

# รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำ ขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

## The Model of Cultural Intelligence Development to Build Leadership among the Business Organizations in Thailand

สิริธันย์ วดีศิริศักดิ์<sup>1</sup>

Sirathun Vadeesirisak

สุรศักดิ์ จิรวาสตรมงคล<sup>2</sup>

Surasak Jirawatmongkol

วัลลภ รัษฎัตราชนนท์<sup>3</sup>

Wanlop Rathachatranon

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย และ 2) กำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ตลอดจนกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวนทั้งสิ้น 17 ท่าน ดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีการวิจัยอนาคต (Future Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม และพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลด้วยการคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐาน ตลอดจนคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องเพื่อเป็นเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องจากการยืนยันคำตอบ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นฉันทามติ ดังนี้ 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมปัจจุบันในระดับมากที่สุด 2) องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรมในระดับมาก แต่บุคลากรในปัจจุบันยังคงมีทักษะอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อย 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรมมีผลต่อภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคตในระดับมากที่สุด 4) มีวิสัยทัศน์มุ่งส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคตในระดับมากที่สุด และ 5) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมโดยการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้นในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว สามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย (ASEAN MINDSET MODEL) ดังนี้ 1) A =

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชานวัตกรรมวิทยาการจัดการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ Ph.D. Student, Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Innovative Science Communication Management Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, e-mail: sirathunvadee@gmail.com

<sup>2</sup> ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Thesis Advisor, e-mail: surasak\_bo@hotmail.com

<sup>3</sup> กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Thesis Co-Advisor, e-mail: dr.wanlop@ku.ac.th

การสร้างวัฒนธรรมที่รู้ถึงความสำคัญและความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) S = การฝึกฝนให้มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถเลือกประพฤติกปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม 3) E = การยกระดับการพัฒนาทักษะความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) A = กำหนดกรอบวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม 5) N = ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมโดยการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 6) MINDSET = ผู้นำจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาข้างต้นเพื่อยกระดับกระบวนการทางความคิดในการเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำองค์กรได้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนในภูมิภาค โดย ASEAN MINDSET MODEL ได้ผ่านการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญอีกกลุ่มหนึ่งจำนวน 5 ท่าน ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ทุกด้านสรุปได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้

**คำสำคัญ:** ความฉลาดทางวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ

## ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) analyze the leaders' points of view on cultural intelligence development to build leadership among business organizations in Thailand, and 2) determine the future potential model of cultural intelligence development to build leadership among business organizations in Thailand. The sample consisted of top leaders in famous business organizations in Thailand and qualified specialists, 17 persons in total. The research was conducted using the Delphi technique, which is the future research method, and involving three-round questionnaires as a research instrument. The Descriptive statistics including mean, median, mode, Interquartile Range, the difference between median and mode, and Index of Congruence were used to analyze the data. The research findings showed the consensus as follows; 1) the cultural intelligence was found as the highest level of importance in the current society; 2) the business organizations had a high level of awareness on cultural intelligence development, while employees still had the medium to low skills; 3) the cultural intelligence development could have a highest level of influence in enhancing leadership among the business organizations in the future; 4) having the consensual vision in promoting the cultural intelligence development to build leadership among the business organizations was at the highest level; and (Mdn: 4.50 – 5.00); 5) promoting the cultural intelligence development by mixing the blended learning approaches for better learning improvement had the highest level of importance. Regarding the findings, the future potential model of cultural intelligence development (ASEAN MINDSET MODEL) could be determined as follows; 1) A = Awareness on cultural diversity valuing; 2) S = Skill practicing on cultural adaptability; 3) E = Enhancing workplace diversity for cultural integration; 4) A = A clear direction in being fluency on cultural leading; 5) N = Nurturing a learning environment by embedding blended learning approaches into work; and then 6) MINDSET = Mindset shift in leading with cultural intelligence. Besides, the model was tested by another 5 experts using IOC, which showed content validity in all aspects. Thus, the model could be used for development.

**Keywords:** Cultural Intelligence, Leadership

## ความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคสมัยปัจจุบันที่มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ เชื่อมโยงไปทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว แบบไร้ขีดจำกัด อีกทั้งการที่กลุ่มประเทศในภูมิภาคกำลังเตรียมความพร้อมก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปี 2558 จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าบุคคลและองค์การจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและองค์การต่างชาติ ต่างภาษา และต่างวัฒนธรรม อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การที่ผู้นำในองค์การจะสามารถ ประคับประคองให้บุคลากรและองค์การประสบความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจได้ดีในสังคมที่มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะและความพยายามอย่างมาก เพื่อจัดการไม่ให้เกิดความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอก องค์การ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การ ส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสาร และการปรับตัวในการทำงานร่วมกับแรงงานต่างชาติได้ อย่างมีประสิทธิภาพและรู้เข้าใจเรา ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการ ใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ต้องส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเรียนรู้ และเข้าใจในภาษา วิถีชีวิตและวัฒนธรรมของประเทศที่ 3 โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อเป็นการ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างภาวะผู้นำทั้ง ในระดับองค์การและประเทศชาติ กล่าวคือ ผู้นำในอนาคต จะต้องมีฉลาดทางวัฒนธรรมด้วยนั่นเอง

ฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) เป็นทักษะ ความยืดหยุ่นในการทำความเข้าใจวัฒนธรรม และเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมโดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ ค่อยๆ ปรับความคิดให้เกิดความเข้าใจในวัฒนธรรม และปรับ พฤติกรรมของตนให้มีทักษะที่เหมาะสมต่อการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Thomas & Inkson, 2003) ความฉลาดทางวัฒนธรรม คือ ความสามารถ ของบุคคลในการทำความเข้าใจบุคคลอื่นที่ไม่รู้จักคุ้นเคย และมีบุคลิกลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ไม่เหมือนกับคน ในชาติเดียวกัน มีความสามารถในการทำความเข้าใจและ ปรับตัวต่อวัฒนธรรมของบุคคลต่างชาติต่างภาษาต่าง วัฒนธรรม (Earley & Mosakowski, 2004) ความฉลาดทาง วัฒนธรรม คือ ความสามารถและทักษะต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำ ที่มาจากวัฒนธรรมหนึ่งสามารถตีความเพื่อเข้าใจพฤติกรรม และสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคยของบุคคลในอีกวัฒนธรรมหนึ่งได้

กล่าวคือ เป็นความสามารถของผู้นำในการทำความเข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งถือเป็น ทักษะและความสามารถพิเศษที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี เพื่อให้ มีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (Dyne, Ang, & Livermore, 2009) ความฉลาดทางวัฒนธรรม ไม่ใช่แค่มีความสามารถในการรับมือกับความแตกต่างทาง เชื้อชาติเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความสามารถในการรับมือ กับความแตกต่างในทักษะความเชี่ยวชาญของบุคคลในแต่ละ วัฒนธรรม สามารถเรียนรู้ เข้าใจ ยอมรับ เคารพในความ ต่างและสามารถปรับตัวให้กลมกลืนกันเพื่อสามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น (จิระประภา อัครบวร, 2555) จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทาง วัฒนธรรม คือ ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้และทำ ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคคลอื่น รวมทั้ง ยอมรับในความต่างนั้นและรู้จักปรับตัว เพื่อให้มีทักษะ ที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสารและสามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความแตกต่างที่ ปราศจากความขัดแย้ง โดยความฉลาดทางวัฒนธรรม ถือเป็นทักษะแขนงใหม่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลและ องค์การควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถรับมือกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่จะ หลั่งไหลเข้ามาในสังคมไทยอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการ รวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ทั้งนี้ ประชากรในภูมิภาคอาเซียนมีความแตกต่าง หลากหลายกันอย่างมาก ทั้งในแง่ของเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ซึ่งย่อมหมายถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของ แต่ละชาติพันธุ์ด้วย แต่สถานะของคนไทยตอนนี้อยู่ในภาวะ เขารู้เราแต่เราไม่รู้เขา หมายความว่าทุกประเทศในอาเซียน มีการเรียนรู้และเตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เป็นอย่างดี แต่ไทยเรายังมีความตระหนักรู้ในเรื่องอาเซียนด้อย กว่าประเทศอื่นเพราะนึกว่าตนเป็นศูนย์กลาง ในขณะที่ ประเทศผู้นำด้านการศึกษาอย่างสิงคโปร์ มีการนำนโยบาย ลดการสอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น มาเป็นกรอบ วิสัยทัศน์ด้านการศึกษา และใช้แนวคิดเรื่องชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพมาช่วยเติมเต็มกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง สิงคโปร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย และลึกซึ้ง เช่น วิธีปฏิบัติสัมพันธ์ ลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้ แบบประสม การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง เป็นต้น (วรวิศรา ภาณุวัฒน์, 2556) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ

ที่องค์กรจะต้องตระหนักถึงการนำรูปแบบวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนามนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการหลอมรวมทางวัฒนธรรม สามารถปรับตัวทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีภาวะผู้นำและมีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระดับภูมิภาค การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย เพื่อกำหนดรูปแบบแนวทางการพัฒนาในอนาคต ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรธุรกิจอื่นๆ และประเทศชาติสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย
2. เพื่อกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

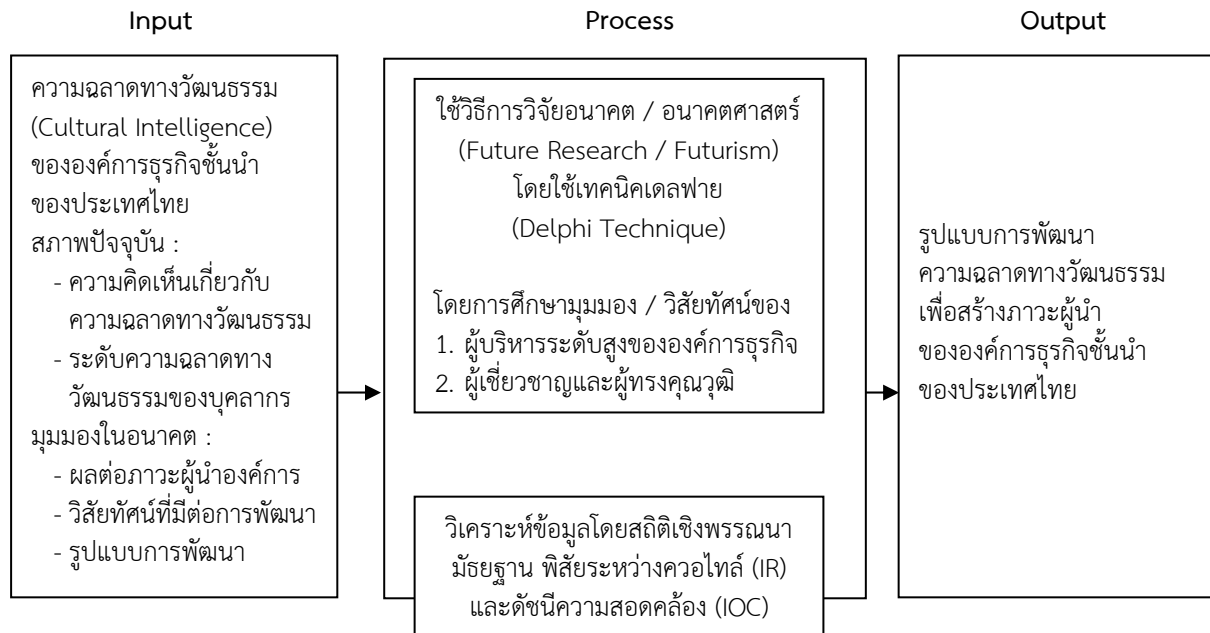
2. สามารถกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อศึกษาทั้งสภาพปัจจุบัน (ระดับบุคคล) และมุมมองในอนาคต (ระดับกลยุทธ์) ที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ตลอดจนกลุ่มทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง จำนวนทั้งสิ้น 17 ท่าน ทั้งนี้ ในการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม
2. ระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน
3. ผลของการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจในอนาคต
4. วิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558
5. รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558

กรอบการดำเนินงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบการดำเนินงานวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

ความฉลาดทางวัฒนธรรมและภาวะผู้นำยุคใหม่

ภาวะผู้นำ คือ ปรากฏการณ์ที่สลับซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสังคมและบุคคล โดยขึ้นอยู่กับกระบวนการของการชักจูงให้บุคคลเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มโดยไม่ผ่านการบังคับ แต่ผ่านแรงจูงใจส่วนบุคคล (Bolden, 2004) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการสร้างผู้สืบทอด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ยกระดับไปสู่อีกขั้นหนึ่งของความสำเร็จได้ แม้ว่าผู้นำจะย้ายออกไปแล้วก็ตาม (Charney, 2006) เป็นความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Hallinger, 2008) เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์กรกำหนดไว้ (ธวัช บุญยมนี, 2550) เป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธาในถึงและเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553) กล่าวโดย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามกฎกติกาที่ตั้งไว้ โดยยึดถือปฏิบัติเป็นกฎกติกาของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการทำงานหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันได้

ความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ชาวต่างชาติที่มีการรับรู้และมีแรงจูงใจในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมที่ดี จะสามารถปรับตัวต่อความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีกว่า ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการนำไปประยุกต์ใช้ในการคัดสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมในการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศต่อไป (Rose, Ramalu, & Wei, 2011) ผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพจึง จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ดี กล่าวคือ การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และการเปิดใจกว้างยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย (Openness) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง (Verghese & D’Netto, 2011)

โดยผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม จะต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ (Thomas, & Inkson, 2003) ดังนี้

1. ผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม (Knowledge) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม โดยผู้นำจะต้องทราบว่าวัฒนธรรมคืออะไร มีความแตกต่างหลากหลายอย่างไร มีการผันแปรไปได้มากน้อยอย่างไร และวัฒนธรรมที่แตกต่างนั้นมีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แตกต่างอย่างไร เป็นต้น

2. ผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ต้องมีความสามารถในการตระหนักรู้ มีความสนใจใส่ใจ ตลอดจนสามารถสังเกตและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถมีการปฏิสัมพันธ์ได้อย่างสร้างสรรค์ ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม (Mindfulness)

3. ผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ต้องมีทักษะและความสามารถในการเลือกประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม (Behavioral Skills) กล่าวคือ เป็นการนำคุณลักษณะ 2 ประการ มาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะพัฒนาการแสดงออกทางพฤติกรรมต่อบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

จากการศึกษาภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมโดย Dickson, Hartog และ Mitchelson (2003) ชี้ให้เห็นความสำคัญอย่างเร่งด่วนของการมีผู้นำที่มีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Crowne (2008) ที่ระบุว่าความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างหลากหลายเป็นทักษะที่ทวีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน โดยชี้ให้เห็นว่าการเปิดรับวัฒนธรรมอื่น และระดับประสบการณ์ของการสัมผัสวัฒนธรรมที่แตกต่างจะช่วยเพิ่มระดับความฉลาดทางวัฒนธรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อบริษัทข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการคัดสรรพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงาน รวมทั้งยังระบุด้วยว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นทักษะที่จะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากปัจจุบันมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ Dyne, Ang และ Livermore (2009) ระบุว่าความสามารถของผู้นำในการพยายามทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม

ที่แตกต่างหลากหลายได้เป็นทักษะและความสามารถพิเศษที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี เพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยได้นำเสนอ The Cultural Intelligence Model ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ดังนี้

1. Motivational CQ (Drive) แสดงถึงระดับความสนใจ แรงจูงใจ และพลังของผู้นำในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมั่นใจในการจัดการสถานการณ์ความขัดแย้ง

2. Cognitive CQ (Knowledge) ผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม รูปแบบการทำงาน และวิธีการทำงานของบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถปรับตัวในมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม

3. Metacognitive CQ (Strategy) ผู้นำจะต้องมีกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ทางวัฒนธรรมที่ต่างกััน

4. Behavioral CQ (Action) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ทางวัฒนธรรมที่ต่างกััน มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ หลักการในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว นั้น จะไม่สามารถสร้างการรับรู้และการจดจำได้ดีเท่ากับการเรียนรู้และพัฒนาในสถานการณ์จริง ดังที่ Jennings (2007) ผู้ก่อตั้ง 702010 Forum ได้นำเสนอแนวทางการเรียนรู้แบบ 702010 (702010 Learning Approaches) ประกอบด้วย 1) Experiential Learning or On-The-Job Experience เป็นการเรียนรู้จากการสร้างประสบการณ์และเผชิญปัญหาในสถานการณ์จริง (Learn and develop through experience) เรียนรู้จากการทำงานจริง เรียนรู้จากการลองผิดลองถูก เพื่อสั่งสมประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทักษะต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น 2) Social Learning or Coaching เป็นการเรียนรู้โดยการเข้าไปปรึกษา คลุกคลี และเรียนรู้จากบุคคลอื่นผู้มีประสบการณ์จริง (Learn and develop

through others) เพื่อการสอนแนะนำงาน (Coaching and Mentoring) และ 3) Formal Learning or Structured Programs เป็นการเรียนรู้ในชั้นเรียน เรียนรู้จากวิทยากร (Learn and develop through Structured Courses & Programs) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎี โดยที่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งในการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ส่งผลในทางส่งเสริมซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ กล่าวคือ หากเรียนรู้ในชั้นเรียน เพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้นำไปใช้จริง และไม่ได้รับการสอน แนะนำงาน การจดจำความรู้ในชั้นเรียนก็จะถูกลืมโดยง่าย ในขณะที่การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง โดยที่ไม่ได้เรียนรู้ในชั้นเรียน และไม่ได้รับการสอนแนะนำงานร่วมด้วย นั้น ประสบการณ์ก็จะกลายเป็นเพียงแค่ประสบการณ์ที่ไม่รู้แน่ชัด ว่าสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้นถูกหรือผิด ทำให้ไม่เกิดการต่อยอด พัฒนาการเรียนรู้ ดังนั้น ในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องใช้กรอบการเรียนรู้ทั้ง 70:20:10 ประกอบกัน เพื่อหมุนวงล้อ ในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้ง ระดับบุคคลและองค์การธุรกิจ

### วิธีดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อศึกษารูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคตในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม จากมุมมองของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ตลอดจนกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2551) กล่าวว่า เทคนิค Delphi ตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นปัจจัยนำเข้า (input) ที่ถูกต้องในการพยากรณ์ เทคนิคดังกล่าวเป็นการหลีกเลี่ยงอคติของผู้เชี่ยวชาญและปัญหาการประชุมนกลุ่มที่มีแนวโน้มตามผู้นำ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ บรรลุความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ (consensus) ได้โดยไม่ต้องพบปะกัน การพิสูจน์ความเชื่อถือได้ของเทคนิคเดลฟาย ไม่สามารถพิสูจน์ได้ทันที แต่ต้องปล่อยให้เหตุการณ์นั้น

เป็นไปช่วงระยะเวลาหนึ่งจนตรงกับจุดเวลาที่ศึกษาว่า ได้เกิดเหตุการณ์นั้นหรือไม่ นอกจากนี้ อาจพิจารณาได้จากความ พิถีพิถันของการให้รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละ ขั้นตอนว่าได้ทำอย่างประณีตถูกต้องตามหลักวิชาการ และ กระบวนการหาผู้เชี่ยวชาญก็มีหลักเกณฑ์ บุคคลที่ได้รับ คัดเลือกต้องเป็นที่ยอมรับในวงการว่าเป็นบุคคลที่มีความ เหมาะสม

#### 1. การกำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย

กำหนดประเด็นปัญหา โดยมองภาพในอนาคตที่ต้องการ ศึกษาความเป็นไปได้ หรือศึกษาแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อใช้เตรียมการวางแผนการบริหารจัดการและการ ตัดสินใจ เป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบถูกต้องแน่นอน แต่สามารถ ทำวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาได้ โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาดังกล่าวเพื่อหาข้อสรุป และแนวโน้มของความเป็นไปได้

#### 2. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อพิจารณาคัดเลือก ผู้มีประสบการณ์และมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ ศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป หรือเทียบเท่า ผู้มีอำนาจกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจและ นโยบายต่างๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจมหาชนชั้นนำ ที่มีรายชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมี ชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก จำนวน 11 ท่าน จาก 9 องค์การ ตลอดจน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทำหน้าที่บรรยายทางวิชาการด้านการ พัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมและการสร้างภาวะผู้นำ หรือเป็นข้าราชการผู้มีความเกี่ยวข้องกับงานด้านการ ประสานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรือเป็นผู้บริหาร ระดับสูงขององค์การร่วมทุนไทยที่อยู่ในภูมิภาคอาเซียน จำนวน 6 ท่าน รวมทั้งสิ้น 17 ท่าน

ตารางที่ 1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.02 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 28	0.46 – 0.44	0.02

ที่มา: มนต์ชัย เทียนทอง, 2548

ทั้งนี้ จากตารางที่ 1 หลักการในการคัดเลือกจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย หากมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก จึงนิยมใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เป็นส่วนใหญ่ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2548)

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย โดยทำการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของการวิจัย ผสมกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความคิดเห็นอันเป็น

ประโยชน์ที่ได้รับจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างข้อคำถามในการวิจัย และนำเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยจำแนกแบบสอบถามออกเป็น 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1: แบบสอบถามปลายเปิด (Opened End) เป็นการนำกรอบแนวคิดในการวิจัยมาวิเคราะห์ และสร้างเป็นข้อคำถามอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อคำถาม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กรอบคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 1

วิเคราะห์ประเด็นปัญหาเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์	กรอบคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 1
<b>ระดับบุคคล</b> ศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญของความฉลาดทางวัฒนธรรม	1. ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมคืออะไร และมีความสำคัญอย่างไร
<b>ระดับบุคคล</b> ศึกษาสภาพปัจจุบัน เกี่ยวกับระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ	2. ปัจจุบัน ท่านคิดว่าบุคลากรในองค์กรมีความฉลาดทางวัฒนธรรมมากน้อยเพียงใด เพราะสาเหตุใด
<b>ระดับกลยุทธ์</b> ศึกษามุมมองในอนาคต เกี่ยวกับผลของการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ที่มีต่อภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจ	3. ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากร ให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคตหรือไม่ อย่างไร
<b>ระดับกลยุทธ์</b> ศึกษามุมมองในอนาคต เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต	4. ท่านมีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคตอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่กำลังจะมาถึงในปี 2558
<b>ระดับกลยุทธ์</b> ศึกษารูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย	5. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต ควรจะมีรูปแบบวิธีการอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่กำลังจะมาถึงในปี 2558



รอบที่ 2: แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตอบคำถามในรอบที่ 1 ผสมกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์เพื่อสร้างข้อคำถามในรอบที่ 2 และส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามในลักษณะของการจัดลำดับความสำคัญในข้อคำถามแต่ละข้อ ประกอบด้วยชุดคำถามจำนวน 5 ส่วน ส่วนละ 10 ข้อคำถาม รวมจำนวนทั้งสิ้น 50 ข้อคำถาม

รอบที่ 3: แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เป็นการพัฒนาจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยนำข้อคำถามชุดเดิมมาระบุตำแหน่งของค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบคำถามในรอบที่ 2 เพื่อให้พิจารณาลงความเห็นเพื่อหาฉันทมติของกลุ่ม

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลในแต่ละรอบ ใช้ระยะเวลารอบละประมาณ 1 เดือน และนำเสนอข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การพิจารณาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญในชุดคำถามแต่ละส่วน

การพิจารณาระดับความเป็นไปได้ของข้อมูล ดังนี้

ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 คือ เป็นไปได้มากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 คือ เป็นไปได้มาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 คือ เป็นไปได้ปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 คือ เป็นไปได้น้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 คือ เป็นไปได้น้อยที่สุด

การพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูล ดังนี้

1. หากข้อคำถามใด มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 และมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าข้อมูลมีความสอดคล้อง

2. หากข้อคำถามใด มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 และมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานเกิน 1.00 ถือว่าข้อมูลไม่มีความสอดคล้อง

3. หากข้อคำถามใด มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) เกิน 1.50 และมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าข้อมูลไม่มีความสอดคล้อง

การพิจารณฉันทมติจากการยืนยันคำตอบ ดังนี้  
หากข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีความสอดคล้องเป็นฉันทมติ

### ผลการวิจัย

#### ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

การศึกษาสภาพปัจจุบัน (ระดับบุคคล)

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม สิ่งที่ถูกมองว่าให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นในยุคสมัยปัจจุบัน ที่มีเครือข่ายสังคมออนไลน์เชื่อมโยงทั่วโลก 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์ และ 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{X}$ ) = 4.88, 4.88, 4.76 ตามลำดับ; ตารางที่ 3; ส่วนที่ 1)

2. ความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันส่งเสริมการทำงานในเชิงบูรณาการ โดยคำนึงถึงองค์รวมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.00) และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{X}$  = 3.82) นอกจากนี้ มองว่าปัจจุบันบุคลากรในองค์กรมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย ( $\bar{X}$  = 3.41) แต่ยังคงมีทักษะด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมไม่มากนัก (ตารางที่ 3; ส่วนที่ 2)

การศึกษามุมมองในอนาคต (ระดับกลยุทธ์)

3. ผลของการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต สิ่งที่ถูกมองว่าให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว 2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม มีผลต่อภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต และ 3) ความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสังคม

ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 5.00$  เท่ากัน; ตารางที่ 3; ส่วนที่ 3)

4. วิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 สิ่งทีกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1) องค์กรควรมีแผนในการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) องค์กรควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กร ให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในภูมิภาค และ 3) องค์กรควรเตรียมความพร้อมในการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กร โดยใช้ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.76, 4.76, 4.65$  ตามลำดับ; ตารางที่ 6; ส่วนที่ 4)

5. รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทย

ก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 สิ่งทีกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุด 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างประสบการณ์และให้ทดลองเผชิญปัญหาในสถานการณ์จริง 2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการเข้าไปคลุกคลีเรียนรู้จากบุคคลในภูมิภาคที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม 4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสอนแนะนำงานจากผู้ที่มีการประสบการณ์จริง และ 5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งจากสิ่งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.76, 4.76, 4.71, 4.71, 4.71$  ตามลำดับ; ตารางที่ 3; ส่วนที่ 5)

### ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม	$\bar{X}$	ความสำคัญ
1.1 การมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นในยุคสมัยปัจจุบันที่มีเครือข่ายสังคมออนไลน์เชื่อมโยงทั่วโลก	4.88	1
1.2 ความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์	4.88	1
1.3 ความฉลาดทางวัฒนธรรม คือ ความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคคลอื่น	4.65	4
1.4 ผู้ที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นผู้ที่สามารถปรับความคิดและพฤติกรรมของตนให้มีความเหมาะสมต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.65	4
1.5 ผู้ที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นผู้ที่มีความเคารพในสิทธิและความคิดเห็นของบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.53	8
1.6 ผู้ที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นผู้ที่สามารถยอมรับในความแตกต่างและปรับตัวเพื่อการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความแตกต่างที่ปราศจากความขัดแย้ง	4.53	8
1.7 ผู้ที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	8
1.8 กฎเกณฑ์สำคัญของความฉลาดทางวัฒนธรรม คือ มีความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ของวัฒนธรรมอื่น เช่น ภาษา การแต่งกาย ฯลฯ และสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดของวัฒนธรรมอื่น เช่น ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ฯลฯ ควบคู่กัน	4.59	7
1.9 ความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานในเชิงบูรณาการโดยมุ่งค่านึงถึงองค์รวมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	4.65	4
1.10 ความฉลาดทางวัฒนธรรม มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.76	3

### ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (ต่อ)

ส่วนที่ 2 ระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน	$\bar{X}$	ความสำคัญ
2.1 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย	3.41	3
2.2 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรสนใจในคุณลักษณะที่แตกต่างกันของวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น	3.06	6
2.3 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม	3.00	8
2.4 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	2.71	10
2.5 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรสามารถแสดงออกอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.06	6
2.6 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรมีความเคารพในสิทธิและความคิดเห็นของบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	3.29	4
2.7 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรสามารถยอมรับความแตกต่างและปรับตัวในการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของความแตกต่างที่ปราศจากความขัดแย้ง	3.12	5
2.8 ปัจจุบัน บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม	2.94	9
2.9 องค์กรธุรกิจในปัจจุบันส่งเสริมการทำงานในเชิงบูรณาการ โดยคำนึงถึงองค์รวม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	4.00	1
2.10 องค์กรธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	3.82	2

ส่วนที่ 3 ผลของการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต	$\bar{X}$	ความสำคัญ
3.1 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำมีแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.59	8
3.2 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะเข้าใจในความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจนรูปแบบการทำงาน และวิธีการทำงานของบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรม	4.65	5
3.3 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.65	5
3.4 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำที่มาจากวัฒนธรรมหนึ่ง สามารถตีความและเข้าใจพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคยของบุคคลในอีกวัฒนธรรมหนึ่งได้	4.41	10
3.5 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.53	9
3.6 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.65	5
3.7 การมีความฉลาดทางวัฒนธรรม ทำให้ผู้นำมีทัศนคติมุมมองที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.88	4
3.8 การพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว	5.00	1
3.9 การพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม มีผลต่อภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต	5.00	1
3.10 ความฉลาดทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม	5.00	1

ส่วนที่ 4 วิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจในอนาคต	$\bar{X}$	ความสำคัญ
4.1 องค์กรควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบของการหลอมรวมทางวัฒนธรรมในภูมิภาคในอนาคตเมื่อก้าวเข้าสู่ AEC ในปี 2558	4.53	4
4.2 องค์กรควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.53	4
4.3 องค์กรควรมีแผนในการพัฒนาให้บุคลากรสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.76	1
4.4 องค์กรควรมีแผนในการพัฒนาให้บุคลากรสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.29	10
4.5 องค์กรควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความเคารพในสิทธิและความคิดเห็นของบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม	4.53	4
4.6 องค์กรควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์	4.53	4
4.7 องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของประเทศอื่นในภูมิภาคเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการจัดการการค้าเสรีข้ามวัฒนธรรม	4.53	4
4.8 องค์กรควรมีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.41	9
4.9 องค์กรควรเตรียมความพร้อมในการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเจริญเติบโตขององค์กร โดยใช้ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	4.65	3
4.10 องค์กรควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในภูมิภาค	4.76	1

### ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (ต่อ)

ส่วนที่ 5 รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต	$\bar{X}$	ความสำคัญ
5.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อการทำงานในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.71	3
5.2 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของประเทศอื่นในภูมิภาค เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการจัดการการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	4.65	6
5.3 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างประสบการณ์และให้ทดลองเผชิญปัญหาในสถานการณ์สมมติ	4.41	9
5.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสร้างประสบการณ์และให้ทดลองเผชิญปัญหาในสถานการณ์จริง	4.76	1
5.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการจัดทัศนศึกษาดูงานในภูมิภาค เพื่อให้เรียนรู้ด้วยการเห็นจริง	4.41	9
5.6 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการเข้าไปคลุกคลีเรียนรู้จากบุคคลในภูมิภาคที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน	4.76	1
5.7 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการสอนแนะนำงานจากผู้ที่มีประสบการณ์จริง	4.71	3
5.8 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทั้งจากสิ่งทีประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น	4.71	3
5.9 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการเตรียมความพร้อมในการจัดการและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	4.65	6
5.10 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง อาทิ การเรียนรู้ในห้องเรียน การอบรมสัมมนา และ e-Learning เป็นต้น	4.65	6

### ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของคำตอบรอบที่ 2

การศึกษาศาษาปัจจุบัน (ระดับบุคคล)

1. การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้องของข้อมูลในแง่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม พบว่า ระดับความเป็นไปได้ของข้อมูลอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน (มัธยฐานระหว่าง 4.50 – 5.00) และทุกด้านมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 รวมทั้งมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นฉันทามติ (ตารางที่ 4; ส่วนที่ 1)

2. การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้องของข้อมูลในแง่ของความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การธุรกิจในปัจจุบัน พบว่า ความเป็นไปได้ของข้อมูลอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านที่ 9 และด้านที่ 10 (มัธยฐานระหว่าง 3.50 – 4.49) ระดับปานกลาง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 2 ด้านที่ 3 และด้านที่ 5 – 8 (มัธยฐานระหว่าง 2.50 – 3.49) และระดับน้อย 1 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 4 (มัธยฐานระหว่าง 1.50 – 2.49) โดยในด้านการที่ 2 – 9 มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 รวมทั้งมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1 ซึ่งสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นฉันทามติ อย่างไรก็ตาม พบว่า ด้านที่ 1 และด้านที่ 10 มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 แม้ว่าจะมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ก็ให้ถือว่าข้อมูลนั้นไม่มีความสอดคล้อง (ตารางที่ 4; ส่วนที่ 2)

การศึกษามุมมองในอนาคต (ระดับกลยุทธ์)

3. การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้อง

ของข้อมูลในแง่ของผลของการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต พบว่า ระดับความเป็นไปได้ของข้อมูลอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน (มัธยฐานระหว่าง 4.50 – 5.00) และทุกด้านมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 รวมทั้งมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและ มัธยฐานไม่เกิน 1 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นฉันทามติ (ตารางที่ 4; ส่วนที่ 3)

4. การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้องของข้อมูลในแง่ของวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 พบว่า ระดับความเป็นไปได้ของข้อมูลอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน (มัธยฐานระหว่าง 4.50 – 5.00) และทุกด้านมีค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 รวมทั้งมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นฉันทามติ (ตารางที่ 4; ส่วนที่ 4)

5. การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้องของข้อมูลในแง่ของรูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 พบว่า ระดับความเป็นไปได้ของข้อมูลอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน (มัธยฐานระหว่าง 4.50 – 5.00) ทุกด้านมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ไม่เกิน 1.50 รวมทั้งมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมและมัธยฐานไม่เกิน 1 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นฉันทามติ (ตารางที่ 4; ส่วนที่ 5)

ตารางที่ 4 การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้องของข้อมูลจากคำตอบรอบที่ 2 (Interquartile Range : IR)

ข้อ	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน (Median)	ผลต่างระหว่างฐานนิยม และมัธยฐาน (Mo-Mdn)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IR)	ระดับความ เป็นไปได้	ความสอดคล้อง ( $IR \leq 1.50$ ; $Mo-Mdn \leq 1$ )
<u>ส่วนที่ 1</u>						
1.1	4.96	4.93	0.03	0.5700	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2	4.96	4.93	0.03	0.5700	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3	4.81	4.73	0.08	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.4	4.81	4.73	0.08	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.5	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.6	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.7	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.8	4.93	4.79	0.14	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.9	4.96	4.85	0.11	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.10	4.91	4.85	0.06	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
<u>ส่วนที่ 2</u>						
2.1	3.88	3.57	0.31	1.6200	มาก	ไม่สอดคล้อง
2.2	2.83	2.94	-0.11	1.0300	ปานกลาง	สอดคล้อง
2.3	2.67	2.86	-0.19	1.1700	ปานกลาง	สอดคล้อง
2.4	2.05	2.27	-0.22	1.4900	น้อย	สอดคล้อง
2.5	2.83	2.94	-0.11	1.0300	ปานกลาง	สอดคล้อง
2.6	2.97	3.09	-0.12	0.5500	ปานกลาง	สอดคล้อง
2.7	2.92	3.00	-0.08	0.8500	ปานกลาง	สอดคล้อง
2.8	2.38	2.71	-0.33	1.2700	ปานกลาง	สอดคล้อง
2.9	4.13	4.06	0.07	1.1200	มาก	สอดคล้อง
2.10	4.21	4.00	0.21	1.5200	มาก	ไม่สอดคล้อง
<u>ส่วนที่ 3</u>						
3.1	4.73	4.65	0.08	0.9700	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2	4.81	4.73	0.08	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.3	4.81	4.73	0.08	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.4	4.75	4.56	0.19	1.1500	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.5	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.6	4.81	4.73	0.08	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.7	4.96	4.93	0.03	0.5700	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.8	5.00	5.00	0.00	0.5000	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.9	5.00	5.00	0.00	0.5000	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.10	5.00	5.00	0.00	0.5000	มากที่สุด	สอดคล้อง
<u>ส่วนที่ 4</u>						
4.1	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.2	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.3	4.91	4.85	0.06	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.4	4.86	4.56	0.03	1.4700	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.5	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.6	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.7	4.89	4.73	0.16	1.0500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.8	4.95	4.73	0.22	1.4800	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.9	4.96	4.85	0.11	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.10	4.96	4.93	0.03	0.5700	มากที่สุด	สอดคล้อง

**ตารางที่ 4** การพิจารณาระดับความเป็นไปได้และความสอดคล้อง ของข้อมูลจากคำตอบรอบที่ 2 (Interquartile Range : IR) (ต่อ)

ข้อ	ฐานนิยม (Mode)	มัธยฐาน (Median)	ผลต่างระหว่างฐานนิยม และมัธยฐาน (Mo-Mdn)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)	ระดับความเป็นไปได้	ความสอดคล้อง (IR ≤ 1.50 ; Mo-Mdn ≤ 1)
ส่วนที่ 5						
5.1	4.87	4.64	0.23	0.8000	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.2	4.81	4.73	0.08	0.9000	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.3	4.95	4.73	0.22	1.4800	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.4	4.91	4.85	0.06	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.5	4.95	4.73	0.22	1.4800	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.6	4.96	4.93	0.03	0.5700	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.7	4.93	4.85	0.08	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.8	4.87	4.64	0.23	0.8000	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.9	4.96	4.85	0.11	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.10	4.96	4.85	0.11	0.6500	มากที่สุด	สอดคล้อง

### ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของคำตอบรอบที่ 3

ผลการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างในรอบที่ 3 ซึ่งเป็นการพิจารณาลงความเห็นเพื่อหาฉันทมติของกลุ่มพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความเห็นด้วยกับตำแหน่งค่ามัธยฐาน หรือตำแหน่งที่กลุ่มเห็นสอดคล้องกันในรอบที่ผ่านมา โดยมีทั้งผู้ที่ยืนยันคำตอบเดิม ซึ่งอยู่ในช่วงของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) อยู่แล้ว และผู้ที่ประสงค์เปลี่ยนแปลงคำตอบ โดยแสดงความเห็นด้วยกับตำแหน่งค่ามัธยฐาน หรือตำแหน่งที่กลุ่มเห็นสอดคล้องกัน หรือตำแหน่งที่กลุ่มเห็นสอดคล้องกันในรอบที่ผ่านมา

นอกจากนี้ พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งแสดงความไม่เห็นด้วยกับตำแหน่งค่ามัธยฐาน หรือตำแหน่งที่กลุ่มเห็นสอดคล้องกันในรอบที่ผ่านมาในบางข้อคำถาม โดยประสงค์ยืนยันคำตอบเดิม ซึ่งไม่อยู่ในช่วงของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) พร้อมทั้งแสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบดังกล่าว อาทิเช่น ผู้บริหารท่านหนึ่งยืนยันคำตอบเดิม โดยให้เหตุผลว่าบุคลากรในปัจจุบันยังไม่ได้มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมมากนัก ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรในปัจจุบันมีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับมาก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผลจากการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องจากการยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายข้อ พบว่า คำตอบทั้งหมดมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ถือได้ว่ามีความสอดคล้องเหมาะสม กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นฉันทมติ โดยแสดงความเห็นด้วยกับ

ตำแหน่งค่ามัธยฐาน หรือตำแหน่งที่กลุ่มเห็นสอดคล้องกันในรอบที่ผ่านมา ว่ามีความสอดคล้องเหมาะสมในทุกข้อคำถาม (ตารางที่ 5)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นฉันทมติว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบัน โดยให้ความสำคัญกับทุกมิติของความฉลาดทางวัฒนธรรมในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นฉันทมติว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันส่งเสริมการทำงานในเชิงบูรณาการ โดยคำนึงถึงองค์รวมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับที่มาก แต่ในทางกลับกันบุคลากรในองค์การธุรกิจในปัจจุบัน ยังมีทักษะต่างๆ ในด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นฉันทมติว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรมมีผลต่อภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคตในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเป็นฉันทมติในการมุ่งส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นฉันทมติว่ารูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558

นั้น องค์การควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทาง  
วัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นให้มีการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ใน  
รูปแบบที่หลากหลายเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาให้ดีขึ้น  
ในระดับมากที่สุด

**ตารางที่ 5** การพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลจากฉันทามติของกลุ่มในรอบที่ 3 (Index of Congruence : IOC)

ข้อความ	เห็นด้วย (+1)		ไม่เห็นด้วย (-1)	IOC (N = 17)	การแปลผล (IOC ≥ 0.50)
	ยืนยันคำตอบ	เปลี่ยนแปลงคำตอบ	ยืนยันคำตอบ		
<u>ส่วนที่ 1</u>					
1.1	15	2	0	1.00	สอดคล้อง
1.2	15	2	0	1.00	สอดคล้อง
1.3	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
1.4	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
1.5	11	5	1	0.88	สอดคล้อง
1.6	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
1.7	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
1.8	12	5	0	1.00	สอดคล้อง
1.9	13	3	1	0.88	สอดคล้อง
1.10	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
<u>ส่วนที่ 2</u>					
2.1	11	4	2	0.76	สอดคล้อง
2.2	8	7	2	0.76	สอดคล้อง
2.3	7	8	2	0.76	สอดคล้อง
2.4	13	2	2	0.76	สอดคล้อง
2.5	8	7	2	0.76	สอดคล้อง
2.6	11	4	2	0.76	สอดคล้อง
2.7	9	6	2	0.76	สอดคล้อง
2.8	6	9	2	0.76	สอดคล้อง
2.9	7	9	1	0.88	สอดคล้อง
2.10	6	8	3	0.65	สอดคล้อง
<u>ส่วนที่ 3</u>					
3.1	10	7	0	1.00	สอดคล้อง
3.2	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
3.3	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
3.4	15	2	0	1.00	สอดคล้อง
3.5	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
3.6	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
3.7	15	2	0	1.00	สอดคล้อง
3.8	17	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.9	17	0	0	1.00	สอดคล้อง
3.10	17	0	0	1.00	สอดคล้อง
<u>ส่วนที่ 4</u>					
4.1	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
4.2	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
4.3	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
4.4	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
4.5	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
4.6	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
4.7	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
4.8	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
4.9	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
4.10	15	2	0	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 การพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลจากฉันทามติของกลุ่มในรอบที่ 3 (Index of Congruence : IOC) (ต่อ)

ส่วนที่ 5					
5.1	15	2	0	1.00	สอดคล้อง
5.2	11	6	0	1.00	สอดคล้อง
5.3	13	2	2	0.76	สอดคล้อง
5.4	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
5.5	13	3	1	0.88	สอดคล้อง
5.6	15	2	0	1.00	สอดคล้อง
5.7	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
5.8	12	5	0	1.00	สอดคล้อง
5.9	13	4	0	1.00	สอดคล้อง
5.10	13	3	1	0.88	สอดคล้อง

### การอภิปรายผล

1. การวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

ด้านที่ 1 (ระดับบุคคล): ความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม จากฉันทามติที่สรุปว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมปัจจุบันในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิมีความตระหนักถึงความสำคัญของความฉลาดทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Crowne (2008) ซึ่งพบว่าความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างหลากหลายเป็นทักษะที่ทวีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน และยังระบุด้วยว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นทักษะที่จะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากปัจจุบันมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้นในองค์การ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rose, Ramalu และ Wei (2011) ซึ่งระบุว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ผลจากการวิจัยของวีระพงศ์ มาลัย และกฤต ฉายแสงเดือน (2554) ระบุว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค หากต้องการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมแต่ละประเทศว่ามีผลต่อการรับสิ่งใหม่อย่างไร แม้ว่าจะเป็นการศึกษาในอีกแง่มุมหนึ่ง แต่ก็สะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจผู้นำตลาดจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อผลักดันธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในวัฒนธรรมที่หลากหลายเช่นเดียวกัน ดังนั้น

ผู้นำในอนาคตจึงต้องมีความสามารถในการตระหนักถึงถึงความสำคัญจำเป็นของการมีความฉลาดทางวัฒนธรรมสามารถกระตุ้นเตือนตนเองและผู้อื่นให้รู้จักแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสนใจและความเข้าใจในเรื่องพื้นฐานต่างๆ ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถเรียนรู้ เข้าใจ เคารพ และยอมรับในความแตกต่างของบุคคลที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้

ด้านที่ 2 (ระดับบุคคล): ความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การธุรกิจในปัจจุบัน จากฉันทามติที่สรุปว่าองค์การธุรกิจในปัจจุบันส่งเสริมการทำงานในเชิงบูรณาการโดยคำนึงถึงองค์รวมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในระดับที่มาก ในทางกลับกันบุคลากรในองค์การธุรกิจในปัจจุบันยังคงมีทักษะต่างๆ ในด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยเท่านั้น สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิทราบถึงระดับทักษะความสามารถในด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรในปัจจุบันว่ายังคงไม่เพียงพอในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในภูมิภาค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวริศรา ภาณุวัฒน์ (2556) ที่ระบุว่าสถานะของคนไทยตอนนี้อยู่ในภาวะเขารู้เราแต่เราไม่รู้เขา หมายความว่าทุกประเทศในอาเซียนมีการเรียนรู้และเตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนเป็นอย่างดี แต่ไทยเรามีความตระหนักถึงในเรื่องอาเซียนด้อยกว่าประเทศอื่น เพราะนึกว่าตนเป็นศูนย์กลาง



นอกจากนี้ จีระประภา อัครบวร (2555) ได้กล่าวถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรมว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมไม่ใช่แค่มีความสามารถในการรับมือกับความแตกต่างทางเชื้อชาติเท่านั้น แต่หมายถึงความสามารถในการรับมือกับความแตกต่างในทักษะความเชี่ยวชาญของบุคคลในแต่ละวัฒนธรรม สามารถเรียนรู้ เข้าใจ ยอมรับ เคารพในความแตกต่างและสามารถปรับตัวให้กลมกลืนกันเพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ตลอดจนสามารถปรับพฤติกรรมและปรับตัวในการทำงานร่วมกับแรงงานต่างชาติได้อย่างรู้เขารู้เรา โดยปราศจากความขัดแย้ง

ด้านที่ 3 (ระดับกลยุทธ์): ผลของการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต จากฉันทามติที่สรุปว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางวัฒนธรรมมีผลต่อภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคตในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นความสำคัญในการยกระดับการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำในอนาคต สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dickson, Harzog และ Mitehelson (2003) ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญอย่างเร่งด่วนของการมีผู้นำที่มีความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dyne, Ang และ Livermore (2009) ซึ่งระบุว่าความสามารถของผู้นำในการพยายามทำความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลายได้ เป็นทักษะและความสามารถพิเศษที่ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมี เพื่อให้มีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Verghese และ D'Netto (2011) ก็ได้กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ กล่าวคือ การมีความฉลาดทางวัฒนธรรมและการเปิดใจกว้างยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย (Openness) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ด้านที่ 4 (ระดับกลยุทธ์): วิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จากฉันทามติที่สรุปว่าองค์การควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคตในระดับมากที่สุด

สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิมีวิสัยทัศน์ชัดเจนในการมุ่งส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของนพคุณ ชิวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล (2556) ซึ่งได้เสนอแนวทางการเตรียมยุทธศาสตร์เชิงรุกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยหนึ่งในแนวทางดังกล่าว คือ องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนสร้างผู้นำให้ครอบคลุม 5 ทักษะระดับอาเซียนและสากล คือ เก่งงานด้วยมาตรฐานสากล ภาวะผู้นำระดับอาเซียนและสากล การบริการระดับสากล การบูรณาการระดับองค์การ และความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ AEC

ด้านที่ 5 (ระดับกลยุทธ์): รูปแบบการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จากฉันทามติที่สรุปว่าองค์การควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นให้มีการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาให้ดีขึ้นในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิตระหนักถึงการนำรูปแบบวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อต่อยอดการเรียนรู้และการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jennings (2007) ผู้ก่อตั้ง 702010 Forum ที่ได้นำเสนอแนวทางการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Approaches ประกอบด้วย 1) Experiential Learning or On-The-Job Experience เป็นการเรียนรู้จากการสร้างประสบการณ์และเผชิญปัญหาในสถานการณ์จริง (Learn and develop through experience) เรียนรู้จากการทำงานจริง เรียนรู้จากการลองผิดลองถูก เพื่อสั่งสมประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาทักษะต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น 2) Social Learning or Coaching เป็นการเรียนรู้โดยการเข้าไปปรึกษาคลุกคลี และเรียนรู้จากบุคคลอื่นผู้มีประสบการณ์จริง (Learn and develop through others) เพื่อการสอนและแนะนำงาน (Coaching and Mentoring) และ 3) Formal Learning or Structured Programs เป็นการเรียนรู้ในชั้นเรียน เรียนรู้จากวิทยากร (Learn and develop through Structured

Courses & Programs) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และทฤษฎี โดยที่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งในการเรียนรู้ แบบ 70:20:10 เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่ส่งผลในทางส่งเสริม ซึ่งกันและกันจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ กล่าวคือ หากเรียนรู้ ในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้นำไปใช้จริง และไม่ได้ รับการสอนแนะนำงาน การจดจำความรู้ในชั้นเรียนก็จะถูก ลืมโดยง่าย ในขณะที่การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง โดยที่ไม่ได้เรียนรู้ในชั้นเรียน และไม่ได้รับการสอนแนะนำงาน ร่วมด้วยนั้น ประสบการณ์ก็จะเป็นเพียงแค่ประสบการณ์ที่ ไม่รู้แน่ชัดว่าสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้นถูกหรือผิด ทำให้ไม่เกิด การต่อยอดพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของวริศรา ภาณุวัฒน์ (2556) ซึ่งกล่าวถึงประเทศที่ เป็นผู้นำด้านการศึกษาอย่างสิงคโปร์ ว่ามีการนำนโยบาย ลดการสอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น มาเป็นกรอบวิสัยทัศน์ ด้านการศึกษา และใช้แนวคิดเรื่องชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาช่วยเติมเต็มกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลงสิงคโปร์ให้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายและลึกซึ้ง เช่น วิธีปฏิบัติสัมพันธ์ การลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้แบบประสม การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง ดังนั้น ในการ เรียนรู้และพัฒนาทักษะต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาความฉลาด ทางวัฒนธรรม จึงควรใช้กรอบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบกัน เพื่อหนุนจูงใจในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้งระดับบุคคลและองค์การธุรกิจ

2. การกำหนดรูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการ พัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำของ องค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย

จากการอภิปรายผลโดยจำแนกออกเป็น 5 ประเด็น ข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์รูปแบบที่เป็นไปได้ในอนาคต ในการ พัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างภาวะผู้นำของ องค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทย ในรูปแบบของ ASEAN MINDSET MODEL ดังนี้

A: การสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของความ แตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม (Awareness on cultural diversity valuing) เพื่อให้มีความสามารถในการตระหนักรู้ ถึงความสำคัญจำเป็นของการมีความฉลาดทางวัฒนธรรม สามารถกระตุ้นเตือนตนเองและผู้อื่นให้รู้จักแสวงหาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสนใจและความเข้าใจในเรื่อง พื้นฐานต่างๆ ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถ

เรียนรู้ เข้าใจ เคารพ และยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้

S: การฝึกฝนให้มีทักษะและความสามารถในการปรับตัว ต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถเลือกประพฤติปฏิบัติและแสดงพฤติกรรม ได้อย่างเหมาะสม (Skill practicing on cultural adaptability) เพื่อให้สามารถรับมือกับความแตกต่างในทักษะความ เชี่ยวชาญของบุคคลในแต่ละวัฒนธรรม สามารถเรียนรู้ เข้าใจ ยอมรับ เคารพในความแตกต่าง และสามารถปรับตัว ให้กลมกลืนกันเพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ตลอดจนสามารถปรับพฤติกรรมและปรับตัวในการทำงาน ร่วมกับแรงงานต่างชาติได้อย่างรู้เขารู้เรา โดยปราศจาก ความขัดแย้ง

E: การยกระดับการพัฒนาทักษะความฉลาดทาง วัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจในอนาคต โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่างหลากหลายทาง วัฒนธรรม (Enhancing workplace diversity for cultural integration) เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถในการปรับตัวให้ เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย ตลอดจนสามารถ บริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม ให้มีบรรยากาศ ในการทำงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

A: การกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อ สร้างภาวะผู้นำองค์การที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (A clear direction in being fluency on cultural leading) เพื่อรองรับการเจริญเติบโต ในอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากความแตกต่างหลากหลาย ทางวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การธุรกิจ

N: การส่งเสริมให้มีการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรม โดยการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายมา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Nurturing a learning environment by embedding blended learning approaches into work) เพื่อต่อยอดการเรียนรู้และการพัฒนาให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้งระดับบุคคลและองค์การธุรกิจ

MINDSET: การยกระดับภาวะผู้นำที่มีความฉลาดทาง วัฒนธรรม (Mindset shift in leading with cultural intelligence) การที่ผู้นำในอนาคตจะสามารถเป็นผู้นำที่มี ความฉลาดทางวัฒนธรรมได้นั้น จะต้องผ่านกระบวนการ เรียนรู้และพัฒนาข้างต้นเพื่อยกระดับกระบวนการทาง

ความคิด (Mindset Shift) ในการเป็นผู้นำที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำองค์การได้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนในภูมิภาค

### ข้อเสนอแนะ

1. องค์การธุรกิจ ภาคเอกชน ตลอดจนภาครัฐบาล ควรตระหนักถึงความสำคัญของการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ที่กำลังจะมาถึงเร็ว ๆ นี้ ในแง่ของการพัฒนาทักษะทางด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมอย่างจริงจัง ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การและบุคคลในสังคมได้มีโอกาสฝึกฝนและพัฒนาทักษะเหล่านี้ อย่างแท้จริงและทั่วถึง เพื่อรองรับการหลั่งไหลเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระยะเวลายันสั้น ซึ่งแน่นอนว่าทุกภาคส่วนในสังคมจะต้องรับมือกับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยไม่ได้มีเพียงแค่กลุ่มคนบางกลุ่มในวงจำกัดอีกต่อไปที่จะต้องปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม กล่าวคือ ไม่ใช่เพียงแค่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มคนที่ต้องเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือในภูมิภาคเท่านั้น แต่จะส่งผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสารในการทำงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารในชีวิตประจำวันของทุกคนในสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. องค์การธุรกิจ ภาคเอกชน ตลอดจนภาครัฐบาล ควรสนับสนุนส่งเสริมในการสร้างผู้นำให้รู้จักฝึกฝนตนเองให้มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถเลือกประพฤติปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถรับมือกับความแตกต่างในทักษะความเชี่ยวชาญของบุคคลในแต่ละวัฒนธรรม สามารถเรียนรู้ เข้าใจ ยอมรับ เคารพในความแตกต่าง และสามารถปรับตัวให้กลมกลืนกันเพื่อสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ตลอดจนสามารถปรับพฤติกรรมและปรับตัวในการทำงานร่วมกับแรงงานต่างชาติได้อย่างรู้เขารู้เรา โดยปราศจากความขัดแย้ง

3. องค์การธุรกิจ ภาคเอกชน ตลอดจนภาครัฐบาล ผู้มีบทบาทในการวางกรอบนโยบาย ควรมีกลยุทธ์ในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมที่สามารถเข้าถึงผู้นำและบุคลากรในองค์การ ตลอดจนบุคคลทั่วไปในสังคม โดยไม่ใช่เป็นเพียงกรอบ

นโยบายหรือกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การหรือภาพลักษณ์ของประเทศเท่านั้น แต่ต้องสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้อย่างแท้จริงและทั่วถึง

4. องค์การธุรกิจ ภาคเอกชน ตลอดจนภาครัฐบาล ควรกำหนดรูปแบบการพัฒนาในอนาคต ในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำขององค์การ โดยมุ่งเน้นให้มีการผสมผสานวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อต่อยอดการเรียนรู้และการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อทั้งระดับบุคคลและองค์การธุรกิจ

5. การศึกษาวิจัยในอนาคต ควรสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้บริหารขององค์การเอกชนนอกเหนือจากองค์การธุรกิจมหาชนที่มีรายชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนภาครัฐบาล นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทำการศึกษาให้ครอบคลุมไปยังผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ในประเทศไทย ทั้งที่มีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขยายผลการรับรู้และการเตรียมการรับมือในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำให้ครอบคลุมทุกมิติในประเทศไทย

6. การศึกษาวิจัยในอนาคต ควรสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้บริหารขององค์การข้ามชาติ และองค์การร่วมทุนระหว่างประเทศ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อขยายผลการรับรู้และเตรียมการรับมือในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำให้ครอบคลุมทุกมิติในภูมิภาคอาเซียน

7. การศึกษาวิจัยในอนาคต ควรสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียน มหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาต่างๆ ตลอดจนนักเรียน นิสิต และนักศึกษา เพื่อขยายผลการรับรู้และการเตรียมการรับมือในการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างภาวะผู้นำให้ครอบคลุมไปยังสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ เพื่อเริ่มต้นปลูกฝังทักษะดังกล่าวตั้งแต่ในวัยเรียน

### บรรณานุกรม

จิระประภา อัครบวร. (2555). *Global HR Trends 2012*.

กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*.

กรุงเทพฯ: โอเคียนส์โตร์.

นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และ วิไล พึ่งผล. (2556). การกิจและ  
 วิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อนถึงประชาคม  
 เศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558. *วารสารนักบริหาร*, 33(4),  
 64-71.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*.  
 กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

มนต์ชัย เทียนทอง. (2548). *การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย  
 (Delphi Technique): สถิติและวิธีการวิจัยทาง  
 เทคโนโลยีสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: รวยบุญ.

วริศรา ภาณุวัฒน์. (2556). *แนวทางการลงทุนใน AEC*.  
 กรุงเทพฯ: แสงดาว.

วีระพงศ์ มาลัย และ กฤศ ฉายแสงเดือน. (2554). อิทธิพล  
 ของวัฒนธรรมกับนวัตกรรมทางการตลาด: แนวทาง  
 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ,  
*BU Academic Review*, 10(1), 337-345.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, และ กรรณิการ์ สุขเกษม. (2551).  
*วิธีวิทยาการวิจัยคุณภาพ : การวิจัยปัญหาปัจจุบันและ  
 การวิจัยอนาคตกาล*. กรุงเทพฯ: สามลดา.

Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. UK: Centre  
 for Leadership Studies, University of Exeter.

Charney, C. (2006). *The leader's tool kit: Hundreds  
 of tips and techniques for developing the skills  
 you need*. New York, NY: AMACOM.

Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence.  
*Science Direct*, 51(5), 391-399.

Dickson, M., Hartog, D., & Mitchelson, J. (2003).  
 Research on leadership in a cross-cultural  
 context: Making progress, and rising new questions.  
*The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768.

Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2009). *cultural  
 intelligence: A pathway for leading in a rapidly  
 globalizing world*. Leadership across differences:  
 Cases and perspective. San Francisco: Pfeiffer.

Hallinger, P. (2008). *Problem-based leadership  
 development*. Retrieved June 30, 2013, from  
<http://www.philiphallinger.com>

Jennings, C. (2007). *702010 Learning approaches:  
 702010forum*. Retrieved July 15, 2013, from  
<http://www.702010forum.com>

Earley, C. & Mosakowski, E. (2004). *Best practice-  
 cultural intelligence*. Boston: Harvard Business  
 School.

Rose, R.C., Ramalu, S., & Wei, C.C. (2011). The Effects  
 of cultural intelligence on cross-cultural adjustment  
 and job performance amongst expatriates in  
 Malaysia. *International Journal of Business and  
 Social Science*. 2(9), 59-71.

Thomas, D. & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence:  
 People skills for global business*. San Francisco:  
 Berrett-Koehler.

Vergheze, T. & D'Netto, B. (2011). Cultural intelligence  
 and openness: Essential elements of effective  
 global leadership. *International Review of Business  
 Research Papers*, 7(1), 191-200.



**นางสาวสิริธัญญ์ วดีศิริศักดิ์** สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก  
 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชานวัตกรรมการศึกษา  
 จัดการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
 ราชนูปถัมภ์ ระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บช.ม.)  
 สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลักสูตร  
 นานาชาติ (KIMBA) ระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต  
 (วท.บ.) สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ (เกียรตินิยมอันดับ 2)  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วย  
 ผู้จัดการ (Assistant Manager) เป็นคณะทำงานโครงการ  
 Learning & Talent Transformation Program : LTTP  
 สายงานการพัฒนาภาวะผู้นำ สำนักงานการบุคคลกลาง  
 บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



อาจารย์ ดร.สุรศักดิ์ จิรวัตถ์มงคล สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก การจัดการดุष्ฎิบัณฑิต (กจ.ด.) สาขาวิชาการจัดการการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาการพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎิบัณฑิตสาขาวิชานวัตกรรมการจัดการสื่อสาร วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก รัฐศาสตรดุष्ฎิบัณฑิต (ร.ด.) สาขาวิชา รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) สาขาวิชาการปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ประธานโครงการปรัชญาดุษฎิบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ และประธานโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีผลงานตำราทางวิชาการ อาทิ เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์ เป็นต้น