



ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัด
ผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร:
กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต
The Relationship among Perceived Environmental Uncertainty,
Balanced Scorecard Usage and Hotel Performance
Case study: Hotels in Krabi and Phuket

ทิฆัมพร พลูหน้่ง
Thikamporn Ploonang

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บัญชีมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Accountancy
Prince of Songkla University
2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัด
ผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร:
กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต
The Relationship among Perceived Environmental Uncertainty,
Balanced Scorecard Usage and Hotel Performance
Case study: Hotels in Krabi and Phuket

ทีชัมพร พลูหน้่ง
Thikamporn Ploonang

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บัญชีมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Accountancy
Prince of Songkla University
2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ระดับการใช้
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร:
กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต

ผู้เขียน นางสาวทิฆัมพร พลูหนัง
สาขาวิชา การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

.....ประธานกรรมการ
(ดร. สุวิมล บัวทอง)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

.....กรรมการ
(ดร. จิตติมา วิเชียรรักษ์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(3)

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางสาวทิมพร พลูหนัง)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาว ทิฆัมพร พลูหนึ่ง)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต
ผู้เขียน	นางสาวทิฆัมพร พลูหนัง
สาขาวิชา	การบัญชี
ปีการศึกษา	2562

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวแปรกลาง โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับและใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 280 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.33 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงแรม และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เพราะในการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูง จะทำให้มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะการที่โรงแรมมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น จะทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วยในแง่ของการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และส่งเสริมให้ผู้จัดการมุ่งเน้นไปที่การวัดความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตามยังพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เพราะในการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูง จะทำให้มีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น ถ้าได้รับการสนับสนุนจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน

Thesis Title	The Relationship among Perceived Environmental Uncertainty, Balanced Scorecard Usage and Hotel Performance Case study: Hotels in Krabi and Phuket
Author	Miss Thikamporn Ploonang
Major Program	Accounting
Academic Year	2019

ABSTRACT

This study aims to (a) study the relationship between perceived environmental uncertainty and balanced scorecard usage; (b) balanced scorecard usage and firm performance; (c) perceived environmental uncertainty and firm performance in which balanced scorecard is the mediator variable. By collecting data from the general managers of hotels in Krabi and Phuket using a questionnaire summery. Survey 280 questionnaires were returned and used for analysis of response rate 93.33%. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis.

The results of multiple regression analysis indicate that (a) perceived environmental uncertainty is positively related to indicate balanced scorecard usage because of the increased perceived environmental uncertainty will enable the use of more performance indicators to increase competitiveness and be able to respond quickly to situations that occur; (b) balanced scorecard usage is significantly related to hotel performance because of the increased balanced scorecard usage indicators will also increase hotel performance in terms of improving operational performance to be consistent with objectives and encouraging managers to focus on both short-term and long-term success; (c) perceived environmental uncertainty is not directly related to hotel performance but perceived environmental uncertainty is indirectly related to hotel performance through balanced scorecard usage because the increased perceived environmental uncertainty will result in increased performance if when managers use financial and non-financial measure.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้และได้รับความช่วยเหลืออย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำในการค้นคว้าวิจัย ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขให้มีความถูกต้อง รวมถึงปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณดร.สุวิมล บัวทอง และดร.จิตติมา วิเชียรรักษ์ ที่ให้เกียรติในการเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำชี้แนะ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ครูและอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนผู้เขียนตำรา เอกสารบทความ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยในอดีตต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในงานวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้กำลังใจ ส่งเสริมและสนับสนุนทุนการศึกษา และขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจและเป็นแรงผลักดันในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและลุล่วงด้วยดี

ทิฆัมพร พลูหนัง

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	(5)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(11)
รายการภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามในการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	5
1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	6
1.7 นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)	8
2.1.1 ความหมายของทฤษฎีเชิงสถานการณ์	8
2.1.2 ปัจจัยเชิงสถานการณ์ในการบัญชีบริหาร	9
2.2 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)	12
2.2.1 ความหมายของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	12

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.2 การทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการรับรู้ความไม่แน่นอน ของสภาพแวดล้อมและระบบการควบคุมทางการบริหาร	13
2.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	16
2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	16
2.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	18
2.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร	19
2.4 ผลการดำเนินงาน	21
2.4.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน	21
2.5 การพัฒนาสมมติฐาน	22
2.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	22
2.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ กับผลการดำเนินงานขององค์กร	25
2.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และผลการดำเนินงานขององค์กร	29
2.6 กรอบแนวคิด	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย	33
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.3 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร	35
3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	39
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	42
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร	46
4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ	54
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กับผลการดำเนินงานขององค์กร	55
4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและ ผลการดำเนินงานขององค์กร	55
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	66
5.2 ข้อเสนอแนะ	70
5.3 ข้อจำกัดของการศึกษา	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	79
ประวัติผู้เขียน	87

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	43
4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	44
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	45
4.4 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร	45
4.5 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	46
4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	47
4.7 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงิน	48
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงิน	48
4.9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า	49
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า	49
4.11 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน	50
4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน	50
4.13 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการรับรู้และเติบโต	51
4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการรับรู้และเติบโต	51
4.15 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของโรงแรม	52

รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.16	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของผลการดำเนินงานของโรงแรม	52
4.17	แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)	53
4.18	แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร	54
4.19	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	55
4.20	การวิเคราะห์เพิ่มเติมของค่าสถิติเชิงพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	57
4.21	แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร	58
4.22	แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน เป็นตัวแปรกลาง	59
4.23	แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า เป็นตัวแปรกลาง	60
4.24	แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน เป็นตัวแปรกลาง	61
4.25	แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโต เป็นตัวแปรกลาง	62
4.26	แสดงการวิเคราะห์เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจำแนกของความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรมและความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านมุมมองทั้ง 4 ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ	63

รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดงานวิจัย	32
2	สรุปผลทดสอบสมมติฐาน	56

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเริ่มมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการหรือรสนิยมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบที่เพิ่มขึ้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมโรงแรมมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (Gomes, Santos, & Arroiteia, 2013; Soheilrad & Sofian, 2016; Sund, 2008) ตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องจะมีการออกแบบระบบการควบคุมการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ขนาด วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น และต้องพยายามปรับกลยุทธ์การแข่งขันให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ (Jusoh, 2008) ซึ่งการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยหนึ่งของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องและเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อ การออกแบบและการใช้ระบบการควบคุมทางการบริหาร ทำให้วางแผนการการบริหารและการควบคุมยากขึ้น (Costantini & Zanin, 2017) ตัวอย่างเช่น Mia และ Clarke (1999) กล่าวว่า การใช้ข้อมูลของผู้บริหารที่จัดทำโดยระบบบัญชีการบริหาร เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยองค์กรในการเปรียบเทียบและติดตามข้อมูล Ajibolade (2013) กล่าวว่าระบบการบัญชีบริหารจะช่วยนำเสนอข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสม ข้อมูลรายละเอียดต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่มากขึ้น สำหรับการกำหนดราคาที่เหมาะสมและจะเน้นประเด็นสำหรับการควบคุมต้นทุน

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) ซึ่งในการประเมินต่างต้องอาศัยดัชนีชี้วัดผลงานเป็นหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) (กฤษณี มหาวิทยาลัย, 2546; สำเร็จ อ่อน

สัมพันธ์, 2554) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่มีความหลากหลายที่รวมทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจถึงผลทางการเงินและผู้บริหารระดับสูงเข้าใจถึงปัจจัยที่ขับเคลื่อนความสำเร็จทางการเงินในระยะยาว (Kaplan & Norton, 1996; Sainaghi, Phillips, & Corti, 2013) ในส่วนของอุตสาหกรรมบริการได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาใช้ ตัวอย่างเช่น Nunes และ Machado (2014) โรงแรมได้ใช้ผลการดำเนินงานเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับ Kala และ Bagri (2014) Evans (2005) ศึกษาโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของอังกฤษ พบว่าในปัจจุบันมีการใช้การวัดที่หลากหลายและผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากมีการใช้มุมมองทั้ง 4 ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวกับโรงแรมในประเทศไทย เช่น อานนท์ วงษ์เชียง และ สุรีย์ เข้มทอง (2555) ศึกษาโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงแรมที่มีต่อระดับความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, และด้านพนักงาน นอกจากนี้ สัญลักษณ์ เหมือนดาว (2559) ศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ไม่มีตัวตนของธุรกิจโรงแรมในเครือ เกษมกิจกรู๊ป เกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้กรอบแนวคิดของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งงานวิจัยในอดีตในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีการศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพยังมีค่อนข้างจำกัด ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงทำการศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ธุรกิจโรงแรม ถือเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาคใต้ของประเทศไทยนับเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางทะเล ธรรมชาติและวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ดึงดูดความสนใจ และติดอันดับโลกอยู่ในหลายๆ จังหวัด นอกจากนี้ความได้เปรียบในส่วนของราคาห้องพักและค่าครองชีพของไทยอยู่ในระดับที่ไม่สูง มีความคุ้มค่าทางการเงิน และมีความสะดวกในการคมนาคมขนส่งหลายๆ ด้าน เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ซึ่งจังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีผู้เยี่ยมชมเยือนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศไทย มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติปีละ 6,648,893 คน และมีรายได้จากการท่องเที่ยวจากชาวต่างชาติจำนวน 278,058.92 ล้านบาท จากชาวไทยจำนวน 35,127.57 ล้านบาท มีการขยายตัวเพิ่มจากปี พ.ศ. 2561 แต่อย่างไรก็ตาม สำนักงานคลังจังหวัดภูเก็ต ได้รายงานประมาณการเศรษฐกิจจังหวัดภูเก็ต

ว่าผู้ประกอบการโรงแรมประสบปัญหาอุปทานส่วนเกิน เนื่องด้วยการเพิ่มขึ้นของสินค้าทดแทน ทำให้การแข่งขันด้านราคาค่อนข้างรุนแรง ราคาห้องพักรวมส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้ประกอบการลดลง ประกอบกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงที่นิยมในการเดินทางท่องเที่ยวหลายทริปหรือหลายประเทศในแต่ละปี ส่งผลให้จำนวนวันเข้าพักลดลง (สำนักงานคลังจังหวัดภูเก็ต, 2562, หน้า 8) ในขณะที่จังหวัดกระบี่เป็นจังหวัดที่มีผู้เยี่ยมชมเยือนชาวต่างชาติมากที่สุดเป็นอันดับ 4 ของประเทศ มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติจำนวน 2,838,821 คน และมีรายได้จากนักท่องเที่ยวจำนวน 50,637.36 ล้านบาท มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2561 นอกจากนี้ จากบทสัมภาษณ์ของอิทธิฤทธิ์ กิ่งเล็ก อดีตประธาร สทท. ในหนังสือพิมพ์ออนไลน์ฐานเศรษฐกิจ พบว่า ในจังหวัดกระบี่ผู้ประกอบการโรงแรมเผชิญกับการแข่งขันที่สูงมากในด้านของราคา เนื่องด้วยการเข้ามาของสินค้าทดแทน เช่น การเปิดแมนชั่นเพื่อขายนักท่องเที่ยว (ธนวรรณ วินัยเสถียร, 2562, หน้า 10)

การวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในครึ่งปีหลังของปี 2562 – 2563 โดยฝ่ายวิจัยของบริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) ว่า แนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้นมีปัจจัยเชิงลบมากกว่าปัจจัยเชิงบวก ปัจจัยด้านลบที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ได้แก่ อุปทานโรงแรมมีอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นและแข่งขันของอัตรการเติบโตของอุปสงค์ โดยเฉพาะในพื้นที่ของกรุงเทพฯที่จะเพิ่มขึ้น 6% จะเห็นได้ว่าในปี 2562 – 2563 อัตรการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศไทยเติบโตในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับอุปทานของโรงแรม จึงเป็นเหตุให้เกิดแรงกดดันสำคัญต่ออัตราค่าห้องพักเฉลี่ยและอัตราเข้าพัก นอกจากนี้ปัจจัยลบในด้านอื่น ๆ เช่น ค่าเงินบาทที่แข็งตัวส่งผลให้ต้นทุนการท่องเที่ยวของประเทศไทยเพิ่มขึ้นสำหรับนักท่องเที่ยวบางประเทศที่มีค่าเงินอ่อนค่าลงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเงินบาทของประเทศไทย และอาจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการท่องเที่ยวที่ประเทศไทย นอกจากเรื่องค่าเงินบาทที่แข็งตัวแล้วธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยยังประสบปัญหาเกี่ยวกับการเปิดให้บริการเช่ารายวันของสินค้าทดแทน เช่น อพาร์ทเมนต์ และคอนโดมิเนียม ส่งผลให้การแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มขึ้นและเป็นปัจจัยกดดันทำให้การปรับตัวขึ้นราคาห้องเป็นไปได้ค่อนข้างยาก (พุทธชาติ ลุนคำ, 2561; ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก, 2561; สุโชติ ธีรวรรณรัตน์, 2562) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

งานวิจัยในอดีตพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีผลต่อการใช้เครื่องมือการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและช่วยในการตัดสินใจด้าน

การบริหาร การวางแผนและการควบคุมการบริหาร งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรมบริการยังมีน้อย ส่วนใหญ่มักจะเน้นไปที่อุตสาหกรรมการผลิต (Dropulić, 2013; Hoque, 2004; Jusoh, 2008)

นอกจากนี้ มีงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานและความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงาน (Ajibolade, Arowomole, & Ojikutu, 2010; Al-Naser & Mohamed, 2016; Evans, 2005; Kala & Bagri, 2014a, 2014b; Yu, Wang, & Brouters, 2016) การศึกษาการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นบทบาทคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานยังมีจำกัด (Jusoh, 2008)

ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงทำการศึกษาความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงาน และบทบาทคั่นกลางของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงาน ในบริบทของโรงแรมในจังหวัดกระบี่และภูเก็ต

1.2 คำถามในการวิจัย

1. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพหรือไม่
2. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่
3. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพคั่นกลางหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อการศึกษบทบาทกึ่งกลางของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ประโยชน์ในทางทฤษฎี

ภายใต้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ในงานวิจัยในอดีตได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ทางตรงซึ่งไม่ได้พิจารณาถึงบทบาทกึ่งกลางของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้เป็นการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวกึ่งกลางระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้บริบทของโรงแรมในจังหวัดกระบี่และภูเก็ต

1.4.2 ทางปฏิบัติ

เมื่อธุรกิจโรงแรมเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการออกแบบระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพให้เหมาะสมกับระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของธุรกิจเพื่อให้มีผลประกอบการที่ดี

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษา ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดกระบี่และภูเก็ต ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาเนื้อหาใน 3 หัวข้อ ได้แก่ การรับรู้ความไม่แน่นอน

ของสภาพแวดล้อม ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และผลการดำเนินงานขององค์กร

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งมีชื่อของโรงแรมในจังหวัดกระบี่และภูเก็ตในเว็บไซต์สมาคมโรงแรมไทย (www.thaihotels.org) เป็นเว็บไซต์ที่เก็บรวบรวมรายชื่อของโรงแรมในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 300 แห่ง ทั้งนี้ที่อยู่ของโรงแรมใช้ข้อมูลจากเว็บไซต์ไทยโอโซน (www.thaiozone.com) และผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม

1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ได้แก่ ระดับพฤติกรรมของซีพีพลายเออร์ ความต้องการ รสนิยมและความชอบของลูกค้า กฎระเบียบและโลกาภิวัตน์ กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ ระเบียบและนโยบายของรัฐ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม เป็นต้น

2. ตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable)

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน, มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

3. ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นสิ่งที่ระบุเหตุผลของความสำเร็จและความล้มเหลวหรือสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในขณะที่บางองค์กรล้มเหลว ซึ่งวัดจาก อัตราของผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) กำไรจากการบริการ การใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของบริการ การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

1.7 นิยามศัพท์

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty : PEU) เป็นการรับรู้ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้า, การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี, การกระทำของกลุ่มคู่แข่ง, รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นต้น (Al-Sayed & Dugdale, 2016; สุขชน ทิพย์ทิพากร, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & จันทนา แสนสุข, 2561)

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่เลือกนั้นสามารถช่วยในการปรับปรุงกำไรและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นได้ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของลูกค้าและสามารถรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าไว้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและระบบสารสนเทศ (Fakhri, Menacere, & Pegum, 2009; Machado & Silva, 2018; Sainaghi, Phillips, & Corti, 2013)

ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) ความสามารถและศักยภาพขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุความสำเร็จให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร และอาจจะแสดงโดยใช้แบบเชิงสาเหตุซึ่งอธิบายว่าผลลัพธ์ในอนาคตจะได้รับผลกระทบจากการกระทำในปัจจุบันอย่างไร โดยวัดจากผลกำไรขององค์กร ยอดขายขององค์กร และส่วนแบ่งทางการตลาด (Taouab & Issor, 2019)

โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักรักษาตัว อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักรักษาตัวและเดินทางหรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อกันเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (กระทรวงมหาดไทย, 2551)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)
2. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)
3. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
4. ผลการดำเนินงาน
5. การพัฒนาสมมติฐาน (Development Hypothesis)
6. กรอบแนวคิด (Framework)

2.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

2.1.1 ความหมายของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

Otley (1980, p.413) ได้กล่าวว่า ไม่มีระบบบัญชีใดที่เหมาะสมและสามารถใช้ได้ทุกองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในทุกสถานการณ์ ซึ่งคุณลักษณะของระบบบัญชีที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะที่องค์กรเผชิญ ดังนั้น ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ต้องระบุลักษณะเฉพาะของระบบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำหนดไว้

ปัญญาพร ศรีชนาพันธ์ (2555, p.40) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ไว้ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของ

ผู้นำในการกำหนดโครงสร้างและออกแบบระบบควบคุมขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Fiedler (1967) กล่าวว่า ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ถือเป็นทฤษฎีบริหารที่ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด ซึ่งสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพยายามในการวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์กรและองค์กร และผู้บริหารควรพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะนำไปปฏิบัติที่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมโดยรอบขององค์กร องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบระบบให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือลักษณะเฉพาะของปัจจัยเชิงสถานการณ์ เพื่อให้สามารถใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้บริหารบรรลุตามที่องค์กรต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 ปัจจัยตามสถานการณ์ในการบัญชีบริหาร (Contingent factor in Management Accounting)

Fakhri และคณะ (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งปัจจัยตามสถานการณ์ประกอบไปด้วย โครงสร้างขององค์กร การแข่งขัน กลยุทธ์ธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลางในธนาคารพาณิชย์เปี่ยจำนวน 63 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบด้านโครงสร้าง องค์กรที่มีการกระจายอำนาจมีแนวโน้มที่จะใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินมากขึ้น เนื่องจากในสภาวะที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความหลากหลายที่มาพร้อมกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงอาจทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ใหญ่ขึ้นและเพื่อให้องค์กรอยู่รอดของบริษัท ในด้านการแข่งขันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกับขนาดขององค์กร

Soheilrad และ Sofian (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสถานการณ์ การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะเน้นบทบาทสำคัญของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผลการ

ดำเนินงานของบริษัท โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัทและยังเป็นตัวขับเคลื่อนสำหรับความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เนื่องจากเศรษฐกิจโลกเริ่มมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น ความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนจำเป็นต้องมีการใช้โครงสร้างการกระจายอำนาจในการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเนื่องจากมีผลกระทบอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ จึงทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานซึ่งจะให้รายละเอียดการวัดลักษณะของการดำเนินธุรกิจในทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารที่มีการพิจารณาและรับรู้ถึงปัจจัยตามสถานการณ์สามารถสร้างระบบการบัญชีเชิงกลยุทธ์ที่ดีและพยายามปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัท

Al-Mawali (2015) กล่าวว่า บริษัทที่เผชิญกับความไม่แน่นอนด้านสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นและมีระดับสูง ฝ่ายบริหารมักมีการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายใน เพื่อให้บรรลุกระบวนการนี้ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องมีระบบบัญชีบริหารที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น เช่น การบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น วัตถุประสงค์ของการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารของการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ คือช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัท อย่างไรก็ตามการใช้งานการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างกว้างขวางในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่ำทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายมากกว่าที่ข้อมูลของการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์นี้สามารถให้แก่บริษัทได้

Lui และคณะ (2014) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสถานการณ์และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปรตามสถานการณ์ ได้แก่ ขนาดขององค์กร (Organization size) วงจรผลิตภัณฑ์ (Product life cycle stage) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) ได้รวบรวมข้อมูลสำรวจจากการส่งแบบสอบถามไปยังสมุห์บัญชี 300 คนในบริษัทการผลิตของประเทศสิงคโปร์ หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มข้อมูล โดยวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ใช้การวิเคราะห์หาสมการแบบถดถอย และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ของกลุ่มข้อมูลทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีขนาดใหญ่ขึ้นมีแนวโน้มต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดการแปรผันตรงในเชิงบวก เนื่องจากการ

เพิ่มขึ้นของขนาดหน่วยงาน องค์กร หรือบริษัทเอง จึงนำไปสู่กระบวนการที่กระจัดกระจายและมี ความซับซ้อนของข้อมูลภายในองค์กรที่สูงขึ้น ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ เมื่อบริษัทเผชิญกับความไม่ แน่นอนด้านสภาพแวดล้อมมากขึ้นทำให้มีแนวโน้มต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ มากขึ้น เนื่องจากบริษัทมักจะแสวงหาข้อมูลเพื่อลดความไม่แน่นอนที่รับรู้และเพิ่มความสามารถใน การตัดสินใจ ทำให้จำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูล และระบบการควบคุมที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินเพียงด้าน เดียว เพื่อให้เห็นภาพการดำเนินของบริษัทที่ชัดเจนขึ้น ลดการรับรู้ความไม่แน่นอนและการเพิ่ม ระดับความระมัดระวังในการตัดสินใจในอนาคต

ตารางที่ 1 ประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการวัดผลการดำเนินงาน

งานวิจัย	ปัจจัยเชิงสถานการณ์
Hoque et al. (2001)	- การแข่งขันในตลาด
Hoque (2004)	- ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม - กลยุทธ์
Hoque (2005)	- ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
Hendricks et al. (2012),	- ความไม่แน่นอนด้านสภาพแวดล้อม
Garengo & Sharma (2014)	- โครงสร้างขององค์กร
Al-Naser และ Mohamed (2016)	- ความรุนแรงทางการแข่งขัน - ความวุ่นวายทางการเมือง
Dinh et al. (2018)	- กลยุทธ์ทางธุรกิจ - การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม - ความรุนแรงทางการแข่งขัน

สรุปได้ว่า จากงานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่ ศึกษาการทบทวน ปัจจัยเชิงสถานการณ์ ที่ส่งผลต่อการออกแบบตัวชี้วัด และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิง ดุลยภาพในอุตสาหกรรมการผลิต แต่ยังมีจำนวนจำกัดในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย เชิงสถานการณ์กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรม

2.2 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)

2.2.1 ความหมายของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

สุชน และคณะ (2561, หน้า 233) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความไม่แน่นอน ของสภาพแวดล้อมไว้ว่า การรับรู้ถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจที่เกิดจากความ ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค เช่น การเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี สภาวะเศรษฐกิจ เสถียรภาพทางการเมือง นโยบายของรัฐบาล ความ เปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมถึงสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เป็นต้น

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค เช่น สภาพการแข่งขัน ในธุรกิจ รสนิยมและความชอบของลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คู่แข่งขัน สินค้าหรือบริการทดแทน เป็นต้น

Sharma (2002, p.107) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมไว้ว่า เป็นประสบการณ์ในการรับรู้ของผู้บริหารที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์กร ซึ่งความผันผวนของสภาพแวดล้อมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการรับรู้ความไม่แน่นอน ของสภาพแวดล้อม

Al-Sayed (2016, p.46) ได้กล่าวการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่สามารถทำนายหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อม ภายนอกขององค์กรได้อย่างแม่นยำ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดในความต้องการของลูกค้า การกระทำของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ไม่สามารถคาดเดาได้รวมไปถึงเทคโนโลยีที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Milliken (1987, p.136) กล่าวว่าเมื่อองค์กรมีการรับรู้สภาพแวดล้อมขององค์กรหรือองค์ประกอบเฉพาะของสภาพแวดล้อมกลายเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่แน่ใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือองค์ประกอบสำคัญขององค์กร เช่น ผู้ผลิต คู่แข่ง รัฐบาล ผู้ถือหุ้น อาจใช้หรือไม่แน่ใจเกี่ยวกับความน่าจะเป็นหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงทั่วไปในสถานะในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวโน้มทางสังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การพัฒนาใหม่ที่สำคัญในเทคโนโลยี เป็นต้น

จากความหมายของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สรุปได้ว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม หมายถึง การรับรู้ถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การกระทำของคู่แข่ง รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.2.2 การทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระบบการควบคุมทางการบริหาร (Management Control System)

Mayegle และ Nguidjol (2017) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบการควบคุมการบริหารที่เป็นทางการ โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารบริษัท SMEs ในประเทศจำนวน 250 ราย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อการจัดระเบียบงานของระบบการควบคุมทางการบริหารในบริษัท SMEs กล่าวคือ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมประกอบไปด้วย ความซับซ้อนและความแปรปรวน ความซับซ้อนของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ยากในการที่ผู้บริหารที่จะเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมและผลที่ตามมาขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การขาดข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมหรือความเป็นไปได้ในการตอบสนองหรือข้อมูลที่เป็นไปได้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ในส่วนของความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วและการทำนายอย่างรวดเร็วในส่วนของผู้นำขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจึงสนับสนุนการใช้เครื่องมือแบบดั้งเดิมที่แสดงให้เห็นด้วยบัญชี ระบบงบประมาณ การวางแผน แดชบอร์ด การรายงาน การจัดทำงบประมาณที่เริ่มต้นจากศูนย์ที่อธิบายถึงการเงินที่แข็งแกร่งและองค์ประกอบที่เป็นทางการของระบบการควบคุมการบริหารของแคมเมอร์น เนื่องจาก

การฝึกฝนที่ผู้นำจะได้รับนั้นจะนำไปสู่ความเชื่อที่ว่าผู้บริหารควรควบคุมสภาพที่แท้จริงโดยจัดการกับตัวแปรทางการเงิน

Dropulic (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการออกแบบระบบการควบคุมการบริหารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังบริษัทผลิตทั้งหมดในโครเอเชีย และบริษัทต้องมีพนักงานอย่างน้อย 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ในด้านของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่ส่งผลกระทบต่อการออกแบบระบบการควบคุมการบริหาร เนื่องจากมีความแตกต่างในการวัดการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นการรับรู้ของบุคคลที่ไม่สามารถทำนายบางสิ่งบางอย่างได้ถูกต้อง เนื่องจากการขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือขาดความสามารถในการแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องออกจากกัน

Sharma (2002) ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรตามสถานการณ์ที่มีต่อลักษณะของระบบงบประมาณ ซึ่งการใช้การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผันผวนของสภาพแวดล้อม การแข่งขันในตลาด และความคาดการณ์ไม่ได้ ซึ่งเก็บรวบรวมผ่านแบบสอบถามในโรงแรมของรัฐควีนแลนด์จำนวน 300 แห่ง ผลการวิจัยกล่าวว่า การจัดการโรงแรมมีการตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น โดยการเพิ่มความถี่ในการคาดการณ์ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูลงบประมาณที่มีการปรับปรุงล่าสุด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและควบคุมปัญหาที่จัดการได้ยากขึ้น เมื่อสภาพแวดล้อมมีความผันผวนมากขึ้น แต่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ งบประมาณถูกใช้แบบกว้างมากขึ้นเพื่อคาดการณ์อนาคตและสื่อสารผลลัพธ์ไปยังระดับองค์กรที่เหมาะสม หากสภาพแวดล้อมมีความผันผวนในลักษณะที่สามารถคาดการณ์ได้จะมีปัญหาน้อยกว่าเมื่อสภาพแวดล้อมมีความผันผวนและไม่สามารถคาดการณ์ได้ นอกจากนี้ขอบเขตการใช้ข้อมูลงบประมาณอย่างเหมาะสมจะได้รับผลกระทบจากความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของผู้บริหาร เมื่อสภาพแวดล้อมไม่สามารถคาดการณ์ได้และมีการแข่งขันสูงงบประมาณจะถูกใช้แบบกว้างเพื่อการสื่อสาร ประเมินผลการดำเนินงานและควบคุม

Costantini และ Zanin (2017) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถามจากบริษัทผลิตขนาดใหญ่ที่มียอดขายต่อปีเกิน 10 ล้านยูโรจำนวน 74 บริษัทซึ่งถูกส่งไปยังประธานเจ้าหน้าที่บริหารในอิตาลี ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ การรับรู้ความไม่แน่นอนของ

สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการใช้เทคนิคการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์เฉพาะ ได้แก่ การกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและการรับรู้ประโยชน์ของเทคนิคการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารมีการรับรู้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ผู้บริหารมักจะพิจารณาเทคนิคการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ว่ามีประโยชน์มากขึ้น ซึ่งการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีประโยชน์ในการรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แม่นยำมากขึ้น

Reheul และ Jorissen (2000) ศึกษาบทบาทของผลการดำเนินงานที่มีต่อการใช้ระบบการควบคุมทางการบริหาร ซึ่งระบบการควบคุมทางการบริหารได้ทำการออกแบบ 4 ลักษณะ ได้แก่ ระดับของหลักการวางแผน ขอบเขตของการพิจารณาข้อมูลการวางแผน ขอบเขตของการตั้งระบบการวัดผลการดำเนินงาน และการพึ่งพาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยวัดจากการใช้แบบปฏิสัมพันธ์กับการวินิจฉัย ใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิต SMEs ประเทศเบลเยียมจำนวน 948 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า ในด้านของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ระบบการควบคุมทางการบริหาร กล่าวคือ เมื่อการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง จะกระตุ้นให้บริษัทมีการใช้ระบบการควบคุมทางการบริหารที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้การประมวลผลและการวางแผนในข้อมูลยากขึ้น เนื่องจากการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงทำให้เกิดระบบการควบคุมทางการบริหารในการให้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้จำเป็นต้องมีการปฏิรูปอย่างรวดเร็ว

จากข้างต้นสรุปได้ว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงทำให้เกิดระบบการควบคุมทางการบริหารในการให้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และขาดข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมหรือความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเพิ่มความถี่ในการคาดการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารข้อมูลงบประมาณที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสามารถควบคุมปัญหาได้อย่างทันท่วงที ในการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่ำ ทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มในการปรับปรุงกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย เพราะผู้บริหารไม่สามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรแย่ลงรวมถึงความจำเป็นในการปรับปรุงองค์กร

2.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

Fakhri และคณะ (2009, p.5) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ เป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้เป็นแบบจำลองสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งรวมตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินในระบบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานภายในบริษัท โดยใช้ 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน เป็นการระบุวิธีต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น
2. มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่จะช่วยให้บริษัทสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของลูกค้าและสามารถรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าเอาไว้
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เป็นมุมมองที่ช่วยสนับสนุนองค์กรในการระบุวิธีการรักษาศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงแก้ไข

Kala และ Bagi (2014, p.157) กล่าวว่า เป็นชุดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารมุมมองที่ครอบคลุมขององค์กรและเสนอแนะสิ่งที่น่าเชื่อถือสำหรับวัตถุประสงค์การควบคุมการบริการและการประเมินผลการดำเนินงาน ช่วยให้ผู้บริหารมองมุมมองธุรกิจจากมุมมองทั้งสี่ (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต) ซึ่งนำเสนอมุมมองแบบองค์รวมของความสมบูรณ์ขององค์กร

Al-Naser และ Mohamed (2016, p.292) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งมีความสมดุลในแง่ของตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ครอบคลุมมุมมองที่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

Dinh และ คณะ (2018, p.2-3) กล่าวว่า เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อให้ผู้บริหารมีมุมมองที่ครอบคลุมขององค์กรและข้อเสนอที่น่าเชื่อถือสำหรับวัตถุประสงค์การควบคุม

การบริหารและการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการวัดผลการดำเนินงาน 2 ประเภท คือ 1) ตัวชี้วัดทางการเงินเพื่ออธิบายการกระทำในอดีต 2) ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการดำเนินงานภายในและการเรียนรู้และการเติบโต

สรุปความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบองค์รวมที่รวมทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์การในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานประกอบไปด้วย 4 มุมมองดังนี้

1) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) การวัดมุมมองด้านการเงินจะขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุนและการใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อยืนยันว่าองค์กรมีผลกำไรหรือไม่ และเป็นสิ่งที่สร้างมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น

2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองของลูกค้า (Customer perspective) เป็นตัวชี้วัดเฉพาะที่สะท้อนถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าในกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งในตลาดที่มีการแข่งขันลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับส่วนแบ่งทางการตลาด ลูกค้ามักจะให้ความสำคัญกับราคา การส่งมอบที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลา คุณภาพ การบริการและต้นทุน

3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน (Internal business process) เป็นมุมมองที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งนำไปสู่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุมุมมองด้านลูกค้าขององค์กร เช่น การบริการหลังการขาย ประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของการบริการ เป็นต้น

4) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and growth perspective) เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสร้างการเติบโตในระยะยาว องค์กรสามารถปรับปรุงและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดผ่านความสามารถในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาระบบสารสนเทศ ความพึงพอใจของพนักงาน ผลผลิตของพนักงาน เป็นต้น

2.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

Dinh และคณะ (2018) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพสำหรับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท โดยส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทในประเทศเวียดนามจำนวน 320 ชุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะเป็นผู้บริหาร สมาชิกของคณะกรรมการ หัวหน้าแผนก และพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะนำไปสู่ความต้องการข้อมูลทางบัญชีบริหารที่มากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพราะบริษัทควรมีการคาดการณ์เงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาและสามารถทำได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

Bastian และ Muchlish (2012) ได้ศึกษาการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ทางธุรกิจ ระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กร วัดอุปสรรคเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ทางธุรกิจในระบบการวัดผลดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทผลิตในซาวาตะวันออกและบันเตินในประเทศอินโดนีเซียจำนวน 86 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระบบการวัดผลการดำเนินงาน กล่าวคือ เมื่อระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง บริษัทจะมีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินในสัดส่วนที่มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

Jusoh (2008) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานของบริษัทโดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์ การศึกษาครั้งนี้ได้จัดทำแบบสอบถามส่งไปทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารระดับสูงในบริษัทผู้ผลิต ประเทศมาเลเซีย จำนวน 120 บริษัท โดยมีเงื่อนไขคือ ต้องมีพนักงานอย่างน้อย 25 คนและมียอดขายประจำปีอย่างน้อย 10 ล้านริงกิต ผลการวิจัยพบว่า ระดับของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและขอบเขตที่บริษัทใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพนั้นมีความสำคัญในการกำหนดผลการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ต่ำของมาเลเซีย ผู้บริหารสามารถคาดการณ์

สภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลที่ได้รับจากการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่มากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงาน ซึ่งภายใต้เงื่อนไขที่มั่นคงและความพร้อมในการใช้งาน การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่หลากหลาย จะทำให้ง่ายต่อการเตรียมเป้าหมาย เช่น งบประมาณ สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ ยังมีข้อสังเกตอีกว่า บริษัทในประเทศมาเลเซียเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มั่นคง เนื่องจากเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วและการแข่งขันในประเทศที่มีความรุนแรงน้อยทำให้การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมค่อนข้างต่ำ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของมาเลเซียค่อนข้างมีเสถียรภาพซึ่งอาจเป็นเพราะตลาดของมาเลเซียมีขนาดเล็ก เสถียรภาพทางการเมืองรวมถึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงในนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ของรัฐที่สำคัญ ทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความเสถียรและสามารถคาดการณ์ได้มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นใน การตัดสินใจมากขึ้น สะท้อนมาจากการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อมที่ต่ำ ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างถูกต้อง จึงทำให้ข้อมูลที่ได้รับจากการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ของผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

ในการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ทำให้ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่รวดเร็วและต้องการข้อมูลที่มีความหลากหลายในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อช่วยในการออกแบบและวางแผนระบบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่มีความหลากหลายที่รวมการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

2.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร

Kala และ Bagri (2014) ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ในรัฐอุตตราขัณฑ์ ประเทศอินเดีย 3 เขต ได้แก่ เขตเดห์ราดุน มัสชुरี (เขตเดห์ราดุน) เขตไนนิตาล ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น ผลกำไร ผลประกอบการ การเติบโตของรายได้ เป็นต้น ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความพึงพอใจ

ของลูกค้า นวัตกรรม ความสามารถและความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น และมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโรงแรม เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมในรัฐอุตตราขัณฑ์ต้องเผชิญกับความท้าทายมากมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลกำไรของการดำเนินงาน และใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการเติบโตของเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของการท่องเที่ยวในอินเดีย ซึ่งการใช้ผลการดำเนินงานในปัจจุบันไม่ได้แก้ปัญหาที่สำคัญ วิธีเดียวที่จะสนับสนุนการพัฒนาคือการสร้างวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการประเมินด้านต่าง ๆ ของผลการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะช่วยให้ผู้จัดการโรงแรมในการประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพยังมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะความเป็นมืออาชีพของพนักงานในโรงแรม

Jusoh และคณะ (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้ผลิตในประเทศมาเลเซียจำนวน 120 บริษัท โดยมีเงื่อนไขคือ เป็นบริษัทที่มีพนักงานอย่างน้อย 25 คนและยอดขายประจำปีอย่างน้อย 10 ล้านริงกิต ผลการวิจัยพบว่า การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ เมื่อมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเข้ามาเกี่ยวข้องในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพนั้นจะเป็นตัวสะท้อนถึงความต้องการของการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางในการปรับปรุง ออกแบบระบบการควบคุมและวัดผล ซึ่งผู้ออกแบบจำเป็นต้องมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่หลากหลาย

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่เพิ่มขึ้นจะช่วยวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในระยะสั้น เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ผลกำไร ผลประกอบการ และการเติบโตของรายได้ เป็นต้น และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน นวัตกรรม ความสามารถและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะเป็นตัวสะท้อนถึงความต้องการของการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็น

แนวทางในการปรับปรุง ออกแบบระบบการควบคุมและการวัดผล เพื่อให้องค์กรมีการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มทักษะความเป็นมืออาชีพของพนักงานในองค์กร

2.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน

มนสิชา อินทรจักร (2555, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของคำว่าผลการดำเนินงาน ขององค์กร หมายถึง สิ่งที่ได้จากการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กร เช่น รายได้ จำนวน ลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การตอบสนองต่อความต้องการ รสนิยมหรือการรักษาความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เป็นต้น

Dale (2009, p.10) ได้ให้ความหมายของคำว่าผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลของ การดำเนินงานซึ่งตามแผนการตรวจสอบ และการปรับปรุงแผนเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Argis (2007, p.40) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการของผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กร สามารถรับรู้ถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปความหมายของผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลของกระบวนการดำเนิน กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้นและสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

2.5 การพัฒนาสมมติฐาน

2.5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ด้วยเหตุผลดังนี้

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อ การออกแบบและการใช้ระบบการควบคุมทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความเกี่ยวข้องกับการใช้และประโยชน์ของการบัญชีบริหารในขอบเขต ที่กว้าง (Chenhall, 2003; Costantini & Zanin, 2017) ความไม่แน่นอนจะทำให้องค์กรยากในการ วางแผนและการควบคุมในอนาคตเนื่องจากไม่สามารถระบุเหตุการณ์ได้ หรือไม่สามารถทราบถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานมีแนวโน้มที่จะเป็น ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และจะกระตุ้นให้องค์กรมีการออกแบบระบบบัญชีบริหารที่มีความ ซับซ้อน ได้แก่ ระบบการคิดต้นทุนผลิตภัณฑ์ และระบบการวัดงบประมาณรวมถึงระบบการวัดผล การดำเนินงาน เพื่อให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงินด้วยความถี่และรายละเอียดที่ มากขึ้น ซึ่งระบบบัญชีบริหารจะให้การประมาณการความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต (Ajibolade, 2013; Reheul & Jorissen, 2007)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นระบบการบริหารที่มุ่งผลงานและเป็นการ วัดผลการดำเนินงานและการควบคุมโดยการแปลกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและให้ข้อมูลย้อนกลับที่ใช้ในการประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน กระตุ้นให้ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้ผู้บริหารเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในอนาคต (El-Shishini, 2001; สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์, 2554; สุวิมล บัวทอง & ศิริลักษณ์ บางโชคดี, 2558)

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า ระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่เป็นทั้งข้อมูลภายในและภายนอก มากขึ้น ดังตัวอย่าง Dinh และคณะ (2018) ศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความไม่

แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งการเพิ่มขึ้นของระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะนำไปสู่ความต้องการข้อมูลทางบัญชีบริหารที่มากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่นเดียวกับ Bastian และ Muchlish (2012) ศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระบบการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งในระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้น ทำให้การวางแผนและการควบคุมทำได้ยาก .ซึ่งการวางแผนกลายเป็นปัญหาในสถานการณ์การดำเนินงานที่ไม่แน่นอนเนื่องจากเหตุการณ์ในอนาคตเกิดความไม่แน่นอน โดยกิจกรรมการควบคุมมีแนวโน้มที่จะได้รับอิทธิพลจากความไม่แน่นอนนี้ ทำให้ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จึงทำให้ข้อมูลที่ทันเวลามีประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งระบบบัญชีบริหารจะให้ข้อมูลที่มุ่งเน้นกิจกรรมภายในองค์กร เป็นปริมาณในแง่การเงินและเกี่ยวข้องกับข้อมูลในอดีต ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจจะเป็นเศรษฐกิจ เช่น ยอดขายของตลาดโดยรวม และส่วนแบ่งในตลาด หรือข้อมูลที่ไม่ใช่เศรษฐกิจ เช่น ปัจจัยด้านประชากร รสนิยมของผู้บริโภค การกระทำของคู่แข่งและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และรวมถึงการวัดที่ไม่เป็นตัวเงินของคุณลักษณะด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นองค์กรมีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Chenhall & Morris, 1986)

Hoai Nam Dinh และคณะ (2018) ได้ทำการศึกษาทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสถานการณ์ต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อวัดผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ในระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้บริษัทมีแนวโน้มที่จะนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมาใช้มากขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดของลูกค้า ความต้องการซื้อและการกระทำของคู่แข่ง มีความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนา บริษัทจำเป็นที่จะต้องมีการคาดการณ์ผลประกอบการล่วงหน้า ข้อมูลทางการบัญชีบริหารมีความจำเป็นมากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน หรือกรณีจำเป็นที่บริษัทต้องเผชิญแรงกดดันทางการแข่งขันสูงขึ้น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการสนับสนุน เนื่องจากตัวชี้วัดส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นโดยจะตรวจติดตามความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายทันตามเวลาที่กำหนด จึงปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กรและมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น

บริบทของโรงแรมในปัจจุบันที่เผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง (พุทธชาติ ลุนคำ, 2561; ศุนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก, 2561) ทำให้โรงแรมพยายามที่จะดึงดูดและรักษาลูกค้า เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จของโรงแรม ซึ่งระบบข้อมูลที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้จัดการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงข้อมูลให้มีคุณภาพเพื่อเพิ่มประโยชน์ในการตัดสินใจและการใช้เทคนิคบัญชีบริหาร (Auzair, 2011; Pavlatos, 2015) เช่น Pavlatos (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามสถานการณ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงแรม พบว่าโรงแรมที่ตระหนักถึงระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงจะมีการใช้เครื่องมือการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนและปรับปรุงการตัดสินใจด้านการบริหารการวางแผนและการควบคุมการบริหาร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและควบคุมปัญหาก่อนที่จะจัดการยากขึ้น นอกจากนี้ El-Shishini และ Mohamed (2017) ศึกษาการใช้เทคนิคการบัญชีบริหารที่โรงแรมในบาร์เรน พบว่า ระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้โรงแรมมีการใช้เทคนิคการบัญชีบริหารมากขึ้นในการกำหนดต้นทุนและการควบคุมทางการเงิน การวางแผนและการควบคุมการบริหาร การลดทรัพยากรที่มีความสิ้นเปลืองในกระบวนการธุรกิจ และการสร้างมูลค่าโดยการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ

Damonte และคณะ (1996) พบว่าระบบข้อมูลที่เหมาะสมโรงแรมสามารถช่วยให้ผู้จัดการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในการออกแบบระบบการควบคุมทางการบริหารในโรงแรมควรพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่โรงแรมเผชิญอยู่ เนื่องจากผู้จัดการขององค์กรมีการเปิดเผยต่อลูกค้าและคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนงานวิจัยข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูง ทำให้การวางแผนและควบคุมได้ยาก เนื่องจากเหตุการณ์เกิดความไม่แน่นอน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จึงเป็นเหตุให้องค์กรต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินมากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานในการติดตาม เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและสามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ดังนั้นการศึกษานี้จึงสามารถตั้งสมมติฐานงานวิจัยได้ ดังนี้

H_1 : การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

2.5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กับผลการดำเนินงานขององค์กร

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดของลูกค้าในความต้องการซื้อ และการกระทำของคู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการคาดการณ์ผลประกอบการล่วงหน้า ทำให้ข้อมูลทางบัญชีบริหารมีความจำเป็นมากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดจะส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นโดยจะตรวจติดตามความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป้าหมายทันตามเวลาที่กำหนด ซึ่งบริษัทจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ของตนมีคุณภาพที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และความคุ้มค่ากับกำลังในการซื้อของลูกค้า บริษัทต่างจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงทั้งผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะรักษารฐานลูกค้าแล้วบริษัทยังเน้นเป้าหมายทางการเงิน นั่นคือการทำกำไรให้กับองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นเมื่อบริษัทเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่รุนแรง จำเป็นที่จะต้อง มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Dinh, Tran, & Nguy, 2018; Fakhri, Menacere, & Pegum, 2009)

การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นกรอบแนวคิดที่แปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพยังเป็นการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร สร้างแรงจูงใจรวมทั้งการยกระดับระบบสารสนเทศซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถของบุคลากรและองค์กร (สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์, 2554) ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่หลากหลายอาจจะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาที่ก้าวหน้าในด้านกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการลูกค้าและการพัฒนาตลาด

งานวิจัยในอดีต เช่น Jusoh และคณะ (2008) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร ในการเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและเป็นประโยชน์ในการออกแบบระบบการควบคุมทางการบริหาร เช่นเดียวกับ Kala และ Bagri (2014) ศึกษาทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ พบว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะช่วยให้ผู้บริหารในการประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติตามขอบเขตที่สามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์จะถูกสร้างขึ้นภายในที่กำหนดโดยเจ้าของหรือผู้บริหารเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของตนเอง ซึ่งเป็นที่สังเกตว่าเจ้าของหรือผู้บริหารใช้วิธีผสมผสานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวัดระยะสั้นจะช่วยสะท้อนตำแหน่งปัจจุบันขององค์กรในขณะที่การวัดระยะยาวจะระบุถึงความแข็งแกร่งและความสามารถในการเติบโต การยอมรับจากตลาดและสะท้อนถึงความสำเร็จโดยรวมของธุรกิจ

ในบริบทโรงแรมความท้าทายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม เป็นที่ยอมรับมาได้ระยะหนึ่งแล้วว่าการแข่งขันที่มีความรุนแรงขึ้น ระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพกับองค์กรที่มีลักษณะโดยรูปแบบที่สำคัญของเชิงสถานการณ์ เช่น การปฏิบัติการที่แสดงให้เห็นถึงต้นทุนคงที่ที่ค่อนข้างสูง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการวัดเพื่อสะท้อนถึงการมุ่งเน้นตลาดและให้ความสำคัญกับการบริหารรายได้ นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะที่ซับซ้อนของกระบวนการส่งมอบบริการภายในโรงแรมรวมถึงลักษณะทั่วไป เช่น การบริการไม่สามารถเรียกเก็บรักษาไว้ได้ในระดับที่สูง ไม่มีตัวตน ความไม่คงที่ของการผลิต และการเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน แม้ว่าในบริบททั่วไปของโรงแรมจะคำนึงถึงบริบทของการบริการ แต่ในความเป็นจริงโรงแรมเหล่านี้มีกิจกรรมอุตสาหกรรม 3 ประเภท ได้แก่ ห้องพัก เครื่องดื่ม และอาหาร ซึ่งมีโครงสร้างต้นทุนและทิศทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งในความหลากหลายของกิจกรรมและโครงสร้างต้นทุนที่แตกต่างกันนั้นทำให้ต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่หลากหลาย เช่น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Atkinson & Brander Brown 2001; Evans, 2005) การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานในการสร้างรายได้และผลกำไรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์แต่ละแผนก การเผยแพร่ข้อมูลกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรทำความเข้าใจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมให้ผู้บริหารมุ่งเน้นไปที่การวัดความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้ประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นกลางและการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์เกี่ยวกับทรัพยากรและกระบวนการ (Kala & Bagri, 2014; Sainaghi, Phillips, & Corti, 2013)

งานวิจัยในอดีต เช่น ในประเทศอินเดีย Kala และ Bagri (2014) ได้มีการศึกษาการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโรงแรมบริเวณแหล่งท่องเที่ยวของอุตตราขัณฑ์ ประเทศอินเดีย พบว่าผู้บริหารฝ่ายบริการให้ความสำคัญกับการใช้มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต

และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยรวม ตามลำดับ ในมุมมองด้านการเงิน ผู้ประกอบการโรงแรมส่วนใหญ่อาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพื่อระบุผลการบริหารจัดการและเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นบทบาทสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มุมมองด้านลูกค้า การดูแลลูกค้าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงานภายในโรงแรม ซึ่งการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าพักเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งลูกค้าควรได้รับการบริการที่ดีเพื่อดึงดูดให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง มุมมองด้านกระบวนการภายใน ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือแม้กระทั่งการตกแต่งภายใน หรือห้องจัดงานเลี้ยงให้เป็นมาตรฐาน มีความสะดวกสบายสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยังทำให้ลูกค้ารู้สึกผ่อนคลายและรู้สึกเหมือนอยู่กลับบ้านในขณะที่อยู่โรงแรม มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยทั่วไปพนักงานของโรงแรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานที่ส่งมอบการดูแลลูกค้าและบริการตามมาตรฐานของโรงแรม จึงเป็นเหตุให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานโดยการฝึกอบรมจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายในให้ดีขึ้นและจะนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและเพิ่มผลการดำเนินงานทางการเงินซึ่งช่วยให้โรงแรมบรรลุเป้าหมายและภารกิจได้อย่างสม่ำเสมอ

Evans (2005) ได้ศึกษาการประเมินการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของอังกฤษ พบว่าผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมมองโดยในมุมมองด้านการเงินโรงแรมส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการวัดรายได้จากการดำเนินงานซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่จะวัดค่าใช้จ่ายเทียบกับงบประมาณไม่ว่าจะเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน มุมมองด้านลูกค้า ผู้ประกอบการโรงแรมพิจารณาจากคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าและจำนวนข้อร้องเรียนโดยส่วนใหญ่จะพิจารณาทุกเดือน และมีโรงแรมบางส่วนมีการพิจารณาอัตราการเข้าพักซ้ำของลูกค้าและส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงแรมในท้องถิ่น มุมมองด้านกระบวนการภายใน โรงแรมมีความกระตือรือร้นในการวัดการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนและข้อผิดพลาดในการบริการซึ่งมีการพิจารณาอย่างน้อยทุกเดือน มีการวัดการหมุนเวียนของพนักงาน เงินเดือนและรายได้ของโรงแรม มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โรงแรมมีการพิจารณาด้านการเรียนรู้และการเติบโตค่อนข้างน้อย ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่พิจารณาการประเมินพนักงาน การกำหนดและปรับปรุงเป้าหมาย

Sainaghi และคณะ (2013) ได้มีการศึกษางานวิจัยในวารสาร ในปี 1992-2011 ในการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งวารสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วารสารการบริหารโรงแรมและภัตตาคารคอร์เนลรายไตรมาส วารสารการจัดการการบริการระหว่าง

ประเทศ วารสารการวิจัยการบริการและการท่องเที่ยว วารสารการจัดการการบริการระหว่างประเทศร่วมสมัย การวิจัยด้านการท่องเที่ยว การจัดการการท่องเที่ยว และวารสารการวิจัยการท่องเที่ยว เป็นต้น พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในบริบทของโรงแรมระหว่างปี 1992 ถึง 2011 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความท้าทายในรูปแบบวิกฤตทางเศรษฐกิจในปัจจุบันนั้นมีผลต่อโรงแรมในโซนยุโรปและอเมริกาเหนือ นอกจากนี้ในการพัฒนาการท่องเที่ยวใหม่ในเอเชียต้องการการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการบูรณาการโดยที่มีตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยการใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินแสดงให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลกระทบ ทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินงานควรมีความหลากหลาย การวัดผลการดำเนินงานและองค์กรมีความครอบคลุมในวงกว้าง ซึ่งการใช้ผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพจะอธิบายทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงแรม สามารถช่วยให้โรงแรมมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะช่วยให้เพิ่มเติมในการตัดสินใจและเป็นประโยชน์ในการออกแบบระบบการควบคุมทางการบริหาร ช่วยผู้บริหารในการประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานในการสร้างรายได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนก โดยวัตถุประสงค์จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารหรือผู้ประกอบการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการวัดระยะสั้นจะสะท้อนถึงตำแหน่งปัจจุบันขององค์กร ในการวัดระยะยาวจะสะท้อนถึงความสามารถในการเติบโต รวมไปถึงการสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการศึกษานี้จึงสามารถตั้งสมมติฐานงานวิจัยได้ ดังนี้

H₂ : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร

2.5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผล การดำเนินงานขององค์กร

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมยังรวมถึงข้อมูลที่ไม่เพียงพอเกี่ยวกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงภายนอกและผลกระทบต่อทางเลือกในการตัดสินใจขององค์กร เนื่องด้วยผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่มีความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการตอบสนองขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Sawyer, McGee, & Peterson, 2003) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมหรือการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมยังก่อให้เกิดผลกระทบต่อการวางแผนและการควบคุม ยากต่อการออกแบบระบบการควบคุมทางการบริหาร นำไปสู่ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นขององค์กร ซึ่งผลกระทบดังกล่าวทำให้องค์กรต้องการข้อมูลที่ครอบคลุมเพื่อลดความไม่แน่นอนที่รับรู้และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ (Dropulić, 2013; Gomes, Santos, & Arroiteia, 2013; Liu, Ratnatunga, & J. Yao, 2014) Libby และ Waterhouse (1996) กล่าวว่าองค์กรที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงควรจะมีความสามารถในการปรับระบบควบคุม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในทุกองค์กรที่จะต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง Wagner et al., (2002) และ Child (1972) กล่าวว่า การส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์และการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อกระบวนการที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

นอกจากนี้ในการศึกษาบทบาทของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในฐานะตัวแปรกลาง การศึกษาโดย Chong และ Chong (1997) , Mia Clarke (1999) , Widener (2006) อาจจะมีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและมีความสัมพันธ์ทางอ้อมของขอบเขตการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่หลากหลาย เช่น การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น Ajibolade (2013) ศึกษาการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกเชิงบวกระหว่างความสัมพันธ์ระบบการบัญชีบริหารและผลการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทที่มีการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูง จะมีแนวโน้มที่จะแสดงผลประกอบการที่สูงขึ้นหากได้รับการสนับสนุนจากการออกแบบระบบการบัญชีบริหารในด้านระบบการคิดต้นทุนของผลิตภัณฑ์และงบประมาณและระบบการวัดผลการดำเนินงาน

Lui และคณะ (2014) ศึกษาปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพกับผลการดำเนินงาน องค์การเผชิญกับความไม่แน่นอนด้านสภาพแวดล้อมมากขึ้น มีแนวโน้มในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นทำให้องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น รวมถึงระบบการควบคุมที่ไม่ใช่ทางการเงินเพื่อให้เห็นภาพการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ลดการรับรู้ความไม่แน่นอนและช่วยในการตัดสินใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Mia และ Clarke (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันในตลาดและผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจซึ่งพบว่าการใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารเป็นตัวแปรกลางของความสัมพันธ์ซึ่งหมายความว่า การแข่งขันในตลาดซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านการใช้ข้อมูลที่บริษัทต้องการเพื่อวางตำแหน่งของตัวเองอย่างเหมาะสมในตลาดเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางการแข่งขัน

Al-Naser และ Mohammed (2016) ศึกษาการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลันในสภาพแวดล้อม ซึ่งข้อมูลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ไม่ใช่ทางการเงินหรือข้อมูลที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

Soheilrad และ Sofian (2016) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและการบัญชีบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและเป็นตัวขับเคลื่อนความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เมื่อผู้บริหารปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ เพื่อการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในสภาพแวดล้อม

ในอุตสาหกรรมโรงแรมมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักและการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันในประเทศและในประเทศสู่ตลาดระดับโลกสูง เพื่อให้โรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการและสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงแรมจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนากรอบการวัดผลการดำเนินงาน และต้องพยายามปรับกลยุทธ์การแข่งขันให้เข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ (Atkinson & Brander Brown, 2001; Evans, 2005; Gomes,

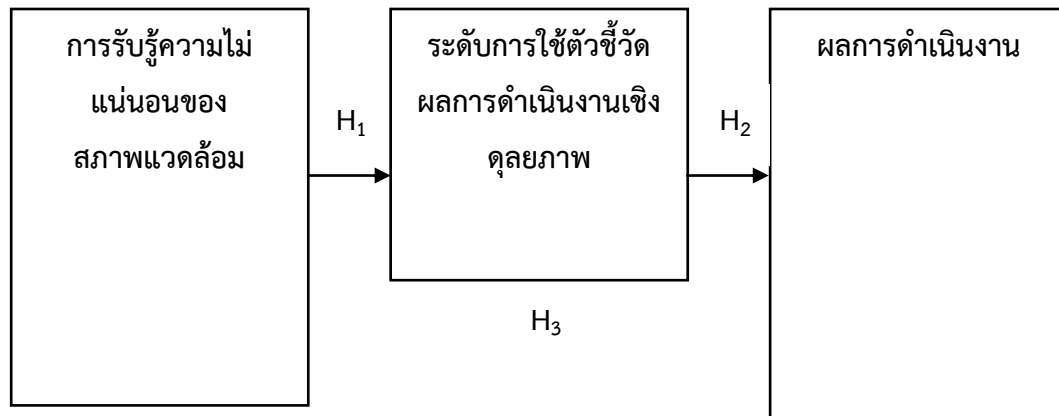
Santos, & Arrotheia, 2013; Pavlatos, 2015; Sund, 2008) ทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน จึงต้องมีการออกแบบระบบควบคุมทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในภาคการบริการมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่กว้างขวางเพื่อให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ทิศทางปัญญา และความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการรักษามาตรฐานของคุณภาพและผลิตภัณฑ์ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตที่แข็งแกร่งในภาคธุรกิจ (Fauzi & Hussain, 2008; Kala & Bagri, 2014; Nunes & Machado, 2014)

Gomes และคณะ (2013) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและองค์กรต่อการบัญชีบริหารของโรงแรมในโปรตุเกส พบว่า การใช้ข้อมูลการบัญชีบริหารเพื่อช่วยให้กระบวนการตัดสินใจโดยผู้จัดการโรงแรมมีความเหมาะสม เนื่องจากโรงแรมเผชิญกับการแข่งขันที่แตกต่างกัน โดยโรงแรมส่วนใหญ่มีการใช้เทคนิคการบัญชีบริหารโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการให้ข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจและบ่อยครั้งมีการใช้เทคนิคบัญชีบริหารแบบดั้งเดิม (การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนของงบประมาณ) ในเรื่องการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแล้วโรงแรมที่ใช้เทคนิคการบัญชีบริหารนั้นเป็นโรงแรมที่เผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับสูง กล่าวอีกนัยหนึ่งนั่นก็คือ โรงแรมที่เผชิญหน้ากับแรงกดดันที่สูงขึ้น สภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างและการขยายตัวของตลาดจะมีการใช้เทคนิคการบัญชีบริหารมาก ทำให้มีความต้องการในส่วนของข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเพิ่มเติมเพื่อเผชิญกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม ใช้ในการตัดสินใจเพื่อวางแผนที่มีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

จากการทบทวนงานวิจัยในอดีตพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านการใช้ข้อมูลที่บริษัทต้องการเพื่อวางตำแหน่งทางการตลาดอย่างเหมาะสม รับมือกับภัยคุกคามในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพจะแสดงให้เห็นถึงการพิจารณาที่สมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ดังนั้นการศึกษานี้จึงสามารถตั้งสมมติฐานงานวิจัยได้ ดังนี้

H₃ : การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวแปรกลาง

2.6 กรอบแนวคิด (Framework)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดการวิจัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร
- 3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไป ซึ่งมีชื่อของโรงแรมในจังหวัดกระบี่และภูเก็ตในเว็บไซต์สมาคมโรงแรมไทย (www.thaihotels.org) เป็นเว็บไซต์ที่เก็บรวบรวมรายชื่อของโรงแรมในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 300 แห่ง ทั้งนี้ที่อยู่ของโรงแรมใช้ข้อมูลจากเว็บไซต์ไทยโอโซน (www.thaiozone.com) และผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม

3.1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ตัวแปรกลาง ประกอบด้วย

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

ผลการดำเนินงานของบริษัท

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด โดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต ดังนี้

แบบสอบถามในการวัดการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ได้ประยุกต์ของ Hoque (2005)

แบบสอบถามระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ได้ประยุกต์ใช้ของ จีราพร เทพวารินทร์ (2560)

แบบสอบถามในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ประยุกต์ของ Bangchokdee and Mia (2016)

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ระดับในการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของโรงแรมในแง่ของปัจจัยต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมของซัพพลายเออร์ ความต้องการ รสนิยมและความชอบของลูกค้า ความเป็นโลกาภิวัตน์และการลดกฎเกณฑ์ทางการค้า กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง เทคโนโลยีในการให้บริการและสารสนเทศ

ส่วนที่ 2 ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของโรงแรม เช่น รายได้ห้องพัก กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ รายได้รวม ต้นทุนห้องพัก ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วน

แบ่งทางการตลาด จำนวนลูกค้า คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การบำรุงสินทรัพย์ จำนวนบริการใหม่ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ระดับผลการดำเนินงานของโรงแรม อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรต่อรายได้จากการบริการ การใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพของบริการ เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงแรม แบบสอบถามจะมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบไปด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งในปัจจุบัน ระยะเวลาในการเปิดธุรกิจโรงแรม จำนวนห้อง ระดับมาตรฐานของโรงแรม ภูมิภาคที่ตั้งของโรงแรม ลักษณะของธุรกิจโรงแรม

3.3 ตัวแปรและการวัดค่าตัวแปร

3.3.1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ถูกวัดค่าโดยการวัดระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในการคาดการณ์สภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้แบบสอบถามว่าการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นระดับที่บริษัทเชื่อว่าความไม่แน่นอนในอนาคตนั้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ ในหัวข้อต่อไปนี้จะคิดว่าท่านสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมของโรงแรมได้มากน้อยเพียงใดซึ่งมีทั้งหมด 8 คำถาม ได้แก่ ระดับพฤติกรรมของซัพพลายเออร์ ความต้องการ รสนิยมและความชอบของลูกค้า กฎระเบียบและโลกาภิวัตน์ กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง เทคโนโลยีการผลิตและสารสนเทศ ระเบียบและนโยบายของรัฐ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม ใช้มาตราส่วนประเมินค่าของลิเคอร์ต (Likert) ดังต่อไปนี้

1 = ไม่สามารถคาดการณ์ได้

2 = คาดการณ์ได้เล็กน้อย

3 = คาดการณ์ได้

4 = คาดการณ์ได้ดี

5 = คาดการณ์ได้ดีมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับการหาช่วงกว้างของอัตราภาค
ชั้น (Class Interval) โดยใช้วิธีการคำนวณหาช่วงกว้างระหว่างชั้นตามหลักการค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรี
สะอาด, 2542, น.82) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

นำมาหาเกณฑ์เฉลี่ยของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สามารถ
กำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.12 – 5.00 หมายถึง คาดการณ์ได้ดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง คาดการณ์ได้ดี

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง คาดการณ์ได้

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง คาดการณ์ได้เล็กน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่สามารถคาดการณ์ได้

3.3.2 ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ถูกวัดค่าโดยการวัดระดับ
การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยถามการใช้ตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ของตัวชี้วัดผลการ
ดำเนินงานเชิงคุณภาพว่าอยู่ในระดับใด โดยแบ่งออกเป็นด้าน ๆ ได้แก่ ด้านการเงิน จำนวน
6 รายการ ด้านลูกค้าจำนวน 6 รายการ ด้านกระบวนการภายในจำนวน 6 รายการ และด้านการ
เรียนรู้และเติบโตจำนวน 6 รายการ รวมคำถามทั้งสิ้น 24 รายการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ตัวเลือกของลิเคอร์ท (Likert) ได้แก่

1 = น้อยมาก

2 = ค่อนข้างน้อย

3 = ปานกลาง

4 = ค่อนข้างมาก

5 = มากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับการหาช่วงกว้างของอัตราภาค
ชั้น (Class Interval) โดยใช้วิธีการคำนวณหาช่วงกว้างระหว่างชั้นตามหลักการค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรี
สะอาด, 2542, น.82) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

นำมาหาเกณฑ์เฉลี่ยของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
สามารถกำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.12 – 5.00 หมายถึง ใช้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ใช้ค่อนข้างมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ใช้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ใช้ค่อนข้างน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ใช้น้อยมาก

3.3.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร การวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
ถูกวัดค่าโดยการวัดระดับผลการดำเนินงาน คำถามคือท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของโรงแรมท่าน
เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจาก
การลงทุน กำไรต่อรายได้จากการบริการ การใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ
ของลูกค้า คุณภาพของบริการ การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ส่วนแบ่งการตลาด ลักษณะ
แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

1 = ต่ำกว่า

2 = ค่อนข้างต่ำกว่า

3 = พอๆกัน

4 = ค่อนข้างสูงกว่า

5 = สูงกว่า

ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับการหาช่วงกว้างของอัตราภาค
ชั้น (Class Interval) โดยใช้วิธีการคำนวณหาช่วงกว้างระหว่างชั้นตามหลักการค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรี
สะอาด, 2542, น.82) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

นำมาหาเกณฑ์เฉลี่ยของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สามารถ
กำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.12 – 5.00 หมายถึง สูงกว่าคู่แข่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่ง

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง พอ ๆ กับคู่แข่ง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ค่อนข้างต่ำกว่าคู่แข่ง

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ต่ำกว่าคู่แข่ง

3.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาเครื่องมือมาใช้ในการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการจัดทำแบบสอบถาม
2. การประยุกต์แบบสอบถามจากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องให้ความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามกรอบแนวคิด
3. นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิด เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาในความเหมาะสม ครบถ้วน และความสมบูรณ์ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา
3. ปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. จัดส่งแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ พร้อมซองจดหมายตอบกลับ โดยเจ้าหน้าที่ของและติดต่อทางไปรษณีย์ และแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือไปยังผู้จัดการโรงแรมตามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา พร้อมกำหนดวันส่งคืน เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมายังผู้ศึกษาในเวลาที่กำหนด
2. เมื่อครบกำหนดแล้ว ยังไม่ได้รับจดหมายตอบกลับ ได้ดำเนินการติดตาม โดยติดต่อสอบถามไปยังผู้จัดการทั่วไปทางโทรศัพท์ และดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับการตอบแบบสอบถาม
4. เก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่

- 1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
- 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
- 1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ
- 1.4 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงแรม
- 1.5 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง
- 1.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
- 1.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง
- 1.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของผลการดำเนินงานของโรงแรม

2 สถิติทดสอบสมมติฐาน คือสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปของการทำนายประกอบไปด้วยตัวแปร 2 ชนิดคือ ตัวแปรอิสระ (Independent variable) มีมากกว่า 1 ตัวหรือมากกว่า และตัวแปรตาม (Dependent Variable) มี 1 ตัว

2.1 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

2.2 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ กับผลการดำเนินงานของโรงแรม

2.3 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นตัวแปรกลาง

สามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$X_2 = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + e \quad \text{สมการที่ 1}$$

$$Y = \alpha_0 + \beta_2 X_2 + e \quad \text{สมการที่ 2}$$

$$Y = \alpha_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + e \quad \text{สมการที่ 3}$$

X_1 = การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

X_2 = ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

Y = ผลการดำเนินงานของบริษัท

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์เรียบร้อยแล้ว เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จากแบบสอบถามส่งไปยังผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมตามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 ชุด ได้รับการตอบกลับและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 280 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.33 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยโดยทั่วไป (Berdie, Anderson & Niebuhr, 1986) ทางการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม
2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร
3. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรและค่าความน่าเชื่อถือ
4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
5. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กับผลการดำเนินงานขององค์กร
6. การทดสอบบทบาทกึ่งกลางของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4.1 และข้อมูลทั่วไปของโรงแรม ได้แก่ ลักษณะของธุรกิจ และรายได้รวมต่อปีโดยประมาณของโรงแรม ดังตารางที่ 4.2 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพส่วนบุคคล	จำนวน (n=280)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	77	27.5
หญิง	203	72.5
รวม	280	100.0
ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา หรือ ปวส.	8	2.9
ปริญญาตรี	215	76.8
ปริญญาโท	57	20.4
รวม	280	100.0
อายุ		
21 – 30 ปี	23	8.2
31 - 40 ปี	153	54.6
41 - 50 ปี	85	30.4
50 - 60 ปี	19	6.8
รวม	280	100.0

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 280 คน ดังนี้
 เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.5 และ
 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 27.5

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด
 คิดเป็นร้อยละ 76.8 อันดับที่ 2 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 20.4 และ
 อันดับที่ 3 มีวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 2.9

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ
 54.6 อันดับที่ 2 อายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.4 และอันดับที่ 3 อายุอยู่ในช่วง
 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.2

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม	จำนวน (n=280)	ร้อยละ (100)
ลักษณะธุรกิจ		
ไม่อยู่ในเครือข่ายของโรงแรมใด	199	71.1
อยู่ในเครือข่ายของโรงแรม	68	24.3
อยู่ในเครือข่ายของโรงแรมต่างชาติ	9	3.2
อื่นๆ	4	1.4
รวม	280	100
รายได้ต่อปีโดยประมาณของโรงแรม		
น้อยกว่า 25 ล้านบาท	116	41.4
26 – 50 ล้านบาท	14	5.0
51 – 75 ล้านบาท	45	16.1
76 – 100 ล้านบาท	8	2.9
101 – 125 ล้านบาท	45	16
126 – 150 ล้านบาท	14	5.0
150 ล้านบาทขึ้นไป	38	13.6
รวม	280	100

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมที่ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้
 ลักษณะของธุรกิจ พบว่า โรงแรมที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมที่ไม่อยู่ในเครือของโรงแรมใด คิดเป็นร้อยละ 71.1 อันดับที่ 2 เป็นโรงแรมในเครือข่ายของโรงแรม คิดเป็นร้อยละ 24.3 และอันดับที่ 3 เป็นโรงแรมอยู่ในเครือข่ายของโรงแรมต่างชาติ คิดเป็นร้อยละ 3.2
 รายได้รวมต่อปีโดยประมาณของโรงแรม พบว่า โรงแรมที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณอยู่ที่น้อยกว่า 25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 41.4 อันดับที่ 2 มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณอยู่ที่ 51 – 75 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.1 และอันดับที่ 3 มีรายได้รวมต่อปีโดยประมาณ 101 – 125 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 16

4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ของตัวแปร

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ดังตารางที่ 4.3 และ ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (n = 280)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่า ต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
1. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	3.1027	1.25	4.38	.53239
2. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ	3.6671	2.17	4.75	.32874
3. ผลการดำเนินงานของโรงแรม	3.5224	2.14	5.00	.40144

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โรงแรมมีระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกเฉลี่ย 3.1027 (S.D. = .53239) ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยรวมเฉลี่ย 3.6671 (S.D. = .32874) และค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของโรงแรมเท่ากับ 3.5224 (S.D. = .40144)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 280)

ตัวแปร	Correlation		
	1	2	3
1. การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	1		
2. ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ	.265**	1	
3. ผลการดำเนินงานของโรงแรม	.122*	.335**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2 tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2 tailed)

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Correlation) น้อยกว่า 0.8 จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ตรงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 4.5 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

รายการ	Factor loadings
1.พฤติกรรมของซัพพลายเออร์	.601
2.ความต้องการ รสนิยม และความชอบของลูกค้า	.504
3.ความเป็นโลกาภิวัตน์และการลดเกณฑ์ทางการค้า	.560
4.กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง	.710
5.เทคโนโลยีในการให้บริการ	.699
6.กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล	.483
7.สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	.506
8.แรงงานสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง)	.629

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรองค์ประกอบของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละรายการอยู่ระหว่าง .483-.701 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.3 จึงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007)

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

การรับรู้ความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อม Cronbach's Alpha = .720	Inter-term Correlation Matrix							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.พฤติกรรมของซัพพลายเออร์	1							
2.ความต้องการ รสนิยม และความชอบ ของลูกค้า	.306	1						
3.ความเป็นโลกาภิวัตน์และการลด เกณฑ์ทางการค้า	.288	.179	1					
4.กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง	.351	.311	.290	1				
5.เทคโนโลยีในการให้บริการ	.353	.170	.328	.411	1			
6.กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล	.096	.177	.156	.325	.192	1		
7.สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	.131	.176	.185	.247	.274	.206	1	
8.แรงงานสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง)	.256	.180	.229	.289	.409	.269	.280	1

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเท่ากับ .720 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.7 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงิน

รายการ	Factor loadings
1.รายได้ห้องพัก	.477
2.กำไรจากการดำเนินงาน	.586
3.รายได้รวม	.693
4.ต้นทุนต่อห้อง	.550
5.ต้นทุนจริงและเปรียบเทียบ	.632
6.อัตราการเติบโตของรายได้	.652

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงิน มีน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละรายการอยู่ระหว่าง .477-.693 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.3 จึงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007)

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงิน

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงิน	Inter-term Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
Cronbach's Alpha = .722						
1.รายได้ห้องพัก	1					
2.กำไรจากการดำเนินงาน	.309	1				
3.รายได้รวม	.325		1			
4.ต้นทุนต่อห้อง	.185	.		1		
5.ต้นทุนจริงและเปรียบเทียบ	.188	.312	.78	.329	1	
6.อัตราการเติบโตของรายได้	.319	.286	.413	.199	.385	1

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเงินเท่ากับ .722 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า

รายการ	Factor loadings
1.ความพึงพอใจของลูกค้า	.805
2.จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ	.631
3.จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า	.718
4.ส่วนแบ่งทางตลาด	.612
5.จำนวนลูกค้า	.761
6.อัตราเข้าพัก	.784

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า มีน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละรายการอยู่ระหว่าง .612-.805 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.3 จึงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007)

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้า	Inter-term Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
Cronbach's Alpha = .810						
1.ความพึงพอใจของลูกค้า	1					
2.จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ	.518	1				
3.จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า	.509	.361	1			
4.ส่วนแบ่งทางตลาด	.450	.214	.366	1		
5.จำนวนลูกค้า	.434	.410	.399	.338	1	
6.อัตราเข้าพัก	.531	.287	.462	.365	.663	1

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านลูกค้าเท่ากับ .810 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.11 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน

รายการ	Factor loadings
1.คุณภาพของสินค้า/บริการ	.486
2.การบำรุงรักษาทรัพย์สิน	.638
3.เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ	.577
4.จำนวนบริการใหม่	.581
5.เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและค่าแรง	.473
6.จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ	.743

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน มีน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละรายการอยู่ระหว่าง .473-.743 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.3 จึงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007)

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายใน	Inter-term Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
Cronbach's Alpha = .653						
1.คุณภาพของสินค้า/บริการ	1					
2.การบำรุงรักษาทรัพย์สิน	.358	1				
3.เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ	.375	.365	1			
4.จำนวนบริการใหม่	.235	.224	.229	1		
5.เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและค่าแรง	.162	.248	.258	.221	1	
6.จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการให้บริการ	.121	.171	.214	.271	.262	1

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านกระบวนการภายในเท่ากับ .653 ซึ่งมีความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.13 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ
ด้านการเรียนรู้และเติบโต

รายการ	Factor loadings
1.จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรม	.594
2.อัตราหมุนเวียนของพนักงาน	.671
3.ระดับความหลากหลายของทักษะพนักงาน	.484
4.ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	.582
5.การประเมินผลการทำงานของพนักงาน	.619
6.ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุง	.518

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรองค์ประกอบของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเรียนรู้และเติบโต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละรายการ อยู่ระหว่าง .484-.671 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.3 จึงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007)

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเรียนรู้และเติบโต

ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเรียนรู้และเติบโต	Inter-term Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
Cronbach's Alpha = .732						
1.จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการฝึกอบรม	1					
2.อัตราหมุนเวียนของพนักงาน	.243	1				
3.ระดับความหลากหลายของทักษะพนักงาน	.223	.241	1			
4.ระดับความพึงพอใจของพนักงาน	.476	.205	.411	1		
5.การประเมินผลการทำงานของพนักงาน	.421	.132	.435	.533	1	
6.ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการปรับปรุง	.167	.329	.260	.402	.289	1

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ด้านการเรียนรู้และเติบโตเท่ากับ .732 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 4.15 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของโรงแรม

รายการ	Factor loadings
1.อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	.561
2.กำไรต่อรายได้จากการบริการ	.642
3.การใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	.442
4.ความพึงพอใจของลูกค้า	.503
5.คุณภาพของบริการ	.541
6.การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่	.525
7.ส่วนแบ่งการตลาด	.661

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของโรงแรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละรายการอยู่ระหว่าง .442-661 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.3 จึงอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (Tabachnick & Fidell, 2007)

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของผลการดำเนินงานของโรงแรม

ผลการดำเนินงานของโรงแรม	Inter-term Correlation Matrix					
	1	2	3	4	5	6
ผลการศึกษาของโรงแรม Cronbach's Alpha = .806						
1.อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	1					
2.กำไรต่อรายได้จากการบริการ	.420	1				
3.การใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	.521	.489	1			
4.ความพึงพอใจของลูกค้า	.237	.481	.341	1		
5.คุณภาพของบริการ	.351	.412	.416	.469	1	
6.การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่	.224	.471	.324	.343	.183	1
7.ส่วนแบ่งการตลาด	.339	.484	.272	.359	.210	.569

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของผลการดำเนินงานของโรงแรมเท่ากับ เท่ากับ .806 ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือในระดับที่น่าพึงพอใจ (Hair et al., 2010)

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	Coefficient value (β)	t-value	p-value
สมการที่ 1: $X_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_1	.265	4.578	.000
ตัวแปรตาม : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (X_2)				
$R^2 = 7.0\%$; Adjusted $R^2 = 6.7\%$; $F = 20.962$; $p < 0.01$; $n = 280$				
สมการที่ 2: $Y = \beta_0 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_2	.036	.609	N.S.
X_2 ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	β_3	.325	5.542	.000
ตัวแปรตาม : ผลการดำเนินงานขององค์กร (Y)				
$R^2 = 11.3\%$; Adjusted $R^2 = 10.7\%$; $F = 17.676$; $p < 0.01$; $n = 280$				

จากสมการที่ 1 ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (X_2) เป็นตัวแปรตาม และ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (X_1) เป็นตัวแปรต้น ตามผลลัพธ์ที่แสดงในตารางที่ 4.17 ในสมการที่ 1 บอกถึงความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญ ($\beta_1 = 0.265$, t -value = 4.578, $p < 0.01$) ระหว่างตัวแปรทั้งสอง ดังนั้นจึงยอมรับ H_1 ซึ่งหมายความว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้นทำให้มีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพที่เพิ่มขึ้น

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กับผลการดำเนินงานขององค์กร

จากตารางที่ 4.17 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Y) เป็นตัวแปรตาม และการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (X_1) และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (X_2) เป็นตัวแปรต้น ตามผลลัพธ์ในตารางที่ 4.17 ในสมการที่ 2 บอกถึงความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญ ($\beta_3 = 0.325$, t-value = 5.542, $p < 0.01$) ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานของโรงแรม ดังนั้นจึงยอมรับ H_2 ซึ่งหมายความว่าระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้นทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมเพิ่มขึ้น

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 4.18 แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร

Path linking	Observed Correlation	Direct effect	Indirect effect	Spurious effect	Total relation
X_2 กับ X_1	r_{12} .265	P_{21} .265			.265
Y กับ X_1	r_{y1} .122	P_{1y} .036	$P_{2y} \times r_{12}$ (0.325x0.265) = 0.086		.122
Y กับ X_2	r_{y2} .335	P_{2y} .325		$P_{1y} \times r_{12}$ (0.036x0.265) = 0.00954	.335

จากตารางที่ 4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในเชิงบวกและมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานของโรงแรมในเชิงบวกและมีนัยสำคัญ ดังนั้นผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

ภาพมีบทบาทสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน H₃

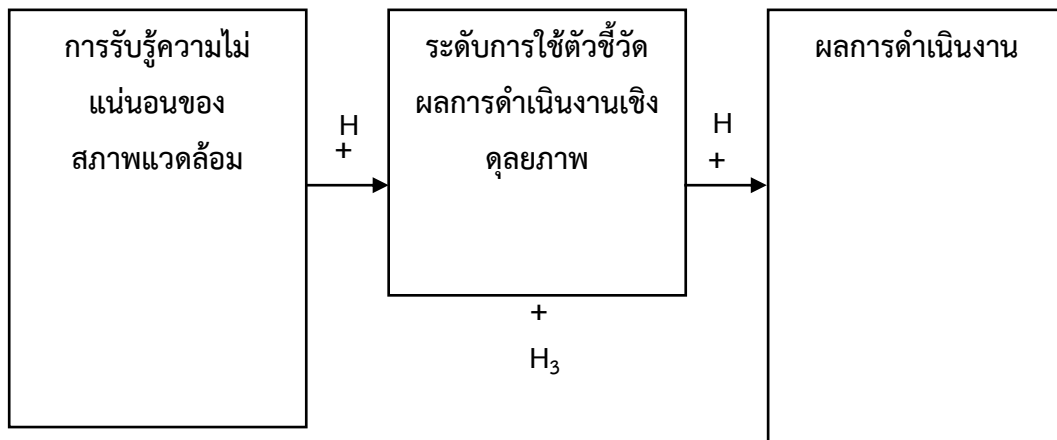
การคำนวณจะแสดงในตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าผลกระทบโดยรวมของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมเป็น : ผลกระทบโดยตรง ($P_{1y} = 0.036$) บวกกับผลกระทบทางอ้อมผ่านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ($P_{2y} \times r_{12} = 0.086$) ซึ่งเท่ากับ 0.122 ปฏิกริยาอันดับศูนย์ (zero-order) มีความสัมพันธ์ระหว่าง X_1 และ Y ในตารางที่ 4.4

Baron and Kenny (1986) กล่าวว่า หากตัวแปรทำนายไม่สัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญ เมื่อมีการควบคุมผลของตัวแปรกลางแสดงว่าตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Full mediator) อย่างไรก็ตามหากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรผลลัพธ์ยังคงมีความสัมพันธ์ แต่ในระดับที่ต่ำกว่าแสดงว่ามีบทบาทคั่นกลางแค่บางส่วน (Partial mediator)

ตารางที่ 4.17 ผลลัพธ์ของการถดถอยผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ($\beta = 0.036$, N.S.) และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ($\beta = 0.325$, $p < 0.01$) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนาย (การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม) และตัวแปรผลลัพธ์ (ผลการดำเนินงานของโรงแรม) อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นบทบาทคั่นกลางสมบูรณ์แบบในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรม

ตารางที่ 4.19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H ₁ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ	ยอมรับ
H ₂ ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม	ยอมรับ
H ₃ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นตัวแปรกลาง	ยอมรับ



ภาพที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.19 แสดงสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบกับสมมติฐานตั้งไว้

จากสมมติฐานที่ H_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ผลการทดสอบพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ กล่าวคือ เมื่อการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูงขึ้น มีแนวโน้มในการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น

จากสมมติฐานที่ H_2 ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่าระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม กล่าวคือ เมื่อโรงแรมมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่เพิ่มขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมมีแนวโน้มสูงขึ้น

จากสมมติฐานที่ H_3 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวแปรกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยผ่านการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในข้อนี้ แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของ

สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมโดยผ่านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมเพิ่มขึ้นด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทคั่นกลางของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรม ตามแนวคิดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในส่วนของตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินซึ่งประกอบไปด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.20 – 4.26 ตามลำดับ สถิติเชิงพรรณนาและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แต่ละด้านของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต)

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์เพิ่มเติมของค่าสถิติเชิงพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ค่าต่ำสุด (Min.)	ค่าสูงสุด (Max.)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)
X_{2a} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพด้าน การเงิน	3.7804	2.00	5.00	.53107
X_{2b} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพด้าน ลูกค้า	3.7167	2.33	5.00	.63050
X_{2c} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพด้าน กระบวนการภายใน	3.7315	2.33	5.00	.38264
X_{2d} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพด้าน การเรียนรู้และเติบโต	3.4399	2.00	4.33	.36232

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (n = 280)

ตัวแปร	Correlation					
	X _{2a}	X _{2b}	X _{2c}	X _{2d}	X ₁	Y
X _{2a} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน	1					
X _{2b} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า	.322**	1				
X _{2c} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน	.388**	.188**	1			
X _{2d} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโต	.363**	.199**	.277**	1		
X ₁ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	.259**	.076	.201**	.237**	1	
Y ผลการดำเนินงานของโรงแรม	.210**	.153*	.351**	.269**	.122*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Correlation) น้อยกว่า 0.80 จึงไม่เกิดปัญหาร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตารางที่ 4.22 แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน เป็นตัวแปรกลาง

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	Coefficient value (β)	t-value	p-value
รูปแบบที่ 1 :ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ				
สมการ: $X_{2a} = \beta_0 + \beta_4 X_1 + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_4	.259	4.468	.000
ตัวแปรตาม : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน				
$R^2 = 6.7\%$; Adjusted $R^2 = 6.4\%$; $F = 19.965$; $p < 0.001$; $n = 280$				
สมการ: $Y = \beta_0 + \beta_5 X_1 + \beta_6 X_{2a} + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_5	.072	1.191	N.S.
X_{2a} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน	β_6	.192	3.160	.002
ตัวแปรตาม : ผลการดำเนินงานของโรงแรม				
$R^2 = 4.9\%$; Adjusted $R^2 = 4.2\%$; $F = 7.154$; $p < 0.01$; $n = 280$				

ผลลัพธ์ที่แสดงในตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta_4 = 0.259$, $t\text{-value} = 4.468$, $p < 0.001$) และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงินและผลการดำเนินงานของโรงแรม ($\beta_6 = 0.192$, $t\text{-value} = 3.160$, $p < 0.01$) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.23 แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า เป็นตัวแปรกลาง

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	Coefficient value (β)	t-value	p-value
รูปแบบที่ 2 : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ				
สมการ: $X_{2b} = \beta_0 + \beta_7 X_1 + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_7	.076	1.276	N.S.
ตัวแปรตาม : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า				
$R^2 = 0.6\%$; Adjusted $R^2 = 0.2\%$; $F = 1.628$; N.S. ; $n = 280$				
สมการ: $Y = \beta_0 + \beta_8 X_1 + \beta_9 X_{2b} + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_8	.111	1.872	N.S.
X_{2b} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า	β_9	.145	2.449	.015
ตัวแปรตาม : ผลการดำเนินงานของโรงแรม				
$R^2 = 7.4\%$; Adjusted $R^2 = 6.7\%$; $F = 11.081$; $p < 0.05$; $n = 280$				

ผลลัพธ์ที่แสดงในตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่าไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า ($\beta_7=0.076$, t -value = 1.276, N.S.) ในขณะที่การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta_9=0.244$, t -value = 4.210, $p < 0.05$)

ตารางที่ 4.24 แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน เป็นตัวแปรกลาง

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	Coefficient value (β)	t-value	p-value
รูปแบบที่ 3 : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ				
สมการ: $X_{2c} = \beta_0 + \beta_{10}X_1 + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_{10}	.201	3.422	.001
ตัวแปรตาม : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน				
$R^2 = 4.0\%$; Adjusted $R^2 = 3.7\%$; $F = 11.709$; $p < 0.001$; $n = 280$				
สมการ: $Y = \beta_0 + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_{2c} + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_{11}	.053	.933	N.S.
X_{2c} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน	β_{12}	.340	5.929	.000
ตัวแปรตาม : ผลการดำเนินงานของโรงแรม				
$R^2 = 12.6\%$; Adjusted $R^2 = 11.9\%$; $F = 19.928$; $p < 0.001$; $n = 280$				

ผลลัพธ์ที่แสดงในตารางที่ 4.24 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายในอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta_{10} = 0.201$, t -value = 3.422, $p < 0.001$) และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายในและผลการดำเนินงานของโรงแรม ($\beta_{12} = 0.340$, t -value = 5.929, $p < 0.001$) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรโดยระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโต เป็นตัวแปรกลาง

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์	Coefficient value (β)	t-value	p-value
รูปแบบที่ 4 : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ				
สมการ: $X_{2c} = \beta_0 + \beta_{13}X_1 + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_{13}	.237	4.058	.000
ตัวแปรตาม : ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโต				
$R^2 = 5.6\%$; Adjusted $R^2 = 5.3\%$; $F = 16.471$; $p < 0.001$; $n = 280$				
สมการ: $Y = \beta_0 + \beta_{14}X_1 + \beta_{15}X_{2d} + e$				
X_1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	β_{14}	.062	1.038	N.S.
X_{2d} ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโต	β_{15}	.254	4.279	.000
ตัวแปรตาม : ผลการดำเนินงานของโรงแรม				
$R^2 = 7.6\%$; Adjusted $R^2 = 6.9\%$; $F = 11.379$; $p < 0.001$; $n = 280$				

ผลลัพธ์ที่แสดงในตารางที่ 4.25 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta_{13} = 0.237$, t -value = 4.058, $p < 0.001$) และระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโตและผลการดำเนินงานของโรงแรม ($\beta_{16} = 0.254$, t -value = 4.279, $p < 0.001$) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์เพิ่มเติมเกี่ยวกับการจำแนกของความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรมและความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านมุมมองทั้ง 4 ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ

Path linkage	Indirect effect through	Observed correlation	Direct effects	Indirect effects	Total relation	Type of mediation
Y กับ X ₁	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน	r _{y1} 0.122	P _{1y} 0.072	$\beta_6 \times r_{12a}$ 0.192x0.072 =0.0138	0.122	Full
Y กับ X ₁	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า	r _{y1} 0.122	P _{1y} 0.111	$\beta_9 \times r_{12b}$ 0.145x0.111 =0.0161	0.122	N.S.
Y กับ X ₁	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน	r _{y1} 0.122	P _{1y} 0.053	$\beta_{12} \times r_{12c}$ 0.340x0.053 =0.018	0.122	Full
Y กับ X ₁	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโต	r _{y1} 0.122	P _{1y} 0.062	$\beta_{15} \times r_{12d}$ 0.254x0.062 =0.0157	0.122	Full

จากตารางที่ตารางที่ 4.26 สามารถสรุปได้ดังนี้
ผลรวมของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะถูกจำแนกเป็นผลกระทบโดยตรง (P_{1y} = 0.111) และผลกระทบทางอ้อมผ่านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน ($\beta_9 \times r_{12a} = 0.0161$) นอกจากนี้ เมื่อมีการควบคุมระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงินในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของ

สภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรมไม่มีความสัมพันธ์ ส่งผลให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงินเป็นบทบาทคั่นกลางแบบสมบูรณ์

จากการตารางที่ 4.22 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า ดังนั้น ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านลูกค้า ($\beta_9 \times r_{12b} = 0.0161$, ตารางที่ 4.26) จึงไม่ใช่ตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรม

ผลรวมของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะถูกจำแนกเป็นผลกระทบโดยตรง ($P_{1y} = 0.053$) และผลกระทบทางอ้อมผ่านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน ($\beta_{12} \times r_{12c} = 0.018$) นอกจากนี้เมื่อมีการควบคุมระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายใน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรมไม่มีความสัมพันธ์ ส่งผลให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการภายในเป็นบทบาทคั่นกลางแบบสมบูรณ์

ผลรวมของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจะถูกจำแนกเป็นผลกระทบโดยตรง ($P_{1y} = 0.062$) และผลกระทบทางอ้อมผ่านระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการเรียนรู้และเติบโต ($\beta_{15} \times r_{12d} = 0.0157$) นอกจากนี้เมื่อมีการควบคุมระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโตในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรมไม่มีความสัมพันธ์ ส่งผลให้ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นบทบาทคั่นกลางแบบสมบูรณ์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อการศึกษาบทบาทคั่นกลางของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมระดับ 3 ดาวขึ้นไปในจังหวัดกระบี่และภูเก็ตของประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 300 แห่ง ได้รับการตอบกลับและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 93.33 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยโดยทั่วไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้รับการออกแบบตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยประยุกต์มาจากงานวิจัยในอดีต

การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อคำถาม (Reliability) ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ รวมถึงทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษา โรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม กับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ กล่าวคือ เมื่อระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสูง ทำให้การวางแผนและการควบคุมเกิดความยุ่งยากส่งผลให้เป็นปัญหาในสถานการณ์การดำเนินงานที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทำให้องค์กรต้องการข้อมูลที่เกี่ยวข้องทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินมากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและสามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพจะรวมตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งจะตรวจสอบ ติดตามความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย Dinh และคณะ (2018) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ในระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีการคาดการณ์ผลประกอบการล่วงหน้า ข้อมูลทางการบัญชีบริหารจึงมีความจำเป็นมากขึ้นในแง่ของการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน จึงทำให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร เช่นเดียวกับ Pavlatos (2015) พบว่าโรงแรมที่ตระหนักถึงระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูงจะมีการใช้เครื่องมือการบัญชีบริหารเพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนและปรับปรุงการตัดสินใจด้านการวางแผนและการควบคุม

การบริหาร และ Damonte (1996) พบว่าระบบข้อมูลที่เหมาะสมทำให้โรงแรมสามารถช่วยให้ผู้จัดการสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ El-Shishini และ Mohamed (2017) พบว่า ระดับการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้น ทำให้โรงแรมมีการใช้เทคนิคการบัญชีบริหารมากขึ้นในการกำหนดต้นทุนและการควบคุมทางการเงิน เพื่อช่วยในการวางแผน และสามารถลดทรัพยากรที่มีความสิ้นเปลืองในกระบวนการธุรกิจ และการสร้างมูลค่าโดยการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในด้านลูกค้า อาจจะเป็นเพราะไม่ว่าระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนจะสูงหรือต่ำ โรงแรมก็ให้ความสำคัญกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพด้านลูกค้า เพื่อนำไปเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงแรม กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเพิ่มมากขึ้น จะช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานในการสร้างรายได้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนก และช่วยในการตัดสินใจในการออกแบบระบบการควบคุมทางการบริหาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารมุ่งเน้นไปที่การวัดความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้ประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นกลางและการได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์เกี่ยวกับทรัพยากรและกระบวนการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jusoh และคณะ (2008) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและเป็นประโยชน์ในการออกแบบระบบการควบคุมทางการบริหาร และ Kala และ Bagri (2014) พบว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพจะเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง โดยในมุมมองด้านการเงิน เพื่อระบุผลการบริหารจัดการและการวัดรายได้จากการ

ดำเนินงาน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโรงแรม มุมมองด้านลูกค้า โรงแรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักซึ่งจะพิจารณาจากจำนวนคำร้องเรียนของลูกค้า เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน โรงแรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ การบำรุงรักษาทรัพย์สิน ให้มีความสะอาดสบาย สะอาดและบริหารที่ดีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โรงแรมให้ความสำคัญกับพนักงานในด้านของความพึงพอใจของพนักงานและการประเมินผลการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาทักษะของพนักงานโดยการฝึกอบรมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายในให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มความพึงพอใจแก่พนักงานและเพิ่มผลการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้โรงแรมสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Evan (2005) ซึ่งมีการประเมินการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ประกอบการโรงแรมจำนวนมากมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมมองเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งในด้านของการเงินและด้านที่ไม่ใช่ทางการเงิน ในการสร้างมูลค่า สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวแปรกลาง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นตัวแปรกลาง ผลการวิจัย พบว่า บทบาทคั่นกลางของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เป็นบทบาทคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและผลการดำเนินงานของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lui และคณะ (2014) ศึกษาแล้วว่า องค์กรที่เผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น เพื่อให้เห็นภาพผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อลดการรับรู้ความไม่แน่นอนและช่วยในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Mia และ Clarke (1999) กล่าวว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านการใช้ข้อมูลที่บริษัทต้องการเพื่อวางตำแหน่งของตัวเองอย่างเหมาะสมในตลาดเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางการแข่งขัน และ Al-Naser และ Mohammed (2016) ศึกษาการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ จะต้องมีข้อมูล

ที่ไม่ใช่ทางการเงินหรือข้อมูลที่มีความหลากหลายจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Ajibolade (2013) ศึกษาการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระบบบัญชีบริหารและผลการดำเนินงาน ในองค์กรที่มีการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สูง จะแนวโน้มจะแสดงผลประกอบการที่สูงหากได้รับการสนับสนุนจากการออกแบบระบบการบัญชีบริหารในด้านการคิดต้นทุนของผลิตภัณฑ์และระบบการวัดผลการดำเนินงาน

โรงแรมให้ความสำคัญกับการพัฒนากรอบการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง รับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ซึ่งในธุรกิจโรงแรมมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพที่กว้างขวาง ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และการรักษามาตรฐานของคุณภาพและผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตที่แข็งแกร่งในภาคธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Gome และคณะ (2013) กล่าวว่า โรงแรมที่เผชิญกับแรงกดดันทั้งในด้านของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวของตลาด ทำให้มีความต้องการในส่วนของการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเพิ่มเติมเพื่อเผชิญกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม ใช้ในการตัดสินใจเพื่อวางแผนที่มีผลกระทบต่อโรงแรมในอนาคต

จากผลการวิจัยสามารถแสดงให้เห็นว่า โรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต เป็นจังหวัดที่สร้างรายได้การท่องเที่ยวมากที่สุดเป็นอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ซึ่งในจังหวัดภูเก็ต เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในภาคใต้ มีลักษณะเป็นเกาะที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีแหล่งท่องเที่ยวทางทะเล และมีสถานที่ท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เป็นเมืองที่มีชนชาติหลากหลาย และยังเป็นแหล่งที่ตั้งของอาคาร ชิโนโปตุเกสที่เหลืออยู่ไม่มากในปัจจุบัน จังหวัดกระบี่ เป็นจังหวัดที่ขึ้นชื่อเรื่องจุดดำน้ำชมปะการังที่สวยงามในเขตอันดามัน เป็นที่โด่งดังในหมู่ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ มีแหล่งศึกษาอารยธรรมของมนุษยชาติที่มีความเก่าแก่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการโรงแรมยังให้ความสำคัญในมุมมองของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ในการสนับสนุนและพัฒนากรอบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ซึ่งในมุมมองด้านการเงิน ใช้เพื่อระบุผลประกอบการเป็นบทบาทสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานของแรม ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ส่วนใหญ่โรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ตมุ่งเน้นที่คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การบำรุงรักษา

ทรัพย์สิน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลัก เช่น การทำห้องพัก และการจัดเตรียมอาหาร เป็นต้น และในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ตส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในการพัฒนาทักษะโดยฝึกอบรม ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการภายในให้ดีขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานและเพิ่มผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งช่วยให้โรงแรมสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงแรมได้

5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการนำผลการศึกษาไปใช้

ประโยชน์จากการนำไปใช้

ผู้บริหารจะสามารถออกแบบระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยมีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพให้มีความเหมาะสมกับระดับการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม เพื่อให้โรงแรมมีผลประกอบการที่ดีและช่วยให้ผู้จัดการสามารถประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี

ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้สนับสนุนทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ในด้านของการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ว่า การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพได้ กล่าวคือ เมื่อโรงแรมมีสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนสูง จำเป็นต้องมีการใช้เครื่องมือที่มีความรอบด้านเช่น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เพื่อให้เห็นภาพผลการดำเนินงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งผลจากการศึกษาอาจไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้
2. การศึกษาในครั้งนี้ ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบเชิงสถานการณ์ในด้านการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นที่ส่งผลต่อระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมถึงทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร ของโรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต ซึ่งผู้สนใจอาจทำการศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไป ซึ่งอาจจะได้ผลลัพธ์ต่างจากผู้จัดการในระดับอื่น ๆ งานวิจัยในอนาคตอาจจะเก็บข้อมูลจากผู้จัดการในระดับแผนก ซึ่งอาจจะได้รับข้อมูลในมุมมองของผู้บริหารระดับกลางถึงความเข้าใจในส่วนของระดับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของผู้บริหารได้ดียิ่งขึ้น
2. งานวิจัยในอนาคต อาจจะนำกรอบแนวคิดงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมผลิต โรงพยาบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. *บทความจากวารสารจดหมายข่าว สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย*, 16(155), 28–33.
- จิราพร เทพวารินทร์. (2560). ความเชื่อมโยงระหว่างขนาดขององค์กร กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับระดับการใช้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพในอุตสาหกรรมโรงแรมกรณีศึกษาโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในภาคใต้ฝั่งตะวันออกของประเทศไทย. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธนวรรณ วินัยเสถียร. (2562, 23). เปิดแนวรุก “ท่องเที่ยวกระบี่” ยกเครื่องธุรกิจสู่ “บลูโอเชียน.” *หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ*, 10.
- ธุรกิจโรงแรม ในภาคใต้. (2562). *กรมพัฒนาธุรกิจการค้า*.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2542). วิธีการทางสถิติสำหรับวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยา สาส์น
- ปัญจพร ศรีชนาพันธ์. (2555). รูปแบบความเป็นผู้นำ ระบบการบัญชีบริหารกับผลการดำเนินงานการบริหารจัดการ. *วารสารราชภัฏลำปาง*, 1(1), 37–48.
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2561). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561—2563. *ธนาคารกรุงศรีอยุธยา*.
- มนสิชา อินทจักร. (2555). ผลกระทบของคุณลักษณะขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การจัดการการท่องเที่ยวและการโรงแรม). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2561). ธุรกิจโรงแรมปี 2562. *ธนาคารออมสิน*.
- สัญญาลักษณ์ เหมือนดาว. (2559). กลยุทธ์การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมในเครือเกษมกิจ กรุ๊ป. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(2), 105–118.
- สำนักงานคลังจังหวัดภูเก็ต. (2562). *รายงานประมาณการเศรษฐกิจจังหวัดภูเก็ต*.
- สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. (2554). ระบบการควบคุมทางการบริหารสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กร. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 2(1), 215–228.
- สุชน ทิพย์ทิพากร, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, & จันทนา แสนสุข. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 10(2), 217–234.

- สุโชติ ธีรวรรณรัตน์. (2562). คิด เห็น share: อุตสาหกรรมโรงแรมไทย ยังต้องเผชิญปัจจัยลบ : โดย สุโชติ ธีรวรรณรัตน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 24, 2019, จาก มติชนออนไลน์ เว็บไซต์: https://www.matichon.co.th/uncategorized/news_1669303
- สุวิมล บัวทอง, & ศิริลักษณ์ บางโชคดี. (2558). การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหาร. *31 (สิงหาคม 58), 11*, วารสารวิชาชีวะบัญชี.
- อานนท์ วงษ์เชียง, & สุณีย์ เข้มทอง. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่, 10(1), 107–118*.
- Ajibolade, S. O. (2013). Management Accounting Systems Design and Company Performance in Nigerian Manufacturing Companies.
- Ajibolade, S. O. (2013). *Management Accounting Systems Design and Company Performance in Nigerian Manufacturing Companies*.
- Al-Mawali, H. (2015). Strategic management accounting usage, environmental uncertainty, and organizational performance. *European Journal of Business and Management, 7(18), 219–226*.
- Al-Mawali, H., & Lam, T.-D. (2016). Customer Accounting and Environmental Uncertainty: Sequential Explanatory Study. *International Review of Management and Marketing, 6(3), 532–543*.
- Al-Sayed, M., & Dugdale, D. (2016). Activity-based innovations in the UK manufacturing sector: Extent, adoption process patterns and contingency factors. *The British Accounting Review, 48(1), 38–58*.
- Argyris, C. (2007). Personnel and Organization. New York : *Harper & Publishers*, pp. 40.
- Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(3), 128–136*.
- Auzair, S. (2011). The effect of business strategy and external environment on management control systems: A study of Malaysian hotels. *International Journal of Business and Social Science, 2(13)*.

- Bangchokdee, S., & Mia, L. (2016). The role of senior managers' use of performance measures in the relationship between decentralization and organizational performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Bastian, E., & Muchlish, M. (2012). Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 787–792.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 16–35.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (1997). Strategic choices, environmental uncertainty and SBU performance: A note on the intervening role of management accounting systems. *Accounting and Business Research*, 27(4), 268–276.
- Costantini, A., & Zanin, F. (2017). The Effect of Perceived Environmental Uncertainty on the Use and Perceived Usefulness of Strategic Management Accounting: Some Empirical Evidence. *Managing Global Transitions*, 15(4 (Winter)), 379–398.
- Dale, E. (2009). The Service Organization : Climate is Crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2) : 11 - 12.
- Damonte, L. T., Rompf, P. D., Bahl, R., & Domke, D. J. (1996). Brand affiliation and property size effects on measures of performance in lodging properties. *Hospitality Research Journal*, 20(3), 1–16.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., & Maelah, R. (2018). The Moderating Role of Employees' Professionalism on BSC Usage and Organizational Performance Relationship. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 10, 135–144.
- Dinh, H. N., Tran, M. D., & Nguy, T. H. (2018). Determinants Influencing the Usage of Balanced Scorecard for Performance Measurement: The Case of Vietnam. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(6), 1–15.

- Dropulić, I. (2013). The effect of contingency factors on management control systems: A study of manufacturing companies in Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, (1), 369–382.
- El-Shishini, H. M. (2001). Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures: The State Of The Art And Research Opportunities. *Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School*.
- El-Shishini, H. M. (2017). The use of management accounting techniques at hotels in Bahrain. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 78.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376–390.
- Fakhri, G., Menacere, K., & Pegum, R. (2009). The impact of contingent factors on the use of performance measurement system in the banking industry: The case of Libya. *A Paper Presented at Salford Postgraduate Annual Research Conference, Salford*.
- Fauzi, H., & Hussain, M. M. (2008). Relationship between Contextual Variables and Management Control Systems: Experience with Indonesian Hospitality Industry.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 453–470.
- Garengo, P., & Sharma, M. K. (2014). Performance measurement system contingency factors: A cross analysis of Italian and Indian SMEs. *Production Planning & Control*, 25(3), 220–240.
- Gomes, C., Santos, L. L., & Arroteia, N. (2013). The influence of the environmental and organizational factors in the management accounting of the Portuguese hotels.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: A research note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471–481.

- Jusoh, R. (2008). Environmental uncertainty, performance, and the mediating role of balanced scorecard measures use: Evidence from Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 116–135.
- Jusoh, R. (2010). The influence of perceived environmental uncertainty, firm size, and strategy on multiple performance measures usage. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1972–1984.
- Jusoh, R., Ibrahim, D. N., & Zainuddin, Y. (2008). The performance consequence of multiple performance measures usage. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/17410400810847393>
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2014). An exploratory study of managerial attitude towards performance measurement in hotels of Uttarakhand State of India. *International Journal of Qualitative Research in Services*, 1(4), 276–291.
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2014). Balanced scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)*, 3(2), 1–21.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*.
- Libby, T., & Waterhouse, J. H. (1996). Predicting change in management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 137.
- Liu, L., Ratnatunga, J., & J. Yao, L. (2014). Firm characteristics and balanced scorecard usage in Singaporean manufacturing firms. *International Journal of Accounting and Information Management*, 22. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2013-0038>
- Mayegle, F.-X., & Nguidjol, S. N. (2017). Determinants of Choice of Management Control System in Cameroonian SMEs: A Contingency Approach. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 25–42.
- Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, 10(2), 137–158.

- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Nunes, C. R., & Machado, M. J. C. V. (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 24–30.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. In *Readings in accounting for management control* (pp. 83–106). Springer.
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756–767.
- RAZAK, S. E. A. (2016). *Balanced Scorecard, Behavioural factor and managerial performance of hotel in malasia*.
- Reheul, A., & Jorissen, A. (2007). The role of performance on the choice of MCS in SMEs: The integration of resource dependence theory in the conventional contingency-based framework. *Proceedings of the 4th Conference on Performance Measurement and Management Control—Measuring and Rewarding Performance*, 26–28. Citeseer.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.
- Sawalqa, A., & Hamdan, F. A. (2011). *The changing role of management accounting: Assessment of the impact of financial and non-financial performance measures usage on organizational performance in Jordan* (PhD Thesis). Murdoch University.
- Sawyer, O. O., McGee, J., & Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs: The role of personal networking activities. *International Small Business Journal*, 21(3), 269–290.
- Schulz, A. K., Wu, A., & Chow, C. W. (2010). Environmental uncertainty, comprehensive performance measurement systems, performance-based

- compensation, and organizational performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 17(1), 17–39.
- Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13(1), 101–130.
- Soheilrad, S., & Sofian, S. (2016). A proposed model of the mediating effect of strategic management accounting on the relationship between perceived environmental uncertainty and firm performance. *International Journal of Research–Granthaalayah*, 4(1), 231–239.
- Sund, K. J. (2008). Perceived trends and uncertainty in the hotel industry: An exploratory investigation. *Asia Pacific Management Review*, 13(4), 747–761.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Pearson Boston, MA.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). *Firm Performance: Definition and Measurement Models*.
- Tongurai, J., & Boonchoo, P. (2014). Perceived Environmental Uncertainty, Marketing Activities, and Business Performance: Evidence from the Thai Hotel Industry. *Thammasat Journal*, 32(2).
- Widener, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433–457.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรมใน
จังหวัดกระบี่และภูเก็ต

ผู้วิจัย

นางสาว ทิฆัมพร พลูหนัง

นักศึกษาปริญญาโท คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

โทรศัพท์ 082 – 2775342 E-mail: 6010521720@email.psu.ac.th

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผศ.ดร.ศิริลักษณ์ บางโชคดี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail: sirilak.ba@psu.ac.th

ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน นับเป็นประโยชน์และคุณค่าทางวิชาการเป็นอย่างมาก
ทั้งนี้แบบสอบถามนี้ไม่ใช่การทดสอบจึงไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดังนั้น ขอให้ท่านได้
กรุณาตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อความ และสอดคล้องต่อความคิดเห็นของท่านมาก
ที่สุด

ขอขอบพระคุณในความกรุณาที่ท่านได้ให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพียงคำตอบเดียวตามข้อเท็จจริงที่ระบุไว้

ส่วนที่ 1 การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)

คำชี้แจง ท่านคิดว่าท่านสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมของโรงแรมในประเด็นต่อไปนี้ได้มากน้อยเพียงใด

การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	1 ไม่สามารถ คาดการณ์ ได้	2 คาดการณ์ ได้เล็กน้อย	3 คาดการณ์ ได้	4 คาดการณ์ ได้ในระดับ ดี	5 สามารถ คาดการณ์ ได้ในระดับ ดีมาก
1. พฤติกรรมของซัพพลายเออร์					
2. ความต้องการ, รสนิยมและความชอบของลูกค้า					
3. ความเป็นโลกาภิวัตน์และการลดกฎเกณฑ์ทางการค้า (เพื่อเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น)					
4. กิจกรรมทางการตลาดของคู่แข่ง					
5. เทคโนโลยีในการให้บริการและสารสนเทศ					
6. กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล					
7. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ					
8. แรงงานสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง)					

ส่วนที่2 การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

คำชี้แจง จากระบบการวัดผลการดำเนินงานของโรงแรมของท่านในปัจจุบัน กรุณาระบุว่าท่านใช้ตัวชี้วัด ต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม มากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัด	ระดับการใช้				
	1 น้อย มาก	2 ค่อนข้าง น้อย	3 ปาน กลาง	4 ค่อนข้าง มาก	5 มาก ที่สุด
ด้านการเงิน					
1. รายได้ห้องพัก					
2. กำไรจากการดำเนินงานสุทธิ					
3. รายได้รวม					
4. ต้นทุนต่อห้องพัก					
5. ต้นทุนจริงและเปรียบเทียบ					
6. อัตราการเติบโตของรายได้					
ด้านลูกค้า					
1. ความพึงพอใจของลูกค้า					
2. จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการอีก					
3. จำนวนคำร้องเรียนจากลูกค้า					
4. ส่วนแบ่งทางตลาด					
5. จำนวนลูกค้า					
6. อัตราเข้าพัก (Occupancy rate)					
ด้านกระบวนการภายใน					
1. คุณภาพของสินค้า/บริการ					
2. การบำรุงรักษาทรัพย์สิน					
3. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลักให้สำเร็จ เช่น การทำห้องพัก การจัดเตรียมอาหาร					

ตัวชี้วัด	ระดับการใช้				
	1 น้อย มาก	2 ค่อนข้าง น้อย	3 ปาน กลาง	4 ค่อนข้าง มาก	5 มาก ที่สุด
4. จำนวนบริการใหม่					
5. เปอร์เซนต์ของเงินเดือนและค่าแรงต่อ รายได้รวม					
6. จำนวนครั้งของความผิดพลาดในการ ให้บริการ					
ด้านการเรียนรู้และเติบโต					
1. จำนวนชั่วโมง/จำนวนครั้งของการ ฝึกอบรมพนักงาน					
2. อัตราหมุนเวียนของพนักงาน (Employee Turnover)					
3. ระดับความหลากหลายของทักษะของ พนักงาน					
4. ระดับความพึงพอใจของพนักงาน					
5. การประเมินผลการทำงานของ พนักงาน					
6. ความถี่ที่พนักงานเสนอแนวทางในการ ปรับปรุงองค์กร					

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานของโรงแรม (Hotel Performance)

คำชี้แจง ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของโรงแรมเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

รายการ	1 ต่ำ กว่า	2 ค่อนข้างต่ำ กว่า	3 พอๆกัน	4 ค่อนข้างสูง กว่า	5 สูง กว่า
1. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)					
2. กำไรต่อรายได้จากการบริการ					
3. การใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ					
4. ความพึงพอใจของลูกค้า					
5. คุณภาพของบริการ					
6. การพัฒนาสินค้าและบริการใหม่					
7. ส่วนแบ่งการตลาด					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และโรงแรม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพียงคำตอบเดียว

1. จำนวนห้องพัก.....ห้อง

2. ลักษณะธุรกิจ

ไม่อยู่ในเครือข่ายของโรงแรมใด

อยู่ในเครือข่ายของโรงแรมไทย

อยู่ในเครือข่ายของโรงแรมต่างชาติ อื่น ๆ ระบุ.....

3. รายได้ต่อปี โดยประมาณของโรงแรม

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 11-25 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 26-50 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 51-75 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 76-100 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> 101-125 ล้านบาท |
| <input type="checkbox"/> 126-150 ล้านบาท | <input type="checkbox"/> มากกว่า 150 ล้านบาท |

4. จำนวนพนักงานทั้งหมดในโรงแรมของท่าน.....คน

5. ระดับของโรงแรม.....ดาว

6. ท่านเป็น ผู้ชาย ผู้หญิง

7. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

8. ระดับการศึกษาท่าน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> อนุปริญญา หรือ ปวส. | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |

9. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวทิฆัมพร พลูหนัง

รหัสประจำตัวนักศึกษา 6010521720

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บัญชีบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2560

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

สิทธิชัย ลิมาพร, ทิฆัมพร พลูหนัง, นันทนิชา เซาว์ช่างเหล็ก, สมฤทัย มณีโชติ, อาลาเวีย ปือซา และมัทนชัย สุทธิพันธ์. (2561, 22-23 กุมภาพันธ์). ความสัมพันธ์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามหลักโคโซ่ ต่อผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาบริษัทผลิตไม้ยางพาราแปรรูปในประเทศไทย. (การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติด้านบริหารธุรกิจและการบัญชี ประจำปี 2561, คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).

ทิฆัมพร พลูหนัง. (2563, 6 มิถุนายน). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา โรงแรมในจังหวัดกระบี่และจังหวัดภูเก็ต. (การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 12 ประจำปี 2563, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).