

# การส่งเสริมการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

## Promoting Learning in the 21<sup>st</sup> Century for Higher Education Institutions in Thailand

อติพร เกิดเรือง<sup>1</sup>

Atiporn Gerduang<sup>1</sup>

อุษณีย์ เสากวัชรี<sup>2</sup>

Ousanee Sawagvudcharee

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยชินวัตร

Corresponding Author: E-mail: atiporn.g@siu.ac.th

<sup>2</sup>อาจารย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ดำเนินการศึกษาโดยวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า การส่งเสริมการเรียนรู้จากยุคเดิมสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ต้องจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียน การทำงาน และการดำรงชีวิต เน้นการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการค้นคว้าด้วยตนเองโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ให้มากที่สุด ผู้สอนเป็นเพียงผู้ชี้แนะแนวทางในการเรียนรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น ในการส่งเสริมการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องคำนึงถึงการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนเครือข่ายออนไลน์ แบ่งปันความรู้และเนื้อหาผ่านเครือข่ายออนไลน์ เน้นการสร้างสรรค์ และการคิดเชิงวิพากษ์ ใช้เครือข่ายออนไลน์ในการจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์, สามารถสร้างองค์ความรู้ และส่งเสริมความรู้จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงมากขึ้น

**คำสำคัญ:** การเรียนรู้, ศตวรรษที่ 21, สถาบันอุดมศึกษา

### Abstract

This study aims to study the concept of 21<sup>st</sup> century learning management in Thai higher education institutions conducted data by analyzing and synthesizing relevant documents and research papers from abroad. The findings found that to promote learning from past to the 21<sup>st</sup> century, needed to concern for the relationships between learning, working and living by focusing on lifelong learning management, encouraging self-study by bringing technology to help the learning as much as possible. The instructors are only provide

guidance on learning following the curriculums. In promoting the learning in the 21<sup>st</sup> Century, the learners have to concern on self-adjustment to cope with the changes. There should be knowledge exchange on the online networks, online sharing knowledge and contents, focusing on creativity, and critical thinking, using online networks to manage learning from experience to be eligible to create knowledge, and create the knowledge from practices.

**Keyword:** higher education, learning, 21<sup>st</sup> century, Thailand

## บทนำ

ประเทศไทยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดการศึกษาภายใต้บริบทโดยเน้นการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆของผู้เรียน ได้แก่ ทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 4 Cs ได้แก่ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (critical thinking) การสื่อสาร (communication) การร่วมมือ (collaboration) และการสร้างสรรค์ (creativity) พันธกิจหลักที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาหรือ มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นแหล่งปัญญาของสังคมที่มีพันธกิจเป็นที่ยอมรับในระดับสากล คือ หนึ่งการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนากำลังคนในระดับสูงให้กับ สังคม ประเทศชาติ สองการวิจัย เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ สามการบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างสรรค์ให้สังคมเจริญก้าวหน้าและพัฒนาคุณภาพชีวิต ของคนในสังคม โดยใช้วิชาการขั้นสูงเป็นพื้นฐาน และสี่การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็น เอกลักษณ์แห่งชาติไทย โดยมีที่มาจาก นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

การศึกษาไม่ว่าจะเป็นของสังคมใด ประเทศใด จัดเป็นการศึกษาที่มีลักษณะเป็นสากล ที่เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน โดยเฉพาะเป็นการจัดการศึกษาให้กับคนที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว เพื่อออกไปพัฒนาสังคมประเทศชาติ เมื่อพิจารณาในลักษณะดังกล่าว Michael & Coffman (1956) ได้จำแนกการเรียนรู้ไว้เป็น 3 ด้าน ด้านพุทธิพิสัย (cognitive domain) หมายถึง พัฒนาการด้านสติปัญญาและความคิด ด้านจิตพิสัย (affective domain) หมายถึง พัฒนาการทางด้านความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ค่านิยม ความซาบซึ้ง การปรับตัวและเจตคติต่างๆ และด้านทักษะพิสัย (psychomotor domain) หมายถึง การพัฒนาทักษะในทางปฏิบัติ ได้แก่ ทักษะ ในการใช้อวัยวะต่างๆ เช่น การเคลื่อนไหว การลงมือทำ จะเห็นได้ว่าธรรมชาติของการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษานั้น มีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 องค์ประกอบ คือ คน องค์ความรู้ และสังคม ดังนั้น จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาจึงได้ กำหนดตามหลักสากล ในรูปแบบของพันธกิจหลักของ สถาบันอุดมศึกษา คือ การผลิตบัณฑิต (การจัดการเรียนการสอน) การวิจัย (สร้างองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ) และการบริการวิชาการ (เพื่อใช้องค์ความรู้พัฒนาสร้างสรรค์ จรรโลงสังคม) นโยบายการศึกษาไทย ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 4.0 เน้นการทำหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้ผลิตบัณฑิต

ให้มีคุณภาพ และสร้างองค์ความรู้ทางงานวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยไทยยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารการมีหลักสูตรออนไลน์และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศ ดังนั้นทิศทางการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเน้นการบูรณาการเรียนใหม่ ไม่เน้นเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง แต่ต้องเรียนรวมเชื่อมกับคณะอื่นได้ ทั้งนี้ นอกจากการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพแล้วสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องทำคือการพัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อมาพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการของประเทศ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการศึกษาไทย ประการสำคัญคือ ความรู้และนวัตกรรมของโลกตะวันตก ในกลุ่มประเทศพัฒนาให้ความสำคัญกับการวิจัยและเทคโนโลยี การพัฒนาต่อยอด การออกแบบสร้างสรรค์ การตลาดและการขาย รวมถึงการจัดการและห่วงโซ่อุปทาน สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ทักษะ/เทคโนโลยีใหม่ ตามให้ทันสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เรียนรู้นวัตกรรม ตลอดจนพัฒนาตนเองและสื่อสารในระดับนานาชาติ เพื่อก้าวสู่นาคต ได้แก่ ชีวิตยืนยาว เครื่องจักรและระบบต่างๆ ที่เฉลียวฉลาดมากขึ้นจนสามารถทำงานทดแทนมนุษย์ได้ การเพิ่มขึ้นของเครื่องมือตรวจวัดและกระบวนการต่างๆ ที่ทำให้ทุกอย่างโปรแกรมไว้ได้ เครื่องมือสื่อสารใหม่ ๆ เทคโนโลยีสังคมที่ผลักดันให้เกิดโครงสร้างหรืองานผลิตภัณฑ์ใหม่ และศูนย์กลางของการปฏิบัติหรือการทำงานที่เชื่อมต่อกับโลกาภิวัตน์ ประชากรของเราต้องเผชิญกับกระแสโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเศรษฐกิจและการค้า สิ่งแวดล้อมและพลังงาน เทคโนโลยีสังคมสูงวัยและสุขภาพ การขยายตัวของเมือง ความแตกต่าง โลกาภิวัตน์และเครือข่าย โครงสร้างประชากรไทยจะมีคนอายุยืนมากขึ้น เพราะมีระบบสาธารณสุขที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ คนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น โดยพิจารณาภาพอนาคตที่จะมีผลต่ออุดมศึกษาไทย ทั้งการเปลี่ยนแปลงของประชากร เยาวชน นักศึกษาและบัณฑิตในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน การปรับตัวเข้ากับยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การกระจายอำนาจ เทคโนโลยีและยุคสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและอาเซียน ความรุนแรงและความขัดแย้งในสังคม ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยจะเป็นกลไกสำคัญในการช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤติของประเทศ โดยนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ไปช่วยชี้แนะแนวทางเพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาประเทศ โดยแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนตามแนวนโยบายประเทศไทย 4.0 จะต้องขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย 4.0 สร้างการวิจัยและพัฒนา ความรู้และนวัตกรรม ความร่วมมือจากภาคเอกชน ให้การศึกษาและสร้างคน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม แนวคิดเดิมที่ว่า การเรียนรู้ที่ดีคือ การจัดให้มีระบบโรงเรียนและการสอน การเก็บข้อมูล การท่องจำเป็นหัวใจของการเรียนรู้ เน้นเฉพาะความสำเร็จทางด้านการศึกษาหรือวิชาการเพียงอย่างเดียววันนั้นไม่เพียงพอ (คันสนีย์ ฉัตรคุปต์ และ อุษา ชูชาติ, 2545) ในปัจจุบันซึ่งเป็นศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่โลกและเทคโนโลยีเปลี่ยนไปแล้ว โดยเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้ได้สร้างรูปแบบหรือวิถีชีวิตให้กับคนรุ่นใหม่ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ต่างก็มีวิถีชีวิตและความเชื่อที่แตกต่างออกไปจากคนรุ่นก่อนหน้า เพราะฉะนั้น การศึกษาและการวิเคราะห์เพื่อออกแบบ การเรียนรู้ให้เหมาะสม

## การส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ทักษะแห่งอนาคตใหม่ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตท่ามกลางของแห่งเทคโนโลยี สถาบันอุดมศึกษา ควรมีทิศทางในการปรับตัวให้รองรับพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับรูปแบบการเรียนรู้จากยุค 1.0 ที่เรียนรู้จากอาจารย์อย่างเดียว ให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (ยุค 2.0) และสร้างองค์ความรู้ (ยุค 3.0) นำไปสู่การอุดมศึกษาไทยในยุค 4.0 ที่มีหัวใจสำคัญ คือการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น หนังสือ 21<sup>st</sup> Century Skill: Learning for Life in Our Time (Trilling& Fadel, 2009) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ว่าผู้เรียนต้องพร้อมพัฒนาตนเองในทุกๆด้านอย่างเต็มศักยภาพ แนวคิดในการจัดการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 คือ สอนน้อยลงทำให้ เรียนรู้ได้มากขึ้น (teach less , learn more) หมายถึง ครูใช้วิธีสอนแบบบรรยายหรือ ครูคอยบอกเล่าให้น้อยลง แต่สนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มขึ้น ส่วนอีกแนวคิดคือ การเรียนรู้โดยตรง (active learning) โดยมุ่งจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุด โดยผ่านการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง ลงมือปฏิบัติ คิด แก้ปัญหา ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเป็นกลุ่ม สรุปเป็นความรู้และสามารถนำเสนอได้อย่างเหมาะสม และอีกแนวคิดหนึ่งของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ คือแนวการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้ใหม่ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่โดยการใช้กระบวนการทางปัญญา(กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม)และให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการเรียนสามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ได้ โดยผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องจัดให้สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัดเน้นการบูรณาการความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ ใช้หลากหลายวิธี การสอน หลากหลายแหล่งความรู้ สามารถพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลายคือ พหุปัญญา รวมทั้งเน้นการวัดผลอย่างหลากหลายวิธี เพื่อให้พร้อมต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนต้องมีทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเพื่อการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายที่หลากหลายรูปแบบ ดังนั้น

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการเรียนรู้ในยุคเดิมสู่ยุคศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในยุคเดิม	การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
1. การหาความรู้จากห้องเรียน เพื่อให้เกิด เฉพาะความรู้ ทักษะ และความสามารถ	1. ฝึกให้ผู้เรียนกล้าตั้งคำถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้า ผู้เรียนมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน ผู้เรียนเป็นผู้เรียนผู้รับบทบาทของผู้สอน คือ ผู้สนับสนุน (Supporter) และเป็นแหล่งความรู้ (Resource Person) ของผู้เรียน ผู้เรียนจะรับผิดชอบตั้งแต่เลือกและวางแผนสิ่งที่ตนจะเรียนหรือเข้าไปมีแสดงออก

	<p>เปลี่ยนการเรียนจากแบบรับฟังอย่างเดียว (passive) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (active) การตั้งคำถามเพราะเกิดข้อสงสัย เป็นจุดเริ่มต้นของ Lifelong Learning ถามแบบสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นการตั้งต้นหาคำตอบอย่างถูกวิธี ยั่วยุให้เด็กมีความสนใจใฝ่รู้ เป็นการเรียนรู้และแก้ปัญหา</p>
<p>2. ความสามารถของคนเป็นความสามารถที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงอะไรมากมาย เพียงประยุกต์ใช้ความสามารถให้สอดคล้องกับสถานการณ์</p>	<p>2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ เป็นการสอนให้สามารถสืบค้นความรู้ ที่มีมากมายในโลก ทำให้ผู้เรียนมีทักษะ ในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื้อหาวิชามีความสำคัญและมีความหมายต่อการเรียนรู้ในการออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณา ประกอบด้วยได้แก่เนื้อหาวิชา ประสบการณ์เดิมและความต้องการของผู้เรียน การเรียนรู้ที่สำคัญและมีความหมายจึงขึ้นอยู่กับเนื้อหา และ เทคนิคการสอน</p>
<p>3. ผู้สอนเป็นผู้มีบทบาทหลักในการสอนแต่เพียงผู้เดียว</p>	<p>3. การสรุปความรู้ เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้เรียนได้ความรู้ที่ตกผลึก เป็นของผู้เรียนเอง เป็นความรู้ใหม่ที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่ถูกต้อง ผู้เรียนจะจดจำ ความรู้นี้ได้นาน การเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จหากผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ผู้เรียนจะได้รับความสนุกสนานจากการเรียน หากได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ได้ทำงาน ร่วมกันกับเพื่อน ๆ ได้ค้นพบข้อคำถามและคำตอบใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ประเด็นที่ท้าทาย และความสามารถในเรื่องใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จของงานที่พวกเขา ริเริ่มด้วยตนเอง</p>
<p>4. ถูกจำกัดว่าการเรียนการสอนจะต้องศึกษาค้นคว้าเฉพาะจากเอกสารและตำราเรียนเท่านั้น</p>	<p>4. การสื่อสารและนำเสนอ เป็นสมรรถนะสำคัญในระดับสากลทำให้ผู้เรียนได้มี พัฒนาการทางด้านภาษา และมีความสามารถในการนำเสนอ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ผู้เรียนจะมีความมั่นใจในตนเอง และควบคุมตนเองได้มากขึ้นสามารถเป็นในสิ่งที่อยากเป็น มีวุฒิภาวะสูงมากขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วม กับเหตุการณ์ต่าง ๆ มากขึ้น</p>

5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นการในห้องเรียนเท่านั้น	5. ความรู้ที่นำไปใช้และเผยแพร่ เป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรม เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศต่อไปการศึกษา คือการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหลายๆ ด้านพร้อมกันไปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นจุดเริ่มของการพัฒนาผู้เรียนหลายๆ ด้านเช่นคุณลักษณะด้านความรู้ ความคิด ด้านการปฏิบัติ และด้านอารมณ์ ความรู้สึก จะได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน
--	--

### สรุปการนำไปสู่การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

การส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นแนวคิด กลวิธี และแนวทาง การจัดการเรียนรู้เพื่อหาทางออกให้แก่การพัฒนาระบบการศึกษาของไทยให้มีความตระหนักรู้ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมและครอบครัวในยุคต่อไปที่กำลังมาถึง พร้อมเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับเศรษฐกิจยุคดิจิทัล การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศที่จะก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต เพื่อเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 โดยตำหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมการจัดการศึกษา ดังนี้

1. การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โลกแห่งดิจิทัล (World Digital Learning) เป็นการสร้างองค์ความรู้ผ่านลงไปบนเครือข่ายออนไลน์ ที่เกิดจากการสร้างเนื้อหาพร้อมกัน แบ่งปันความรู้ ปรับปรุง และเนื้อหาที่มีความหลากหลายมากขึ้น เป็นนวัตกรรมเนื้อหาการสอนแล้วแบ่งปันไปทั่วโลก แล้วฝึกฝนเด็กรุ่นใหม่ให้รู้จักค้นคว้าและทำงานร่วมกันผ่านเครือข่ายทั่วโลก เป็นการทำลายกำแพงการศึกษาที่ขวางกั้นลงไป ครูเพียงแต่ผู้แนะนำ ชี้ประเด็น และแก้ไขข้อผิดพลาดไม่ให้ผู้เรียน ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ผ่านเครือข่ายดิจิทัลที่เชื่อมโยงเข้าหากัน เด็กได้เรียนรู้จากสุดยอดนักคิดทุกคนในทุกเรื่องที่เขาสนใจ ซึ่งเป็นการเปิดกว้างสำหรับทุกคนในโลกไม่เฉพาะแต่ในห้องเรียน เหมือนสมัยดั้งเดิมที่ผ่านมา การเปิดกว้างเช่นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อโลกแห่งการทำงานที่มีการแข่งขันที่สูง และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดให้เรียนเพิ่มเติมเฉพาะเรื่องที่มีประโยชน์ต่อการทำงานจากโลกดิจิทัล คือ สิ่งที่ภาครัฐและเอกชน ควรให้การสนับสนุนเพื่อให้ระดับองค์ความรู้ในโลกของการทำงานและโลกความเป็นจริงมากขึ้น

2. การจัดการเรียนการสอน (Instruction) การศึกษายุคใหม่ควรนำเนื้อหาที่สอนบนเครือข่ายออนไลน์ เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสเข้าถึงได้ฟรี ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาเนื้อหาใหม่ๆ ขึ้นมาเป็นสถานศึกษาหนึ่งในเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่นักเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นได้เข้ามาเรียนรู้ พร้อมคงรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมเอาไว้ เพื่อคงอยู่ของประวัติศาสตร์และไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยวอีกต่อไป เนื้อหาที่เกิดขึ้นจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปวางบนเครือข่ายออนไลน์ โดยเปลี่ยนแนวคิดที่ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สร้าง

ความได้เปรียบของสถาบัน ให้กลายเป็นผู้นำในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านโลกออนไลน์ที่ทุกคนเข้าถึงสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่และทุกเวลา

3. การเปลี่ยนรูปของการศึกษา (Educational Transformation) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญต่อยุคแห่งการเรียนรู้ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ควรมีการขับเคลื่อนการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และไม่สามารถอยู่ตัวคนเดียว โดยสร้างความสัมพันธ์กับสังคมและองค์กรต่างๆภายนอกในรูปแบบความร่วมมือใหม่ๆมากขึ้น การออกแบบหลักสูตรหรือการเรียนการสอนต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลมากขึ้น ควรรวมตัวกันเพื่อเชื่อมสัมพันธ์สร้างองค์ความรู้ใหม่ และเชื่อมโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้สามารถใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทีมงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถสูงและเรียนรู้ร่วมกันเพื่อรองรับการออกแบบรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยครู ผู้บริหารควรร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และร่วมกันพัฒนาสื่อการเรียนรู้และแนวทาง การวัดผลและประเมินผลทางการเรียนที่มีคุณภาพและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **บรรณานุกรม**

- คันสนีย์ ฉัตรคุปต์, และ อุษา ชูชาติ. (2545). *รายงาน การวิจัย เรื่องการเรียนรู้รูปแบบใหม่: ยุทธศาสตร์ด้านนโยบายและการใช้ ทรัพยากร. สำนักพัฒนาการเรียนรู้และ เครือข่ายการศึกษาศาสนา และ วัฒนธรรม.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาแห่งชาติ (สกศ.).
- Michael, W. B., & Coffman, W. E. 1956. *Taxonomy of educational objectives, the classification of educational goals, handbook I: Cognitive domain* (B.S. Bloom, Ed.). New York: Longmans, Green and Company.
- Partnership for 21st Century Skills. (2011). *Framework for 21st Century Learning.* Retrieved September 1, 2016, From: <http://www.p21.org>.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21<sup>st</sup> Century skills: Learning for life in our times.* California: John Wiley & Sons.

# Destination Identity Continuous Improvement for Sustainable Tourism Development

Ousanee Sawagvudcharee<sup>1</sup>

Maurice Yolles<sup>2</sup>

Montira Chunlim<sup>3</sup>

Somporn Srichum<sup>4</sup>

Virachai Vongbunsin<sup>5</sup>

Pietro Borsano<sup>6</sup>

<sup>1</sup>School of Management, Shinawatra University

Corresponding author: E-mail: Ousanee.s@siu.ac.th

<sup>2</sup>Center for the Creation of Coherent Change and Knowledge, Liverpool John Moors University

<sup>3</sup>School of Management, Shinawatra University

<sup>4</sup>School of Management, Shinawatra University

<sup>5</sup>School of Management, Shinawatra University

<sup>6</sup>School of Management, Shinawatra University

## Abstract

This paper aims to explore a better understanding of how to improve destination identity for a continuous tourism development because nowadays, tourists' perception of an attraction's destination identity has become more important for tourist industry. Most of competitions in the industry have started to focus on tourist recognition, where they can easily recognize and remember a place or attraction uniquely. These can bring benefits of improving revenue and increased jobs of people within the industry. It is also significant to determine the destination identity when developing either a business strategy or a strategic marketing plan for a particular destination. Hence, a qualitative method was applied by using a semi-structured interview and using a thematic coding to analyze data. These should help people understand lack of a unique destination identity which is one of major problems with tourist perception and satisfaction today.

**Key words:** Sustainable tourism development, destination identity, tourist perception,

## Introduction

These days, destination logo, symbol, culture, history and slogan are the common elements for a tourist destination where it uses to define and to represent a destination. They are often based a main function, emotion or experiential attributes of a destination. These



can be related to benefits and value which is provided by a place offering. Therefore, these six elements of the destination identity model are essential in highlighting a tourist destination which can make a tourist destination be more interesting and more valuable than others destination competitors. (Keller, 2003)

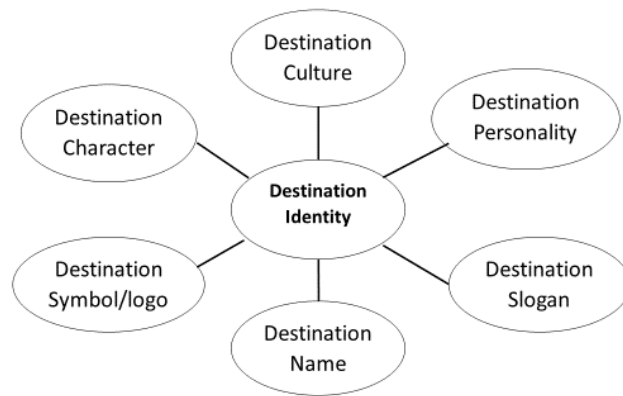
Tourists' perception of an attraction's destination identity has become more important for stakeholders because the tourism industry has been increasingly competitive (Rajesh, 2013). Chang Island is no exception. Most of the competitions in the industry focus on tourists; recognition, where they can easily recognize and remember a place or attraction uniquely. It is significant to determine the destination identity when developing either a business strategy or a strategic marketing plan for a particular destination (Sawagvudcharee & Yolles, 2017). Furthermore, astute stakeholders realize that a tourist attraction should possess a unique image and the more successful attractions often have a stronger image than their competition. However, a major problem with tourist perception and satisfaction is that many attractions and destinations lack this unique destination identity. The lack of a clear and powerful destination identity can confuse tourists, lead to unreasonable expectations by those tourists who, being dissatisfied with their experience, choose to never revisit. This study aims to gain insight into the situation behind the lackluster arrivals numbers for the Island and to explore the perception of Chang Island's stakeholders. This should help the researcher identify key issues that will allow facilitate development of a suitable guideline to generate a strong, viable destination identity. Analysis of resources, competencies and capabilities of the locale is the basis from which the destination brand identity can be developed.

### **Tourist Destination Identity**

Bregoli (2012) found that destination identity is based on the collective views of local communities and business operators and a well-designed destination identity seems to create a sense of belonging to the people who live and work there. An appropriate process for creating destination identity is important in order to attract tourists domestically as well as internationally.

Pike (2004) said that destination is a place that attracts travelers for a momentary stay, to participate in tourism related to activities or perhaps, non-activities. Destination can be a more perceptual concept, which is a subjective viewpoint by consumers. Buhalis (1999) stated that a destination can be gathered together as combination or a brand of all products, services and locally provided experiences. This can be developed within the Six

A's framework for tourism destination analysis: attraction, accessibility, amenities, available, activities, and ancillary. Framke (2002) defined destinations as a part of the tourism system. In this way, at any particular destination there is unique combination of the constituent elements that is interdependent to produce satisfaction for tourists. It can be concluded that destination is a place that travelers visit for a momentary stay. It involves a combination of activities or non-activities and includes tourism products that supports services and tourist attractions. A destination can be gathered as combination of services and locally provided experiences. It is possible to assess impacts of tourism regionally. Aaker (1997) identified the destination identity in 6 components as Figure 1 below.



*Figure 1: Destination Identity Model (Adapted from Aaker, 1997)*

Figure 1 shows the significant components of destination identity. There are 6 components involved. These components are destination culture, character, symbol, name, slogan, and personality. Each one has significant unique differently for a tourism destination. For example destination culture is the aspects of people and the aspects of a country. It can be considered as an essence of the destination. With destination character, it relates to its internal constitution where is recognized by a form of integrity, trustworthiness, and honesty (Upshaw, 1995). It can be a promising of a brand to deliver some experiences associated with the destination distinctive value proposition.

For destination personality is a set of human characteristics which is associated with the destination. It includes several characteristics, such as sincerity, excitement, and competence. It also consists of embodies gender, age, socioeconomic class, as well as

human personality traits such as warmth and sentimentality. With destination name is more important as it can relate to communication strategy on tourist targets. It is about the original name of the destination. It should be distinctive, pronounceable and recallable (Keller, 2003b).

These days, destination logo, symbol, and slogan are the common elements for a tourist destination where it uses to define and to represent the destination. They are often based a main function, emotion or experiential attributes of a destination. These can be related to benefits and value which is provided by a place offering. Therefore, these six elements of the destination identity model are essential in highlighting a tourist destination which can make a tourist destination be more interesting and more valuable than others destination competitors (Keller, 2003a)

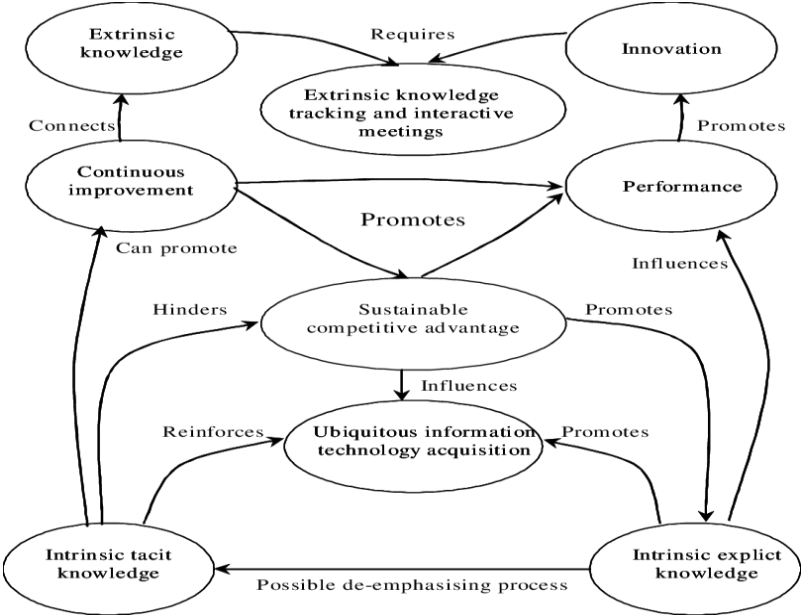
### **Methodology**

The study used the case study approach as well as a qualitative methodology to find out on the question as *“How a tourist destination identity should be developed for sustainable tourism improvement?”* The objective is to gain inside into perception of stakeholders by using Chang Island to be a case study. The study was applied a semi-structured interview as an instrument by relying on the ‘six dimensions’ concept. These dimensions are destination: culture, character, personality, name, symbol and slogan. The researcher collected data between June 2017 – December 2017 and limited responses to focus on this specific study exclusively. Consequently, the researcher decided to interview 127 interviewees of Chang Island’s stakeholders. It consists of Koh Change Marine National Park (KCMNP) (6 interviewees), Tour operators (15 interviewees), Marketing organizations (5 interviewees), Entrepreneurs (hotel/ resort/ restaurants on Chang Island) (30 interviewees), Chang Island general citizens (40 interviewees), The KCMNP’s Tourism Authority of Thailand (1 interviewees), The Chang Island Sub-district Administrative Organization (10 interviewees), and tourists of Chang Island (20 interviewees). An in-depth interview was applied to collect data and analyzing by using a content analysis. This is because the study needs to gather unique perspectives from each of them. Before starting the interview, the researcher asked for permission to record the session. Following the interview, the researcher transcribed word for word from recording, then aggregated the data to ensure confidentiality of the

interviewees. Those data were used for this research only and no individual interview records have been archived for outside access nor are they available by request.

**Findings and Discussions**

The study findings revealed that all the 6 components of destination identity are significant with sustainable development of Chang Island. These components are destination culture, personality, character, symbol, name, and slogan. However, some tourists always are interested in history of the Island as well as the sustainable natural protection. Therefore, people should understand how to transfer knowledge as some complex situations may affect destination ability to survive in a longer term. This is because most complex tourism industry situations are full of uncertainty and lack of knowledge and clarity. This can be create through the manifestation of information and the creation of knowledge that complexity can be addressed, thus enabling tourist destination identity the possibility of greater viability.



*Figure 2: A relationship between knowledge and sustainable competitive advantage*

Figure 2 presents significant of a relationship between knowledge and sustainable competitive advantage which people should be able to develop into the terms of sustainable destination identity. It can help people to have sustainable competitive advantage in terms of tourist destination continuous development. It requires the development of individual and

corporate knowledge which being able to drive innovation, create continuous improvement and develop competence.

With destination culture of Chang Island, the study found that there are 3 components have occurred; (1) food, (2) old traditional culture, and (3) historical events. For food, the interviewees of the study responded that a major basic food which tourist can recognize here is seafood, such as all fresh seafood, shrimp paste, and food made from shrimp paste. However, there is a few food development to make tourists can think as the identity of the Island.

For traditional culture of Chang Island, basically, there are just 2 events on the Island. They are the Songkran and Loykratong Festivals. However, there is no a significant historical event or international accepted event on Chang Island that can create significant image for tourists to memorize. For Chang Island’s destination characteristics, most interviewees responded for honesty, reliability, and trustworthiness. All of them are human characteristics. With the Island’s characteristics, the interviewees responded for the wonderful natural environment in both on the ground and under the sea. They described as a beautiful, quiet, have variety of natural features place, such as waterfalls, white sand beaches, old growth forests, wild animal and herbs, and amazing diving sites.

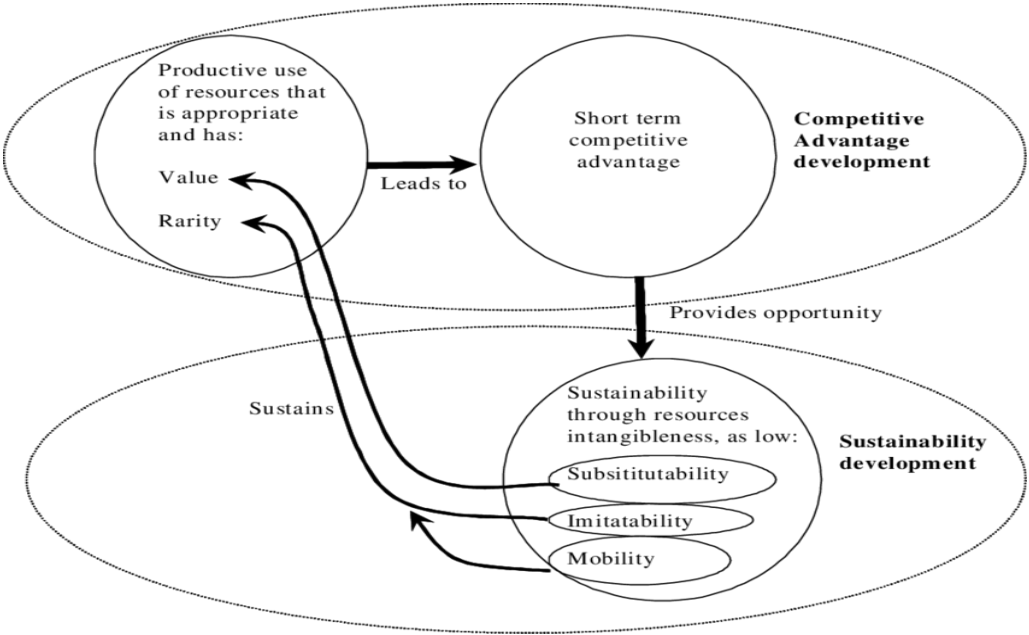


Figure 3: The model of the resource based approach to tourist business strategy (based on

*Wade and Hulland, 2004)*

Figure 3 shows a new strategic view which follows the ideas of Peters (1987) is called resource-based view. An idea of using this model is to understand how to use 'capital' inputs: physical, human, and organizational. When people can have a better in-depth understanding of those components characteristics appropriately, a tourist destination identity can be achieved both competitive advantage and a sustainable superior performance. It is usually expressed in terms of relatively high levels of return on investment. Therefore, competitive advantage can help people to make sustainable by making an efficiency and effectiveness industry responsive to rapidly changing market conditions by both maintaining the development of existing resources and capabilities, and creating new ones. One aspect of the resources and capabilities in a globalized accessible world is knowledge that is deemed to represent a most important value-creating asset.

In terms of destination personality of the Island, the study found that most interviewees responded to the sophistication personality as the dominating trait. This can be described that the Island is interesting for either local or international tourists and there is something alluring hidden. On the other hand, they might not know how to pull out or how to represent them to tourists successively. Uniformity regarding a name and symbol of a destination are important for creating a good communication strategy in tourism development. The destination name should be distinctive, pronounceable and easily recalled by the tourist. The destination symbol should be easily to remember. The study found that most interviewees responded to the name and the symbol of the Island as the easy way to pronounce and recognize. This should help tourists remember the Island as it triggers specific images on tourists mind.

### **Conclusion and Recommendations**

The study aims to explore a better understanding of destination identity continuous development by using a case study method. This should help people can gain insight into the situation and to explore the perception of the Island's stakeholders. This can help the researcher identify key issues that will facilitate development of a suitable guideline to generate a strong, viable destination identity.

The literature review on the topic of destination identity comes from the perception of a destination stakeholders. A research methodology for this study explains how qualitative research was conducted: a case study approach was used as well as a qualitative method applied. For the qualitative perspective interviews, the study was conducted with 127 interviewees of the Island's stakeholders. The subjects were interviewed in-depth using a semi-structured question instrument and analyzing using a content analysis tool.

The results found from the case study, Chang Island is lack of all 6 significant destination identity components where it can attract tourists to revisits as there is only the destination name which can catch the attention of them to visit the Island in the first time. Therefore, the Island should be created the destination identity to fulfill tourist expectations because most tourists always seek for similar but new experiences with different destinations. Hence, recommendations for future study should continue study all stakeholders to get all points of views on Chang Island.

## References

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34: 347-56.
- Bregoli, I. (2012). Effects of DMO Coordination on Destination Brand Identity: A Mixed-Method Study on the City of Edinburgh. *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 299–317.
- Buhalis, D. (1999). Marketing the competitive destination for the future.
- Framke, W. (2002). The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Sociocultural Approach in Tourism Theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 2, no. 2.
- Keller, K.L. (2003). “Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge”, *Journal of Consumer Research*, vol. 29, no. 4, pp. 595-600.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, 2nd edn, NJ: Prentice Hall.
- Pike, S. (2004). *Destination marketing organizations*, Amsterdam: Elsevier.
- Rajesh, R. (2013). Impact of Tourist Perceptions, Destination Image and Tourist Satisfaction on Destination Loyalty: A Conceptual Model, PASOS. *Revista de Turismoy Patrimonio Cultural*, Vol. 11, no. 3 pp. 67-78.

- Sawagvudcharee, O, & Yolles, M. (2017). Conceptual Development on Strategic Management for Organizational Improvement. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, (17)3.
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. New York: Wiley.
- Yolles, M. (2009). Competitive Advantage and its Conceptual Development, *Business Information Review*, Vol. 26(2), pp. 93-111.



# Foreign Patients' Perceptions of Service Quality of Private Hospitals in Bangkok

Chanchai Bunchapattanasakda<sup>1</sup>

Pornpong Sakdapat<sup>2</sup>

Tanasuwit Tabhiranruck<sup>3</sup>

Hatairat Lertchanyakit<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor, School of Management, Shinawatra University

Correspondent author Email: chanchai@siu.ac.th

<sup>2</sup> Lecturer, School of Management, Shinawatra University

<sup>3</sup> Associate Professor, Rajabhat Suansunanta University

<sup>4</sup> Lecturer, School of Management, Shinawatra University

## Abstract

The objectives of this study were to investigate the service components of private hospitals located in Bangkok in views of foreign patients who used the healthcare services from the hospitals and studied service components related to the patients' satisfaction, revisiting, and introducing the hospitals they used to others. Survey questionnaire was used to collect the data from 400 foreign patients in private hospitals located in Bangkok metropolitan using purposive sampling. Quantitative methods were used to analyze the variables and to test hypothesis.

The results from descriptive analysis found that majority of the respondents were female, ages were between 41 - 50 years old, average incomes per month US\$3,000 – US\$5,000, and lived in the Middle-east countries. The results illustrated that 85.5 percent of the respondents had experience using services in Thailand private hospitals. Up to 65 percent of the respondents stated that they regularly used body check-up service at the hospitals whereas 44 percent visited the hospitals for sickness treatments, 80 percent of the respondents confirmed revisiting to the same hospitals, and 57 percent revealed that they would recommend the same hospitals to others. The findings also revealed that the foreign patients perceived reputation, abstract dimensions, and monetary price of the private hospitals in Bangkok at high level. When considered by each element, the findings found that abstract dimensions (hospital's expertise and public relations) was most important followed by reputation, and perceived monetary price respectively. The findings also found that the

patients' personal profiles (education and income levels) had impacts on their perceived of private hospitals' service quality, which meant they were satisfied with the services, would revisit, and would introduce the same hospitals to others. Finally, the findings revealed that perceived of service components (reputation, abstract dimensions, and perceived monetary price) had impacts on the foreign patients' perceived of service quality (satisfactory, revisiting, and introduce the hospital to others) they received from the private hospitals in Bangkok.

**Keywords:** Bangkok, Medicare, Private hospital, Patient, Service

## Introduction

Data from the Health Service Support Department at the Ministry of Public Health shows that in 2015, there were 343 private hospitals operating in Thailand, up from 321 in 2011. Around 40 percent of these were in the Bangkok Metropolitan Area. These hospitals provided a total of approximately 35,000 patient beds. These hospitals may be divided into three classes, according to the number of bed spaces which they provide, an indicator which reflects their ability to meet patient demand.

In Thailand the private hospitals were classified into 3 categories including small size (1-30 beds). There are 76 small hospitals in Thailand (22% of the total) offering 1,314 beds (3.8% of the total). Medium size (31-200 beds). There are 234 such hospitals (68.0% of the total) providing 23,439 bed spaces (67.4% of the total), and large size hospitals (more than 200 beds). These are clustered in the Bangkok Metropolitan Region and in regional centers which have sufficient concentrations of mid- to upper-level consumers. Currently, there are 34 large private hospitals in Thailand, representing around 10% of all private hospitals but with a capacity of 10,008 beds, they provide around 28.8% of all private hospital beds, reflecting the high potential of these hospitals to serve patients and to generate income.

A survey of private hospitals in 2015 by the Ministry of Public Health revealed that there were 343 private hospitals in Thailand. Total foreign patients visited to the private hospital reach 1.5 million in 2015. Phornphan Phoksuphat, Krungsri research, (2015) 93.5 percent of patients were Thai nationals. However, although at the time of the survey, only 6.5 percent of the patients were foreign, the number of non-Thai patients is tending to grow over time as greater numbers of expatriates decide to move to Thailand for work or retirement and more individuals from the wider region including patients from neighboring countries and

tourists and medical tourists travel to Thailand for treatment. The combined total of tourists who have a need for some kind of medical care and medical tourists (i.e. those who traveled specifically for treatment) accounts for around 60 percent of all non-Thais receiving care from a private hospital.

### **Problem Background**

A number of Thai private hospitals were established in response to the demand of both Thai and foreign patients in the past decades. For the foreign patients, private hospitals in Thailand were good choices comparing to the same type of hospitals back home due to the specialization of doctors, service charges, hospitals' environment, services, and so forth. In the meantime, the Thai private hospitals had to compete to each other aiming to control their market share. Each one tried to attract more patients using different strategies, for example, creating the specialization reputation, improving service quality, and providing variety of services aiming to strengthen their positions.

Angelopoulos, Kangis, and Babis, (1998) found private hospital's patients were satisfied with staff availability and communication skills while they did not feel that their expectations were met in public hospitals. This could be important factors that private patients do pay more and seem to expect more. Hensel and Baumgarten (1988) stated that the consumer's experience of a service can be expected to influence his or her post-consumption evaluation of the service quality, which he has experienced. Perceived quality of a service will be the outcome of an evaluation process, where the consumer compares his expectations with the service he perceives he has received. Baron and Harris (2004) found that it is difficult to measure the end-product of health services. In most industries, customers can compare product performance and features, including charges, with those of competing services. But patients do not have readily available measures to compare the quality of life that they have after surgery nor the relationship between charge and quality for a given physician or course of treatment. Most health care organizations are multiproduct or multiservice, offering a range of services including laboratory tests, elective surgery, transplants, but also support services like admission formalities, patient transport and even mail routing.

There is no study of perceived service quality of different brands particularly for private hospitals in Thailand. The concept of service quality increase customer's value and is importance on service quality on customers' repeat purchase (revisiting) and recommend the

service to others. This study, however, aims to investigate the patients’ perceptions of service components in private hospitals in Bangkok. The study investigates how the patients perceive of services they received from private hospitals following the concept of customer satisfaction in relation to customer loyalty. To do so, we study the impacts of perceived quality components on perceived quality of services from private hospitals (satisfaction, revisit to hospitals (repeat purchase) and recommend the service to others.

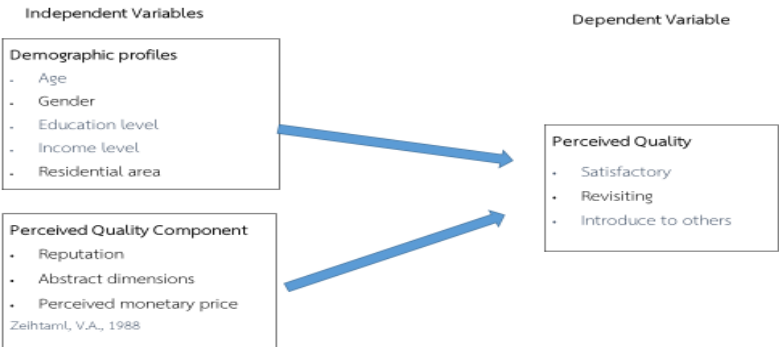
**Research Objectives**

1. To identify factors that influence patients’ decision to revisit the same hospitals and introduce the hospitals to others.
2. To investigate the relationships between the patients’ demographic profiles and perceptions on hospitals’ services and patients’ satisfactory in using service.

**Conceptual Framework**

The conceptual framework was developed after the review of the legendary Perceived Quality Components concept introduced by Zeithaml (1988). This study tested the relationships between patients’ demographic profiles and their perception of service from private hospital services, and trying to find out that whether how the different in perceptions related to their satisfactory in using the hospital services. Also, the study aims to test the relationships between influence factors (variety of services, hospital location, service charges, staffs ‘communication skill, costs of medicate, and hospital expertise) and the satisfactory in using the services at the hospitals.

**Conceptual Framework**



## Research Hypotheses

H1. There is a significant relationship between patients' demographic profiles and perceived service quality of private hospital services (satisfactory, revisiting, and introduce to others).

H2. There is a significant relationship between patients' perceived of quality components (reputation, abstract dimensions, and perceived monetary price) and perceptions on services quality (satisfactory, revisiting, and introduce to others).

## Perceived Quality

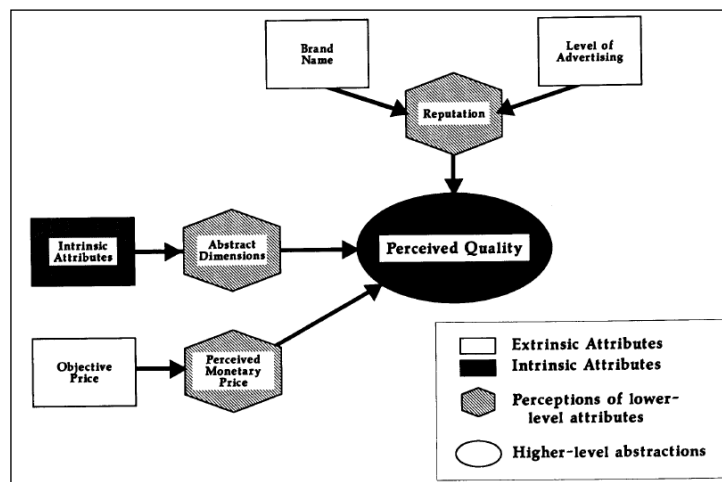


Figure 2 Perceived Quality Component

Source: Zeihtaml, V.A., 1988

## Service Quality

Zeihtaml (1988) first introduced the model of perceived quality based on 3 components which composed of reputation, abstract dimensions, and perceived monetary price. Following the author, the reputation included brand-name and level of advertising. Kotler and Lane (2006) stated brand awareness and brand perceived quality as the significant factors to create and maintain brand equity. There are positive relationship among brand awareness, perceive quality and brand equity.

Duncan (2002) stated that brand Image and trusts created customers' satisfaction and led customer to feel as a brand owner (creating loyalty). Gronroos (2001) stated that firms can

crate trust by means of signals sent to the market such as warranty, reputation, service quality or advertising and promotions. Secondly, the abstract dimensions included intrinsic attributes. Sawyer and Dickson's (1984) conceptualization of value as a ratio of service's attributes weighted by customer evaluations divided by price weighted by its evaluation. Thirdly, perceived monetary price occurred from objective price. Maynes and Assum (1982) stated that attention to prices is likely to be greater for services. However, complexity, lack of price information, and processing time required may interfere the accurate knowledge of prices. An addition factor contributing to the gap between actual and perceived price is price dispersion, the tendency for the same brands to be prices differently across stores or for products of the same type and quality to have wide price variance. Prices in healthcare business could be presented informs of charges or fees. It is very difficult for patients to compare charges and fees they paid to private hospital to the others since most of time charges or fees are posted after the treatments. The price and quality relationship refers the relationship between price variation and price-perceive quality association. Peterson and Wilson 1985 described the greater the price variation, the greater the tendency for consumers to use price as a quality indicator.

Zeithaml (1988) found that perceived quality is the consumer's judgment about an entity's overall superiority of services. Quality and satisfaction are related but distinct constructs, thus, occurrences of satisfaction resulted in perceptions of service quality. Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1980s) developed a tool to measure quality of service called SERVQUAL Parasuraman et al. (1998), identified five determinants of tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy for measuring the service quality. Globenko and Sianova (2012) stated healthcare industry is a specific representative of the service industry that regards quality as a fundamental value of medical care. To manage quality within the healthcare settings is a challenging task due to its complexity. In general, people use five distinct service dimensions to determine service quality including reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles. Gilbert (1996) suggested that quality should play role of the chief facilitator to achieve the objectives of relationship marketing, such as commitment to the brand, emotional involvement, and active interaction. Lai et al. (2007) stated delivering more effective services quality than other is one of the ways that affirm can be successful in achieving today's business environment.

In healthcare industry, service quality has become more important with particularly for private hospitals. The hospitals try to attract new customers while in the same time needed to retain existing customers. However, private healthcare service providers in Thailand are also encountering intensified competition to encourage market competition and improve efficiency. Ali (2014) stated that patients who used services at private hospitals needed attention and communication. Akter, Upal, and Hani (2008) found significant relationships between the five dimensions including responsiveness, assurance, communication, discipline, and baksheesh and patients' satisfaction. Gronroos (2000) described service quality in term of seven perceptions scales including professional and skills, attitudes and behaviors, accessibility and flexibility, reliability and trustworthiness, service recovery, service scape, and reputation credibility.

Regarding to customer satisfaction, Parasuraman (1985) stated that customer satisfactory is the results from a comparison of expectations with perceptions of performance. Perceived service quality is an overall judgment or attitude relating to the superiority of the service, whereas satisfaction is related to a specific transaction. Gounaris (2005) stated that various types of services offered by service providers could affect the buyer's degree of satisfaction. Mosialos (1991) pointed out that customers can compare service performance and features, including price or charge, with those of competing services. But patients do not have readily available measures to compare the quality of life that they have after surgery nor the relationship between price and quality for a specific doctor or a treatment.

Promptorn Taramongkhon (2006) showed that the foreigners were dissatisfied in reliability, assurance, empathy, and responsiveness dimension of private hospital in Thailand. All of these are the important level which customer concern. The study recommends the private hospital should improve the service quality in customer dissatisfied dimension. And focused on the preventive medicine in order to protect, promote and maintain health. To build differentiate for competitiveness by creating the specific medicines.

### **Research Methodology**

This study is a quantitative research using survey questionnaire to collect data from 400 foreign patients using the services at private hospitals in Bangkok. Since the population (private hospitals' foreign patients) is large amount and unknown, we employed W.G. Cochran's sample size formula to compute for the sample size. The sample size is 400 samples and

used quota sampling to classified sample sizes from targeted hospitals and used propulsive sampling to collect the data from 10 target hospitals (100 beds and up) located in 10 business districts (Ladpro, Silom, Payathai, Huaykwang, Sukumvit, Ramkhumheng, Chatuchak, and Satorn). Descriptive statistics were applied to describe demographic variables whereas One-way ANOVA was employed to test the variables and hypotheses.

### **Research Findings**

The results from descriptive analysis found that majority of the respondents were female, ages were between 41 - 50 years old, average incomes per month US\$3,000 – 5,000, and lived in the Middle-east of Asia countries. The results illustrated that 85.5 percent of the respondents had experience using private hospitals in Thailand before. Up to 65 percent of the respondents stated that they regularly used body check-up service at the hospitals whereas 44 percent visited the hospitals for sickness treatments, 80 percent of the respondents confirmed revisiting to the same hospitals, and 57 percent revealed that they would recommend the same hospitals to others.

The results found significant relationships between waiting time and income levels while health care services being related to age and occupation. Accommodations are affordable has significant relationships with age, income and marital status. Service charge has significant relationship with gender. Expenses on medicine have significant relationships with gender and education levels. Enough car parks have significant relationship with gender, income, and education. Doctors' consultation is clear enough has significant relationships with gender and occupation. Hospital staffs are friendly has a significant relationship with career. The results rejected Ho1.

It could be concluded that patients with all income levels were satisfied with waiting times for the services in the private hospital. All ages and careers of patients are satisfied with enough health care services provided by the hospitals which match to their needs. All ages, income levels, marital status of patients are satisfied with accommodations that are affordable. Patients are not satisfied with the expense room rate and food. All ages and education levels of patients are you satisfied with the expense for medicine. Patients are not satisfied with the expense room rate and food. All ages, income levels, and education levels of patients are satisfied with enough car parks. All ages and careers of patients are satisfied



with doctor's consultation is clear enough. And all careers of patients are satisfied with hospital staffs friendless.

There are significant relationships between respondents' ages and hospital environment and decoration. Marital status and variety of services, income levels and hospital environment and decoration, and variety of services, education levels and environment, varieties of service, and costs of medicate. Finally, there are significant relationships between occupations and hospital administrators' communications skills, environment and decoration, and cost of medicate.

The results from this study found no relationship between hospital's expertise and patients' decision to select a private hospital. Hospital environment and decoration has relationship with age, income, education, and career of patients on their revisiting to the same hospitals. Variety of services influence had relationship with marital status, income, and education levels of patients for their revisiting to the same hospitals. Cost of Medicare is major factor influence on education and career of patients on their revisiting to the same hospitals. Finally, the results revealed that communication skills of the hospital staffs have no influence on patients for their revisiting to same hospitals.

Table 1 Relationships between Perceived of Service Components and Perceived of Services Quality.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.171	4	.543	1.067*	.037
Residual	201.515	396	.509		
Total	203.686	400			
Regression	1.690	4	.422	.697*	.035
Residual	240.078	396	.606		
Total	241.768	400			

\* Sig <0.05, \*\* Sig <0.01, \*\*\* Sig=0.00

Results from Table 1 found significant relationships between respondents' demographic profiles and perceived quality of foreign patients' services from private hospitals.

It could be concluded that hospital expertise is major factor introduce to careers of patients in order to introduce the services to others. Communication skills of private hospital staffs influence on age, gender, and career of patients in order to introduce services to others. Variety of service has no influence on patients in order to introduce the services to others. Cost of Medicare is major factor influence on income levels and education levels of patients in order to introduce the services to others. Hospital reputation influences on age of patients in order to introduce the services to others.

Hypothesis	Results
H1. There is a significant relationship between patients’ demographic profiles and perceived service quality and satisfactory, revisiting, and introduce to others.	Accepted
H2. There is a significant relationship between patients’ perceived of quality components (reputation, abstract dimensions, and perceived monetary price) and perceptions on services quality (satisfactory, revisiting, and introduce to others).	Accepted

**Conclusion**

The results from descriptive analysis used to analyze factors influencing on patients’ perceptions of service quality of the private hospitals included reputation, expertise, service charges, communication skills, service variety, waiting time for services, parking lots, the hospital location, and decoration. The results found that the respondents would visit the specific hospital for their specific sickness. The hospital’s reputation influenced on their selection decision and the location near to public transportations when the patients select a private hospital.

The patients were satisfied with overall services they received from private hospitals in Bangkok. The results also revealed relationships between the respondent patients and the hospital staffs, the results revealed the patients were satisfied with friendship they received from the hospitals’ staffs (doctor, nurse, and administration staff), the results found the patients were satisfied most when they communication with doctors followed by

administrative staffs, and nurses. The results indicated that private hospital doctors have higher level of communication skills than the nurses and administrative staffs.

The private hospitals provide enough health care services which match to their needs. Accommodations provided by the private hospital match to their religion and demands even though the charges are a bit expensive. The waiting time for services was another concern but the results revealed that the patients had no problem with this issue. Another part of this study focused on the factors that influenced on the patients in order to revisit to the same hospital. The results also revealed that the environmental and decoration of the hospital have the most influence on them in relation to revisiting to the same hospital followed by communication skills of hospital staffs, varieties of services, the hospital expertise, and costs of medical. The results, however, found that charges or expenses were not major factors for the patients to revisit to the same hospitals

Finally, the results revealed that communication skills of the hospital's staffs was a major factor influence them when they wanted to introduce the hospital to others, followed by factors such as reputation of the hospital, the hospital expertise, cost of medical, and variety of services respectively.

### **Research Implication**

The findings from this study at least provide important information for persons who involved in private hospitals which included owners, shareholders, management team, doctors, nurses, and administrative officers in order to acknowledge what areas that their patients perceived about their service quality.

For the owners or shareholders of the private hospitals, the information from this study stated that the location of the hospital is important for their decision when they select to use services at a private hospital. The results from this study may be used for location selection when they want to select location for establishing of new branch for business expansion. The results also may be used for marketing communications to people who live in community near to the hospital since they could be prospected patients.

For private hospitals' management team, the findings from this study found that the respondents perceived good services on waiting time to have the services, enough health care services match to their needs, accommodation, service charges, expenses for medicine, enough car parks, doctors' consultation, and staffs' friendliness which strong results placed

on the hospital's accommodation. However, the patients do not perceive good services on room rate, foods, and expenses on doctors' consultation. The results presented that the private hospitals' management team should place their concern more on room rates, foods, and IPD doctors' consolation fees.

In regard to factors influence patients revisiting to the same hospitals, the results found communication skills of hospital staffs have no impact on their revisiting. In this regards, the results also found that the patients were satisfied with their communication with doctors more than administrative staffs, and nurses, mean that the management team should consider providing training programs on good communication to administration staffs and nurses. Finally, the results revealed that hospitals' expertise has no influence on their revisiting. Thus, these results will provide information to hospital management that the hospital should remain their roles as general hospital better than trying to be an expert in one area since most patients participated in this study may be regular patients who come to use general health care services from private hospitals.

### **Limitation and Difficulties**

There was a difficulty to distribute questionnaires across all patients in the private hospitals since they were busy with the process in the hospitals and had no time for participation and it was very difficult to get the permission from the hospital's management for data collecting in their hospitals.

### **Reference**

- Ali Mohammad Mosadeghrda. (2014). *Inter Journal of Health Policy*, 3 (2) 77 – 79.
- Armstrong, G. and Kotler, P. (2007). *Principles of Marketing*, 12<sup>th</sup> ed., New York: Pearson.
- Blackwell, R., Miniard, P. and Engel, J. (2001). *Consumer Behavior*, California: Harcourt College Publishers.
- Duncan, E. & Elliott, G. (2002). Customer Service Quality and Financial Performance among Australian Retail Financial Institutions. *Journal of Financial Services Management*, vol.7 no.1 pp.25-41.
- Gronroos, Christian (2001). The Perceived Service Quality Concept – A Mistake?. *Managing Service Quality*, vol.11 no.3 pp.150-152.
- Gronroos, Christian (2000). "Service Reflections: Service Marketing Comes of Age". In Swartz,

- Teresa A. and Iacobucci, Dawn (Eds.). *Handbook of Services Marketing and Management*. London: Sage Publications Inc., pp.13-16.
- Gronroos, Christian (1993). "Toward a Third Phase in Service Quality Research: Challenges and Future Directions". In Swartz, Teresa A.; Bowen, David E. and Brown, Stephen W. (Eds.). *Advances in Services Marketing and Management*. Greenwich: JAI Press., vol.2 pp.49-64.
- Gronroos, Christian (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth on Service Competition*. London: Lexington Books, pp.25-70.
- Gronroos, Christian (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, vol.9 no.3 pp.10-13.
- Gounaris, S. (2005). Measuring Service Quality in B2b Services: An Evaluation of the SERVQUAL Scale vis-à-vis the INDSERV Scale. *Journal of Services Marketing*, vol.19 no.6 pp.421-435.
- Gounaris, S., Stathakopoulos, V. & Athanassopoulos, A. D. (2003). Antecedents to Perceive Service Quality: An Exploratory Study in the Banking Industry. *The International Journal of Bank Marketing*, vol.21 no.4 pp.168-190.
- Hauser, J. R. and S. M. Shugan (1983), "Defensive Marketing Strategies," *Marketing Science*, 2 (Fall), 319-60.
- Hauser, J.R. (1988), "House of Quality," *Harvard Business Review*, May-June 1988, pp. 63-74.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006), *Business & Economics*, New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. and Zaltman, G. (1976), "Targeting Prospects for a New Product," *Journal of Advertising Research*, February 1976, pp. 7-20.
- Looy, V., Gemmel, B. & Dierdonck, V. R. (2003). *Services management: An integrated approach*. (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Maynes, E. Scott (1976), The Concept and Measurement of Product Quality, *Household Production and Consumption*, 40 (5), 529-559.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994) the Commitment-trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp.20-38.
- Olson, J. C. (1977), "Price as an Informational Cue: Effects in Product Evaluation," in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, New York: North Holland Publishing Company, 267-86.
- Ossel, V. G. & Gemmel, P. (2003), *Services management :An Integrated approach*, London:

- Pearson Education. p.155-178.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Parasuraman, Zeithaml, and Berry, (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Spring 1988, pp. 12-40.
- Pappu, R. Quester, P. & Cooksey, R.W. (2005), Consumer-based brand equity: Improving the measurement-empirical evidence, *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 143-154.
- Peterson, R. A. (1970), "The Price-Perceived Quality Relationship: Experimental Evidence," *Journal of Marketing Research*, 7 (November), 525-8.
- Phornphan Phoksuphat et al. (2018). *Thailand industry outlook 2016 – 2018*, Krungsri Research. Retrieved from www.
- Ramaswamy, V. & Chatterjee, R. (1996), An Extended Mover-Stayer Model for Diagnosing the Dynamics of Trial and Repeat for a New Brand, *Applied Stochastic Models and Data Analysis*, 12, 165-178.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 Iss: 2, pp.19 – 30.
- Solomon, M., Bamossy, G., (2006), *Consumer Behavior: A European Perspective*, 4<sup>th</sup> ed., New York: Prentice Hall.
- Sunil, S. and Sequeira, A.H. (2012), *A Study on Service Quality and Performance in Healthcare Organizations*, National Institute of Technology Karnataka (NITK), Surathkal, May 25, 2012.
- W.G. Cochran Sampling. (1977). *Techniques third edition*, New York: John Wiley & Sons.
- Zeithaml, Valarie A. (1982). "Consumer Response to In-Store Price Information Environments," *Journal of Consumer Research*, 8 (March), 357-69.
- Zeithaml, Valarie A. (1998). Consumers Perception of Price, Quality and Values *Journal of Marketing*, Vol.52.

# Conflict Management in Nepal and Lesson Learned

Sushil Ojha<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PhD (Management) candidate, Shinawatra University, Thailand

\* Corresponding author e-mail: ojhasushil46@yahoo.com

## Abstract

Conflict prevention in international politics stays as one of the primary goals of the United Nations. In the current setting, preventive initiatives go more than conventional peace talks to include a wide variety of U.N. departments dealing into a huge scope of fields like elimination of poverty, human rights, voting process and the establishment of liberal entities and the management of weaponries. The UN has a significant responsibility in this initiative, helping in the stoppage of conflicts in international politics by tracking world political events and mitigation of potential issues before they get worse. The UN led by its Secretary-General and his colleague go about their activities concerned with diplomacy all over the world. All throughout the years UN has highlighted the significance of stopping conflicts in international politics in order that people can have an environment that is without any worries or doubts on safety. Conflict settlement in the case of Nepal is successful due to the presence of United Nations Missions in Nepal (UNMIN). The Nepalese peace agreement is quite unique and interesting from both constitutional and international legal perspectives. Just as the people's movement in Nepal was quite unique in bringing down the royal regime through a peaceful, civilized, and disciplined movement, the peace agreement and the constitutional settlement reached are also quite unique. Unlike other peace agreements concluded in other parts of the world, the peace agreement in Nepal was not concluded between two warring or opposing sides or between a rebel movement and the government as such. Rather it was between two sides which had organized and led the people's movement together. What has happened in Nepal is also quite unique from an international perspective. As stated by Ian Martin, the head of UNMIN, Nepal's peace agreement was not an agreement that was imposed on the parties on an air force base in Ohio or another foreign military base; rather it was a fully Nepalese peace agreement that was negotiated between the principal Nepalese actors themselves.

**Key Words:** Conflict, Nepal, Peace agreement, United Nations

## **Introduction**

The Maoist armed conflict initiated in February 1996 and concluded in the year 2006 has not only created grave insecurity and violence in the country but also challenged the centuries-old feudal socio-cultural and political system and forced to look for fundamental transformation of Nepalese society. Hence the then Nepal was considered to be at a crossroads stage. During the period Nepal faced an unprecedented crisis, chaos and confrontation. In the course of the 10 years of the armed conflict in Nepal, there had been an example of several efforts which have been made to negotiate as well as to escalate conflict. The state has taken different approaches to foil insurgency, such as integrated security and development, Search and Destroy, creation of a special armed police force, mobilization of military, imposition of state of emergency, fixing bounty of heads of Maoist leaders, formation of unified command, creation of village defense committees. However, these approaches and strategies were not able to control the armed conflict. Some efforts have also been made to reach negotiated settlement of the conflict such as ceasefire and peace talks, creation of peace secretariat, etc. Nevertheless, they were not able to produce desired results. However, Nepal didn't remain the same. The country entered into a horrible confrontation between progressive forces who want to change Nepal as an inclusive, modern democratic nation and regressive forces who want to obstruct state restructuring process and progressive change. Thus, it was November 2006 when both the progressive and regressive forces agreed to stand in a common point to welcome the peace process in Nepal through a mutual understanding in the form of Peace Agreement. As a result today this country has emerged as modern democratic country. Nevertheless, cost of confrontational transformation is likely to be unbearably high. However, the best option learned by an incident at present is a 'negotiated settlement' with an agreement with a radical state reform, addressing all structural causes of conflict and crisis.

## **Statement of the Problem**

Conflict, at present, across the world is in increasing trend. The reason behind conflicts is not only the absence of practices of good governance rather it is due harsh living conditions, deep violations of human needs, scapegoat ideology, the syndrome "Us versus Them" and leniency from inactive onlookers are the identified factors for conflicts in African region (Anastase Shyaka). In other words we can say conflicts are due to the absence of good management skills as well as inability to remove the negative ideologies existed since the colonization.



The political landscape of Nepal after the people movement in 1990 has reported the changed mechanism in ruling the nation. The general public had great expectation from the 1990's political change. However, the post-1990 polity failed to govern the country based on the democratic ideals and the constitutional provisions detailed in the Constitution of Nepal 1990 (Thapa, 2003; Thapa, 2002). The head of the state during the time was king in Nepal. The unrealistic ambitions of King to rule the country autocratically by ignoring all democratic norms and values, keeping main political parties away, and creating fear from the use of state security apparatus, controlling media, ignoring human rights and imposing restrictions have divided the political power of the country into progressive forces and feudalistic forces. This situation catalyzed the nation to enter into a severe confrontation between progressive forces who want to change Nepal as an inclusive, modern democratic nation and regressive forces who want to obstruct state restructuring process and progressive change. That made the general public very frustrated and unhappy (Dahal, 2003; Upreti, 2003a & b, Hogger, 2001) finally leading to the situation of internal conflict.

There are a lot of research publications explaining the different ways of conflict assessment in theory however still less interest has been generated in local approach of conflict management leading to negotiation and peace process. Thus this paper aims to fill this gap as well as tried to highlight the lesson learned from local approach of conflict management through elaboration of Nepalese peace process from the very beginning with adequate explanation about the structural and proximate causes for the civil war specially in the centralized states including the challenges faced till the successful conclusion of peace process and the roles played by the United nations which could be one of the important ways of conflict resolution at present in this storm tossed war wary world.

### **Literature Review**

The 'contingency model' of Fisher and Keashley (1991) highlighted that the greater the level of conflict escalation, the intervention must be more direct and strong in order to be effective. The contingency model has two implications; first, that some peace-building activities will be more critical at some stages rather than at others; and second, that practitioners may need to return to an earlier stage of conflict management strategies as they gauge the progress of their peace building activities (Bercovitch, 1996). Lederach (1997), Curle (1971), Burton and Dukes (1990) and Galtung (1996) are some of the pioneer scholar-practitioners working in the field of conflict transformation and peace building research and analysis (BHCT, 2003). The work of Burton and Dukes (1990) had focused on 'horizontal'

relationships, i.e. the dialogue and cooperation between conflicting parties of relatively equal status. However, building dialogue and cooperation between actors of unequal status, i.e., vertical relationships are more important and difficult in armed conflicts like the Maoist rebellion in Nepal. Conflict transformation approach addresses to improve vertical as well as horizontal relations (Lederach, 1997).

In an article titled a practical approach to conflict management for program directors especially in health institutions by Matthew et.al 2014 elaborated a practical framework for approaching conflicting situations through the Thomas- Kilmann conflict mode instrument (TKI). This model is based on 5 principal namely Competing, Collaborating, Accommodating, Avoiding and Compromising conflict management styles followed by 2 dimensions namely Cooperativeness and Assertiveness. Cooperativeness is the extent to which an individual attempts to satisfy another's concerns whereas the assertiveness is the extent to which an individual attempts to satisfy his or her own concerns. Power sharing in different dimensions such as Political, Military, Territorial and Economical is a best strategy to maintain the peace in conflicting situations (Caroline Hartzell and Matthew Hoddie). It is because the power sharing institutions are adequately able to foster a sense of security among the former enemies and encourage conditions conducive to a self-enforcing peace. Berghof's Handbook for Conflict Transformation (2003) highlighted the view of conflict management theorists as an ineradicable consequence of differences of values and interests between conflicting parties. The propensity for violence arises from existing power distribution patterns and historical relationships. The conflict management theory highlights that complete resolution of violent conflicts may not be immediately feasible and therefore the best way is to manage and contain them, and work to reach a compromise in which violence may cease and start to rebuild normal relations. Institutional design in divided societies: an overview by Donald Horowitz and Arend Lijphart analyzed mainly the political system of various countries as most of the conflicts are the results of political system. They concluded that none of the political system is good or bad rather the in depth analysis of the obstacles and consequences of the design process and institutional outcomes helps to sustain the peace.

### **Theoretical Approach on Conflict Management**

Conflict management is oriented in ending the conflicting situations. Conflict resolution means reduction, elimination, or termination of conflict. To find a resolution, parties have to bring an extra piece of information, relate the information they have differently, or transform the issue, change the rules, change the actors or the structure, or bring in a third

party (Vayrynen, 1991).Deutsch's classic theory of competition and cooperation describes the perceived interdependence of the parties leading to Constructive and Destructive Conflict process (Deutsch, 2002). Also, this theory was further elaborated by Deutsch et al. in the year 2006 and stated that the context in which the conflict process is expressed drives parties toward either a cooperative or a competitive orientation in conflicts to obtain the desired results. Likewise the Social Exchange Theory proposes that people evaluate the costs and rewards of a relationship by the amount of effort required to attain rewards and avoid costs.

Negotiation is a process in which the parties attempt to jointly create an agreement that resolves a conflict between them (Lewicki & Tomlinson, 2014). Walton and McKersie (1965) were the first to identify the two polar yet interdependent strategies known as distributive and integrative negotiation. Distributive negotiation means that activities are instrumental to the attainment of one party's goals when they are in basic conflict with those of the other party. Integrative negotiation means that parties' activities are oriented to find common or complementary interests and to solve problems confronting both parties. Field theory proposed by Lewin and others in the pre-World War II era of 1920 to 1940 suggested that within any system there are forces that drive conflicts and forces that restrain conflicts.

### **The UN and Conflict Resolution**

The UN is doing all things possible to eradicate the source of conflicts in international politics. The stoppage of conflicts in international politics and the advocacy of peace thus truly take different structures (Boulden, 2003). This UN initiative has turned even more important especially because after the last global war, weaponries have turned into more lethal killing agents. And while there is a vast amount of resources in the globe, their allocation is imbalanced. This difference between the wealthy and the impoverished is very evident in all nations, and is getting worse, especially the Eastern and Western countries. Eventually, UN realized that conflicts in international politics develop effectively in places where poverty is so severe. Because of this, the UN has since made it a goal to help in the eradication of poverty, the encouragement of the participation of females, safeguarding the environment and the support of liberal entities. The management of the voting process provides a better idea on this. The UN is not the only organization involved in trying to attain this objective, as plenty of institutions are also doing efforts in their own individual ways. The UN also believes that the lack of education and access to it also leads to the emergence of new conflicts in international politics. Countries whose people have a low literacy rate are less capable of comprehending for the person they are choosing to lead their country or the choices done

by its leaders (Ramsbotham, 2005). Truly, lack of education frequently establishes a conflict between those in a community who are literate and those over whom, as a result, the literate get the authority. It can also establish a huge gap between the country and its people if the latter can be readily manipulated since they neglect the happenings of the society. UN has already developed policies to advocate and provide access to education. The United Nations is also present to guarantee that justice, the rights of people and basic liberties are acknowledged, regardless of ethnicity, gender or religious perspective. The emergence of present conflicts in international politics can also be connected to the management of available resources. According to the UN, more effective handling of these resources could aid prevent the emergence of long term conflicts in international politics. For instance, the impacts of environmental degradation can quickly worsen and demand better global camaraderie. Environmental degradation does not really consider the territories planned by people. Over the history of the Earth, there have already been lots of terrible environmental issues caused by its mismanagement. These environmental issues are frequently because of the failure of nations to implement basic regulations for the protection of the environment. This failure inspires specific nations to implement less strict policies in order to motivate organization to operate part or the entire business from these nations. Nevertheless, the most common and major environmental issues happen in straits between various nations. This is the idea where the United Nations is basing its initiatives all over the globe to alter perspectives regarding the environment. It starts and handles multilateral meetings on ecology awareness and therefore attempts to advance the world legal structure for environmental security. Bigger global cooperation will eventually imply lesser environmental issues and, as a result, lesser conflicts in international politics based on this matter. Acknowledging the rights of people is a situation important for the creation of peace on this world. In 1948, the countries comprising the United Nations established and declared the Universal Declaration of Human Rights (Fisher, 1997). This announcement creates fundamental rights for all mankind. Though the rights of people are not really honored in periods of conflict, acknowledgement for the rights of people can prevent difficult situations from escalating into a more serious conflict. The responsibility of the UN is therefore to advocate respect for the rights of people. This institution has to portray, through effective initiatives, the global community's desire and passion to guarantee that the rights of every person are recognized. Also, it attempts to have global provisions for human rights approved and implemented. The United Nations does not only educate people regarding the need to recognize the rights of people. It also makes

initiatives in the field to offer technical support or assistance in the proper education of law enforcement units. The United Nations is not the sole institution to strive for the advocacy of the rights of people.

It is evident that the equivalent of all conflicts in international politics is the presence of various types of weaponries. Since the launching of the atomic bomb on Japan in 1945, nuclear bombs have unfortunately experienced tremendous development, as has the production of weapons in essence. As a result, the UN has encouraged countries to strive towards the eradication of all nuclear weapons. Most countries consume so much resources on weapons, and for some countries, weapons signify the primary component of their available funds, while other important sectors of the society are afforded lesser funds. The United Nations actively advocates disarmament, which is necessary for attaining peace. The United Nations closely monitors the status of weapons manufacturing all over the globe and creates disarmament guidelines and objectives in coordination with other UN departments. The UN is also doing investigations into the opportunity to have a more secured future and the chance of establishing meetings and conventions whose objective is to attain disarmament deals.

The article is important in the history of Nepal as well as it is equally important to the rest of the world as it explains the reason behind the conflict, the role of United nations in managing the conflicts during the confrontation and most importantly the progressive initiatives being taken so far by political parties, civil societies , medias and all the other stakeholders for the fruitful and conclusive management of the conflicting situation in Nepal as a rational identity to all those conflicting nations.

### **Research Methodology**

Qualitative research method is adopted to understand and explain the efforts made by civil societies in transforming from conflicting situations to settlement of conflicts. Data for the study is combination of both primary and secondary sources. Primary data collection through field visit of different parts of the country (Rolpa , Rukum, Dang , Tanahun, Lamjung and Kaski ). It is because these places were highly densely populated, influenced and impacted by the Maoist people war from 1996-2006.

Study method included the observation and photographic documentation, in-depth interviews and focused group discussion. During the field visit to the villages and districts,

there were in-depth discussions with local people (both male and female), internally displaced person and other conflict victims, security forces, local leaders of different political parties, Maoist workers, NGO workers, representatives of business, human rights activists, etc. Secondary data collection through review of literature related to theory and practice of conflict transformation and peace building. Purposive sampling technique is adopted with total sample of 300.

### **Discussion and Findings**

On the fourth of February 1996, the United People's Front (UPF) submitted a 40-point demand to the then Prime Minister Sher Bahadur Deuba of the Nepali Congress government (Bishnu raj Upreti, 2006). They declared that they would wage a 'people's war' if the government did not respond to these demands within 15 days. Unfortunately, the Deuba government did not take the demands seriously. Prime Minister Deuba went to India on an official visit, ignoring the deadline (Kumar, 2004). The UPF (Maoist<sup>1</sup>) started a people's war on 13th February 1996, three days before the given deadline, attacking police post at Holeri (Rolpa) and Thibisikot (Rukum) (Thapa, 2003). Since then Nepal started facing an unprecedented crisis. The 'people's war' waged by a radical Communist Party of Nepal-Maoists (hereinafter referred as Maoists or insurgents) has not only taken lives of more than 13,000 people and billions of rupees of property but also challenged a centuries-old authoritarian political regime (Nickson, 2003). The circumstances in the then Nepalese polity were pushing to demonstrate a 'failed-state syndrome' (i.e., sustained military conflict between insurgents and government to displace the regime, sustained policy of protagonists that results in the death of large number of people and an adverse and disruptive regime transfer with a major abrupt shift in patterns of governance leading towards authoritarian rules, collapse of economy, dysfunctional bureaucracy, erosion of trust on government, etc.). Three communist parties, believers of Mao's ideology, policy and programs, had formed CPN-Unity Centre (CPN-UC), as a 'political front' to join the 1990's popular movement for the restoration of democracy (MRD). They wanted more radical change from the MRD and to decide the issues of 'constitution' and 'monarchy' through a constituent assembly election. However, major MRD forces (Nepali Congress Party and United Leftist Front<sup>2</sup>) rejected these issues (decision of 'constitution' and 'monarchy' through a constituent assembly election) rose by CPN (UC). Negotiation between the king and the major MRD forces was made through a compromise with a power sharing arrangement (Upreti, 2004a). Though disappointed, the CPN

(UC) did participate in the 1991 national election, won 9 out of 205 parliamentary seats and became the third largest party of Nepal (Sijapati, 2003). Their decision to participate in the parliamentary election was based on a tactic to expose ‘the contradictions and limits of the parliamentary system’ (Misra, 2004). CPN (UC) wanted to implement political program within the strict framework of Marxist, Leninist and Maoist ideology specific to Nepalese political, economic and cultural conditions. After one year of underground preparation of program and organization for the ‘people’s war’, it declared the formation of the Communist Party of Nepal-Maoist (CPN-M) in 1995 and the ‘people’s war’ was initiated on 13 February 1996 (Philipson, 2002; Nickson, 2003; Thapa, and Sijapati, 2003; Upreti, 2004a). By now, this armed conflict had severely shaken the existing political structures and governance system established by the 1990’s political change. Three domestic power centers in addition to an international power are the key players in the Nepalese conflict. The invisible force is directly or indirectly engaged in sustaining or escalating the crisis. The giant arm traders, smugglers or foreign political masterminds are most probably sponsoring this invisible force (Kumar, 2004; Upreti, 2004a). Before 4th October 2002, there were only two visible power centers in the conflict (i.e., constitutional force - the king/parliamentary parties, and the Maoists in the domestic arena). However, the invisible force successfully managed the ambitions of the king to separate constitutional force and create a tripartite conflict. Consequently, the Maoists gained much from the changing power equation, as parliamentary parties and the Maoists are willy-nilly moving closer and the palace is distancing itself from its legitimate traditional allies. Consequently, systematically raised by the Maoists from the beginning of their insurgency is now increasingly becoming a center of debate in the street when the students and other political activists start to chant the republican slogan. Though the 1st February takeover was not an overnight decision but the outcome of more than three years of calculated and planned moves, the outcome became counterproductive to the king. Many of the assumptions of king at the time of the royal takeover (for example, continued support will obtain from the international community, particularly from those who were providing military aids if the Maoists are presented as ‘terrorists’ to the international community, political parties will collapse when presented as solely responsible for the all ills of the country, and will get strong support from civil society and ordinary people, full support of military (that assumption proved right) became wrong . Hence, the royal takeover was vehemently opposed both at national and international levels. Recruitment of hardline ex-Panchas (leaders close to royal family at that time), convicted criminals, and bank loan defaulters in the cabinet and

regional/zonal administration, censorship in media, curtailing civil rights of people, arresting and detaining political leaders and restricting movement of civil society leaders and politicians resulted in a direct confrontation between the major political parties and the king. Still, political parties were hoping to reconcile with the king but the constant and continuous undermining democratic values and process and sidelining major political parties betrayed them with the king and they have started to change their twin-pillar theory of democracy (i.e., multiparty democracy and constitutional monarchy), opting for democratic republic (Nepali Congress removed 'constitutional monarchy' from its constitution and Communist Party of Nepal (UML) decided to go for a democratic republic political set-up of the country. Many other communist parties were in favor of the republic system. This situation will virtually lead to heavy confrontations between the palace (by using its traditional force, i.e., RNA) and political parties working for a democratic republic set-up. Therefore, the conflict between the state and the Maoists has been shifted to a wider political crisis between the traditional autocratic force and progressive force fighting for democracy.

### **Reasons of the Conflicts**

Nepal was a monolithic, feudalistic, autocratic, authoritarian, centralized and closed state for centuries (Thapa, 2003; Karki and Seddon, 2003; Misra, 2004; Kumar, 2004; Upreti, 2004a). The state governing system in the entire history of modern Nepal was orchestrated by cajoling, threat of suppression and use of coercive power by the state (Hutt, 2004; Kumar, 2004). Such characteristics of the state consequently excluded a vast majority of Nepalese people from the nation-building process (Upreti, 2005b; Thapa, 2003, Raj, 2004). This became virtually a breeding ground of insurgency in Nepal. Rampant poverty, abject destitution, systematic and deliberate exclusion, severe caste, gender, and ethnic discriminations, and greater injustice have been identified by many researchers and analysts (Thapa, 2003; Karki and Seddon, 2003; Misra, 2004, Rana and Sharma, 2004; Upreti, 2004a; Raj, 2004) as structural causes of the ongoing armed conflict. Similar observations were made by the Dhimi (1997) and Deuba (2000) Commissions, which were constituted by the government to recommend ways of resolving the conflict. The Maoists started their 'people's war' to dismantle the existing feudal socio-political structures production relations. Babu Ram Bhattarai, senior leader of the Maoists, has vividly explained his perspective on the socio-political structures of society as the core of the problem of Nepal, which is acknowledged in the theoretical documents of Maoists (Bhattarai, 2004). According to the Maoists, 'the principal objective of the people's war is thus to develop the social productive forces and create a higher form of



society through a continuous revolution... by putting 'politics in command' "(Kumar, 2004). Therefore, the Maoists argue that they are not the problem but the solution of the problem facing the nation for a long time<sup>4</sup>. Though political conflicts are an integral part of state governance system and management process (Pahari, 2003; Kumar, 2004), opportunity for state reform and progressive change and welfare of its citizens, failure of managing such conflict in a constructive way leads to crisis, as observed in Nepal. The Maoist insurgency is not the sole product of the failure of multiparty democracy, rather, the cumulative effects of 30 years of an autocratic Panchayat system and beyond. The post-1990 governance failure provided the space for conflict escalation because of: (a) its inability to fulfill people's expectations, degenerating into malgovernance and (b) the freedom it offered. People were frustrated with the Panchayat regime and looking for a change. Consequently, people widely supported the democratic movement of the 1990 and the multiparty democracy was restored. In a context of complex conflict like the Maoist insurgency in Nepal, it is very hard to identify and separate causes and effects, as causes become effects and effects turn into causes. For example, poverty is a cause of conflict but it turned out to be its consequence when local food security and production system was severely disturbed by the insurgency. However, the following categories of interrelated causes can help to analyze the Maoist conflict in Nepal and the consequence thereof.

### **Conflict Management in Nepal and Role of UN**

The Comprehensive Peace Agreement in November 2006 between the Maoists and the main political parties was a major breakthrough in the modern political history of Nepal. That agreement outlined the ways and means to integrate the Maoists into the mainstream politics. It also provided the basis for an interim constitution which was the outline for power-sharing arrangement between the Maoists and other political parties. The main objective of the agreement between the Maoists and other political parties was to hold fresh elections to elect a constitution assembly to write a permanent constitution for the country. The purpose of a new permanent constitution is aimed at restructuring the system of governance within the country and allowing equal access to power for people of all traditionally marginalized ethnic, religious and racial groups in this highly stratified traditional society. The Nepalese peace agreement is quite unique and interesting from both constitutional and international legal perspectives. The process of making the interim Constitution did not follow any of the internationally accepted models of constitution-making. However it has tried to accommodate the demands and concerns of all groups of people within Nepal. It

was in January 2007 that a new political mission of the UN – UNMIN ( United Nations Mission in Nepal) – was established by the UN Security Council through its Resolution 1740 (2007) of 23 January 2007 for a period of 12 months to assist in the peace process by managing arms and armies of the opposing sides (Subedi, 2007). The UNMIN came to Nepal by invitation accepting the terms of reference stipulated jointly by the Maoists and the government. The UNMIN began its work with the process of registering the Maoist weapons and their fighters have been completed. The weapons were already in UN-approved containers and the disarmed Maoist fighters were in UN-approved and supervised cantonments. Finally in September 20, 2015 with the new draft of constitution of Nepal, the Himalaya kingdom has successfully settled the conflict lasted since 12 years. Thus, the country known for its martial race ended up managing arms and armies of the Maoists by employing mostly its own men and resources. Consequently, unlike in other parts of the world, there were no foreign troops parading in the streets of Kathmandu even under UN blue helmets to keep peace in the country.

Table 1 Performance Evaluation of UNMIN in settling the conflicts

No.	Role of UN in conflict settlement in sample districts	No. of respondents
1	Active participation, Unbiased and good	230
2	Satisfactory	30
3	Poor	10
4	Don't like to comment	30
	Total	300

Table 1 explains the views of civil society regarding the roles played by UNMIN in peace process in Nepal. Majority of the respondents evaluated the role of UNMIN as active, unbiased and good so that the overall development of peace process in Nepal came to the conclusion. However, there were ten respondents who made comment as Poor. It is because UNMIN was invited as an international agent to witness the overall activity being conducted during the storage of weapons and categorization of rebellion cadre as eligible for further selection in national security officials or not. Few of them were not eligible but they think as

a manipulated activity by the powerful elites. Also 30 of them don't like to comment as they felt risk in sharing their views as an agreement or disagreement.

### Conditions for Successful Negotiation of The NEPAL'S Current Confrontation

A new polarization achieving democratic peace evolved in the year 2016 among the political parties which changed their current approach, conceptual understanding and risk-bearing ability. As a result Nepal became federal republic nation with 7 provinces with clear territory and successfully completed the local level elections in the year 2017 after the 20 years. Likewise the elite groups were able to generate the mutual trust to eradicate all kind of confrontation for the sustained peace in Nepal.

Table 2 Reasons for Conflict Settlement

No.	Reasons for conflict settlement	No. of respondents
1	International Pressure	30
2	Abuse of power	30
3	Build up Political trust	200
4	Need for reform	40
	Total	300

Table 2 is the result obtained from the in-depth interview with the general publics as well as focused group discussion. There was the question intended to know the reason for successful settlement of conflicting situations in Nepal with reasons mentioned above. There were 200 respondents saying that the mutual trust among the rebellions and the government of Nepal was the main reason for the fruitful conflict settlement. Likewise 40 of them thought it is the situational need to create a new form of government to rule the nation, 30 of them thought international pressure is also playing a role for this situation and 30 of them think abuse of power from either side is responsible for this situation.

### Discussion

1. Constitutional Provisions and challenges

The Constitution of Nepal 2015 (2072 B.S.) is the seventh constitution of Nepal made and adopted by the Constituent Assembly (CA) which was specifically elected for this purpose. It was proclaimed by the President of Nepal on September 20, 2015 (Asoj 3, 2072). The new statute has proposed federal democratic republican, inclusive and prosperous Nepal by institutionalizing the achievements of the democratic movements held in the country. The promulgated system expresses the determination to build an equitable society on the basis of the principle of proportional inclusion and participation, by ensuring economic equality, prosperity and social justice. The preamble of the constitution also mentions people's competitive multi-party democratic system, civic freedom, fundamental rights, human rights, period election, voting rights, full press freedom, independent, fair and competent judiciary, building of a prosperous nation with the commitment to socialism based on rule of law, and democratic norms and values, and durable peace, good governance, development through the federal democratic republic. Similarly, in order to get the citizenship by decent, one needs to have father or mother Nepali at the time of his/her birth. Protection of the age old religions and culture, secularism with freedom to adopt any religion are other salient features of the constitution. The executive rights of the country shall vest on the Council of Ministers while the President would be ceremonial head-of-the-state. Similarly, a bi-cameral federal parliament, a constitutional bench in the Supreme Court, and formation of constitutional commissions on national natural resources and finance, on national inclusion, on indigenous nationalities, on Madhesi, on Tharu and on Muslim are other features of the new constitution that is finally coming after two CA elections and almost a decade of constitution drafting process.

## 2. Challenges

Nepal has just undergone the biggest socio-political change since the end of conflict in 2006, with the promulgation of its new constitution. However, there are also a number of key structural challenges that need to be addressed. Despite the achievements the state continues to face difficulties fostering peace and development along the southern plains, the Terai, and some hill districts. The geographic demarcation of the proposed federal structure, discontentment with the proposed draft constitution, religious and ethnic polarization – as well as increasing fissures in communal harmony between those in hill districts and those from the Madhesh (southern plains) – have all started to lead to direct

violence. These outbreaks of conflict, built on longstanding grievances that have not been addressed under the Comprehensive Peace Agreement, have resulted in the death of more than 30 civilians and nine security personnel between August and September 2015. The four major parties implemented their 16 point agreement and produced a draft to delineate the boundaries of the federal provinces by a commission to be established later.

## **Conclusion**

The current approach of solving Maoist conflict in Nepal was a multi-track approach with adequate efforts from all the actors at different levels in Nepal. The adoption of inclusive approach, development of political trust and continuous dialogue between the major actors led Nepal to the successful settlement of 10 years long Maoist conflict with the limited support provided by the United Nations as per the request made by the Nepal. Since then Nepal moved a step ahead with the completion of election for constitutional assembly which also promulgated the seventh constitution in the year 2015. Besides these still there is some kind of tensions around Nepal's constitution promulgation process. This has highlighted the need for strong local capacities to prevent and respond to tensions and violent conflicts. As a result of continued engagement and interaction through a series of workshops and meetings, the political collusion at local levels as well as local organizations are now able to identify potential tensions and emerging conflict risks that may later escalate into violence. We should all reflect on the steps taken and ardent efforts made to further enhance Nepal's governance systems; and acknowledge the outstanding grievances and tensions that still exist within Nepal's social and political fabric – as well as the difficult questions yet to be deconstructed and addressed in a way that is holistic, collaborative, equal, and socially inclusive. Yet clearly, violating the rule of law and bypassing elected officials are not the foundations on which a people's democratic constitution for a new Nepal should be established. There was little Nepalese could do about the April earthquake. Nature and natural disasters are hard to control. The draft constitution is, and should be, another story. But without the intervention of citizens and political parties that are committed to making a just and rule of law-based democratic Nepal, this draft—as with the earthquake—will pose huge long-term challenges to the rebuilding of the new nation.

## References

- Bhattarai, R. (2004), *Geopolitical Specialties of Nepal and a Regional Approach to Conflict Transformation*. Kathmandu: Friends for Peace.
- Haas, Ernst B. (1983). Regime Decay: Conflict Management and International organizations, 1945-1981. *International Organization*, vol.37, no 2, pp. 189-256
- Hartzell, Caroline. Hoddie, Matthew. (2003). *Crafting Peace: Power Sharing Institutions and the Negotiated Settlement of Civil Wars*. Retrived on 2<sup>nd</sup> October 2017 from [www.psupress.org](http://www.psupress.org).
- Horowitz, Donald. Lijphart, Arend. (2000). Institutional design in divided societies: an overview. *Journal of conflict management*.
- Hutt, M. (2004), *Himalayan 'People's War': Nepal's Maoist Rebellion*. London: Hurst and company.
- Junn, Robert S. (1983). Voting in the United Nations Security Council, *International interactions*. Vol. 9, no. 4, pp. 315-352
- Kumar, D. (2004). Proximate causes of conflict in Nepal. A paper presented at international conference.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. (2014). Trust, trust development and trust repair. In M.Deutsch, P. Coleman, & E. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution* (3<sup>rd</sup> ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Misra, C. (2004). Locating the 'Causes' of the Maoist Struggle. *In Proceedings presented at International Workshop on "Causes of Internal Conflicts and Means to Resolve Them: Case Study of Nepal* organized in 22-24 February 2004.
- Mossanen, Matthew. Johnston S. Susan. Green, Jessica. Joyner D. Byron. (2014). A practical approach to conflict management for program directors. *Journal of Graduate Medical education*. Vol. 6, Mp. 2, pp 345-346
- Subedi, P. Surya. (2007). *Post-conflict Constitutional settlement in Nepal and the role of United Nations*. Accessed from <https://dokumen.tips/documents/post-conflict-constitutional-settlement-in-nepal-and-the-draft-not-for-attribution.html>
- Tamang Seira. (2015). *Drafting Challenges*. The Kathmandu Post. Page 8. Accessed on June 13, 2016 <http://www.wapnepalonline.com/nepal-constitution-2072-2015/> (accessed on 24/06/2016)

<http://www.un.org/News/Press/docs/2007/sc8942.doc.htm>. (Accessed on 13/06/2016).

Thapa, D. and Sijapati, B. (2003), *A Kingdom under Siege: Nepal's Maoist Insurgency, 1996 to 2003*. Kathmandu: The Print house.

Upreti, B. R. (2004). *The Price of Neglect: From Resource Conflict to Maoist Insurgency in the Himalayan Kingdom*. Kathmandu: Bhrikuti Academic Publications. Page 446.

Upreti, B. (2005). Conflict Resolution in Nepal: Traditional Approaches and the Question of Third Party Negotiation.

Vayrynen, R. (1991). *New Directions in Conflict Theory*. London: SAGE. Accessed on 10/3/2018.

Wiseman, Henry. (1982). *Peacekeeping and Conflict Resolution in international peacekeeping in the eighties* . Ottawa : The Norman Patterson School of International Affairs, Carleton University.

# บทบาทของผู้ดูแลทรัพย์สินครอบครัวต่อการบริหารธุรกิจครอบครัว

## Roles of Family Trust towards Family Businesses

ชาญชัย บัญชาพัฒนาศักดิ์<sup>1</sup>

ธนสุวิทย์ ทับทิมรักรักษ์<sup>2</sup>

ปานรพร บุญเมฆ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร

Corresponding Email:chanchai@siu.ac.th

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>3</sup> รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท วายแอลจี บูลเลียน แอนด์ฟิวเจอร์ส จำกัด

### บทคัดย่อ

วิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสำคัญของกลไกในการรักษาหลักที่ผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวใช้ในการรักษาสัดส่วนอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากธุรกิจครอบครัวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างของธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ที่ร่วมในการวิจัยครั้งนี้ยังไม่มีการจัดตั้งสภาครอบครัว และยังไม่มีการจัดทำธรรมนูญครอบครัว (ระเบียบกลางของครอบครัว) ที่เป็นทางการ แม้ว่าจะมีการกำหนดเป็นกฎ ระเบียบและได้แจ้งให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน ผลการวิจัยยังพบว่าหลายธุรกิจขนาดใหญ่ได้มีการจัดตั้งผู้ดูแลทรัพย์สินเป็นกองทุนครอบครัว (กองกลาง) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไว้เพื่อเป็นกลไกในการกำกับดูแลทรัพย์สินของครอบครัวและควบคุมโครงสร้างสัดส่วนในการถือหุ้นของสมาชิกในครอบครัวสำหรับการรักษาฐานอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจ นอกจากนี้เพื่อเป็นการประกันความเสี่ยงจากการที่สมาชิกใดๆ ขายหรือโอนหุ้นให้กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นสมาชิกภายในครอบครัว โดยบางตระกูลได้มอบอำนาจให้ผู้ดูแลทรัพย์สินครอบครัวเป็นกลไกหลักอันหนึ่งในการถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทธุรกิจในอนาคต

**คำสำคัญ:** กองทุน ครอบครัว ธุรกิจครอบครัว ผู้ดูแลทรัพย์สิน

### Abstract

This research studied factors and elements influencing the successful in doing business of Thai family business and studied characteristics of sustained family business. The research was qualitative research design employed an in-depth interview to collect data from owners, executives, or representatives from family businesses which registered in the Stock Exchanges



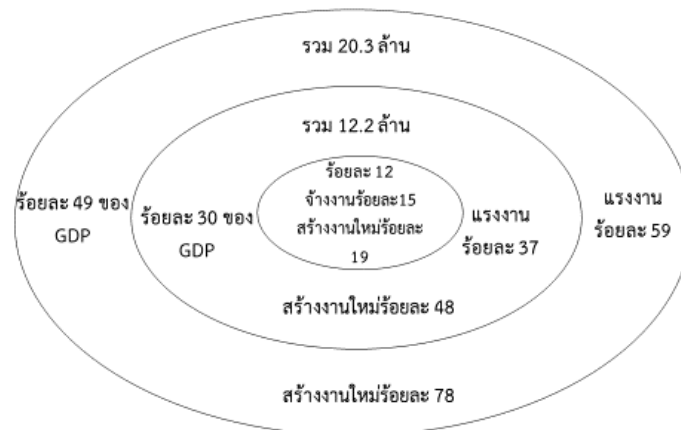
of Thailand using content analysis to analyze the data. The findings found that most family businesses participated in this study did not have formal family structure, family constitution even though they had rules and orders which already informed the family members. The findings also found that some large businesses established family trusts (family fund) in various forms to be mechanism for supervising the family's assets and control structure of family members' shareholding to keep the management power in the business, moreover, to secure against risks emerged from any member sold or transferred the shares to a person outside the family. Some families empowered the family trusts to be a key mechanism in the business succession procedure to the successor of the next generation.

**Keywords:** Family business, institute, structure, trust

## บทนำ

เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าธุรกิจครอบครัวมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของเกือบทุกประเทศทั่วโลก เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเป็นองค์การธุรกิจที่รวบรวมเอาจากแข็งหลายอย่างไว้ด้วยกัน นับตั้งแต่ความสัมพันธ์ทางเครือญาติ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของของธุรกิจ Joh (2003) รายงานว่าธุรกิจขนาดใหญ่ของเกาหลีมีสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เป็นครอบครัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 45.19 ไม่ต่างอะไรจากในประเทศไทยที่ Yupana Wiwattanakantang (2001) พบว่าร้อยละ 67.78 ของบริษัทที่ทำการศึกษากว่ควบคุมโดยตระกูลต่างๆ ซึ่งโดยเฉลี่ยจะมีหุ้นส่วนอยู่มากถึงร้อยละ 43.31 โดยปกติจะมีผลในด้านความเป็นเจ้าของ เป็นที่มาของนโยบายหลักในการบริหารจัดการ และแม้กระทั่งการส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจ อย่างไรก็ตามในโลกยุคใหม่ประเทศในตะวันตกและในเอเชียหลายประเทศธุรกิจครอบครัวมีการระมัดระวังในเรื่องของความเสี่ยงในด้านต่างๆ จึงมักมีการถ่ายโอนอำนาจในการบริหารธุรกิจซึ่งอยู่ในรูปแบบของหุ้นไปยังกองสินทรัพย์ของครอบครัว (family trust) หรือในรูปแบบของมูลนิธิ (foundation) แทนที่จะเป็นสมาชิกคนใดคนหนึ่งในครอบครัว จากนั้นก็จะใส่ชื่อผู้ครองหรือบุตรหลานที่ตั้งใจให้เป็นผู้รับประโยชน์ที่เกิดจากกองสินทรัพย์ โดยได้การแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีประสบการณ์และเชื่อถือได้คอยบริหารจัดการกองสินทรัพย์นั้นๆ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนครอบครัวนอกมาจากการที่ธุรกิจต้องปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาษี และเงื่อนไขการโอนหุ้นของธุรกิจไปสู่คนนอก

Shanker and Astrachan (1996) อธิบายว่าธุรกิจครอบครัวตั้งอยู่บนพื้นฐาน 3 ระดับที่มีความสำคัญต่อบทบาทของธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประเภทนี้มีครอบครัวเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์และในการดำเนินธุรกิจ หรือมีสมาชิกครอบครัวเป็นผู้นำและสมาชิกอื่นๆ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจ ผู้แต่งได้นำเสนอบุลอายโมเดล (Bull's Eye model) ซึ่งแสดงผลจากการคาดการณ์



ภาพที่ 1 Bull's Eye model

ที่มา: ผู้แต่งพัฒนาจาก Shanker & Astrachan (1996)

Lank (1994) พบว่าธุรกิจครอบครัว (family business) เป็นหน่วยหนึ่งในสังคมธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในระบบเศรษฐกิจของนานาประเทศแทบทั้งสิ้นและเป็นรากฐานของธุรกิจขนาดใหญ่ทั่วโลก ธุรกิจร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัว แต่ธุรกิจครอบครัวอาจมีอายุไม่ยืนยาว โดยผลจากการวิจัยของ โปสตูริส (Poutziouris, 2000) พบว่ามีธุรกิจครอบครัวประมาณร้อยละ 30 เท่านั้นที่สามารถส่งต่อธุรกิจจากรุ่นแรก (ผู้ก่อตั้ง) ไปสู่ทายาทรุ่นที่สอง และอีกประมาณร้อยละ 30 จากรุ่นที่สองไปสู่รุ่นถัดไป มีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในธุรกิจครอบครัวเอง ด้านครอบครัว ช่องว่างระหว่างวัย ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว ด้านความเป็นเจ้าของ อำนาจการตัดสินใจใน ภาวะผู้นำ ด้านธุรกิจ โครงสร้างการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอก ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่มีวิถีการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆอย่างรวดเร็ว ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีการค้นหาวิธีหรือรูปแบบเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

### ความสำคัญของปัญหา

การศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว (อำพล, 2551) ผู้วิจัยเห็นว่ามีปัจจัยอื่นๆ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ความเป็นสากล ความเป็นหนึ่งเดียว ความเป็นมืออาชีพ ธรรมาภิบาล น่าจะมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวเช่นกัน วิจัยนี้จึงได้นำปัจจัยที่กล่าวข้างต้นมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำรงรักษาธุรกิจและหารูปแบบ

การรักษาธุรกิจครอบครัวให้มีความยั่งยืน เพราะธุรกิจครอบครัวเป็นแหล่งจ้างแรงงานพื้นฐานและเป็นแหล่งสำคัญในการสร้างผลผลิตมวลรวมประชาชาติของประเทศไทย ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ตลอดทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ต่อไป การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาบทบาทของครอบครัวที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจว่าโครงสร้างของความเป็นเจ้าของและการจัดตำแหน่งต่างๆ มีผลต่อการกำกับดูแล การตัดสินใจของบริษัท และผลการดำเนินงานของธุรกิจในด้านต่างๆ อย่างไร

### **คำถามการวิจัย**

วิจัยนี้ต้องการศึกษากลไกในการดูแลทรัพย์สินและบทบาทของผู้ดูแลทรัพย์สินของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีลักษณะเป็นอย่างไร

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษากลไกในการดูแลทรัพย์สินของผู้ดูแลทรัพย์สินของธุรกิจครอบครัวไทย
2. เพื่อศึกษาบทบาทของผู้ดูแลทรัพย์สินที่มีส่วนในความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวไทย

### **ทบทวนวรรณกรรม**

กิติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวถือว่าเป็นพื้นฐานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีสมาชิกในครอบครัวใดครอบครัวคนหนึ่งเป็นผู้ก่อตั้งกิจการ และพัฒนาเจริญเติบโตจนกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่จนกระทั่งหลายบริษัทได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือจดทะเบียนในต่างประเทศ อาทิ กลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มบริษัทสหพัฒนา กลุ่มเซ็นทรัล กลุ่มธุรกิจไนโตรกุลโสภณพานิช กลุ่มบริษัทไนโตรกุลล่าซ่า โดย ธีรนนท์ ศรีหงส์ (2558) พบว่าธุรกิจรายใหญ่ในประเทศไทยมีสัดส่วนที่เป็นธุรกิจครอบครัวสูงถึงร้อยละ 50 หรือประมาณ 7,500 บริษัท ธุรกิจขนาดกลางมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 60 โดยปัจจุบันธุรกิจครอบครัวไทยมีมูลค่าสูงประมาณ 17 ล้านล้านบาท วาร์ด (Ward, 2005) พบว่าธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยระบบอย่างน้อย 2 ระบบ คือ ระบบครอบครัวและระบบธุรกิจซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและครอบครัว สตาฟฟอร์ดและคณะ (Stafford, Duncan, Danes, & Winter, 1999) กล่าวถึง ความยั่งยืนธุรกิจครอบครัวว่าเป็นการบูรณาการเข้าด้วยกันระหว่างครอบครัว ธุรกิจ และสังคม ซึ่งกรอบแนวคิดความยั่งยืนว่าเป็นการดูต้นทุนครอบครัวของธุรกิจครอบครัว โดยต้นทุนของครอบครัวกล่าวถึงหุ้นของบริษัทและทรัพยากรที่ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ เงิน ต้นทุนทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรต่างๆ ซึ่งการเคลื่อนไหวในระบบหนึ่งจะสามารถทำให้เข้าใจระบบอื่นได้เพราะดูจากการบริหารหุ้นของบริษัทที่มีการดำเนินการนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะสั้นและระยะยาวของบริษัทได้และแสดงถึงความสำเร็จ

Baron and Lachenauer (2016) พบว่ารูปแบบในการเป็นเจ้าของของธุรกิจครอบครัวมี 5 รูปแบบหลักๆ คือ เจ้าของบริหารเอง owner/operator, หุ้นส่วน (partnership), กระจายการเป็นเจ้าของ (distributed), แบบรังนก (nested), และแบบมหาชน (public). โดยรูปแบบดั้งเดิมคือการควบคุมความเป็น

เจ้าของโดยคนเพียงคนเดียวหรือ สามีภรรยาคนหนึ่ง (owner-operator model) รูปแบบนี้อาจประสบความสำเร็จได้ในหลายรุ่น เช่น บริษัทแค็ตเตอร์พิลลาร์ แบบที่สองคือแบบหุ้นส่วน (partnership model) เฉพาะผู้นำในธุรกิจ (ส่วนใหญ่เป็นพี่น้องกันในรุ่นที่สอง) เท่านั้นที่สามารถเป็นเจ้าของและได้รับผลประโยชน์ทางการเงินจากธุรกิจ โดยการผนึกกำลังช่วยกันทำงานและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน แบบที่สามคือ โมเดลแบบกระจาย (distributed model) แบบนี้เป็นการกระจายความเป็นเจ้าของให้กับบุตรหลานทุกคน โดยไม่จำเป็นต้องทำงานในองค์กรซึ่งมีจุดอ่อนในเรื่องของความแตกต่างในความคิดในรุ่นหลังๆ ซึ่งอาจมีผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการต่อมา นอกจากนี้ยังเป็นแบบรั้งนก (nested model) คือลูกหลานจากครอบครัวต่างๆ ตกกลงกันที่จะเป็นเจ้าของทรัพย์สินร่วมกัน หรือเป็นการที่ครอบครัวเล็กอยู่ภายใต้ครอบครัวใหญ่ ซึ่งดำเนินธุรกิจหลักซึ่งเมื่อมีกำไรก็จะกระจายผลประโยชน์ให้กับครอบครัวย่อยต่างๆ และครอบครัวย่อยจะใช้เวลาเหล่านั้นไปลงทุนหรือจัดตั้งธุรกิจขยายต่อไป แบบสุดท้ายคือ แบบสาธารณะ (public model) ซึ่งบางส่วนของหุ้นถูกทำการซื้อขายทั่วไป หรือโดยการที่บริษัทดำเนินกิจการแบบบริษัทมหาชนแม้ว่าจะมีครอบครัวเป็นเจ้าของ โดยที่เจ้าของเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยมาก ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่เพียงแค่คัดเลือกกรรมการในคณะกรรมการบริษัท

แลมเบรชต์ (Lambrecht 2005) พบว่าความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ 4 องค์ประกอบ คือ กระบวนการสืบทอด (succession) ต้นทุนตัวแทนในครอบครัว (agency cost in family) ที่ตัวแทนผู้ถือหุ้นสามารถที่จะตัดสินใจแทนเพื่อสร้างความมั่งคั่งผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้น องค์ประกอบต่อมาคือผลกระทบวัฒนธรรม (the effects of culture) ซึ่งเป็นเรื่องของค่านิยมและความเชื่อซึ่งมีผลต่อสมาชิกในครอบครัวในการดำเนินธุรกิจ และองค์ประกอบสุดท้ายคือคนของครอบครัวในสังคม (family elites in rent-seeking societies) การสร้างเครือข่ายและความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญในกระบวนการประกอบธุรกิจ ส่วน โบส (Bose, 2002) กล่าวว่าปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความเป็นสากล ความเป็นหนึ่งเดียว ความเป็นมืออาชีพ ธรรมมาภิบาล เป็นการบูรณาการกระบวนการทางธุรกิจเข้าด้วยกันเพื่อใช้สร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลการซื้อของลูกค้าเพื่อเป็น

ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น ในขณะที่ คาซิลลาสและคณะ (Casillas, Moreno, & Acedo, 2010) กล่าวถึงความเป็นสากลของธุรกิจว่าเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับธุรกิจครอบครัวที่จะนำไปสู่ความอยู่รอดมากกว่าทางเลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโตอื่นๆ ความเป็นสากลของการดำเนินธุรกิจเป็นกลยุทธ์สร้างคุณค่าต่อการขยายและการเจริญเติบโต อย่างไรก็ตาม ไปเปเปอร์ (Pieper, 2007) กล่าวถึงอีกปัจจัยที่สำคัญคือความเป็นหนึ่งเดียวของครอบครัวและการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวของครอบครัวว่าเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ส่วน ฮอลล์ (Hall, 2008) ให้ความสำคัญกับความเป็นมืออาชีพในธุรกิจครอบครัวว่าต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามตำแหน่งหน้าที่และงานที่ต้องรับผิดชอบ ในขณะที่ แลงค์ (Lank, 1998) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จอยู่รอดและยั่งยืนได้

จำเป็นต้องมีบรรษัทภิบาล ในขณะที่ แคสพาร์ (Caspar et al. 2010) กล่าวถึงความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวว่าขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ด้าน คือ 1). ด้านครอบครัว 2). ด้านสิทธิความเป็นเจ้าของ (ownership) หรือการรักษาอำนาจการบริหารธุรกิจครอบครัว 3). ธรรมเนียมปฏิบัติด้านธุรกิจหรือการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 4). พอร์ตโฟลิโอด้านธรรมาภิบาลและธุรกิจ คือการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และ 5). การมีคณะกรรมการบริษัทที่เข้มแข็ง

เออร์เวอร์สมินิสเตอร์ริต (Erhvervsministeriet, 2007) กล่าวถึงธุรกิจครอบครัวในระดับมหาชนตามแบบของเดนมาร์กว่าครอบครัวมีอิทธิพลในธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญผ่านทางอำนาจทางการการบริหารงานในธุรกิจซึ่งผู้แต่งตั้งออกได้เป็น 5 ระดับ คือ 1). คนในครอบครัวถือหุ้นในกิจการไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 2). คนในครอบครัวถือหุ้นในกิจการร้อยละ 50 และมีสมาชิกหนึ่งในครอบครัวเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 3). สมาชิกในครอบครัวได้เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือ CEO และสมาชิกในครอบครัวอย่างน้อย 1 คนที่ได้เป็นคณะกรรมการบริษัท 4). สมาชิกในครอบครัวอย่างน้อย 2 คน ได้เป็นทั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ/หรือ เป็นคณะกรรมการบริษัท 5). สมาชิกในครอบครัวคือเจ้าของที่มีหุ้นมากที่สุดและสมาชิกในครอบครัวอย่างน้อย 1 คนเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือ เป็นสมาชิกคณะกรรมการบริหารด้วย สำหรับในประเทศไทยนั้น กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวเป็นองค์กรธุรกิจที่อยู่ได้ในหลายรูปแบบนับตั้งแต่ กิจการที่ดำเนินงานโดยคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนหรือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็ได้ โดยธุรกิจดังกล่าวเจ้าของหรือบุคคลในครอบครัว เป็นเจ้าของทั้งหมดหรือเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ (ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50) มีอำนาจควบคุมในด้านการบริหารจัดการบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม โดยบริษัทดังกล่าวอาจเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือไม่ได้จดทะเบียนก็ได้

### วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) คือ ผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากเจ้าของจากบริษัทแบบธุรกิจครอบครัวที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 15 คน โดยทำการคัดเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปีที่เริ่มเข้าสู่ธุรกิจ ความสัมพันธ์กับบริษัท การเริ่มต้นทำธุรกิจ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปัจจัยหรือองค์ประกอบแห่งความสำเร็จในการรักษาธุรกิจครอบครัวแบบยั่งยืน รวมทั้งกำหนดวิธีการนำรูปแบบการรักษาธุรกิจครอบครัวให้คงอยู่กับครอบครัว การออกแบบคำถามเพื่อให้สามารถตอบตรงกับคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย คือ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการรักษาสัดส่วนผู้ถือหุ้น ธรรมเนียมปฏิบัติครอบครัว สภาครอบครัว การมอบอำนาจให้ผู้จัดการทรัพย์สินของตระกูล อำนาจในการดูแลกำกับกิจการ กระบวนการถ่ายโอนอำนาจ โดยผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) และ

ความน่าเชื่อถือได้ (reliability) ของคำถามก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล วิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ (key informants) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี มีสมาชิกในครอบครัวถือหุ้นในธุรกิจครอบครัวรวมกันมากกว่าร้อยละ 20 มีสถานะอยู่ในรุ่นที่ 3 โดยส่วนใหญ่ไม่มีสภาครอบครัว (คณะกรรมการครอบครัว) แบบเป็นทางการ แต่ก็มีวางแผนว่าจะมีสภาครอบครัวที่เป็นทางการในอนาคตอันใกล้นี้ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าธุรกิจครอบครัวที่ร่วมในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ไม่มีธรรมนูญครอบครัว (กฎเกณฑ์) ในการปกครองสมาชิกครอบครัวในตระกูล โดยองค์การของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คนขึ้นไป และพบว่าธุรกิจก่อตั้งมาแล้วมากกว่า 50 ปี

ผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าครอบครัวมีความสำคัญต่อความเป็นสถาบันของธุรกิจเนื่องจากมีสภาพความเป็นเจ้าของซึ่งมีอำนาจในการออกนโยบายในที่ประชุมกรรมการบริษัทที่กำหนดวิสัยทัศน์ ตลอดจนการออกนโยบายหลักๆ ในด้านการบริหารจัดการ และกำหนดวิธีการในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการบริษัทจึงเป็นที่มาของการวางรากฐานของ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร โดยครอบครัวเป็นสถาบันกลางในการสานต่อวัฒนธรรมองค์กรจากผู้นำครอบครัวซึ่งมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งต่อไปให้ผู้บริหารในรุ่นต่อไป โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เห็นว่าแม้จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินงานส่วนใหญ่โดยสมาชิกในครอบครัวแต่การวางแผนและการวางระบบบริหารจัดการอย่างต้องปฏิบัติอย่างมืออาชีพ โดยมีความเชื่อมั่นว่าการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพเป็นตัวแปรสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบผลสำเร็จ ในการนี้ผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวเองก็จำเป็นต้องมีพัฒนาความรู้ความสามารถ จัดวางระบบการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและแผนการตลาดที่ชัดเจน คัดเลือกบุคคลากรมืออาชีพเข้ามาร่วมงาน เพื่อสร้างความเติบโตและยั่งยืนให้กับธุรกิจ ผลการวิจัยยังพบว่าครอบครัวที่ร่วมในการวิจัยครั้งนี้มีกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้แก่ทายาทในวิธีที่เหมือนกันคือ การเป็นแบบอย่างในการทำงาน และส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวได้รับรู้สภาพการทำงานตั้งแต่วัยเด็กเพื่อให้เกิดการซึมซับและการเรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับประเด็นเรื่องสิทธิในความเป็นเจ้าของและการกระจายการถือครองหุ้นของธุรกิจครอบครัวซึ่งในการนี้ผลการวิจัยสรุปได้ว่าเนื่องจากองค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจครอบครัว คือ การรักษาสิทธิในการเป็นเจ้าของเพื่อให้ตระกูลยังคงมีสิทธิในการใช้อำนาจในการออกนโยบาย การตัดสินใจ และการบริหารงานทั่วไปของกิจการ การจัดตั้งกองทุนผู้ดูแลทรัพย์สินจึงมีความสำคัญในการเข้ามามีบทบาทดังกล่าว โดยผู้มีอำนาจในตระกูลได้มอบอำนาจให้ผู้ดูแลทรัพย์สินเป็นกลไกสำคัญอันหนึ่งในการป้องกันสิทธิความเป็นเจ้าของที่ตามกฎหมายจะต้องกระทำผ่านทางวิธีการซื้อหรือขายหุ้นที่มีอยู่ของสมาชิกในแต่ละครอบครัวในตระกูล (เนื่องจากหลายธุรกิจเป็นรุ่นที่สาม) โดยส่วนใหญ่มีการกำหนดไว้ว่าในการจะขายหุ้นสัดส่วนที่สมาชิก

ครอบครัวจะขายหุ้นได้นั้นจำเป็นต้องเสนอขายให้กับสมาชิกในครอบครัวคนอื่นๆก่อน บางตระกูล เพราะถือว่ามีสิทธิดังกล่าวเป็นทรัพย์สินของตระกูลซึ่งสมาชิกในครอบครัวควรมีสิทธิที่จะรักษาความเป็นเจ้าของธุรกิจในการซื้อขายหุ้นก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อรักษาอำนาจในการบริหารกิจการให้ดีที่สุด ก่อนที่จะเสนอขายให้บุคคลภายนอก

เนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวต้องอาศัยความร่วมมือและความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่นๆ ของครอบครัว โดยการวางแผนและการวางระบบการบริหารจัดการในธุรกิจเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จและมีความยั่งยืน แต่พบว่าไม่จำเป็นที่ผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญจะต้องเป็นสมาชิกในครอบครัวเท่านั้น อาจจะเป็นบุคคลภายนอกที่สมาชิกในครอบครัวยอมรับในความสามารถ ในการประชุมต่างๆ ของบริษัทได้เปิดโอกาสให้สมาชิกในครอบครัวร่วมประชุมและเปิดโอกาสให้สมาชิกต่างๆ มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการวางนโยบาย โดยสมาชิกดังกล่าวจะเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้ถือหุ้น หรือเฉพาะเรื่องที่สมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้องก็ได้ การที่สมาชิกในครอบครัวเข้าร่วมประชุมจะมีผลต่อกระทบต่อโครงสร้างผู้ถือหุ้นซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับสิทธิความเป็นเจ้าของตลอดทั้งเรื่องอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของกิจการ

ในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรของธุรกิจครอบครัว ผลจากการวิจัยในครั้งนี้พบว่าความเป็นเจ้าของจะสามารถกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของกลุ่มเจ้าของซึ่งก็คือผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของกิจการ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับ ปารณพร บุณเมฆ และชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ดา (2560) ที่พบว่าความเป็นหนึ่งของครอบครัวมีผลต่อความเห็นในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการให้เป็นในทิศทางเดียวกัน และเป็นพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนการประกอบธุรกิจของครอบครัวให้สำเร็จโดยทำให้หุ้นของบริษัทมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ต้องการลงทุนของนักลงทุน สำหรับการบริหารงานภายในของธุรกิจครอบครัวซึ่งก็คือสถาบันทางธุรกิจแห่งหนึ่ง ผลจากการวิจัยพบว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ยืนยันว่ามีการจ้างมืออาชีพมาช่วยบริหารจัดการในแทบทุกระดับเป็นจำนวนมากไม่มีข้อจำกัดแม้กระทั่งตำแหน่งสำคัญต่างๆ โดยผู้บริหารมืออาชีพเหล่านั้นจะถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลธุรกิจ และตัวผู้บริหารมืออาชีพเองก็จะถูกประเมินผลงานตามผลงานและความสามารถ และธุรกิจครอบครัวที่ร่วมในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดได้มีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการตาม นโยบายของบริษัท สำหรับเรื่องการบริหารด้านการเงินนั้น ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจครอบครัวในรุ่นแรกๆ ส่วนใหญ่มีนโยบายที่จะไม่ใช้บริการทางการเงินจากสถาบันการเงินเนื่องจากไม่อยากเป็นหนี้เป็นสินและมีความเสี่ยงสูงกว่าการใช้เงินของครอบครัวในการหมุนเวียนในกิจการ อย่างไรก็ตามเนื่องจากสถานะการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่เข้มข้นขึ้นทั้งจากภายในและจากต่างประเทศ ตลอดทั้งบริษัทเองก็มีความต้องการขยายธุรกิจแบบทวีคูณทำให้ผู้บริหารรุ่นปัจจุบันของธุรกิจครอบครัวดังกล่าวนิยมสรรหาเงินทุนมาขยายกิจการได้จากหลายแหล่งเช่น การใช้บริการทางการเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ แต่ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากสภาครอบครัว (คณะกรรมการครอบครัว) เสียก่อน

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้พบว่าองค์การธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยยังคงมีการดูแลทรัพย์สินแบบหลากหลายที่ยังไม่ได้มีการจัดการให้เป็นมาตรฐานแบบสากล แต่สิ่งหนึ่งที่ค้นพบได้จากการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ามีธุรกิจครอบครัวหลายแห่งที่มีจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และเป็นกิจการที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินกิจการมาแล้วอย่างน้อยสองรุ่นได้มีการจัดตั้งผู้ดูแลทรัพย์สินที่เป็นทางการ โดยมีการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการครอบครัวให้มีตัวแทนจากแต่ละครอบครัวที่เป็นเครือญาติเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกฎกติกาที่สำคัญในการถือครองหุ้น การรักษาสัดส่วนของหุ้นในธุรกิจ และการจัดการโครงสร้างสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เป็นสมาชิกครอบครัว ตลอดทั้งข้อจำกัดในการโอนสิทธิความเป็นเจ้าของ (การขาย/การโอนหุ้น) ให้กับบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัวโดยสายเลือด บางบริษัทที่ได้มีการเตรียมการเรื่องดังกล่าวไว้แล้วโดยการจัดตั้งกองทุนครอบครัวไว้เป็นกองกลางของครอบครัว ผลจากการวิจัยพบว่าในกรณีที่มีการตั้งกองทุนไว้แล้ว ก็จะมีการบัญญัติกฎต่างๆ ให้สมาชิกในครอบครัวถือสิทธิ์ในความเป็นเจ้าของทราบถึงสิทธิ์ในการออกเสียง การโอนหุ้น และการได้รับผลประโยชน์ไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยมีการกำหนดให้สมาชิกครอบครัวจำเป็นต้องเสนอขายหรือโอนหุ้นให้กับสมาชิกครอบครัวคนอื่นๆ และต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกองทุนก่อนเสนอขายให้กับบุคคลภายนอก จึงนับเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของสมาชิกภายในครอบครัวได้ นอกจากนี้การจัดตั้งกองทุนครอบครัวยังสามารถช่วยป้องกันปัญหาจากการแต่งงานเข้าหรือแต่งงานออกของสมาชิกในครอบครัวแม้ว่าเรื่องดังกล่าวจะมีผลทำให้จำนวนผู้ถือสิทธิ์ในความเป็นเจ้าของจะเพิ่มขึ้นจากการแต่งงานและการมีบุตรตลอดทั้งมีความซับซ้อนในโครงสร้างมากขึ้น

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังยืนยันว่าแม้ว่าธุรกิจหลายแห่งที่ได้ร่วมในงานวิจัยครั้งนี้จะยังไม่ได้มีการจัดตั้งกองทุนครอบครัวที่เป็นทางการ แต่ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดตั้งกองทุนครอบครัวที่เป็นทางการขึ้นในอนาคตอันใกล้ ด้วยความเชื่อมั่นว่ากองทุนครอบครัวจะช่วยทำให้โครงสร้างของธุรกิจยังอยู่ในลักษณะขององค์กรธุรกิจที่มีความคล่องตัว สามารถขยายกิจการได้ในขณะที่ครอบครัวยังสามารถควบคุมอำนาจในการออกเสียงในวาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันในความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสมาชิกรุ่นต่อไปว่าโครงสร้างของธุรกิจยังคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากการขยายตัวของธุรกิจ และจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิกในครอบครัว ผลจากการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นบทพิสูจน์ว่าโครงสร้างสัดส่วนผู้ถือหุ้นของสมาชิกในครอบครัวเป็นแกนกลางขององค์การธุรกิจที่ครอบครัวได้สร้างขึ้น และจะไม่ถูกเปลี่ยนแปลงโดยสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ที่จะสามารถสร้างความเสี่ยงให้กับสมาชิกครอบครัวคนอื่นๆ ตลอดทั้งสมาชิกในรุ่นถัดไป

## บรรณานุกรม

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. (2554). ธรรมนูญครอบครัวกับธุรกิจไทย. *วารสารการเงินธนาคาร*. ปีที่36, ฉบับที่



- ธีรนนท์ ศรีหงส์. (2557). *ความท้าทายการบริหารงานธุรกิจครอบครัวแนวโน้มนวัตกรรมและการลงทุนปี 57 และ เป้าหมาย สิ้นเชิงปี 57 ของธนาคารกสิกรไทย*. สืบค้นจาก [http://www.kasikornbank.com/th/whathot/pages/KBank\\_IMD.aspx](http://www.kasikornbank.com/th/whathot/pages/KBank_IMD.aspx)
- สันติ สุวณณาการ. (2552). *การพัฒนากระบวนการที่สนับสนุนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองคำ*. ดุษฎีบัณฑิตนิพนธ์ ปริญญาตรีบัณฑิต, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (ปริญญาานิพนธ์ ปริญญาตรีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Amoako, K. G., Arthur., B., C., & Katah, K. R. (2012). The impact of effective customer relationship management (CRM) on Repurchase: A case study of (golden tulip) hotel (accra-ghana). *African Journal of Marketing Management*, 4(1), 17-29. Retrieved January 7, 2016, from
- Baron, J. and Lachenauer, R. (2016). 5 Models of Family Business. *Harvard Business Review*. สืบค้นจาก <https://hbr.org/2016/09/the-5-models-of-family-business-ownership>.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, A. G. (2006). *The Relationship between Family firms and corporate governance*. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 245-267.
- Bose, Ranjit. (2002). *Customer relationship management: Key components for IT Success*. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89-97.
- Bouges, Fouad. Farid. (2005). *Internationalization of family businesses in Saudi Arabia*. dissertation, Walden University, USA.
- Chrisman, J. James., Chua, H. Jess., & Steier, P. Lloyd. (2003). *An introduction to theories of family Business*. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 441-448.
- Danes, M. S., Stallord, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). *Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital*. *Family Business Review*, 22(3).
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). *Professional management in family business: Toward an extended understanding*. *Journal of the Family Firm Institute*, 21(1), 51-69.
- Pearson, W. A., Carr, C. J., & Shaw. C. J. (2008). *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9, 2, pp.107-123.
- Stafford, K., Duncan, A. K., Dane, S., & Winter, M. (1999). *A research model of sustainable family business*. *Family Business Review*, 7(3), 197-208.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). *A resource-based view and market*

- orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success.*  
Family Business Review, 20, 17-31
- VibhaBhargava, K. S., Danes, S. M., Haynes, G., Brewton, K.E. (2010). *Factor associated with long-term survival of family business: duration analysis.* Family Business Review and Economic Issues, 31(1). 442-457.
- Ward, L. John. (1997). *Strategic planning for family businesses.* Family Business Review, 21(3), 11-17.
- Ward, L. John. (1988). *the special role of strategic planning for family business.* Family Business Review, 1(2), 105-117.
- Wieste, k. L. (2013). *the role of family governance and family councils as a success factor for long lasting family companies.* (Master's thesis, Aalto University, Finland).
- Yupana Wiwattanakantang. (2001). *The Equity Ownership Structure of Thai Firms,* Hitotsubashi University, Center of Economic Institutions Working Paper No. 2001-8

## คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

วารสารวิชาการสังคมศาสตร์และเทคโนโลยี

---

วารสารวิชาการสังคมศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นวารสารพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการทางด้านสังคมศาสตร์ และเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยชินวัตร รวมทั้งสถาบันและองค์กรอื่นๆ จัดพิมพ์เป็นราย 6 เดือน

### วัตถุประสงค์ของวารสาร

1. เพื่อสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า งานวิจัย และการผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
2. เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบของบทความวิจัย และบทความวิชาการที่มีคุณภาพ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางในการนำเสนอ แลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ ของผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านบริหารธุรกิจ การจัดการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

บทความที่ส่งมาเพื่อการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารนี้ ต้องมีคุณค่าทางวิชาการที่เด่นชัด และไม่เคยลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร รายงาน หรือสิ่งพิมพ์ใดๆ มาก่อน และต้องไม่อยู่ในการพิจารณาของวารสารอื่น บทความที่ได้ผ่านการตีพิมพ์ในวารสารนี้ได้ผ่านการตรวจสอบเชิงวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

### การจัดเตรียมต้นฉบับสำหรับบทความวิจัย

รับตีพิมพ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยทั้งสองภาษาใช้ตัวอักษร Sarabun PSK ขนาด 16 เว้นขอบ ด้านซ้าย 1.5 นิ้ว ด้านขวา ด้านบน และด้านล่างเว้นขอบด้านละ 1.0 นิ้ว

### ส่วนประกอบของบทความ

#### บทความวิชาการ

1. ชื่อเรื่อง
2. บทคัดย่อ
3. คำสำคัญ
4. บทนำ
5. เนื้อหา
6. สรุป
7. เอกสารอ้างอิง

## บทความวิจัย

ควรมีการนำเสนอผลการวิจัยที่ได้รับอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ชื่อเรื่อง
2. บทคัดย่อ
3. คำสำคัญ
4. บทนำ
5. วัตถุประสงค์
6. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
7. วิธีการวิจัย
8. ผลการวิจัย
9. อภิปรายผลการวิจัย
10. สรุป
11. เอกสารอ้างอิง (Reference) เขียนบรรณานุกรมแบบ APA (American Psychological Association)

## General Editorial Policies

---

### Review Procedure Manuscript Requirements

The Journal of Social Science and Technology is a blind peer-reviewed academic journal that accepts papers in a wide range of disciplines, including education business and management, public administration, IT, nursing, liberal arts and all forms of social and applied sciences. The journal publishes research paper, essays, case studies conference reports and book reviews. Unsolicited book reviews are not normally accepted. Please contact the editor with all inquiries. Submissions should be previously unpublished and not under consideration elsewhere. Papers that were previously present in a conference or published online must appear in a significantly different form to be eligible for publication. Clearance for copyright must also be sought from previous holders when necessary.

Papers should follow the APA style of formatting and references. They should be accompanied by an abstract of between 200 - 300 words and three to five keywords. Papers to be published could be in English or Thai.

All submissions will be subjected to a double-blind peer review process. The decisions will be made within 8 weeks of initial submission. Reviewers will make their decisions entirely on the quality of the paper submitted.

### Authorship Criteria and Author Responsibilities

By submitting any paper, the author or authors assert that the submission is free of any plagiarism or ethical

### Copyrights

By submitting a paper, the author(s) grant permission for first publication in the journal. Subsequent reprinting elsewhere will require the permission of the editor and note to the effect that first publication took place in the Journal of Social Science and Technology.

Order Form/ Membership Application Form

ใบสั่งซื้อ/ ใบสมัครเป็นสมาชิกวารสาร

Journal of Social Science and Technology

วารสารสังคมศาสตร์และเทคโนโลยี

---

First Name (ชื่อ) ..... Family Name (นามสกุล) .....

Address for delivery (ที่อยู่เพื่อจัดส่งวารสาร) .....

.....

.....

Telephone (โทรศัพท์) .....

E-mail address (อีเมลล์) .....

**Subscription and Renewal**

1 year 2 Issues 600 baht (ค่าสมาชิก 1 ปี 2 ฉบับ 600 บาท)

- New Subscription (สมัครสมาชิกใหม่)
- Membership renewal (ต่ออายุสมาชิก)
- Purchase the journal (สั่งซื้อวารสาร เล่มละ 300 บาท)

**Payment (การชำระเงิน)**

- Cash (เงินสด)
- Others .....