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการ ระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	4.20	.837	4.29	.845	-.204	.865	4.29	.845	4.35	.775	-2.254	.998

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่งของผู้บังคับการ											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	4.40	.548	4.38	1.024	.040	.201	4.38	1.024	4.13	.920	.855	.420
30. คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	4.20	.837	4.52	.814	-.796	.983	4.52	.814	4.35	.647	.797	.574
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	4.40	.548	4.38	.921	.044	.204	4.38	.921	4.26	.864	.446	.682
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	4.00	1.000	3.95	1.161	.084	.710	3.95	1.161	3.70	.974	.797	.775
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด	4.80	.447	4.14	.910	1.552	.095	4.14	.910	4.00	.853	.537	.793

จากตารางที่ 4.18 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.17 ตารางที่ 4.17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบ โดยขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ยอมรับ
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรัปต์ (identification of disruptions))	ยอมรับ
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	ยอมรับ
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ยอมรับ
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	ยอมรับ
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	ยอมรับ
30. คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	ยอมรับ
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้คุ้มค่ามากที่สุด	ยอมรับ

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของการผู้บริหารกลยุทธ์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารกลยุทธ์ขององค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100-999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	4.32	.912	3.31	1.032	3.296	.768
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	4.44	.860	3.62	1.044	2.776	.319
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรรับ (identification of disruptions))	4.29	1.060	3.31	.947	2.934	.635
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	4.41	.783	3.23	1.013	4.259	.529
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	3.82	1.290	3.08	1.706	1.620	.219
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	4.68	.589	3.77	.725	4.430	.794
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	4.56	.824	4.08	.641	1.897	.244
30. คุณคิดว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	4.68	.535	4.00	.707	3.541	.967
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องหรือไม่	4.65	.691	3.92	.862	2.997	.710

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การทำการมองอนาคต เชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารกลยุทธ์ ขององค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100- 999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์ สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุง กลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	4.26	.994	3.31	.855	3.060	.278
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่า การมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้ องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และ บริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด	4.47	.706	3.54	.967	3.643	.106

#### 4.5.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร (F-Test)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างประชากร (analysis of variance, F-test) ของการสำรวจการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ ผลลัพธ์โดยภาพรวมได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีแนวโน้มเป็นบวกต่อการทำการมองอนาคต (foresight) สำหรับรายละเอียดปัจจัยที่มีความคิดเห็นแตกต่างซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานหลักของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งการทดสอบค่า F-test เมื่อค่า Sig จะมีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ยอมรับ
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิรรัปต์ (identification of disruptions))	ยอมรับ
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	ยอมรับ
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ยอมรับ
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	ยอมรับ
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	ยอมรับ
30. คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ยอมรับ
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	ยอมรับ
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	ยอมรับ
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่ามากที่สุด	ยอมรับ

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร

		SS	Df	MS	F	Sig.
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ระหว่างกลุ่ม	4.394	4	1.098	1.021	.407
	ภายในกลุ่ม	50.587	47	1.076		
	รวม	54.981	51			
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)	ระหว่างกลุ่ม	5.689	4	1.422	1.404	.247
	ภายในกลุ่ม	47.618	47	1.013		
	รวม	53.308	51			



		SS	Df	MS	F	Sig.
และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)						
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรัปต์ (identification of disruptions))	ระหว่างกลุ่ม	7.622	4	1.905	1.712	.163
	ภายในกลุ่ม	52.301	47	1.113		
	รวม	59.923	51			
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	ระหว่างกลุ่ม	3.075	4	.769	.826	.516
	ภายในกลุ่ม	43.752	47	.931		
	รวม	46.827	51			
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	15.204	4	3.801	1.905	.125
	ภายในกลุ่ม	93.777	47	1.995		
	รวม	108.981	51			
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	ระหว่างกลุ่ม	1.139	4	.285	.442	.778
	ภายในกลุ่ม	30.303	47	.645		
	รวม	31.442	51			
29. ฉันเชื่อว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	ระหว่างกลุ่ม	1.912	4	.478	.551	.699
	ภายในกลุ่ม	40.761	47	.867		
	รวม	42.673	51			
30. คุณคิดว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ระหว่างกลุ่ม	1.437	4	.359	.668	.617
	ภายในกลุ่ม	25.255	47	.537		
	รวม	26.692	51			
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	ระหว่างกลุ่ม	1.471	4	.368	.500	.736
	ภายในกลุ่ม	34.587	47	.736		
	รวม	36.058	51			
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	4.697	4	1.174	1.065	.384
	ภายในกลุ่ม	51.822	47	1.103		
	รวม	56.519	51			
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่า การมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4.071	4	1.018	1.433	.238
	ภายในกลุ่ม	33.371	47	.710		
	รวม	37.442	51			

	SS	Df	MS	F	Sig.
สามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่ และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้ คุ้มค่าที่สุด					

จากตารางที่ 4.22 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.21

จากตารางที่ 4.22 เป็นการทดสอบโดยการเปรียบเทียบปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักในโดเมนของขนาดขององค์กรซึ่งในการศึกษาได้แบ่งขนาดขององค์กรเป็น 3 ขนาดด้วยกันคือ องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน องค์กรขนาดกลางมีพนักงานระหว่าง 100 – 999 คน และองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.003) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ การมองอนาคต (foresight) ไม่ได้ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)

สมมติฐานหลัก “การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.003) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ การจัดการในองค์กรไม่ได้ใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

สมมติฐานหลัก “กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรรับท์ (identification of disruptions))” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.007) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารมองว่า กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรไม่ได้มีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรรับท์ (identification of disruptions))

สมมติฐานหลัก “การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรไม่ได้ช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน

สมมติฐานหลัก “การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ไม่ได้สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา

สมมติฐานหลัก “ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.001) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ไม่ได้เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)

สมมติฐานหลัก “คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.001) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.002) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐาน

หลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.002) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.001) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด

ข้อสังเกต ค่าเฉลี่ยผลการตอบแบบสอบถามขององค์กรขนาดกลางเล็กและขนาดเล็กมีค่าต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยผลคะแนนขององค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) นั้นเป็นกิจกรรมที่ดำเนินโดยองค์กรขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน ขึ้นไป) ในขณะที่องค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กยังไม่มีทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ในองค์กร

ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ปฏิเสธ
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ปฏิเสธ
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรรับที่ (identification of disruptions))	ปฏิเสธ
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	ปฏิเสธ
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ยอมรับ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	ปฏิเสธ
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	ปฏิเสธ
30. คุณคิดว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ปฏิเสธ
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้ว นำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	ปฏิเสธ
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	ปฏิเสธ
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่ามากที่สุด	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ ตามขนาดขององค์กร

		SS	Df	MS	F	Sig.
13. การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	ระหว่างกลุ่ม	11.570	2	5.785	6.530	.003
	ภายในกลุ่ม	43.410	49	.886		
	รวม	54.981	51			
14. การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ระหว่างกลุ่ม	11.048	2	5.524	6.405	.003
	ภายในกลุ่ม	42.259	49	.862		
	รวม	53.308	51			
15. กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรรับ (identification of disruptions))	ระหว่างกลุ่ม	10.895	2	5.448	5.444	.007
	ภายในกลุ่ม	49.028	49	1.001		
	รวม	59.923	51			



		SS	Df	MS	F	Sig.
18. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณ ช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตน	ระหว่างกลุ่ม	13.484	2	6.742	9.908	.000
	ภายในกลุ่ม	33.343	49	.680		
	รวม	46.827	51			
20. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	9.917	2	4.958	2.452	.097
	ภายในกลุ่ม	99.064	49	2.022		
	รวม	108.981	51			
27. การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	ระหว่างกลุ่ม	12.493	2	6.247	16.153	.000
	ภายในกลุ่ม	18.949	49	.387		
	รวม	31.442	51			
29. ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	ระหว่างกลุ่ม	11.368	2	5.684	8.896	.001
	ภายในกลุ่ม	31.305	49	.639		
	รวม	42.673	51			
30. คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	ระหว่างกลุ่ม	6.451	2	3.226	7.808	.001
	ภายในกลุ่ม	20.241	49	.413		
	รวม	26.692	51			
31. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่	ระหว่างกลุ่ม	8.170	2	4.085	7.177	.002
	ภายในกลุ่ม	27.888	49	.569		
	รวม	36.058	51			
33. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	ระหว่างกลุ่ม	13.132	2	6.566	7.416	.002
	ภายในกลุ่ม	43.387	49	.885		
	รวม	56.519	51			
37. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด	ระหว่างกลุ่ม	8.941	2	4.470	7.686	.001
	ภายในกลุ่ม	28.501	49	.582		
	รวม	37.442	51			



## 4.6 ความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic planning of strategic leadership)

### 4.6.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ (2 Sample t-Test)

จากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการมองอนาคตของผู้บริหารกลยุทธ์ ได้ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติว่าเป็นบวกต่อการทำการมองอนาคต (foresight) โดยคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) มีค่ามากกว่า 4 ในเกือบทุกคำถามปัจจัยที่นำมาประมวลผลซึ่งหมายถึงเห็นด้วยค่อนข้างมาก

อย่างไรก็ดี เมื่อเราได้พิจารณาการทดสอบค่ากลาง (Compare mean) เราจะได้พบกับความแตกต่างทางด้านทัศนคติของผู้บริหารในรายละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น ข้อแตกต่างดังกล่าวนี้เป็น การปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน โดยการทดสอบค่า independent-sample t-test เมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.24 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.024) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager และเมื่อเทียบระหว่าง Senior Manager และ Middle Manager (Sig = 0.006) กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.003) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager และเมื่อเทียบระหว่าง Senior Manager และ Middle Manager (Sig = 0.002) กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ Senior

Manager และ Middle Manager กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.015) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ Senior Manager และ Middle Manager กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)

ตารางที่ 4.23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	ยอมรับ
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	ยอมรับ
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	ยอมรับ
58. ฉันเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	ยอมรับ
60. คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	ยอมรับ
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	ยอมรับ
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	ปฏิเสธ
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	ปฏิเสธ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	ปฏิเสธ
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	ปฏิเสธ
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	ยอมรับ



ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager

เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้นำเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่งของผู้บังคับการ											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	4.20	.447	4.19	1.030	.020	.287	4.19	1.030	4.43	.728	-9.15	.749
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	4.40	.548	4.19	1.030	.435	.344	4.19	1.030	4.04	.976	.486	.611
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	4.40	.894	4.19	.981	.435	.935	4.19	.981	4.22	.795	-1.00	.935
58. ฉันเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	4.80	.447	4.48	.680	1.006	.064	4.48	.680	4.52	.790	-2.04	.833
60. คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	4.40	.894	4.62	.669	-.619	.353	4.62	.669	4.70	.559	-.414	.368
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	4.60	.548	4.48	.750	.346	.300	4.48	.750	4.48	.730	-.009	.897

เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้นำเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่งของผู้บังคับการ											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	4.40	.548	3.81	1.504	1.442	.024	3.81	1.504	4.17	.887	-9.67	.006
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	3.80	.837	3.48	1.692	.616	.003	3.48	1.692	3.48	1.163	-0.005	.002
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	1.60	2.302	2.76	2.211	-1.049	.758	2.76	2.211	3.30	1.363	-9.69	.000
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	2.40	2.302	3.38	1.987	-.965	.605	3.38	1.987	3.65	1.229	-5.39	.015
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	4.20	.837	4.00	.973	.421	.536	4.00	.973	3.70	.974	1.022	.602



จากตารางที่ 4.26 เป็นการทดสอบ โดยการเปรียบเทียบปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักในโดเมนของขนาดขององค์กรซึ่งในการศึกษาได้แบ่งขนาดขององค์กรเป็น 3 ขนาดด้วยกันคือ องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน องค์กรขนาดกลางมีพนักงานระหว่าง 100 – 999 คน และองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “ฉันเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.042) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ไม่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)

สมมติฐานหลัก “คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.024) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)

ตารางที่ 4.25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคต (เปรียบเทียบขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	ยอมรับ
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	ยอมรับ
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	ยอมรับ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
58. ฉันเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	ปฏิเสธ
60. คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	ปฏิเสธ
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	ยอมรับ
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	ยอมรับ
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	ยอมรับ
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	ยอมรับ
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	ยอมรับ
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	ยอมรับ

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามขนาดขององค์กร	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100-999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	4.53	.825	4.08	.760	1.717	.327
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	4.50	.788	3.85	.801	2.533	.800

เปรียบเทียบความสัมพันธการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับ ผู้บริหารกลยุทธ์ตามขนาดขององค์กร	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100- 999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	4.53	.788	3.92	.760	2.383	.937
58. ล้นเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	4.76	.496	4.31	.855	1.814	.042
60. คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	4.79	.479	4.46	.660	1.657	.024
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	4.68	.589	4.31	.751	1.778	.148
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	4.38	1.155	3.38	1.261	2.584	.687
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	3.85	1.417	2.85	1.345	2.208	.524
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	3.65	1.756	1.54	1.506	3.819	.330
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	4.06	1.434	2.00	1.732	4.155	.121
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวนปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	4.21	.927	3.46	.776	2.579	.214

#### 4.6.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร (F-Test)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างประชากร (analysis of variance, F-test) ของการสำรวจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ ผลลัพธ์โดยภาพรวมได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีแนวโน้มเป็นบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) สำหรับรายละเอียดปัจจัยที่มีความคิดเห็นแตกต่างซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานหลักของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งการทดสอบค่า F-test เมื่อค่า Sig จะมีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	ยอมรับ
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	ยอมรับ
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	ยอมรับ
58. ฉันเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	ยอมรับ
60. คุณคิดว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	ยอมรับ
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	ยอมรับ
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	ยอมรับ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	ยอมรับ
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	ยอมรับ
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	ยอมรับ
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	ยอมรับ

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร

		SS	Df	MS	F	Sig.
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	ระหว่างกลุ่ม	1.752	4	.438	.611	.657
	ภายในกลุ่ม	33.690	47	.717		
	รวม	35.442	51			
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	ระหว่างกลุ่ม	2.048	4	.512	.554	.697
	ภายในกลุ่ม	43.395	47	.923		
	รวม	45.442	51			
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	1.399	4	.350	.452	.770
	ภายในกลุ่ม	36.351	47	.773		
	รวม	37.750	51			
58. ฉันเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	ระหว่างกลุ่ม	1.146	4	.286	.566	.688
	ภายในกลุ่ม	23.777	47	.506		
	รวม	24.923	51			
60. คุณคิดว่ากรวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader)	ระหว่างกลุ่ม	1.036	4	.259	.640	.637
	ภายในกลุ่ม	19.022	47	.405		
	รวม	20.058	51			



		SS	Df	MS	F	Sig.
เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)						
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	ระหว่างกลุ่ม	.823	4	.206	.400	.808
	ภายในกลุ่ม	24.177	47	.514		
	รวม	25.000	51			
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	ระหว่างกลุ่ม	13.238	4	3.310	2.440	.060
	ภายในกลุ่ม	63.742	47	1.356		
	รวม	76.981	51			
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	ระหว่างกลุ่ม	11.204	4	2.801	1.466	.227
	ภายในกลุ่ม	89.777	47	1.910		
	รวม	100.981	51			
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	ระหว่างกลุ่ม	29.813	4	7.453	2.191	.084
	ภายในกลุ่ม	159.879	47	3.402		
	รวม	189.692	51			
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	ระหว่างกลุ่ม	23.149	4	5.787	2.039	.104
	ภายในกลุ่ม	133.370	47	2.838		
	รวม	156.519	51			
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	ระหว่างกลุ่ม	4.017	4	1.004	1.109	.364
	ภายในกลุ่ม	41.670	46	.906		
	รวม	45.686	50			

จากตารางที่ 4.30 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.29

สมมติฐานหลัก “องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.027) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหาร ในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า องค์กรไม่ได้ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง

สมมติฐานหลัก “การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า/ ตลาด (client/market listening)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก



เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรของพวกเขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)

สมมติฐานหลัก “เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.001) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า องค์กรของพวกเขาไม่ได้ทำการรับฟังทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส

สมมติฐานหลัก “นั่นเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ไม่ได้มีส่วนช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)

สมมติฐานหลัก “คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.013) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.014) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.010) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ได้มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.009) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี

ตารางที่ 4.29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบความแปรปรวนของประชากรของทัศนคติของผู้บริหารต่อการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	ปฏิเสธ
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	ปฏิเสธ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	ปฏิเสธ
58. ถิ่นเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	ปฏิเสธ
60. คุณคิดว่ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	ปฏิเสธ
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	ปฏิเสธ
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	ปฏิเสธ
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	ยอมรับ
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	ปฏิเสธ
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	ปฏิเสธ
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามขนาดขององค์กร

		SS	Df	MS	F	Sig.
43. องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริง	ระหว่างกลุ่ม	4.849	2	2.424	3.883	.027
	ภายในกลุ่ม	30.594	49	.624		
	รวม	35.442	51			
53. การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์	ระหว่างกลุ่ม	14.450	2	7.225	11.423	.000
	ภายในกลุ่ม	30.992	49	.632		
	รวม	45.442	51			

		SS	Df	MS	F	Sig.
แนวโน้ม (trend analysis) และการฟัง ลูกค้า / ตลาด (client/market listening)						
56. เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัย และการมีส่วนร่วมโดยตรงใน กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดา ผู้นำระดับอาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	9.556	2	4.778	8.304	.001
	ภายในกลุ่ม	28.194	49	.575		
	รวม	37.750	51			
58. ถิ่นเชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคต เชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วย ปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	ระหว่างกลุ่ม	6.836	2	3.418	9.260	.000
	ภายในกลุ่ม	18.087	49	.369		
	รวม	24.923	51			
60. คุณคิดว่ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับ ยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)	ระหว่างกลุ่ม	3.268	2	1.634	4.769	.013
	ภายในกลุ่ม	16.790	49	.343		
	รวม	20.058	51			
61. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี การสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของ แผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี	ระหว่างกลุ่ม	3.990	2	1.995	4.652	.014
	ภายในกลุ่ม	21.010	49	.429		
	รวม	25.000	51			
62. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี การสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของ แผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปี	ระหว่างกลุ่ม	13.074	2	6.537	5.012	.010
	ภายในกลุ่ม	63.906	49	1.304		
	รวม	76.981	51			
63. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี การสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของ แผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปี	ระหว่างกลุ่ม	11.024	2	5.512	3.002	.059
	ภายในกลุ่ม	89.957	49	1.836		
	รวม	100.981	51			
64. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี การสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของ แผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปี	ระหว่างกลุ่ม	51.497	2	25.748	9.130	.000
	ภายในกลุ่ม	138.195	49	2.820		
	รวม	189.692	51			
65. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี การกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละ ช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap)	ระหว่างกลุ่ม	43.437	2	21.718	9.411	.000
	ภายในกลุ่ม	113.082	49	2.308		
	รวม	156.519	51			
66. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี การทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่	ระหว่างกลุ่ม	8.140	2	4.070	5.203	.009
	ภายในกลุ่ม	37.546	48	.782		

		SS	Df	MS	F	Sig.
นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี	รวม	45.686	50			

## 4.7 ความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic thinking of strategic leadership)

### 4.7.1 การทดสอบความแตกต่างของค่ากลางของสองประชากรอิสระ (2 Sample t-Test)

จากระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของการสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับการมองอนาคตของผู้บริหารกลยุทธ์ ได้ผลลัพธ์ที่แสดงให้เราเห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติว่าเป็นบวกต่อการทำการมองอนาคต (foresight) โดยคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) มีค่ามากกว่า 4 ในเกือบทุกคำถามปัจจัยที่นำมาประมวลผล ซึ่งหมายถึงเห็นด้วยค่อนข้างมาก

อย่างไรก็ดี เมื่อเราได้พิจารณาการทดสอบค่ากลาง (Compare mean) เราจะได้พบกับความแตกต่างทางด้านทัศนคติของผู้บริหารในรายละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น ข้อแตกต่างดังกล่าวนี้เป็น การปฏิเสธสมมติฐานหลักที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไปได้ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน โดยการทดสอบค่า independent-sample t-test เมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.32 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “CEO เป็นผู้ที่หลักที่กำหนด ‘วิสัยทัศน์’ ของบริษัท – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ยอมรับสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.798) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager และผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อเทียบระหว่าง Senior Manager และ Middle Manager (Sig = 0.000) กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้มีทัศนคติว่า CEO เป็นผู้ที่หลักที่กำหนด ‘วิสัยทัศน์’ ของบริษัท – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction) อย่างไรก็ตาม ค่าเฉลี่ยของคำตอบได้แสดงให้เห็นว่า CEO เป็นผู้ที่หลักที่กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางขององค์กร

สมมติฐานหลัก “คุณคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธ



**ขสมมติฐานหลัก** เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.012) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ Senior Manager และ Middle Manager กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) ไม่เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ

ขสมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี” **ผลลัพธ์** จากการสำรวจได้**ปฏิเสธขสมมติฐานหลัก** เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.044) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับ CEO/Director และ Senior Manager กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ประเมินว่าปัจจุบัน ยังไม่มี เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี

ตารางที่ 4.31 – สรุปผลการทดสอบขสมมติฐาน โดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

ขสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
68. กลยุทธ์ในบริษัทที่กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	ยอมรับ
69. CEO เป็นผู้ที่หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	ปฏิเสธ
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	ยอมรับ
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็นไคอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	ยอมรับ
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรา กำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวในกระบวนการในระดับหนึ่ง	ยอมรับ
83. คุณคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ	ปฏิเสธ
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี	ยอมรับ
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี	ปฏิเสธ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี	ยอมรับ
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี	ยอมรับ
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง	ยอมรับ



ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ระหว่าง CEO/Director กับ Senior Manager และระหว่าง Senior Manager กับ Middle Manager

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่งของผู้บังคับการ											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
68. กลยุทธ์ในบริษัทที่กำหนดโดย CEO และผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	3.00	1.581	3.19	1.601	-.240	.423	3.19	1.601	3.87	1.766	-1.332	.562
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	4.40	.894	4.50	1.051	-.195	.798	4.50	1.051	4.96	.209	-1.910	.000
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	2.60	1.517	2.57	1.660	.035	.617	2.57	1.660	2.30	1.259	.604	.064
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกัน โดยดำเนินการเป็นไคอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	4.40	.548	4.24	.831	.411	.161	4.24	.831	3.83	1.114	1.380	.199
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง	4.00	.707	4.24	.944	-.527	.112	4.24	.944	3.65	1.229	1.761	.059
83. คุณคิดว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ	4.40	.548	4.48	.814	-.197	.230	4.48	.814	4.74	.541	-1.250	.012

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารเชิงกลยุทธ์	ตำแหน่งของผู้บังคับการ											
	CEO/Director		Senior Manager		t	Sig.	Senior Manager		Middle Manager		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี	4.00	.707	4.24	1.136	-.444	.076	4.24	1.136	4.30	.876	-.218	.287
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี	4.00	.707	3.81	1.470	.279	.044	3.81	1.470	3.83	1.114	-.042	.256
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี	3.40	1.140	3.57	1.502	-.238	.211	3.57	1.502	3.48	1.310	.220	.325
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี	3.20	1.483	3.48	1.601	-.351	.330	3.48	1.601	3.30	1.428	.376	.313
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง	4.20	.447	4.14	.854	.143	.190	4.14	.854	3.74	1.010	1.425	.053

จากตารางที่ 4.34 เป็นการทดสอบโดยการเปรียบเทียบปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานหลักในโดเมนของขนาดขององค์กรซึ่งในการศึกษาได้แบ่งขนาดขององค์กรเป็น 3 ขนาดด้วยกันคือ องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน องค์กรขนาดกลางมีพนักงานระหว่าง 100 – 999 คน และองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน ทั้งนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานหลัก “กลยุทธ์ในบริษัทนี้กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.006) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นปฏิเสธว่า กลยุทธ์ในบริษัทนี้กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน

สมมติฐานหลัก “ผู้บริหารคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.002) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีเชื่อว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) ไม่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.33 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่ากลางทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบตามขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
68. กลยุทธ์ในบริษัทนี้กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	ปฏิเสธ
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	ยอมรับ
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	ยอมรับ
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็นไดอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	ยอมรับ



สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง	ยอมรับ
83. คุณคิดว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ	ปฏิเสธ
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 5 ปี	ยอมรับ
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 10 ปี	ยอมรับ
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 15 ปี	ยอมรับ
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 20 ปี	ยอมรับ
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง	ยอมรับ

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบค่ากลางความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ (Over 1,000 employees) และขนาดกลาง (between 100-999 employees)

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100-999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
68. กลยุทธ์ในบริษัทที่กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	3.00	1.758	4.23	1.363	-2.271	.006
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด “วิสัยทัศน์” ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	4.85	.566	4.62	.768	1.135	.052
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	1.91	1.357	3.54	1.050	-3.891	.447
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็นไดอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	4.53	.662	3.46	.967	4.333	.063

เปรียบเทียบความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกลยุทธ์	ขนาดขององค์กร				t	Sig.
	พนักงานมากกว่า 1,000 คน		พนักงานระหว่าง 100- 999 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัท ของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมา เกี่ยวในกระบวนการในระดับหนึ่ง	4.26	.963	3.62	1.044	2.021	.584
83. คุณคิดว่ากรคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างไรมีนัยสำคัญ	4.79	.479	4.23	.832	2.909	.002
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่า ปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กร มองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 5 ปี	4.53	.929	3.92	.862	2.040	.923
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่า ปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กร มองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 10 ปี	4.32	.976	3.23	1.166	3.253	.879
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่า ปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กร มองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 15 ปี	4.06	1.153	2.92	1.256	2.948	.386
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่า ปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กร มองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 20 ปี	3.82	1.487	2.77	1.235	2.270	.081
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่น ต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง	4.26	.898	3.62	.650	2.373	.106

#### 4.7.2 การทดสอบความแตกต่างของความแปรปรวนของสองประชากร (F-Test)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างประชากร (analysis of variance, F-test) ของการ  
สำรวจการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกลยุทธ์ ผลลัพธ์โดยภาพรวมได้แสดงให้เห็นว่า  
ผู้บริหารมีแนวโน้มเป็นบวกต่อการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) สำหรับรายละเอียดปัจจัยที่  
มีความคิดเห็นแตกต่างซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานหลักของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นที่ไม่ได้เป็นไป  
ในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน ซึ่งการทดสอบค่า F-test เมื่อค่า Sig จะมีค่าน้อยกว่าระดับความ  
เชื่อมั่น 0.05

จากตารางที่ 4.36 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแปรปรวนของทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบโดยระดับตำแหน่ง)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
68. กลยุทธ์ในบริษัทนี้กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	ยอมรับ
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	ยอมรับ
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	ยอมรับ
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็นไดอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	ยอมรับ
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง	ยอมรับ
83. คุณคิดว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ	ยอมรับ
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี	ยอมรับ
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี	ยอมรับ
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี	ยอมรับ
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี	ยอมรับ
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง	ยอมรับ

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามระดับตำแหน่งของผู้บริหาร

		SS	Df	MS	F	Sig.
68. กลยุทธ์ในบริษัทที่กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา หรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	ระหว่างกลุ่ม	18.672	4	4.668	1.690	.168
	ภายในกลุ่ม	129.847	47	2.763		
	รวม	148.519	51			
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	ระหว่างกลุ่ม	3.432	4	.858	1.569	.199
	ภายในกลุ่ม	25.157	46	.547		
	รวม	28.588	50			
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	ระหว่างกลุ่ม	5.115	4	1.279	.603	.663
	ภายในกลุ่ม	99.712	47	2.122		
	รวม	104.827	51			
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็น ไคอะลือก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	4.994	4	1.248	1.387	.253
	ภายในกลุ่ม	42.314	47	.900		
	รวม	47.308	51			
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.396	4	1.099	.965	.436
	ภายในกลุ่ม	53.527	47	1.139		
	รวม	57.923	51			
83. คุณคิดว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างไร มีนัยสำคัญ	ระหว่างกลุ่ม	1.646	4	.412	.927	.456
	ภายในกลุ่ม	20.873	47	.444		
	รวม	22.519	51			
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 5 ปี	ระหว่างกลุ่ม	3.071	4	.768	.808	.527
	ภายในกลุ่ม	44.679	47	.951		
	รวม	47.750	51			
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 10 ปี	ระหว่างกลุ่ม	3.515	4	.879	.569	.686
	ภายในกลุ่ม	72.542	47	1.543		
	รวม	76.058	51			

		SS	Df	MS	F	Sig.
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 15 ปี	ระหว่างกลุ่ม	4.610	4	1.153	.615	.654
	ภายในกลุ่ม	88.082	47	1.874		
	รวม	92.692	51			
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 20 ปี	ระหว่างกลุ่ม	11.400	4	2.850	1.277	.293
	ภายในกลุ่ม	104.908	47	2.232		
	รวม	116.308	51			
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลอง เหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กร ของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	4.194	4	1.048	1.303	.282
	ภายในกลุ่ม	37.806	47	.804		
	รวม	42.000	51			

จากตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏผลลัพธ์ที่ปฏิเสธกับสมมติฐานหลัก สามารถสรุปได้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.37

สมมติฐานหลัก “CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า CEO ไม่ได้มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้

สมมติฐานหลัก “กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกัน โดยดำเนินการเป็นไคอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกัน โดยดำเนินการเป็นไคอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน

สมมติฐานหลัก “การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.005) เมื่อเปรียบเทียบตาม



ระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรา ไม่ได้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้มีการนำทุกคนมาเกี่ยวในกระบวนการ

สมมติฐานหลัก “คุณคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.005) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) ไม่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.004) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ยังไม่มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ยังไม่มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.000) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ยังไม่มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.007)

เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี

สมมติฐานหลัก “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง” ผลลัพธ์จากการสำรวจได้ปฏิเสธสมมติฐานหลัก เมื่อค่า Sig น้อยกว่าระดับความเชื่อมั่น 0.05 (Sig = 0.008) เมื่อเปรียบเทียบตามระดับผู้บริหารในในองค์กรที่มีขนาดต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ยังไม่มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง

ตารางที่ 4.37 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแปรปรวนของทัศนคติของผู้บริหารต่อการคิดเชิงกลยุทธ์ (เปรียบเทียบตามขนาดขององค์กร)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
68. กลยุทธ์ในบริษัทนี้กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	ยอมรับ
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	ยอมรับ
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	ปฏิเสธ
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็นไดอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	ปฏิเสธ
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง	ปฏิเสธ
83. คุณคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญ	ปฏิเสธ
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี	ปฏิเสธ
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 10 ปี	ปฏิเสธ

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 15 ปี	ปฏิเสธ
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 20 ปี	ปฏิเสธ
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบความแปรปรวนความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารกลยุทธ์ตามขนาดขององค์กร

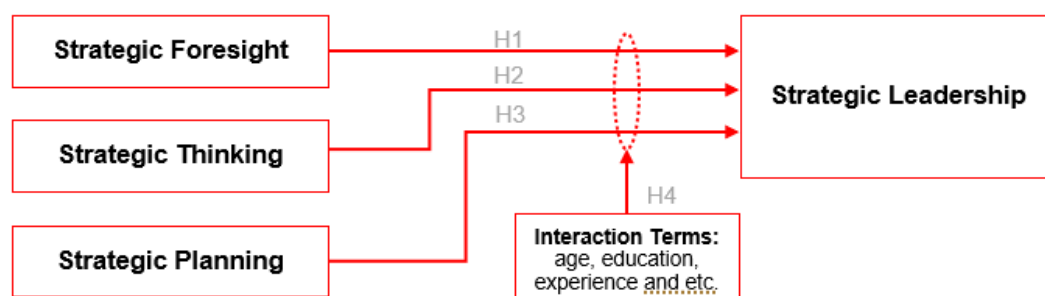
		SS	Df	MS	F	Sig.
68. กลยุทธ์ในบริษัทที่กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา หรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	ระหว่างกลุ่ม	16.212	2	8.106	3.002	.059
	ภายในกลุ่ม	132.308	49	2.700		
	รวม	148.519	51			
69. CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	ระหว่างกลุ่ม	3.269	2	1.634	3.099	.054
	ภายในกลุ่ม	25.319	48	.527		
	รวม	28.588	50			
70. CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	ระหว่างกลุ่ม	28.061	2	14.030	8.956	.000
	ภายในกลุ่ม	76.766	49	1.567		
	รวม	104.827	51			
72. กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกัน โดยดำเนินการเป็นไดอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	17.606	2	8.803	14.523	.000
	ภายในกลุ่ม	29.701	49	.606		
	รวม	47.308	51			
73. การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการในระดับหนึ่ง	ระหว่างกลุ่ม	11.429	2	5.714	6.022	.005
	ภายในกลุ่ม	46.495	49	.949		
	รวม	57.923	51			
83. คุณคิดว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างไร มีนัยสำคัญ	ระหว่างกลุ่ม	3.853	2	1.926	5.057	.010
	ภายในกลุ่ม	18.667	49	.381		
	รวม	22.519	51			

		SS	Df	MS	F	Sig.
84. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 5 ปี	ระหว่างกลุ่ม	9.556	2	4.778	6.130	.004
	ภายในกลุ่ม	38.194	49	.779		
	รวม	47.750	51			
85. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 10 ปี	ระหว่างกลุ่ม	23.109	2	11.554	10.693	.000
	ภายในกลุ่ม	52.949	49	1.081		
	รวม	76.058	51			
86. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 15 ปี	ระหว่างกลุ่ม	25.887	2	12.943	9.494	.000
	ภายในกลุ่ม	66.805	49	1.363		
	รวม	92.692	51			
87. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตใน ระยะ 20 ปี	ระหว่างกลุ่ม	21.059	2	10.529	5.417	.007
	ภายในกลุ่ม	95.249	49	1.944		
	รวม	116.308	51			
88. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลอง เหตุการณ์ (scenario analysis) โดย องค์กรของตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	7.505	2	3.753	5.331	.008
	ภายในกลุ่ม	34.495	49	.704		
	รวม	42.000	51			

#### 4.8 สรุปผลการวิเคราะห์และผลที่ได้รับจากงานวิจัย

การวิเคราะห์ผลจากที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามงานวิจัยโดยผู้บริหารองค์กร ได้ทำให้เราได้มีโอกาสทราบว่ากระบวนการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นกระบวนการที่ได้มีการดำเนินเป็นกิจกรรมโดยองค์กรในประเทศไทย แม้ว่าทัศนคติของผู้บริหารและผู้นำระดับกลยุทธ์มีความเห็นต่อการทำการมองอนาคต และการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (foresight and strategic foresight) นั้นมีความเห็นในเชิงการจัดการที่ค่อนข้างแตกต่างกันทางด้านมุมมองและทัศนคติทางปรัชญาการประยุกต์ใช้งานการมองอนาคต (foresight) ประเด็นนี้จึงอาจเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจต่อการศึกษาและวิจารณ์ต่อไปในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติสามารถนำมาบรรยายสรุปเป็นประเด็นโดยจำแนกตามประเด็นการตอบคำถามงานวิจัยได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 4.1 แนวความคิดกรอบงานวิจัยและผลการวิเคราะห์ (Conceptual Framework of the Study and result of finding)

#### 4.8.1 ทักษะของผู้บังคับการต่อการมองอนาคต (Leadership's attitude towards foresight)

ผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่ากลาง (Compare mean) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) พบว่าผู้บริหารกลยุทธ์ไทยมีทัศนคติเห็นพ้องกัน โดยยอมรับว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) อีกทั้งยังเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร โดยคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (characteristic of strategic leadership) นั้นมีผลต่อความสามารถการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)

ผู้บริหารมีความรู้สึกพึงพอใจกับกลยุทธ์ที่องค์กรของตนกำลังดำเนินอยู่ พวกเขามีความพอใจกับกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง และมีความรู้สึกสนใจต่อการอัปเดตเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ผ่านมาได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้

หากแต่ว่าในมุมมองของผู้บริหารไทยยังคงมองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ยังเป็นสองเรื่องที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นผลให้มุมมองของการออกแบบกลยุทธ์ยังไม่ได้เป็นไปในลักษณะ proactive มากนัก เพราะยังคงมองว่า การทำการออกแบบกลยุทธ์ที่ดียังไม่ใช้วิธีการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ที่ดีที่สุดขององค์กร



นอกจากผู้บริหารกลยุทธ์ส่วนใหญ่ยังมีความเห็นว่าคุณลักษณะของการผู้นำกลยุทธ์ (characteristic of strategic leadership) นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

ผลการศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารองค์กรที่มีขนาดต่างกัน ยังได้ให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าสังเกตเพิ่มเติมว่า องค์กรขนาดกลาง (จำนวนพนักงาน 100 – 999 คน) และขนาดเล็ก (จำนวนพนักงานน้อยกว่า 100 คน) ยังไม่มีการเปิดรับแนวคิดการมองอนาคต และการจัดการความเสี่ยง โดยการใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ (จำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน) ที่มีทัศนคติต่อการมองอนาคตที่ดีกว่า

ผลการศึกษาการวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างประชากร (analysis of variance, F-test) ระหว่างประชากรผู้บริหารซึ่งประกอบไปด้วย CEO/Director, Senior Manager และ Middle Manager ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

#### 4.8.2 ความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic foresight competence of strategic leadership)

ผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่ากลาง (Compare mean) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) พบว่าองค์กรในประเทศไทยได้มีการนำหลักการเรื่องการมองอนาคต (foresight) มาปรับใช้ในการวิเคราะห์อนาคตขององค์กรและจัดทำเป็นการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรของตน อีกทั้งยังนำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มาใช้ในกระบวนการจัดการขององค์กร

ผู้บริหารไทยมีกิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของพวกเขาซึ่งมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรรับท์ (identification of disruptions) และยังช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรของตน จึงทำให้สามารถปรับปรุงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (business objective) โดยผู้บริหารสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และพอร์ต โพลี โยขององค์กรได้

ผู้บริหารไทยเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถที่ส่งเสริมต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) และความสามารถทักษะการมองอนาคต

เชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารนั้นส่งผลต่อทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารองค์กร (strategic leader) มีการนำ weak signal และ trend มาวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารเชื่อว่า การมองอนาคตที่แม่นยำ (accurate foresight) จะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้ นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) ตัวแปรของขนาดขององค์กรพบว่าความสัมพันธ์ของการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นี้ปรากฏอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน) แต่ไม่มีอยู่ในองค์กรขนาดกลาง (พนักงาน 100 – 999 คน) และขนาดเล็ก (พนักงานน้อยกว่า 100 คน)

จึงสรุปได้ว่าการทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นที่นิยมทำกันในองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น

#### 4.8.3 ความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic planning of strategic leadership)

ผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่ากลาง (Compare mean) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) พบว่าองค์กรต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) นำมาออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารและองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้าและตลาด (client/market listening) ผู้บริหารได้ทำการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบรรดาผู้นำระดับอาวุโสเพื่อปรับทัศนวิสัยในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

ผู้บริหารกลยุทธ์เชื่อว่าวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation) และยังเชื่อทักษะความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)

ผลการศึกษาทำให้เราทราบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี, 10 ปี, 15 ปี และ 20 ปี อีกทั้งยังมีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) โดยมี

การทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้ง ภายในระยะเวลาหนึ่งปี

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) ตัวแปรของขนาดขององค์กรพบว่าความสัมพันธ์ของการทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้บริหารนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ปรากฏอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน) แต่ไม่มีอยู่ในองค์กรขนาดกลาง (พนักงาน 100 – 999 คน) และขนาดเล็ก (พนักงานน้อยกว่า 100 คน)

จึงสรุปได้ว่าการทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นที่นิยมทำกันในองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น

#### 4.8.4 ความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ (Relationship of strategic thinking of strategic leadership)

ผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่ากลาง (Compare mean) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) พบว่าแม้ว่าการทำกลยุทธ์นั้นมีความพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันเพื่อหารือร่วมกัน เพื่อการวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทโดยมีการนำทุกคนมาเกี่ยวในกระบวนการในระดับหนึ่ง ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ยังคงยอมรับว่ากลยุทธ์ในบริษัทของพวกเขาถูกกำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัท – รวมถึงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และทิศทางของบริษัท (general direction) CEO ยังคงมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัท

ผู้บริหารต่างเห็นพ้องกันว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการศึกษาทำให้เราทราบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี, 10 ปี, 15 ปี และ 20 ปี

ผลการศึกษาผู้บริหารเชื่อว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) ตัวแปรของขนาดขององค์กรพบว่าความสัมพันธ์ของการทำภารกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้บริหารนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าการทำภารกิจเชิงกลยุทธ์นี้ปรากฏอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ (มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน) แต่ไม่มีอยู่ในองค์กรขนาดกลาง (พนักงาน 100 – 999 คน) และขนาดเล็ก (พนักงานน้อยกว่า 100 คน)

จึงสรุปได้ว่าการทำภารกิจเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นที่นิยมทำกันในองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น

#### 4.8.5 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้บริหารโดยการศึกษาจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของค่ากลาง (Compare mean) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) โดยแบ่งลักษณะประชากรของผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่มหลัก โดยกลุ่มที่หนึ่งเปรียบเทียบตามระดับตำแหน่ง (CEO/Director, Senior Manager และ Middle Manager) และกลุ่มที่สองเปรียบเทียบตามขนาดขององค์กร (ขนาดใหญ่, ขนาดกลาง และขนาดเล็ก)

เมื่อถามผู้บริหารถึงความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการออกแบบกลยุทธ์โดยองค์กรของตน ผู้บริหารให้ความเห็นว่ากลยุทธ์โดยองค์กรของตนนั้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

ตารางที่ 4.39 สรุปผลการวิเคราะห์และตอบคำถามงานวิจัย

ลำดับ	สมมติฐานงานวิจัย	ผลการศึกษาและทดสอบสมมติฐาน
RQ1	H1: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) หรือไม่?	ยอมรับ
RQ2	H2: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หรือไม่?	ยอมรับ
RQ3	H3: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หรือไม่?	ยอมรับ
RQ4	H4-1: ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหารระดับยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการมองอนาคตและการคิดเชิงกลยุทธ์หรือไม่?	ยอมรับ
RQ5	H4-2: ทักษะคิดของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปัจจุบันมองการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร?	ยอมรับบางส่วน

ลำดับ	สมมติฐานงานวิจัย	ผลการศึกษาและทดสอบสมมติฐาน
RQ6	H4-3: ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรตนเองในปัจจุบันหรือไม่?	ยอมรับ





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย” มีจุดมุ่งหมายการวิจัยเพื่อจะทำความเข้าใจทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการทำการมองอนาคต (Leadership’s attitude towards foresight) ความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ความสัมพันธ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และความสัมพันธ์การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) กับผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategy-level leaders) เพื่อตอบคำถามงานวิจัยและวัตถุประสงค์งานวิจัยที่มีความสนใจศึกษาประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้นำองค์กร (strategic leader) ว่ามีมุมมองต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และการมองอนาคต (foresight) อย่างไร
2. เพื่อศึกษาว่าทักษะการมองอนาคต (foresight) ของผู้นำระดับกลยุทธ์ (strategic leader) ว่ามีความสำคัญอย่างไรต่อ การดำเนินการออกแบบกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจขององค์กร
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการมองอนาคต

โดยสามารถนำมาอภิปรายได้ดังหัวข้อต่อไปนี้

#### 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

**ทัศนคติของผู้นำองค์กร (strategic leader) ว่ามีมุมมองต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และการมองอนาคต (foresight)**

ประเด็นของความสัมพันธ์ทัศนคติของผู้บริหารต่อการจัดการกลยุทธ์ ผู้บริหารกลยุทธ์ไทยมีทัศนคติเห็นพ้องกัน โดยยอมรับว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) อีกทั้งยังเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กร โดยคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (characteristic of strategic leadership) นั้นมีผลต่อความสามารถการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)

ผู้บริหารมีความรู้สึกพึงพอใจกับกลยุทธ์ที่องค์กรของตนกำลังดำเนินอยู่ พวกเขามีความพอใจกับกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเอง และมีความรู้สึกสนใจต่อการอัปเดตเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ผ่านมาได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้

หากแต่ว่าในมุมมองของผู้บริหารไทยยังคงมองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) กกับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ยังเป็นสองเรื่องที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นผลให้มุมมองของการออกแบบกลยุทธ์ยังไม่ได้เป็นไปในลักษณะ proactive มากนักเพราะยังคงมองว่า การทำการออกแบบกลยุทธ์ที่ดียังไม่ใช้วิธีการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ที่ดีที่สุดขององค์กร

นอกจากผู้บริหารกลยุทธ์ส่วนใหญ่ยังมีความเห็นว่าคุณลักษณะของการผู้นำกลยุทธ์ (characteristic of strategic leadership) นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

ผลการศึกษาประชากรผู้บริหารซึ่งประกอบไปด้วย CEO/Director, Senior Manager และ Middle Manager ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติว่าคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ไม่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

สำหรับการทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร พบว่าองค์กรต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) นำมาออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารและองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้าและตลาด (client/market listening) ผู้บริหารได้ทำการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบรรดาผู้นำระดับอาวุโสเพื่อปรับทัศนวิสัยในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

ผู้บริหารกลยุทธ์เชื่อว่าการวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation) และยังเชื่อทักษะความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking)

ผลการศึกษาทำให้เราทราบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปี, 10 ปี, 15 ปี และ 20 ปี อีกทั้งยังมีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) โดยมี

การทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี

ส่วนของการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร พบว่าแม้ว่าการทำกลยุทธ์นั้นมีความพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันเพื่อหารือร่วมกัน เพื่อการวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทโดยมีการนำทุกคนมาเกี่ยวในกระบวนการในระดับหนึ่ง ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ยังคงยอมรับว่ากลยุทธ์ในบริษัทของพวกเขาถูกกำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัท – รวมถึงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และทิศทางของบริษัท (general direction) CEO ยังคงมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัท

ผู้บริหารต่างเห็นพ้องกันว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการศึกษาทำให้เราทราบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน “ได้มี” เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะ 5 ปี, 10 ปี, 15 ปี และ 20 ปี

ผลการศึกษาผู้บริหารเชื่อว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเอง

**ทักษะการมองอนาคต (foresight) ของผู้นำระดับกลยุทธ์ (strategic leader) ให้ความสำคัญอย่างไรต่อ การดำเนินการออกแบบกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจขององค์กร**

ประเด็นของความสัมพันธ์การทำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้นำกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าองค์กรในประเทศไทยได้มีการนำหลักการเรื่องการมองอนาคต (foresight) มาปรับใช้ในการวิเคราะห์อนาคตขององค์กรและจัดทำเป็นการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ที่มีผลกระทบต่อองค์กรของตน อีกทั้งยังนำการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) มาใช้ในกระบวนการจัดการขององค์กร

ผู้บริหารไทยมีกิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของพวกเขาซึ่งมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) เช่น การบ่งชี้ถึงการดิรสบท (identification of disruptions) และยังช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรของตน จึงทำให้สามารถปรับปรุงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (business

objective) โดยผู้บริหารสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และพอร์ตโฟลิโอขององค์กรได้

ผู้บริหารไทยเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถที่ส่งเสริมต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) และความสามารถทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้บริหารนั้นส่งผลต่อทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารองค์กร (strategic leader) มีการนำ weak signal และ trend มาวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารเชื่อว่า การมองอนาคตที่แม่นยำ (accurate foresight) จะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้ นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด

## 5.2 สรุปผลงานวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) นั้นมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความสงสัยว่าเหตุใดทัศนคติของผู้บริหารไทยจึงยังคงมองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ยังไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ขององค์กร และยังคงมองว่าการออกแบบกลยุทธ์ที่ดีนั้นยังไม่ได้เป็นการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ที่ดีที่สุดที่องค์กรพึงมี ประเด็นดังกล่าวมีความน่าสนใจอย่างยิ่งต่อการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกโดยอาจพิจารณาใช้วิธีการพูดคุยหรือสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อการรวบรวมความเห็นและนำมาสังเคราะห์เพื่อการอภิปรายต่อไป

## 5.3 ข้อเสนอแนะทางการจัดการและกลยุทธ์

**การเสนอแนะทางการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธีการมองอนาคต**

การมองอนาคต (Foresight) เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และจินตนาการ (Imagination)

เนื่องจากการมองอนาคตในหลายกรณีเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคตในระยะยาวซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมและเป็นกระบวนการคิดในสิ่งที่สังคมโดยทั่วไปมิได้คาดคิดมา

ก่อนด้วยเหตุนี้การมองอนาคตที่มีประสิทธิภาพจึงต้อง “อาศัยเทคนิคการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจในแนวคิดที่เป็นนามธรรม”

การมองอนาคตเป็นเครื่องมือที่เป็น กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Participatory Deliberate Process) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องการระดมความคิดเห็นในเชิงลึกมากขึ้น การมองอนาคตเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่จริงจังและมีความยั่งยืน (Transformation) ในประเด็นและสาขาต่างๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม แม้กระทั่งทางด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา นโยบายสาธารณะการมองอนาคตจึงมีความเป็นพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) มากกว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะ

การมองอนาคต คือ การวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคาดการณ์ และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคตที่พึงประสงค์ จากคำนิยามดังกล่าว ส่งผลให้จำเป็นต้องระบุนกรอบระยะเวลาสำหรับกระบวนการมองอนาคต เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การมองอนาคตว่าเป็น “การวิเคราะห์” หรือ “การออกแบบ”

#### 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยรู้สึกขอบคุณที่ได้รับการอนุเคราะห์ในความช่วยเหลือของบรรดาผู้บริหารที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถาม โดยข้อจำกัดหลักที่ผู้ทำวิจัยได้พบระหว่างการทำงานสามารถระบุได้ดังนี้

1. ข้อจำกัดในการเข้าถึงการติดต่อกับผู้บริหารกลยุทธ์ขององค์กร
2. ข้อจำกัดทางด้านการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ COVID-19 ในระหว่างช่วงการทำ

วิจัย

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยเรื่องนี้มีเป้าหมายต้องการสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารกลยุทธ์ซึ่งโดยระดับตำแหน่งภายในองค์กรนั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (top-level executives) เช่น Managing Director, President, Vice President, C-level executives (เช่น CEO, CFO, CMO, CTO ฯลฯ) หรือผู้ที่รายงานตรงต่อบรรดา top executives จึงทำให้กลุ่มเป้าหมายขององค์กรมีจำนวนที่ไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากต้องการระบุแบบเฉพาะเจาะจงให้เหลือเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ตรงทางด้าน strategy formulation ขององค์กรที่เป็นคอร์ปอเรท ด้วยเหตุนี้การขอความอนุเคราะห์ทางด้านเวลาในการขอเข้าพบเพื่อติดต่อหรือขอความช่วยเหลือในการตอบคำถามจึงเป็น



ข้อจำกัดอย่างยิ่ง เนื่องจากตารางเวลาของท่านผู้บริหารที่แน่นขนัดไปด้วยภาระงานที่สำคัญ จึงทำให้เป็นการยากลำบากที่พวกเขาจะสามารถอุทิศเวลาเพื่อการตอบคำถาม จึงเป็นเหตุจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามสามารถดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

นอกจากนี้ปัจจุบันเป็นช่วงเวลาของการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ตั้งแต่เดือนมีนาคมเป็นต้นมา การพบปะและประชุมโดยพบตัวบุคคลเป็นไปได้อย่างยากลำบากเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านนโยบายการควบคุมโรคติดต่อที่ต้องการให้ลดการพบและใกล้ชิดกันให้มากที่สุด

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยเรื่องนี้ต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่จากหลายส่วนขององค์กรธุรกิจ การลดจำนวนคำถามในแบบสอบถามเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถทำได้ แต่ก็ตามมาด้วยข้อจำกัดที่จะทำให้ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ในลำดับต่อไปก็อยู่ในวงจำกัดด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้การแปรผลได้คำตอบในวงแคบ และการสรุปผลอาจเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดิมที่คาดหวังเอาไว้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการพิจารณาใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าจะเป็นประโยชน์ในแง่ของการเก็บข้อมูลวิจัย การพูดคุยถึงแนวความคิดทางด้านการบริหารงานกลยุทธ์เป็นประเด็นที่น่าสนใจและอาจเพิ่มโอกาสในการเปิดมุมมองที่มากกว่าคำถามที่คาดหวังไว้ในแบบสอบถามเนื่องจากการสนทนาสามารถรับรู้ได้ถึงความคิดและความรู้สึกที่มากกว่านั่นเอง

## บรรณานุกรม

- Bresciani, S., & Eppler, M. J. (2008). Gartner's magic quadrant and hype cycle. Institute of Marketing and Communication Management (IMCA), Universita della Svizzera italiana, Faculty of Communication Sciences, Case(2).
- Chapman, R. J. (2011). Simple Tools and Techniques for enterprise risk management (Second ed.): Wiley Finance.
- Dedehayir, O., & Steinert, M. (2016). The hype cycle model: A review and future directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 108, 28-41.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.005>
- Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.
- Kaivo-oja Jari Roy, L., & Lauraeus Iris, T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*, 20(1), 27-49. doi:10.1108/FS-06-2017-0022
- Makridakis, S., Hogarth, R. M., & Gaba, A. (2010). Why forecasts fail. What to do instead. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 83.
- O'Leary, D. E. (2008). Gartner's hype cycle and information system research issues. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(4), 240-252.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2008.09.001>
- Paliokaitė, A., Pačėsa, N., & Sarpong, D. (2014). Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework. *Strategic change*, 23(3-4), 161-169.
- Rohrbeck, R., Arnold, H. M., & Heuer, J. (2007). Strategic Foresight in multinational enterprises— a case study on the Deutsche Telekom Laboratories.
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management* (Third ed.): McGraw-Hill.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.  
doi:10.1177/0008125618790246
- Scoblic, J. P. (2020). Strategic Foresight as Dynamic Capability: A New Lens on Knightian Uncertainty.
- Steinert, M., & Leifer, L. (2010, 18-22 July 2010). Scrutinizing Gartner's hype cycle approach. Paper presented at the PICMET 2010 TECHNOLOGY MANAGEMENT FOR GLOBAL ECONOMIC GROWTH.
- Usman, M., & Vanhaverbeke, W. (2017). How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management*.
- Van der Laan, L. (2008). The imperative of strategic foresight to strategic thinking. *Journal of Futures Studies*, 13(1), 21-42.
- van der Laan, L. W. (2010). Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders. University of Southern Queensland,
- Wikipedia, t. f. e. (2020). strategy. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>
- Wonglimpiyarat, J. (2006). Technology foresight: creating the future of Thailand's industries. *Foresight*, 8(4), 23-33. doi:10.1108/14636680610682012
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. (3rd ed). New York: John Wiley & Sons. อ้างใน  
ธีระวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*.  
อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

## ภาคผนวก ก ชุดคำถามแบบสอบถามงานวิจัย (ภาษาอังกฤษ)

### Survey Questionnaires

#### The Study of Thai Leaders on Strategic Foresight Competence

##### Clarifications

This questionnaire was prepared as part of a study in accordance with the Master of Management degree program, Management and Strategy, College of Management Mahidol University.

This study was conducted to study the conceptual relationship between foresight and strategic thinking of strategy-level leaders or strategic leaders in Thailand.

The researcher is well aware of the privacy issues and the reputation of the respondents. Therefore, designed a questionnaire by not presenting the question that will be able to trace back to the subjects of the research participants and answer the questionnaires, such as questions to specify first-last name, questions that specify the name of the department or organization etc.

The respondents were able to consider providing data without worrying about whether the data set provided to the researcher would be able to identify themselves back belonged to a person. The questionnaires in this research are designed to provide protection to respondents in order to prevent reverse identification.

##### Definitions

“Organization” means a business organization such as a public company, limited company, limited partnership, and startup company.

“Strategic leadership” means the highest level of leadership in an organization, has a role consisting of corporate strategy design, strategic decision making, development of core competencies of the organization, organizational structure development, establishing and communicating the organization's mission and developing new leaders. Examples of strategic executives such as President / CEO, Vice Presidents, Managing Director, Director of Strategy Division, Senior Manager of Strategy Division, and business owners etc.

This survey questionnaires are divided into 5 parts as following:

<b>Part</b>	<b>Group of Questions</b>	<b>Quantity</b>
1	Group of questions introduction to foresight	11
2	Group of questions in strategic foresight	27
3	Group questions for strategic planning	29
4	Group questions for strategic thinking	22
5	Group questions for demographic population of strategic leadership	15

Information received from you, the researcher will treat it as a confidential and use it in academic purpose only. All questionnaires will not publish your personal information, either directly or indirectly. Therefore, please kindly answer the questionnaire according to your opinion freely.

The researcher would like to thank you very much for your valuable time in answering this questionnaire.

#### **An Explanation**

Strategic formulation with a linear approach that uses predictive guidelines (Forecasting) from historical statistic data of markets and economics that have appeared in the past was unable to make the strategy designer know and see the picture for what is going to happen in the future when the timelines are 3 years or more. Therefore, the strategy that was designed based on forecasts of historical data are becoming more fragile in the uncertainty circumstance of presents of time and fully equipped of risks.

Forecasting still does not bring many aspects of fact of present time, and which will occur in the future to bring to consider together. The result of the said action. The strategy is therefore a hypothesis of the fact that has happen in the past years and only best effort can do to assume and hope for future will repeat the same thing. Unlike foresight, wherein the concept of being open to receives the dynamic of change that influences everything surrounding at the present and future circumstance.



Foresight is an effort to looking into the future. It is the main subject of the business landscape suites for turbulence time condition. The modern management process, often abbreviated as VUCA, consists of four words: vulnerability, uncertainty, complexity and ambiguity. The management techniques, VUCA, is an agile method.

### Part 1 Group of questions introduction to foresight

		Not at all	Rather not	partly	rather	absolutely
1	Does the attitude of a strategic leadership determine whether a strategic foresight is related to a strategic formulation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Does the attitude of a strategic leadership determine whether a strategic foresight is related to strategic management?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Does the strategic leader think that a good strategic formulation is the best way to manage an organization's strategic risk management?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Does the strategic leader think that a strategic foresight is the best way to manage an organization's strategic risk management?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Are the characteristics of strategic leadership related to strategic foresight?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Are the characteristics of strategic leadership relevant to strategic thinking?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Are the characteristics of strategic leadership related to strategic planning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Is the organization's strategic leader satisfied with their organization's strategy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Are your organization's strategic leaders satisfied with your strategy design process?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Does the strategic leader want to change the process and strategy of his own organization?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Does the strategic leader assess whether the effectiveness of the "strategic management" in the past has helped leaders and organizations achieve the goals as they expected accurately?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Part 2 Group of questions in strategic foresight

		Not at all	Rather not	partly	rather	absolutely
12	Does your organizations, the forecasting from his historical data is the normative methodology to determine of its likely future attractiveness?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Does the future foresight was introduced to your organization for future analysis and construct the strategic foresight?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Does the management in your organization are using strategic foresight as foundation for strategic planning and strategic thinking formulation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Did your organization Strategic Foresight activities contribute to the reduction of uncertainty (e.g.through identification of disruptions)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Did your organization Strategic Foresight activities allow us to shape the future (e.g.through influencing other players such as politics or other companies)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Did your organization Strategic Foresight activities foster conversations about the overall strategy of our company?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Did your organization Strategic Foresight activities help to gain new insights on our environment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Did your organization Strategic Foresight activities support organization all earning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Strategic foresight improves the coordination of business objectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Strategic foresight improves the capability to adopt alternative perspectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Strategic foresight leads to a better understanding of customer needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Strategic foresight leads to a better understanding of the market.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Strategic foresight improves the identification of potential customers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Strategic foresight supports a better adjustment of the company in case of uncertainties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Strategic foresight reduces the amount of uncertainty in our projects.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27	Strategic foresight supports the identification of opportunities and threats for our product and technology portfolio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Did your organization have full time position worker specifically doing future analysis and strategic foresight formulation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	I believe that strategic foresight is complementary competency toward strategic leadership.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Do you think that strategic foresight of strategy-level leader is significantly related to strategy thinking?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Does the strategic leader constantly analyzing trends and trends to improve strategies?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Does a strategic leader have a "team" to analyze trends and then continually improve them?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Does the strategic leader have a weak signal analysis that will lead to ongoing strategy improvements?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Does a strategic leader have a "team" that analyzes weak signals and then continually updates them?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Does the strategic leader confident in analyzing the future by their own organization?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Does the strategic leader focusing solely on mega-trend development?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	The strategic leader believes that accurate foresight will enable organizations to reduce the loss of available resources and manage them to be the most effective.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Which departments benefit from strategic foresight? (multiple answers are possible).	<input type="checkbox"/>	Strategic Management			
		<input type="checkbox"/>	Controlling			
		<input type="checkbox"/>	Corporate Development			
		<input type="checkbox"/>	Innovation Management			
		<input type="checkbox"/>	Research & Development			
		Other	please specify:			

### Part 3 Group questions for strategic planning

39	What is response of your organizations to the economic downturn or uncertain? (multiple answers are possible)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Introduced new products or services <input type="checkbox"/> Expanded to new markets <input type="checkbox"/> Changed pricing					
	<input type="checkbox"/> Invested in new production / operations capability <input type="checkbox"/> Increased marketing budget <input type="checkbox"/> Reduced operational costs					
	<input type="checkbox"/> Put larger projects on hold <input type="checkbox"/> Laid off employees <input type="checkbox"/> Stopped new hiring					
	<input type="checkbox"/> Reduced training and development expenses					
40	What is your response to financial crisis or uncertain?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Responded by pursuing opportunities for growth and investment <input type="checkbox"/> Responded by pursuing defensive action					
41	Does your organization embrace of strategic planning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Strategic planning <b>is not</b> the primary way of allocating resources to growth initiatives. <input type="checkbox"/> Strategic planning is the primary way of allocating resources to growth initiatives.					
		Not at all	Rather not	partly	rather	absolutely
42	Does your organization have a structured strategic planning process with great leadership involvement? (Structure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Does your organization use strategic planning to truly shape the future and to allocate resources? (Embrace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Has the strategic planning process been highly effective and important in your organization during the economic crisis? (Reliance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Financial results during the crisis: Did your organization's revenue and profit rise during the most recent period compared to prior year?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Proactive response: Did your organization primarily pursue growth, or take defensive actions in response to the crisis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Preparedness: Was your organization prepared for the changes in the global economic environment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48	Optimism: One-Year. Do you expect that your organization's profit and revenue will grow, and the competitive situation will improve over the next 12 months?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Optimism: Three-Year. Do you expect that your firm's competitive and financial situations will improve over the next three years?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	A senior organization leader is in charge of strategic planning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	A structured strategic planning process takes place on a regular cycle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	The organization's entire leadership team is involved in strategic planning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>What would your organization do in a future crisis based on their experience during the most recent strategic planning cycle?</b>						
53	<b>Strengthen strategic thinking:</b> place more emphasis on scenario planning, trends analysis and client/market listening.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	<b>Institute strategic planning cycle:</b> make the process more regular and important inside the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	<b>Make a stronger connection to resource allocation:</b> ensure that strategic plans allocate resources and connect to budgets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	<b>Increase leadership engagement:</b> more visibility and direct involvement in the strategic planning process by senior leaders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	<b>Improve strategic action:</b> enhance operational execution through better change and performance management as well as overall communications.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	I believe that analysis of future by strategic foresight will enhance the strategic planning formulation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	I believe that strategic thinking and leadership's vision will be broadened by adoption of the strategic foresight and strategic planning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Do you think that strategic planning of strategy-level leader is significantly related to strategy thinking?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Does the strategic leader make a roadmap of the 5 years strategic plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Does the strategic leader make a roadmap of the 10 years strategic plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Does the strategic leader make a roadmap of the 15 years strategic plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Does a strategic leader make a roadmap of the 20 years strategic plan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Does the strategic leader have clearly targeted at different times on the strategic roadmap?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Does the strategic leader review, update, and revise the strategic roadmap more than once within a year?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Which departments benefit from strategic planning? (multiple answers are possible).	<input type="checkbox"/>	Strategic Management			
		<input type="checkbox"/>	Controlling			
		<input type="checkbox"/>	Corporate Development			
		<input type="checkbox"/>	Innovation Management			
		<input type="checkbox"/>	Research & Development			
		Other	please specify:			

#### Part 4 Group questions for strategic thinking

		Not at all	Rather not	partly	rather	absolutely
68	Strategy, in this company, is primarily set by the CEO and a few of his or her direct subordinates.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	The CEO primarily defines our firm's 'vision' – its basic purposes and general direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	The CEO plays a key role in monitoring and controlling functional activities in this company.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Based on feedback from the marketing place, our company continually adjusts its strategy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Strategy is developed on a continual basis, involving managers, staff and executives in an ongoing dialogue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	Business planning in our company is ongoing, involving everyone in the process to some degree.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

74	Our middle managers play a critical role in converting top management's general vision into specific strategies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Our business planning process involves customers, suppliers and investors.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Most people in this company have input into the decisions that affect them.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	We have a clearly defined vision of the products and services we provide and the customers we serve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	This company has a well-defined niche in the marketplace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	There is a clear set of values in this company that governs the way we do business.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	This company has a distinctive 'management style'.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	Employee initiative and entrepreneurship shape our firm's future strategic directions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	We spend a lot of time with customers, listening to what they have to say about our company.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	Do you think that strategic thinking of strategy-level leader is significantly related to strategy thinking?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	The strategic leader estimates that today "has" tools to help leaders and organizations visualize future scenarios in the 5 years?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	The strategic leader estimates that today "has" tools to help leaders and organizations visualize future scenarios in the 10 years?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	The strategic leader estimates that today "has" tools to help leaders and organizations visualize future scenarios in the 15 years?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	The strategic leader estimates that today "has" tools to help leaders and organizations visualize future scenarios in the 20 years?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	Does the strategic leader have confidence in their own organization's scenario analysis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89	Which departments benefit from strategic thinking? (multiple answers are possible).	<input type="checkbox"/>	Strategic Management			
		<input type="checkbox"/>	Controlling			
		<input type="checkbox"/>	Corporate Development			
		<input type="checkbox"/>	Innovation Management			
		<input type="checkbox"/>	Research & Development			
		<input type="checkbox"/>	Other please specify:			

### Part 5 Group questions for demographic population of strategic leadership

Demographic information of population	
90	What is your organization size? <input type="checkbox"/> >1,000 employees <input type="checkbox"/> 100 – 999 employees <input type="checkbox"/> <100 employees
91	What is your gender? <input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female
92	What is your age? <input type="checkbox"/> 21 – 25 <input type="checkbox"/> 26 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 50 <input type="checkbox"/> 51 – 55 <input type="checkbox"/> 56 – 60 <input type="checkbox"/> 60+
93	What is your level of education? <input type="checkbox"/> Primary school <input type="checkbox"/> High school <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Bachelor Degree <input type="checkbox"/> Master's Degree <input type="checkbox"/> Ph.D.
94	Have you ever been exposed to futures thinking / foresight education or courses? YES / NO If yes, at what level. <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/> Yes, What level is? <input type="checkbox"/> Primary school <input type="checkbox"/> High school <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Bachelor Degree <input type="checkbox"/> Master's Degree <input type="checkbox"/> Ph.D.
95	Which best describes the main industry of your company? <input type="checkbox"/> Financial Services <input type="checkbox"/> Manufacturing <input type="checkbox"/> Retail <input type="checkbox"/> Resources / Mining <input type="checkbox"/> Education <input type="checkbox"/> Government

	<input type="checkbox"/> Other; Please specify .....
96	How long have you been working within this industry? <input type="checkbox"/> 1 – 5 years <input type="checkbox"/> 6 – 10 years <input type="checkbox"/> 11 – 15 years <input type="checkbox"/> 16 – 20 years <input type="checkbox"/> Over 20 years
97	What position do you hold in your organization? <input type="checkbox"/> CEO / Director <input type="checkbox"/> Senior Manager <input type="checkbox"/> Middle Manager <input type="checkbox"/> Professional <input type="checkbox"/> Other; Please specify .....
98	What is your role in your organization's strategy formulation? <input type="checkbox"/> Active / Influential <input type="checkbox"/> Advisor to / am consulted by senior management <input type="checkbox"/> Member of employee strategy group <input type="checkbox"/> Contribute informally through line management <input type="checkbox"/> None
99	Rate your influence on the strategy formulation of your organization? <input type="checkbox"/> Very High <input type="checkbox"/> High <input type="checkbox"/> Medium <input type="checkbox"/> Minimal <input type="checkbox"/> None
100	When strategy is formulated in your organization it is by? <input type="checkbox"/> CEO / Directors <input type="checkbox"/> CEO / Senior Manager <input type="checkbox"/> Senior / Middle Managers <input type="checkbox"/> All employees <input type="checkbox"/> There is no clear strategy formulation
101	In terms of strategy formulation in my organization: (multiple selection are possible) <input type="checkbox"/> The main actors understand strategy in the same way. <input type="checkbox"/> There is conflict between the main actors <input type="checkbox"/> It is very much "Top – Down". <input type="checkbox"/> It is a "team effort" by all employees. <input type="checkbox"/> There is no clear strategy formulation.
102	What is your nationality? <input type="checkbox"/> Thai <input type="checkbox"/> Other
103	What is your race? <input type="checkbox"/> Thai <input type="checkbox"/> Other
104	If you have any suggestion to author, please give your writing here:



## ภาคผนวก ข ชุดคำถามแบบสอบถามงานวิจัย (ภาษาไทย)

### แบบสอบถาม

#### การศึกษาทักษะการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทย

##### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการ  
จัดการบริหารบัณฑิต สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

การศึกษานี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการสัมพันธ์ (conceptual relationship)  
ระหว่าง การมองอนาคต (foresight) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้บริหารระดับ  
กลยุทธ์ (strategy-level leaders / strategic leaders) ในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงปัญหาเรื่องความเป็นส่วนตัวและชื่อเสียงของผู้ตอบแบบสอบถาม  
เป็นอย่างดี จึงได้ทำการออกแบบแบบสอบถาม โดยไม่ให้ปรากฏคำถามที่จะทำให้สามารถเชื่อมโยง  
ย้อนกลับไปยังตัวบุคคลของผู้เข้าร่วมงานวิจัยและตอบแบบสอบถามได้ อาทิเช่น คำถามที่ให้ระบุ  
ชื่อ-นามสกุล คำถามที่ให้ระบุชื่อหน่วยงานหรือองค์กร เป็นต้น

ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถพิจารณาให้ข้อมูลได้โดยปราศจากความวิตกกังวลว่า  
ข้อมูลชุดที่ตอบให้กับผู้ทำวิจัยจะสามารถระบุตัวตนย้อนกลับได้ว่าชุดใดเป็นของบุคคลใด  
แบบสอบถามในงานวิจัยชิ้นนี้จึงออกแบบมาโดยให้มีการคุ้มครองกับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อ  
ป้องกันการระบุตัวตนแบบย้อนกลับไปยังตัวบุคคลได้

##### คำนิยาม

องค์กร หมายถึง องค์กรทางธุรกิจเช่น บริษัทมหาชน บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
และ บริษัทสตาร์ทอัพ เป็นต้น

ผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) หมายถึง ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กร  
มีบทบาทประกอบไปด้วย การออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนา  
สมรรถนะหลักขององค์กร การพัฒนาโครงสร้างองค์กร การจัดตั้งและการสื่อสารภารกิจขององค์กร  
และการพัฒนาผู้นำใหม่ ตัวอย่างผู้บริหารระดับกลยุทธ์ เช่น ประธานเจ้าหน้าที่ผู้บริหาร  
(President/CEO), รองประธานผู้บริหารฝ่ายต่างๆ (Vice Presidents), Managing Director, Director of  
Strategy Division, Senior Manager of Strategy Division และ เจ้าของกิจการธุรกิจ เป็นต้น

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่	กลุ่มคำถาม	จำนวนข้อ
1	กลุ่มคำถามทั่วไปเกี่ยวกับการมองอนาคต (foresight)	11
2	กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)	27
3	กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	29
4	กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	22
5	กลุ่มคำถามลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (demographic population of strategic leadership)	15

ข้อมูลที่ได้จากท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับและนำไปใช้ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น แบบสอบถามทุกฉบับจะไม่มี การเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลของท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างเป็นอิสระ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

### คำอธิบาย

กระบวนการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ด้วยวิธีการแบบเชิงเส้น (linear approach) ซึ่งใช้แนวทางการคาดการณ์ (forecasting) จากข้อมูลเชิงสถิติของตลาดและเศรษฐกิจที่ปรากฏในอดีต ไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ออกแบบกลยุทธ์ล่วงรู้และมองเห็นภาพที่กำลังจะเกิดในอนาคตทั้งในช่วงเวลาไทม์ไลน์ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป กลยุทธ์ที่ถูกออกแบบโดยอาศัยการคาดการณ์จากข้อมูลในอดีตจึงมีความเปราะบางต่อความไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยความเสี่ยง (risk)

การคาดการณ์ (forecast) ไม่ได้นำข้อเท็จจริงอีกหลายๆ ประการในปัจจุบัน และที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมาพิจารณา ผลลัพธ์จากการกระทำดังกล่าว กลยุทธ์จึงเป็นลักษณะของสมมติฐานว่าเนื่องจากในอดีตหรือปีที่ผ่านมาเป็นแบบนั้น อนาคตจึงต้องเกิดซ้ำเช่นกัน ต่างจากการมองอนาคต (foresight) ที่โดยคอนเซ็ปท์ของตัวมันเองเปิดรับพลวัตของการเปลี่ยนแปลง (dynamic of change) ที่มีอิทธิพลต่อทุกสิ่ง

การมองอนาคต (foresight) คือ การเปิดมุมมองทางทัศนคติต่อเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่สับสนวุ่นวาย (turbulence) ว่าเป็นองค์ประกอบหลักของภูมิทัศน์ทางธุรกิจ (business landscape) ความสับสนวุ่นวายนี้ (turbulence) ถูกนำมาอธิบายถึงกระบวนการจัดการยุค

ใหม่โดยมักใช้คำย่อว่า VUCA ซึ่งประกอบไปด้วยสี่คำคือ Vulnerability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity เทคนิคการบริหารแบบ VUCA นั้นเป็นการนำเสนอวิธีการจัดการแบบอะไจล์ (agile)

### ส่วนที่ 1 กลุ่มคำถามทั่วไปเกี่ยวกับการมองอนาคต (foresight)

		ไม่ถูก มากที่สุด	ค่อนข้าง ไม่ถูก	ถูก บางส่วน	ค่อนข้าง ถูก	ถูก ที่สุด
1	ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	ทัศนคติของผู้บริหารระดับกลยุทธ์ (strategic leadership) มองว่า การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการออกแบบกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่ดีคือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กรใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มองว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการความเสี่ยง (strategic risk management) ขององค์กรใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) มีความสัมพันธ์กับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกลยุทธ์ขององค์กรของตนเองอยู่แล้วหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ขององค์กรมีความพึงพอใจต่อกระบวนการการออกแบบกลยุทธ์ของตนเองอยู่แล้วหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ต้องการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรของตนเองหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ (strategic management) ที่ “ผ่านมา” ได้ช่วยให้ผู้นำและองค์กรมีผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างแม่นยำตามที่คาดหวังไว้หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ส่วนที่ 2 กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)

		ไม่ถูก มากที่สุด	ค่อนข้าง ไม่ถูก	ถูก บางส่วน	ค่อนข้าง ถูก	ถูก ที่สุด
12	องค์กรของคุณใช้การคาดการณ์ (forecast) จากข้อมูลในอดีตของเขาเป็นวิธีกามาตรฐานในการกำหนดความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	การมองอนาคต (foresight) ถูกนำมาใช้กับองค์กรของคุณเพื่อการวิเคราะห์อนาคตและสร้างการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	การจัดการในองค์กรของคุณใช้การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรของคุณมีส่วนช่วยลดความไม่แน่นอน (uncertainty) ใช่หรือไม่ (เช่น การบ่งชี้ถึงการดิสรัปต์ (identification of disruptions))?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	กิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ขององค์กรทำให้เราสามารถออกแบบอนาคตได้ใช่หรือไม่ (เช่น การส่งผ่านการมีอิทธิพลต่อผู้เล่นอื่นเช่นการเมืองหรือบริษัทอื่นๆ)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	องค์กรของคุณมีกิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ส่งเสริมการสนทนาเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทของคุณหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) ในองค์กรของคุณช่วยให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกใหม่ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของคุณหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	องค์กรของคุณมีกิจกรรมการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight activities) สนับสนุนการหารายได้ทั้งหมดหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการประสานสอดคล้องของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยเพิ่มความสามารถในการนำมุมมองที่เป็นทางเลือกมาใช้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) นำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) นำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นของตลาด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยปรับปรุงการระบุตัวตนของผู้มีโอกาสเป็นลูกค้า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการปรับตัวที่ดีขึ้นของบริษัทในกรณีที่มีความไม่แน่นอน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ช่วยลดปริมาณความไม่แน่นอน (uncertainty) ในโครงการต่างๆของเรา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		ไม่ถูก มากที่สุด	ค่อนข้าง ไม่ถูก	ถูก บางส่วน	ค่อนข้าง ถูก	ถูก ที่สุด
27	การมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) สนับสนุนการระบุโอกาสและภัยคุกคามสำหรับผลิตภัณฑ์และ technology portfolio ของเรา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	องค์กรของคุณมีพนักงานประจำที่ทำงานเต็มเวลาทำการวิเคราะห์อนาคตโดยเฉพาะและทำการกำหนดการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	ฉันเชื่อว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) เป็นความสามารถเสริมที่มีต่อการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	คุณคิดว่าการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategic leadership) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี “ทีมงานทำหน้าที่” วิเคราะห์แนวโน้ม (trend) ที่เกิดแล้วนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการวิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มี “ทีมงานทำหน้าที่” วิเคราะห์สัญญาณอ่อน (weak signal) ที่เกิดแล้วมีการติดตามและคอยอัปเดตอย่างต่อเนื่องใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์อนาคตโดยองค์กรของตนเองใช่หรือไม่	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) เน้นการพัฒนาตามเมกะเทรนด์ (mega-trend) เป็นหลักเพียงอย่างเดียวใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อว่าการมองอนาคต (accurate foresight) ที่แม่นยำจะทำให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่และบริหารจัดการให้ได้นำไปใช้ได้คุ้มค่าที่สุด?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	แผนกใดได้ประโยชน์จากการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) (ตอบได้หลายคำตอบ)	<input type="checkbox"/>	Strategic Management			
<input type="checkbox"/>		Controlling				
<input type="checkbox"/>		Corporate Development				
<input type="checkbox"/>		Innovation Management				
<input type="checkbox"/>		Research & Development				
Other		please specify:				

### ส่วนที่ 3 กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

39	อะไรคือการตอบสนองขององค์กรของคุณต่อความตกร่างทางเศรษฐกิจหรือความไม่แน่นอน (uncertain) (ตอบได้หลายคำตอบ)
----	---



	<input type="checkbox"/> นำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ <input type="checkbox"/> ลงทุนในความสามารถในการผลิต / การดำเนินงานใหม่ <input type="checkbox"/> หยุดโครงการขนาดใหญ่ไว้ชั่วคราว <input type="checkbox"/> ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา	<input type="checkbox"/> ขยายสู่ตลาดใหม่ <input type="checkbox"/> เพิ่มงบประมาณการตลาดมากขึ้น <input type="checkbox"/> หยุดโครงการขนาดใหญ่ไว้ชั่วคราว	<input type="checkbox"/> เปลี่ยนราคา <input type="checkbox"/> ลดต้นทุนการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> หยุดการจ้างงานใหม่			
40	คุณตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ทางการเงิน (financial crisis) หรือความไม่แน่นอน (uncertain) อย่างไร? <input type="checkbox"/> ตอบสนองด้วยการแสวงหาโอกาสในการเติบโตและการลงทุน (growth and investment) <input type="checkbox"/> ตอบสนองโดยการดำเนินการป้องกัน (defensive action)					
41	องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) หรือไม่? <input type="checkbox"/> การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่ วิธีหลักในการจัดสรรทรัพยากรให้กับความคิดริเริ่มการเติบโต (growth initiatives) <input type="checkbox"/> การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีหลักในการจัดสรรทรัพยากรไปสู่การริเริ่มการเติบโต					
		ไม่ถูก มาก ที่สุด	ค่อนข้าง ไม่ถูก	ถูก บางส่วน	ค่อนข้าง ถูก	ถูก ที่สุด
42	องค์กรของคุณมีกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ที่จัดขึ้นโดยมีส่วนร่วมของบรรดาผู้นำกลยุทธ์หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	องค์กรของคุณใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อออกแบบอนาคตและจัดสรรทรัพยากรอย่างแท้จริงหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning process) มีประสิทธิภาพและมีความสำคัญในองค์กรของคุณในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ (economic crisis) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	ผลลัพธ์ทางการเงินในช่วงวิกฤต: รายได้ขององค์กรของคุณและกำไรเพิ่มขึ้นในช่วงเวลาล่าสุดเมื่อเทียบกับปีที่แล้วหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	การตอบสนองเชิงรุก: องค์กรของคุณมีการเติบโตเป็นหลักหรือดำเนินการป้องกันเพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	การเตรียมพร้อม: องค์กรของคุณเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั่วโลก (global economic environment) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	การมองในแง่ดี (optimist) : อีกหนึ่งปีข้างหน้า คุณคาดหวังว่ากำไรและรายได้ขององค์กรของคุณจะเพิ่มขึ้นและสถานการณ์การแข่งขันจะดีขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้า หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	การมองในแง่ดี (optimist): อีกสามปีข้างหน้า คุณคาดหวังว่าสถานการณ์ทางการเงิน (financial situations) และการแข่งขันของคุณ (firm's competitive) จะดีขึ้นในอีกสามปีข้างหน้า หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	องค์กรของท่าน ผู้นำองค์กรระดับอาวุโส (senior organization leader) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51	องค์กรของท่าน กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) มีการจัดทำอย่างเป็นระบบเป็นรอบวงจรสามัญ (regular cycle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	องค์กรของท่าน ทีมผู้นำทั้งหมดขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>องค์กรของคุณจะทำอะไรในภาวะวิกฤติในอนาคต (future crisis) จากประสบการณ์ของพวกเขาต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ในช่วงครั้งล่าสุด?</b>						
53	การเสริมสร้างการคิดเชิงกลยุทธ์ (strengthen strategic thinking): ให้ความสำคัญกับการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) การวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) และการฟังลูกค้า / ตลาด (client/market listening)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	วงจรการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน (institute strategic planning cycle): ทำให้กระบวนการนี้มีความเป็นปกติสามัญและสำคัญยิ่งขึ้นภายในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	ทำการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ถูกจัดสรรไว้ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น (make a stronger connection to resource allocation): ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ได้จัดสรรทรัพยากรและมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับงบประมาณ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้นำ (increase leadership engagement): เพิ่มทัศนวิสัยและการมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning process) โดยบรรดาผู้นำระดับอาวุโส	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	ปรับปรุงการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (improve strategic action): ปรับปรุงการดำเนินการผ่านการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นและการจัดการประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารโดยรวม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	ฉันเชื่อว่าวิเคราะห์อนาคต (analysis of future) โดยการมองอนาคตเชิงกลยุทธ์ (strategic foresight) จะช่วยปรับปรุงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning formulation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	ฉันเชื่อว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และวิสัยทัศน์ของความเป็นผู้นำ (leadership's vision) จะมองเห็นได้ขยายวงกว้างขึ้นโดยการใช้องค์มองอนาคต (strategic foresight) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	คุณคิดว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy thinking) หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 5 ปีใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 10 ปีใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 15 ปีใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

64	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการสร้างแผนที่นำทาง (roadmap) ของแผนกลยุทธ์ (strategy plan) ในระยะ 20 ปีใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการกำหนดเป้าไว้อย่างชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาบนแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) ใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีการทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขแผนที่นำทางของกลยุทธ์ (strategic roadmap) มากกว่าหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาหนึ่งปี ใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	แผนกใดได้ประโยชน์จากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) (ตอบ ได้หลายคำตอบ)	<input type="checkbox"/>	Strategic Management			
<input type="checkbox"/>		Controlling				
<input type="checkbox"/>		Corporate Development				
<input type="checkbox"/>		Innovation Management				
<input type="checkbox"/>		Research & Development				
Other		please specify:				

#### ส่วนที่ 4 กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)

		ไม่ถูก มากที่สุด	ค่อนข้าง ไม่ถูก	ถูก บางส่วน	ค่อนข้าง ถูก	ถูก ที่สุด
68	กลยุทธ์ในบริษัทนี้กำหนดโดย CEO และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของเขาหรือเธอ (direct subordinates) เพียงไม่กี่คน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	CEO เป็นผู้หลักที่กำหนด 'วิสัยทัศน์' ของบริษัทเรา – รวมถึงวัตถุประสงค์พื้นฐาน (basic purpose) และทิศทางโดยรวม (general direction)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	CEO มีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและควบคุมกิจกรรมการทำงานระดับฟังก์ชัน (monitoring and control functional activities) ในบริษัทนี้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	ตามข้อเสนอแนะที่ได้จากตลาด บริษัทของเรามีการปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	กลยุทธ์ได้ถูกนำมาพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเหล่าผู้จัดการ (managers), เจ้าหน้าที่ (staff) และผู้บริหาร (executives) มาพบกันโดยดำเนินการเป็นไดอะล็อก (ongoing dialogue) เพื่อหารือร่วมกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	การวางแผนธุรกิจ (business planning) ในบริษัทของเรากำลังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีการนำทุกคนมาเกี่ยวในกระบวนการในระดับหนึ่ง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	ผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) ของเรามีบทบาทสำคัญในการแปลงวิสัยทัศน์ทั่วไปของผู้บริหารระดับสูงให้เป็นกลยุทธ์เฉพาะ (specific strategies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	กระบวนการวางแผนธุรกิจ (business planning process) ของเรามีการนำลูกค้า ชัพพลายเออร์ และนักลงทุนมาเกี่ยวข้องในกระบวนการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	คนส่วนใหญ่ในบริษัทนี้มีส่วนร่วมในให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่มีผลต่อพวกเขา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77	เรามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่เรานำเสนอและลูกค้าที่เราให้บริการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	บริษัทนี้มีช่องทางที่ชัดเจนในตลาด (well-defined niche in the marketplace)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	บริษัทนี้มีคุณค่าที่ชัดเจนที่ขับเคลื่อนวิธีการดำเนินธุรกิจ (There is a clear set of values in this company that governs the way we do business.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	บริษัทนี้มี "รูปแบบการจัดการ" ที่โดดเด่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	ความคิดริเริ่มของพนักงาน (employee initiative) และความผู้ประกอบการ (entrepreneurship) เป็นตัวกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตของบริษัท	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	เราใช้เวลากับลูกค้าฟังกสิ่งต่างๆ ที่พวกเขาพูดถึงบริษัทของเรา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	คุณคิดว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ของผู้นำระดับยุทธศาสตร์ (strategy-level leader) เกี่ยวข้องกันอย่างไรมีนัยสำคัญหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน "ได้มี" เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 5 ปี แล้วใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน "ได้มี" เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 10 ปี แล้วใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน "ได้มี" เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 15 ปี แล้วใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ประเมินว่าปัจจุบัน "ได้มี" เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำและองค์กรมองเห็นภาพ (scenario) ที่กำลังจะเกิดในอนาคตในระยะเวลา 20 ปี แล้วใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีความเชื่อมั่นต่อการวิเคราะห์ภาพจำลองเหตุการณ์ (scenario analysis) โดยองค์กรของตนเองใช่หรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89	แผนกใดได้ประโยชน์จากการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) (ตอบ ได้หลายคำตอบ)	<input type="checkbox"/>	Strategic Management			
<input type="checkbox"/>		Controlling				
<input type="checkbox"/>		Corporate Development				
<input type="checkbox"/>		Innovation Management				
<input type="checkbox"/>		Research & Development				
Other		please specify:				

ส่วนที่ 5 กลุ่มคำถามลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ (demographic population of strategic leadership)

Demographic information of population	
90	องค์กรของท่านมีขนาดเท่าใด

	<input type="checkbox"/> มีพนักงาน >1,000 คน <input type="checkbox"/> มีพนักงาน 100 – 999 คน <input type="checkbox"/> มีพนักงาน <100 คน
91	เพศของท่านคือ? <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
92	อายุของท่านคือ? <input type="checkbox"/> 21 – 25 <input type="checkbox"/> 26 – 30 <input type="checkbox"/> 31 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 40 <input type="checkbox"/> 41 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 50 <input type="checkbox"/> 51 – 55 <input type="checkbox"/> 56 – 60 <input type="checkbox"/> 60+
93	ระดับการศึกษาของท่านคือ <input type="checkbox"/> ประถมศึกษา <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
94	ท่านเคยสัมผัสกับการคิดเรื่องอนาคต (futures thinking) / การศึกษาการมองอนาคต (foresight education) หรือหลักสูตรใดหรือไม่? ใช่ / ไม่ใช่ ถ้าใช่อยู่ที่ระดับใด <input type="checkbox"/> ไม่ <input type="checkbox"/> ใช่, ระดับใด <input type="checkbox"/> ประถมศึกษา <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา <input type="checkbox"/> ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
95	อุตสาหกรรมใดที่อธิบายถึงอุตสาหกรรมหลักของ บริษัท ของท่านได้ดีที่สุด <input type="checkbox"/> บริการทางการเงิน <input type="checkbox"/> โรงงาน <input type="checkbox"/> ค้าปลีก <input type="checkbox"/> ทหารยากร / เหมืองแร่ <input type="checkbox"/> การศึกษา <input type="checkbox"/> รัฐบาล <input type="checkbox"/> อื่นๆ; โปรดระบุ .....
96	ท่านทำงานในอุตสาหกรรมนี้มานานเท่าไร? <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี
97	ท่านดำรงตำแหน่งใดในองค์กร <input type="checkbox"/> CEO / Director <input type="checkbox"/> Senior Manager <input type="checkbox"/> Middle Manager <input type="checkbox"/> Professional <input type="checkbox"/> Other; Please specify .....
98	ท่านมีบทบาทอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร? <input type="checkbox"/> คล่องแคล่ว / มีอิทธิพล <input type="checkbox"/> เป็นที่ปรึกษาให้กับ / ได้รับการปรึกษาโดยผู้บริหารระดับสูง <input type="checkbox"/> สมาชิกของกลุ่มกลยุทธ์พนักงาน <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการผ่านการจัดการสาย <input type="checkbox"/> ไม่มี
99	โปรดให้คะแนนอิทธิพลของท่านในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร? <input type="checkbox"/> สูงมาก <input type="checkbox"/> สูง <input type="checkbox"/> ปานกลาง <input type="checkbox"/> น้อย <input type="checkbox"/> ไม่มี



100	<p>เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรของท่าน มักจะถูกทำโดย?</p> <p><input type="checkbox"/> CEO / Directors                      <input type="checkbox"/> CEO / Senior Manager                      <input type="checkbox"/> Senior / Middle Managers</p> <p><input type="checkbox"/> All employees                      <input type="checkbox"/> ไม่มีการทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p>
101	<p>ในแง่ของการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรของท่าน: (สามารถเลือกได้หลายคำตอบ)</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติหลักเข้าใจกลยุทธ์ในลักษณะเดียวกัน</p> <p><input type="checkbox"/> มีความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> มีลักษณะ “บน - ลงล่าง” เป็นอย่างมาก</p> <p><input type="checkbox"/> มันคือ “ความพยายามของทีม” โดยพนักงานทุกคน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p>
102	<p>ท่านมีสัญชาติอะไร</p> <p><input type="checkbox"/> ไทย</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ</p>
103	<p>ท่านมีเชื้อชาติใด</p> <p><input type="checkbox"/> ไทย</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ</p>
104	<p>หากท่านมีข้อเสนอแนะให้ผู้วิจัยไปรศระนูโดยการเขียนข้อความด้านล่าง:</p>