

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์
ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นางนันทวัน ศรีภูมิพฤษย์

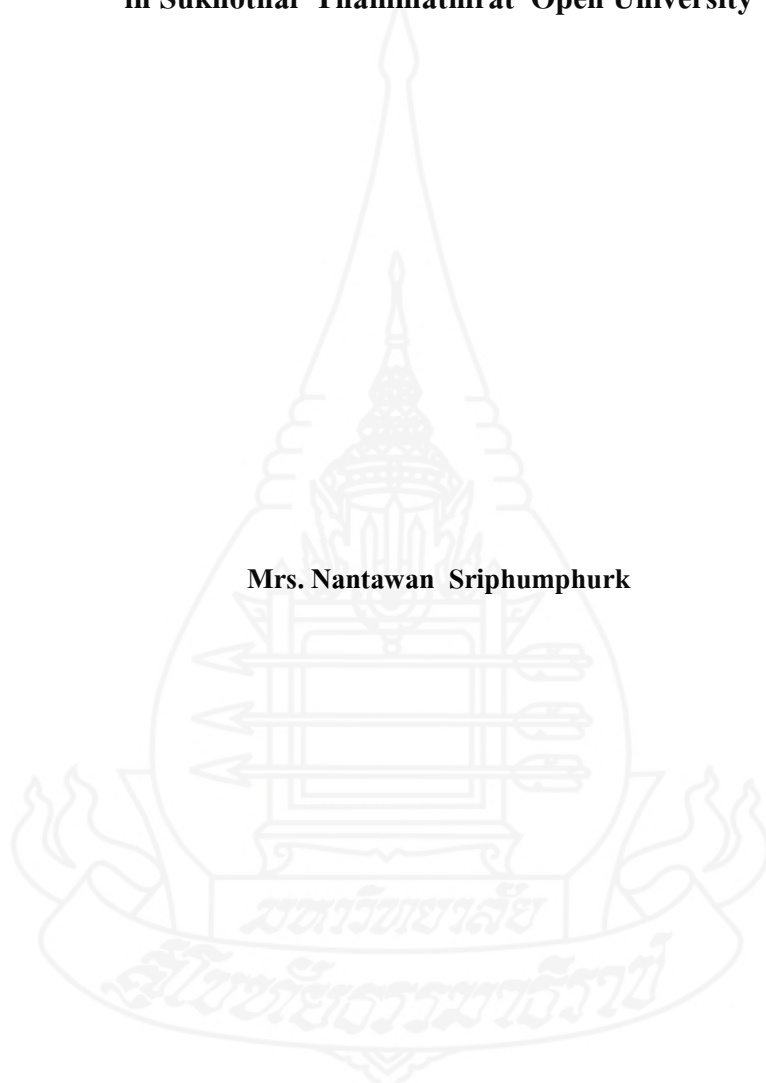


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

**Factors Influencing Effectiveness of the Strategy Communication
in Sukhothai Thammathirat Open University**

Mrs. Nantawan Sripumphurk



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ชื่อและนามสกุล นางนันทวัน ศรีภูมิพุกภัย
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2565

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล นิมพานิช)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

X

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผู้วิจัย นางนันทวัน ศรีภูมิพุกภัย รหัสนักศึกษา 2583002668 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ **ปีการศึกษา** 2564

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (3) เสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีด้วยการวิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษาคือ กลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 1,647 คน และ ผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากรด้วยสูตรของทาโร ยามาเน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และผู้บริหารระดับสูง 5 คน โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยรวมสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้คิดเป็นร้อยละ 62.70 (3) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ นำหลักการสื่อสารภายในองค์กรมาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และทั่วถึง ให้มีความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ และการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และเน้นการนำองค์กร โดยการโน้มน้าวใจบุคลากร ให้ปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ

คำสำคัญ ประสิทธิผลของการสื่อสาร การสื่อสารยุทธศาสตร์

Thesis title: Factors Influencing Effectiveness of the Strategy Communication in Sukhothai Thammathirat Open University

Researcher: Mrs. Nantawan Sripumphurk; **ID:** 2583002668;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr. Laksana Siriwan, Assistant Professor; **Academic year:** 2021

Abstract

The objectives of this research were to (1) study the effectiveness of strategy-related communications in Sukhothai Thammathirat Open University (2) study the factors that influenced the effectiveness of strategic communications in Sukhothai Thammathirat Open University (3) recommend the approaches to enhance strategic communication in Sukhothai Thammathirat Open University.

This research was a mixed methods research consisting of quantitative research using a survey method and qualitative research. The population was 1,647 academic and support staff of Sukhothai Thammathirat Open University and five high-level administrators in charge of and directly involved in every mission of the university's internal strategy communications. A sample size of 400 was determined using the Taro Yamane method, the sampling method was stratified random sampling, and the five administrators were all samples. The instrument was a questionnaire and an interview form. Data were statistically analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results of this research were: (1) the effectiveness of the strategic communication in Sukhothai Thammathirat Open University was not less than 80%, at a statistically significant degree at a level of .05. (2) The factors of internal organizational communications, external strategy and policies, and organizational leaders influenced the effectiveness of strategic communication in Sukhothai Thammathirat Open University at a statistically significant degree of .05, overall could jointly predict 62.70 % (3) The strategy that should be used were: the earnestly, thoroughly, and consistently implement the principles of internal organizational communication; pay more attention to news about national vision statements and development of the higher education system, leadership should emphasize persuading personnel to follow the university's strategies, including personnel should also be encouraged to learn, commit and respond to the leaders' strategies.

Keywords: Effectiveness of Communication, Strategic Communication

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยในครั้งนี้ ได้รับความเมตตากรุณาอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์ พันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ด้วยความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ความรู้ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์และคุณค่ายิ่ง อีกทั้งเป็นกำลังใจให้ความเมตตาต่อศิษย์เป็นอย่างมาก รวมทั้งเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความเพียรเป็นเลิศ ซึ่งมีคุณค่าอย่างสูงยิ่งแก่ผู้วิจัยต่อการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ มีความสมบูรณ์ทั้งด้านวิชาการ และการนำเสนอประโยชน์ไปใช้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเสียสละของท่านอาจารย์ที่มีให้แก่ลูกศิษย์เสมอมา และที่สำคัญขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณะ ศิริวรรณ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่มีคุณค่าอันสูงยิ่งแก่ผู้วิจัยในการทำงานวิจัยครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้เป็นอย่างมาก นอกจากผู้บริหารแล้ว ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนด้านยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้ให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขออุทิศความสำเร็จครั้งนี้ให้แก่ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจตลอดมา ขอขอบพระคุณ คุณวันดี ปทุมเมืองผู้เป็นแรงบันดาลใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคุณคุณภรรยา อักษรที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา ตลอดจนทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ เสียสละ คอยดูแล และให้กำลังใจทำให้ผู้วิจัยตั้งใจทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จ ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นันทวัน ศรีภูมิพุกษ์

กุมภาพันธ์ 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	6
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัย	9
สมมติฐานการวิจัย	11
นियามการปฏิบัติ	11
ข้อจำกัดการวิจัย	17
ประโยชน์ที่ได้รับ	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	18
แนวคิดและทฤษฎีของนโยบายสาธารณะ	18
แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์การ	33
แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ	72
ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายการพัฒนาประเทศ	80
ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	93
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	98
สรุปความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัย	105

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	109
รูปแบบการวิจัย	109
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	109
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล	120
การวิเคราะห์ข้อมูล	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	124
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	126
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ	128
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม	149
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	153
ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะแนวทางกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล	158
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	172
สรุปการวิจัย	172
อภิปรายผล	196
ข้อเสนอแนะ	213
บรรณานุกรม	220
ภาคผนวก	232
ก. หนังสือขอเก็บข้อมูลวิจัย	233
ข. แบบสอบถาม	240
ค. แบบสัมภาษณ์	255
ประวัติผู้วิจัย	257

สารบัญตาราง

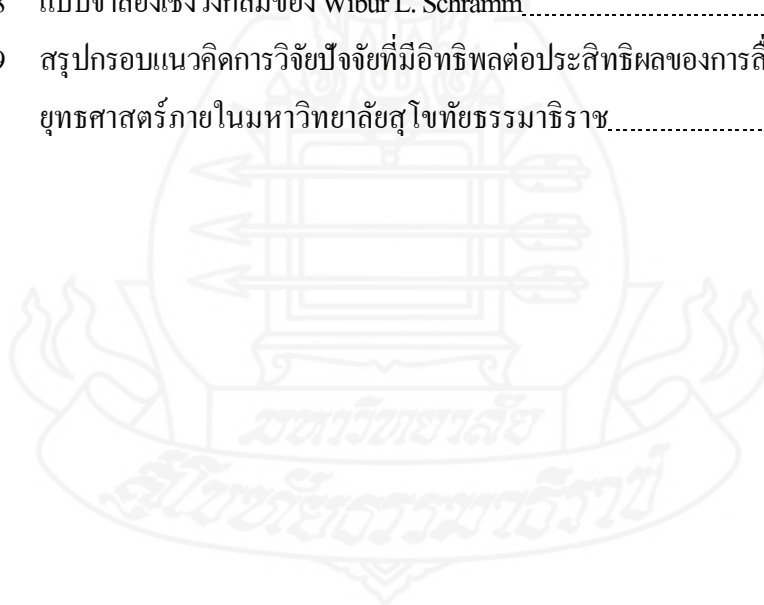
	หน้า
ตารางที่ 2.1	36
ระดับเป้าหมายขององค์กร.....	
ตารางที่ 3.1	111
ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน.....	
ตารางที่ 3.2	116
แสดงคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ของแบบสอบถาม.....	
ตารางที่ 3.3	120
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Reliability Coefficients.....	
ตารางที่ 3.4	123
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	
ตารางที่ 4.1	127
แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	
ตารางที่ 4.2	128
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ โดยภาพรวม.....	
ตารางที่ 4.3	130
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการนำองค์กร.....	
ตารางที่ 4.4	133
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ระดับองค์กร.....	
ตารางที่ 4.5	134
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร โดยภาพรวม.....	
ตารางที่ 4.6	136
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	
ตารางที่ 4.7	140
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน).....	
ตารางที่ 4.8	143
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยช่องทางการสื่อสาร.....	
ตารางที่ 4.9	145
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยผู้รับสาร.....	
ตารางที่ 4.10	147
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเนื้อหาของสาร.....	
ตารางที่ 4.11	148
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์กร.....	
ตารางที่ 4.12	149
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช โดยภาพรวม.....	
ตารางที่ 4.13	150
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการยอมรับ.....	
ตารางที่ 4.14	151
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเข้าใจ.....	152
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรับรู้.....	153
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการ สื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	154
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	156
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise).....	157
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ของกองแผนงานให้มีประสิทธิผล.....	159
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล.....	160
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าความถี่และร้อยละของโอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล.....	161
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่และร้อยละของภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล.....	162
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล.....	163
ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้วยตาราง Tows Matrix.....	170

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	10
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างนโยบายกับแผน.....	20
ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติและขั้นตอนอื่น ในขั้นตอนนโยบาย.....	20
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	27
ภาพที่ 2.4 แบบจำลอง SMCR ของ Berlo, David K.....	42
ภาพที่ 2.5 แบบจำลองตามแนวคิดของ Berlo, David K.....	42
ภาพที่ 2.6 รูปแบบจำลองเชิงวงกลมของ Osgood, Charles E. & Wibur L. Schramm (1954).....	46
ภาพที่ 2.7 แบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของ Shannon & Weaver.....	47
ภาพที่ 2.8 แบบจำลองเชิงวงกลมของ Wibur L. Schramm.....	48
ภาพที่ 2.9 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	105



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรายงานการศึกษาไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงสถานการณ์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 จนถึงในปัจจุบันนี้ ประเทศไทย ได้พบกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมาอย่างมากมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ ด้านการศึกษา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพ การศึกษาอย่างเร่งด่วน และมีประสิทธิภาพสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลต่อการศึกษาในปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจและสังคม การมีเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ พ.ศ. 2558 (Millennium Development Goals: MDGs 2015) สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ พ.ศ. 2573 (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) การดำเนินงานตามเป้าหมายการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) การสร้างประชาคม อาเซียน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และนโยบายประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากรและสังคมผู้สูงอายุ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ที่ได้บัญญัติให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เป็นเป้าหมายการพัฒนา ประเทศ อย่างยั่งยืนและ เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเกิดการบูรณาการ รวมทั้ง เพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมาย ดังกล่าว ได้กล่าวไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้แก่ ด้านการพัฒนา และ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางการพัฒนาที่สามารถขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ใน 7 ประเด็น คือ (1) การเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สถาบันสังคมร่วมปลูกฝัง ค่านิยมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการร่วมระหว่าง ครอบครัว ชุมชน ศาสนา การศึกษา และสื่อ (2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงวัยสูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ และ ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า (3) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา

มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) การตระหนักถึงปัญหาของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ ภาษา วรรณะและคณิตศาสตร์ดนตรีกีฬา สร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง (5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม โดยเน้นให้ทุกภาคส่วนร่วมในการสร้างเสริมคนไทยให้มีสุขภาพที่ดี (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวยุวมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การปลูกฝัง และพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (7) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคม และพัฒนาประเทศ (ธนาวิษญู จินดาประดิษฐ์, 2561)

และหน่วยงานอีกหลาย ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างเข้ามามีบทบาทในการช่วยขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน เช่น สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องและรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคน สามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและ การพัฒนาประเทศ แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลัก ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้แก่

- 1) การจัดการการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคม และประเทศชาติ
- 2) การผลิตและพัฒนาากำลังคน การวิจัย และ นวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทาง
- 5) การศึกษาการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ
- 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ, 2561)

ส่วนสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ได้นำเสนอรูปแบบในการปฏิรูปอุดมศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะ Service Provider และสำนักงานคณะกรรมการ

การอุดมศึกษาในฐานะ Regulator & Facilitator ให้ชัดเจน มียุทธศาสตร์หลัก และพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงการอุดมศึกษาของประเทศที่มองในทุกมิติของการพัฒนาทั้งผลผลิตที่เกิดจากอุดมศึกษามีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และกลไกการขับเคลื่อนในระบบอุดมศึกษาที่จะสร้างคุณภาพในการบริหาร เกิดธรรมาภิบาล สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน รวมทั้งการนำดิจิทัล เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในอุดมศึกษาอย่างจริงจัง โดยหวังว่าอุดมศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าหมาย อัน ได้แก่ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ความเสมอภาค และความเชื่อมโยงให้กับประเทศและสังคม สำหรับในการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งอยู่ในยุคสมัยของการปฏิรูปประเทศในทุก ๆ ด้าน จึงกำหนดหลักการพื้นฐานและแนวคิดในการจัดทำแผนที่มุ่งหวังให้อุดมศึกษาเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ปฏิรูปการอุดมศึกษาทั้งระบบ และสร้าง โอกาสในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทั้งระบบของประเทศ การวางแผน อุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี จึงมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนทิศทางและบทบาทของอุดมศึกษา (Re-Orientation) 2) การปรับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา (Re-Profilng) 3) การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน (Re-Structure) และการจัดองค์กรใหม่ (Re-Organization) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์หลัก 6 ประการ ได้แก่ 1) อุดมศึกษาเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนและสร้างเสริมศักยภาพทั้งทักษะความคิด และการรู้จัก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 2) การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพนักศึกษา เสริมสร้างความรู้ และทักษะทางอาชีพให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต 3) การเสริมสร้างสมรรถนะหลักของ อุดมศึกษาไทยให้เป็นแหล่งพัฒนาต่อยอดความสามารถในการใช้ความรู้ สร้างผลงานวิจัย ค้นหาคำตอบที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ 4) อุดมศึกษาเป็นแหล่งสนับสนุนการสร้างงานและนำความรู้ไปแก้ปัญหาผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชนและท้องถิ่น 5) การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและมีระบบการกำกับดูแลที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในทุกด้าน และ 6) การปรับระบบโครงสร้างการตรวจสอบ การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยในอนาคต จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลการเรียนการสอนแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับจำนวนนักศึกษาที่ลดลง พฤติกรรมของนักศึกษาที่เปลี่ยน ไป ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิก โจม การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ๆ ตลอดจนการเปิดตลาดไปสู่กลุ่มคนในวัยอื่นๆ เช่น วัยทำงานและผู้สูงอายุ ที่ต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต สถาบันอนาคตไทยศึกษา (Thailand Future Foundation) ได้เสนอโมเดลมหาวิทยาลัยในยุค 4.0 นี้ จะต้องตอบโจทย์อนาคตที่สำคัญ 5 ประการ หรือ 5Fs คือ 1) การ

ตอบโจทย์ทักษะและงานในอนาคตของนักศึกษา รวมถึงการยกระดับทักษะและปรับเปลี่ยนทักษะ สำหรับช่วงวัยทำงาน เพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Future of Work) 2) การตอบโจทย์ประสบการณ์ การเรียนรู้ของนักศึกษาที่เป็นดิจิทัลเนทีฟ ซึ่งเติบโตพร้อมกับยุคดิจิทัลผ่านความยืดหยุ่นของหลักสูตร และช่องทางการเรียนรู้ผสมผสานแพลตฟอร์มกายภาพและออนไลน์ (Future of Course) 3) การตอบโจทย์การสร้างงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมแห่งอนาคต (Future of RDI) 4) การตอบโจทย์ อนาคตความท้าทายของสังคมและชุมชนท้องถิ่น (Future of Society) และ 5) การตอบโจทย์ ด้าน โมเดลรายได้ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาวนอกเหนือจากการได้รับ จากงบประมาณแผ่นดิน (Future of Revenue Model) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2562)

ด้วยสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นประเด็นความท้าทายของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราชต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตนี้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายใน ภายนอก พบว่า มีประเด็นความท้าทายที่สามารถกล่าว พอสรุปได้ ดังนี้ ความท้าทายในการ เป็นมหาวิทยาลัยเปิด ที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกล เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษ ที่ 21 การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างไร้พรมแดน การเป็นมหาวิทยาลัยเปิด เพื่อสังคม เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศให้เป็นมหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับ การเป็นมหาวิทยาลัย ที่มีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน เป็นมหาวิทยาลัย ที่นำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุกพันธกิจ (ICT – Driven University) การเป็นมหาวิทยาลัย สีเขียวและสะอาด (Green and Clean University) และเป็นมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน (Sustainable University) จากความท้าทายดังกล่าวนี้ มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง เพื่อสอดคล้อง กับบริบทที่จะเกิดขึ้น จากการเป็นประเทศไทย 4.0 และให้บรรลุความสำเร็จ ณ ปี พ.ศ. 2580 ได้แก่ การก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำ การเป็นมหาวิทยาลัยเปิด เพื่อสังคม ผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีความ มั่นคงทางการเงิน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 ได้เห็นชอบให้มีการกำหนดกลไก การขับเคลื่อนโดยนำเครื่องประเมินสถานะการเป็น ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ สามารถนำเครื่องมือไปวิเคราะห์ห้วงการด้วยตนเอง เพื่อหาโอกาสให้การ ปรับปรุงองค์กร และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร เพื่อนำไปสู่การยกระดับองค์กรให้เป็นระบบราชการ 4.0 และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ก็เป็นส่วนราชการ และจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางการบริหาร เจริญยุทธศาสตร์ โดยจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และ การถ่ายทอดสู่กิจกรรม/โครงการที่จะดำเนินการในแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) แผนปฏิบัติ

ราชการประจำปีและต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นประจำทุกปี ตามมติคณะรัฐมนตรี ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2562)

เมื่อพิจารณาถึงรายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2562 ผลการประเมินตามตัวชี้วัดแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้มีการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของรอบ 12 เดือน พอสมควร แต่ก็ยังมีตัวชี้วัดบางตัวที่มหาวิทยาลัยจะต้องติดตามผลการดำเนินการ เพื่อหาทางปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานทั้งหมดในภาพรวมมีความสมบูรณ์ และทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามเป้าหมายไว้ และให้ข้อเสนอแนะการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว (20 ปี) ระยะปานกลาง (5 ปี) โดยให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีความสอดคล้องต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ได้แก่ ข้อ (5) ความมุ่งมั่นและความตั้งใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการให้บรรลุตามแผนงาน และ ข้อ (6) การสื่อสารทำความเข้าใจในแผนงานระหว่างบุคคลใน ส่วนต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในองค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2562) เมื่อศึกษาถึงงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัย ที่สนับสนุนประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การรับรู้และยอมรับนโยบายภายใน และภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร และการนำนโยบายที่สำคัญไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมาย ที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสื่อสารระหว่าง องค์กรและผู้ปฏิบัติ หากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจ ทำให้ให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่น (Van Meter & Van Horn, 1975) และศึกษางานวิจัย ของกัญญาณัฐ กีฬา (2556) พบว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญของการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร จากผู้บริหารขององค์กรไปยังผู้ร่วมงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล และทันเวลา ทำให้ผู้ร่วมงานที่เป็นผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้องชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของผู้ส่งสาร รวมทั้งบรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และวิไล เจียรบรรพต (2558) พบว่า เจตคติ ประสพการณ์ และบรรยากาศภายใน องค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 46.80 และด้วย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นส่วนราชการที่มีผู้บริหารและบุคลากรจำนวนมาก รวมถึง มีศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ จำนวน 10 ศูนย์ ตั้งอยู่ในหลายพื้นที่ทั่วประเทศ รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,055 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (ข้อมูลเมื่อเมษายน 2564) ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้ก็มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร

เป็นอย่างมาก เป็นการทำให้บุคลากรได้รับรู้ มีความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดี เกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ด้วยเหตุผลตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาว่า “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไร ปัจจัยการสื่อสาร ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง และแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอะไรบ้าง ซึ่งการศึกษา ดังกล่าว จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีประสิทธิผลอยู่ในระดับใด
- 2.2 ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 2.3 กลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในอนาคตควรใช้แนวทางใด

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 3.3 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตตัวแปร ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลา ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ 1) การนำองค์การ (ผู้บริหาร) 2) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ 3) การสื่อสารภายในองค์การ 4) การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ และระดับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ การรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.3.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วยตัวแปรทั้ง 4 ด้าน คือ

1) *การนำองค์การ (ผู้บริหาร)* ประกอบด้วย การยอมรับและตอบสนองต่อนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้นำ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม

2) *ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ* ประกอบด้วย การมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย

3) *การสื่อสารภายในองค์การ* ประกอบด้วย

(1) *ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน)* ประกอบด้วย หน้าที่รับผิดชอบชัดเจน สื่อสารแผนยุทธศาสตร์สู่บุคลากร เชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผล มีทัศนคติที่ดี

(2) *ผู้รับสาร* ประกอบด้วย มีทักษะในการฟัง อ่าน และตีความหมาย มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ ได้รับสารถูกต้อง ชัดเจนทั่วถึง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มีทัศนคติที่ดี

(3) เนื้อหาของสาร ประกอบด้วย การสื่อภาษาด้วยอักษรและแผนภาพ การให้เนื้อหาที่กระชับ ชัดเจน ถูกต้องครบถ้วน เพียงพอ มีความสอดคล้องกับหน่วยงานและองค์การ มีความทันสมัย ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การจัดเนื้อหา มีความพร้อมต่อการใช้งาน มีความท้าทาย และ น่าสนใจ

(4) ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย ความชัดเจน ความสมบูรณ์ มีความพร้อม ความแน่นอนน่าเชื่อถือ

(5) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย การมีทิศทางและ เป้าหมายเดียวกัน มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี ความพร้อม ของสมรรถนะและกำลังคน มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน และความสอดคล้อง ของรูปแบบการสื่อสารกับการปฏิบัติงาน

4) การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ ประกอบด้วย

(1) ระดับประเทศ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนา เศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

(2) ระดับกระทรวง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายกระทรวง ทางการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่

- 1) การรับรู้
- 2) ความเข้าใจ
- 3) การยอมรับ
- 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ

4.4.1 ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน 2) กลุ่มบุคลากร (สายวิชาการและสายสนับสนุน) ที่ได้รับการบรรจุ จำนวน 1,647 คน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2564 สืบค้นเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2564)

4.4.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 5 คน โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด ส่วนการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากร ได้แก่ สายวิชาการ และสายสนับสนุนที่ได้รับการ บรรจุเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำที่ได้รับการบรรจุ โดยใช้ค่าความ คลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ตามสูตรคำนวณของทาโร ยามาเน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนกันยายน 2564 ถึง กุมภาพันธ์ 2565

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีดังนี้

5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วยตัวแปร 4 ด้าน ดังนี้

5.1.1 การนำองค์การ (ผู้บริหาร)

5.1.2 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ

5.1.3 การสื่อสารภายในองค์การ ได้แก่

1) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน)

2) ผู้รับสาร

3) เนื้อหาของสาร

4) ช่องทางการสื่อสาร

5) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

5.1.4 การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ ได้แก่

1) ระดับประเทศ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

2) ระดับกระทรวง ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

5.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย

5.2.1 การรับรู้

5.2.2 ความเข้าใจ

5.2.3 การยอมรับ

5.2.4 การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์
ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย จะอธิบายในบทที่ 2 ต่อไป

6. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

สมมติฐานที่ 2 มีปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

7. นิยามปฏิบัติการ

7.1 **ตัวแปรอิสระ** หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่

7.1.1 **การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช** หมายถึง การสื่อสารทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไปสู่บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ เพื่อนำไปสู่การยกระดับองค์การให้เป็นระบบราชการ 4.0 และผู้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนกิจกรรมโครงการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) และคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ ทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในแนวทางเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งผู้บริหารและหน่วยงานด้านยุทธศาสตร์ใช้ในการสื่อสารถึงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกัน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอีกด้วย

7.1.2 **บุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช** หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และบริหารทั่วไป และรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์ และกลุ่มบุคลากรได้แก่

สายวิชาการ และสายสนับสนุนที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และ ลูกจ้างประจำ

7.1.3 ปัจจัยด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประกอบด้วย การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายใน องค์การ การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การนำองค์การ หรือผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล รองอธิการบดีฝ่าย การเงินและทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และบริหารทั่วไป และ รองอธิการบดี ฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์ โดยลักษณะสำคัญของการนำองค์การ (ผู้บริหาร) คือ ผู้ที่มียอมรับและตอบสนองต่อนโยบาย เป็นผู้มีความรู้ มีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการ สื่อสารถึงบุคลากรผู้รับสาร สามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ถึงเป้าหมายร่วมกัน สามารถกำหนดทิศทาง และสามารถสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมถึงการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยได้ในทิศทางเดียวกัน และ มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยผู้นำควรคำนึงถึงความสำคัญในการเปิด โอกาสให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้อย่าง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย ควรสนับสนุนการสร้างการเรียนรู้ระดับองค์การ และระดับ บุคคล เพื่อช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำมีหน้าที่ สำคัญ คือ กำหนดสิ่งที่ต้องการสื่อสารหรือเนื้อหาข้อมูลของการสื่อสารที่ชัดเจน ครบคลุม และ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการสื่อสารให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ หมายถึง การมีเป้าหมาย หรือ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนขององค์การ รวมทั้งการกำหนดวิธีการ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ ค่านิยม วิสัยทัศน์ กรอบแนวทางการปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ แผนงานในโครงการต่าง ๆ มีความสอดคล้อง กับหน่วยงาน สามารถปฏิบัติได้จริง และสามารถสังเกต วัดประเมินผลได้

3) การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ และเข้าใจ ในข้อมูลเดียวกัน ด้วยวิธีการและภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกันจนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกัน ได้ทั้งสองฝ่าย โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) ผู้ส่งสารหรือกองแผนงาน หมายถึง หน่วยงานที่กำหนดในโครงสร้าง ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยไปสู่ การปฏิบัติ การสื่อสารยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ไปยังบุคลากรผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการ

ปฏิบัติงานกับยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้น เพื่อแสดงถึงทิศทาง และเป้าประสงค์ รวมถึงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในแต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจข้อมูล ดังกล่าวในทิศทางเดียวกัน โดยมีเป้าประสงค์ที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานแปลงยุทธศาสตร์จากระดับองค์การกระจายสู่ระดับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ดังนี้ คือ หน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่บุคลากร เชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การติดตามและประเมินผล มีความรู้ มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีทัศนคติที่ดี

(2) ผู้รับสาร หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนงาน ตัวชี้วัดในการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง และเป้าประสงค์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บุคลากรควรมีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มีความรู้ มีทักษะสื่อสารที่ดี และมีทัศนคติที่ดี

(3) เนื้อหาของสาร หมายถึง เนื้อหาข้อความที่ต้องการสื่อสารถึงบุคลากร ผู้รับสาร โดยในการวิจัยครั้งนี้จะหมายถึง ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่

ก. การวางแผนยุทธศาสตร์ (ทิศทางขององค์การ) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ค่านิยมร่วม กลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

ข. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 20 ปี (พศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (พศ. 2561-2565) ที่มีผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ และผู้เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าว ที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการสื่อสาร การให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน ความเที่ยงตรง ครบถ้วนและเพียงพอ การจัดลำดับข้อมูลที่จะสื่อสาร รวมถึงความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของเนื้อหาของสาร

(4) ช่องทาง หมายถึง ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อสื่อสารเนื้อหาข้อมูลส่งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 20 ปี (พศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (พศ. 2561-2565) และบุคลากรทั่วไป โดยต้องมี ช่องทาง/วิธีการสื่อสาร และสื่อที่ใช้ในการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและเพียงพอ โดยมีช่องทาง/วิธีการสื่อสาร ดังนี้

ก. ช่องทาง/วิธีการสื่อสารที่ชัดเจน คือ การสื่อสารทางกายภาพ หรือแบบเผชิญหน้า ได้แก่ การจัดประชุม การจัดสัมมนา การสื่อสารด้วยบันทึกข้อความแบบลายลักษณ์อักษร เช่น การส่งบันทึกราชการ หนังสือเวียน การจัดทำรายงาน และการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น Yammer Microsoft 365 Microsoft Support เป็นต้น

ข. ทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบทิศทางเดียว เช่น ประกาศ คำสั่ง การทำหนังสือแจ้งเวียนให้ทราบ การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารแนวตั้ง ตามลำดับการบังคับบัญชาในองค์กร จากด้านบนลงสู่ด้านล่าง ได้แก่ การสั่งการจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาตาม โครงสร้างตำแหน่งในมหาวิทยาลัย การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาสู่ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดระดับองค์การสู่หน่วยงาน และระดับบุคคล การสื่อสารแนวตั้งจากด้านล่างขึ้นสู่ด้านบน ได้แก่ การรายงานข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา สู่ผู้บังคับบัญชาตาม โครงสร้างตำแหน่งในมหาวิทยาลัย การจัดประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอต่อผู้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบ ระนาบ ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น โดยจะพิจารณาช่องทาง ดังกล่าวจากแนวคิดการสื่อสารของ David K. Berlo ได้แก่ ความชัดเจน ความสมบูรณ์ ความพร้อม และความแน่นอนน่าเชื่อถือของช่องทางการสื่อสาร

(5) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชว่า เป็นการรับรู้ถึงคุณลักษณะขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงาน มีค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกองค์กร มีการกำหนดทิศทางตลอดจนถึงวิธีการทำงาน ขององค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน ซึ่ง หากองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน ที่เด่นชัด ก็จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4) ปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มการก่อรูปนโยบาย และการกำหนดนโยบายมีความหลากหลาย ทั้งใน ด้านอำนาจและหน้าที่ส่งผลต่อความสามารถในการกำหนด คัดเลือก และการบริหารนโยบาย แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

(1) ระดับประเทศ

ก. กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้แก่ ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางการพัฒนาที่สามารถ ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาใน 7 ประเด็น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก) การปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการ ร่วมระหว่าง ครอบครัว ชุมชน ศาสนา การศึกษา และสื่อ

ข) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคน เชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงวัยสูงอายุ เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพ มีทักษะความรู้ และความสามารถ ในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า

ค) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนแปลงบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ง) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ ภาษา ตรรกะและคณิตศาสตร์ดนตรีกีฬา สร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง

จ) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม โดยเน้นให้ทุกภาคส่วนร่วมในการสร้างเสริม คนไทยให้มีสุขภาพที่ดี

ฉ) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝัง และพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ช) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ

ข. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไว้ทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

ก) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ข) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำ

ในสังคม

ค) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขัน

ได้อย่างยั่งยืน

ง) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

พัฒนาที่ยั่งยืน

จ) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนา

ประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ฉ. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต

ประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

- ข. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
- ฅ. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ

นวัตกรรม

ญ. ยุทธศาสตร์พัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ฎ. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ค. นโยบายประเทศไทย 4.0 จะเน้นการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการวิจัยและ พัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยก้าวต่อไปของประเทศไทย 4.0 การศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะการทำงานสูง สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจของประเทศแนวใหม่

(2) ระดับกระทรวง

การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยมีกรอบนโยบาย 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 สร้างและพัฒนาคนไทยเข้าสู่ศตวรรษที่ 21

มิติที่ 2 สร้างและพัฒนาองค์ความรู้

มิติที่ 3 สร้างและพัฒนา นวัตกรรม

มิติที่ 4 ปฏิรูปการอุดมศึกษา

7.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบแผนพัฒนาระยะ 5 ปี พศ. 2561-2565 และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้รับรู้ เข้าใจ พันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสามารถถ่ายทอด และสื่อสารให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับรู้และเข้าใจในข่าวสาร ข้อมูล และสามารถดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขอมรับ และปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนด

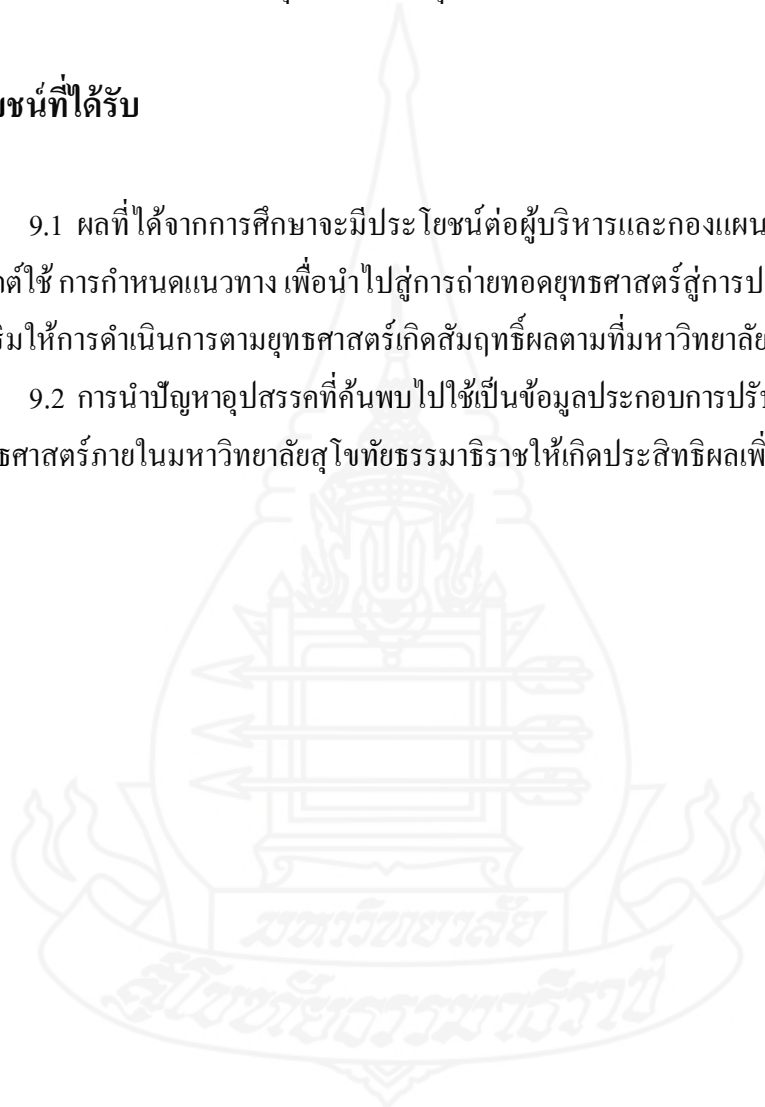
8. ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจ และการวิจัยเชิงคุณภาพของกลุ่มตัวแทนประชากร เท่านั้น

9. ประโยชน์ที่ได้รับ

9.1 ผลที่ได้จากการศึกษามีประโยชน์ต่อผู้บริหารและกองแผนงานในการปรับปรุงการประยุกต์ใช้ การกำหนดแนวทาง เพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และส่งเสริมให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์เกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยกำหนด

9.2 การนำปัญหาอุปสรรคที่ค้นพบไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุง หรือพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีการทบทวน แนวคิดทางทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีของนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารองค์การ
3. แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ
4. ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายการพัฒนาประเทศ
5. ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีของนโยบายสาธารณะ

การนำนโยบายไปปฏิบัติถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดของกระบวนการนโยบาย ถึงแม้ว่านโยบายจะดีเยี่ยมเพียงใด แต่หากนำไปปฏิบัติแล้วเกิดความล้มเหลว ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคล หน่วยงานและองค์การ ดังนั้น การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งในด้านกรอบความคิดเชิงทฤษฎี แนวทางการนำนโยบายปฏิบัติ ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแบบในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอสาระสำคัญของกรอบแนวคิดการนำนโยบายปฏิบัติในแต่ละประเด็น ซึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นขั้นตอนจากนโยบาย และแปลงไปสู่แผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรม เพื่อให้หน่วยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติสามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในกรณีของการนำนโยบายด้านยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ ก็จะมีการแปลงเป็นแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและกิจกรรม และเกิดกระบวนการถ่ายทอดนโยบายไปยังกองแผนงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผนดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัย ต่อไป

สำหรับความหมายของนโยบายสาธารณะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีของนโยบายสาธารณะไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

Dye, Thomas R. (2002) นโยบายสาธารณะ คือ สิ่งที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำ หรือไม่ ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของรัฐบาล ทั้งกิจกรรมที่เป็นกิจวัตรและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในบางโอกาส ในส่วนของการเลือกที่จะไม่กระทำนั้น ถือว่าเป็นนโยบายสาธารณะเช่นเดียวกัน อาทิ เช่น บางประเทศทำการยกเลิกนโยบายการเกณฑ์ทหาร นั่นคือ รัฐบาลเลือกที่จะไม่บังคับให้ชายฉกรรจ์ทุกคนต้องเป็นทหารรับใช้ชาติ แต่เปลี่ยนเป็นการรับตามความสมัครใจ

Easton, David (1971) นโยบายสาธารณะคือ การจัดสรรผลประโยชน์ หรือคุณค่าแก่สังคม ซึ่งกิจกรรมของระบบการเมืองนี้จะกระทำโดยบุคคลผู้มีอำนาจสั่งการ ซึ่งสิ่งที่รัฐบาลตัดสินใจที่จะกระทำ หรือไม่กระทำเป็นผลมาจากการจัดสรรค่านิยมของสังคม และเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตัดสินใจนโยบายกับประชาชนในสังคมว่า การตัดสินใจนโยบายใดๆ ของรัฐบาลจะต้องคำนึงถึงค่านิยมและระบบความเชื่อของประชาชนในสังคมเป็นสำคัญ

Anderson, James E. (1975) นโยบายสาธารณะ คือแนวทางการปฏิบัติของรัฐที่มีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างและติดตามด้วยผู้กระทำ หรือการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะปฏิบัติโดยคน ๆ เดียวหรือคณะบุคคลก็ได้ในการที่จะแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

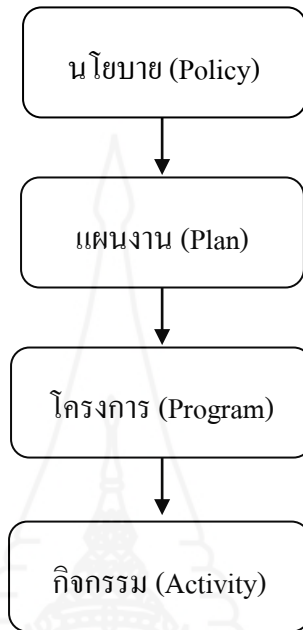
วรเดช จันทรศร (2551) กล่าวว่า นโยบายสาธารณะ หมายถึง แนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาลนั่นเอง

นโยบายสาธารณะเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการบริหาร และพัฒนาประเทศ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง แต่นโยบายจะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้รับการนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริง สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) เป็นการนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ทันที โดยไม่ต้องจัดทำแผนหรือการวางแผนรองรับ อาทิ การประกาศนโยบายภาษีสรรพสามิต
- 2) เป็นการนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำการวางแผนรองรับ (วงจรมโยบาย) ซึ่งอาจเป็นแผนระยะยาว

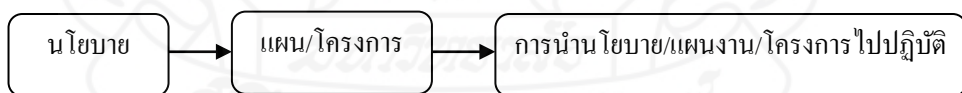
ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า นโยบายที่สำคัญต้องใช้เวลาในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวางแผนรองรับ เพื่อเป็นหลักประกันว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถจำแนกความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง หรือแนวตั้ง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย และแผน ซึ่งมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ตามภาพ



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม

2. ความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์ในแนวนอน ซึ่งมีแผนเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ หลังจากแปลงเป็นรูปธรรมแล้ว หรือเรียกว่า The PPIP Model (Alexander, Ernest R, 1985)



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างนโยบายกับแผน

ที่มา: The PPIP Model: Alexander, Ernest R (1985)

ประเวศ วะสี (2554) กล่าวว่า นโยบายสาธารณะที่ดีที่สุดคือนโยบายสาธารณะที่นำไปสู่ความถูกต้อง เป็นธรรม และประโยชน์สุขของมหาชน นโยบายสาธารณะจะต้องสนองตอบ ต่อความต้องการของสังคม ด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องเป็นนโยบายที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงจริยธรรมทุกด้าน เช่น ด้านการเมือง คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายของผู้เกี่ยวข้อง ด้านเศรษฐกิจ คือ ผลประโยชน์หรือผลสำเร็จตกอยู่กับประชาชนส่วนใหญ่ ด้านสังคม คือ สอดคล้องกับค่านิยมของมวลชน นโยบายสาธารณะที่ถูกต้องดีงาม คือ นโยบายที่มีจริยธรรมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งภาคราชการ และข้าราชการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยความมีจริยธรรม

1.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

นโยบายต่าง ๆ ที่จัดสรรขึ้น โดยรัฐบาลในยุคสมัยใดก็ตาม ต่างก็ต้องอาศัยกลไกหรือเครื่องมือที่มีความถูกต้องชอบธรรม ในการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดคุณค่า และเป็นผลในทางปฏิบัติ ได้แก่ ระบบราชการ หรือกลไกอำนาจรัฐ ซึ่งกลไกอำนาจรัฐนี้เปรียบดั่งเครื่องมือที่จะนำนโยบายถ่ายทอดเป็นกิจกรรม แนวทาง หรือการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผล (วชิรวัชรงามละม่อม, 2558)

1.1.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Pressman & Wildavsky (1973) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้า และการกระทำ หรือภารกิจทั้งหลายที่มุ่งให้บังเกิดผลไปตามนั้น หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นความสามารถในการจัดการและประสานสิ่งที่จะกระทำให้บังเกิดผลในลักษณะที่เป็นลูกโซ่ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

Donal S. Van Meter & Carl E. Van Horn (1975) ได้กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการ โดยบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว มุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตัดสินใจกระทำไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว

Eugene Bardach (1980) ได้กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของกลยุทธ์ที่แสดงการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหลาย ในการต่อสู้เพื่อให้ได้มา ซึ่งการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตน ซึ่งเป้าหมายที่กลุ่มเหล่านี้ต้องการให้เกิดขึ้นอาจสอดคล้องหรือไปกันได้ หรือไม่ก็ได้กับเป้าหมายตามอาณัติ

Daniel A. Mazmanian & Paul A. Sabatier (1989) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการนำการตัดสินใจ นโยบายที่ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เป็นการร่วมกันทำงานภายใต้กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ หรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษาของศาลสูงหรือศาลฎีกา

Quade (1982) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการกับแบบแผนการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยตรงตามอรรถของนโยบาย โดยยอมรับต่อข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการที่ได้มีการตัดสินใจไปก่อนแล้วนั้น คือการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเริ่มเกิดขึ้นภายหลังที่มีการตัดสินใจยอมรับวิธีปฏิบัติเฉพาะเรื่องนั้นไปแล้ว

Ernest R. Alexander (1985) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำชุดการปฏิบัติ ซึ่งเป็นแผนการทำงานที่มุ่งส่งผลไปยังผู้ที่ตั้งใจจะให้ได้รับประโยชน์จากนโยบายเป็นการเฉพาะ และเป็นการปฏิบัติในภาคสนาม

Putt & Springer (1989) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง อนุกรมของกิจกรรมและการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากการแปลงข้อความนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้นการทำให้ข้อความนโยบายชัดเจน และการมีความคิดริเริ่ม การแสดงเจตนาจะช่วยการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2555) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ และ โดยจะมองที่ความสามารถขององค์การในการรวบรวมคน และทรัพยากรขององค์การให้มีเอกภาพ และกระตุ้นบุคลากรด้วยการกำหนดสิ่งจูงใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การ

ณัฐฐา วินิจนัยภาค (2554) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่าองค์กรสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายขององค์กรที่ระบุไว้ หรือไม่ แค่นั้น เพียงใด

กล้า ทองขาว (2551) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ ปรากฏการณ์ที่เป็นจริง เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียน และพัฒนาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ และความสามารถขององค์กรและกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

ชรัส ปุณณัสสะ (2553) การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของบุคคลกลุ่มบุคคล หรือองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวกับการนำทรัพยากร หรือปัจจัยทางการบริหารขององค์การ ไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่เป็นผลต่อเนื่องมาจาก ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย โดยต้องอาศัยองค์การที่รับผิดชอบและทำความเข้าใจ หรือศึกษาว่า ต้องทำอะไรองค์การหรือบุคคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ จะสามารถนำและผลักดันให้ทรัพยากรการบริหารปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จได้ และสามารถประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย

1.1.2 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยที่ได้ทำการศึกษาและเสนอเป็นตัวแทนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Models) ที่สำคัญและผู้ที่ศึกษาให้ความสนใน ได้แก่

1) ตัวแบบของ Van Meter & Van Horn

Van Meter, & Van Horn. (1975) มองว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยคณะบุคคลหรือปัจเจกบุคคลก็ได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ และทั้งสองได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (A Model of the Policy Implementation Process) โดยให้ความสนใจความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอก (External Variables) 2 ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ของนโยบาย และทรัพยากร ตัวแปรภายใน (Internal Variables) 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์การและการบังคับใช้กฎหมาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เสนอใจทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ โดยมีคำอธิบายตัวแบบ ดังนี้

(1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Standards and Objectives) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินว่านโยบายมีสมรรถนะมากน้อยเพียงใด การกำหนดตัวชี้วัดของสมรรถนะของนโยบายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำเป็นอันดับแรก กล่าวคือ มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ของนโยบายจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย แต่ในบางกรณีการวัดสมรรถนะของนโยบายก็อาจทำได้ยากเช่นกัน หากนโยบายนั้นมีมาตรฐาน หรือ

วัตถุประสงค์ที่คลุมเครือหรือขัดแย้งกันเอง ดังนั้น มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นตัวแปรที่จะต้องกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้การนำนโยบายไปปฏิบัติได้สำเร็จ หรือล้มเหลว

(2) *ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resource)* ทรัพยากรหมายความรวมถึงเงินงบประมาณและแรงกระตุ้นสนับสนุนอื่นๆ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผล ซึ่งจากการศึกษาของมาร์ธาเดอร์ธิก ในนโยบายการสร้างเมืองใหม่ (Martha Derthick, 1972) พบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลให้นโยบายประสบความสำเร็จคือ การช่วยเหลือ และสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐมากกว่าการให้งบประมาณที่เพียงพอ

(3) *การสื่อสารระหว่างองค์การและการบังคับใช้กฎหมาย (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities)* การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องอาศัยการสื่อสารของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไปยังหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกลำดับชั้นขององค์การ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนอยู่ในตัวเองอยู่แล้ว และผู้สื่อสารเองก็เป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้างให้เกิดการบิดเบือนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ การสื่อสารที่สร้างให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความชัดเจน (clarity) ความเที่ยงตรง (accuracy) และสม่ำเสมอ (consistency) ในระหว่างกระบวนการสื่อสารการสื่อสารระหว่างองค์การมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก อันประกอบด้วยกิจกรรมกระตุ้น และสนับสนุนที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ (1) การให้คำแนะนำด้านเทคนิคและความช่วยเหลือโดยหน่วยงานระดับบนเพื่อช่วยเหลือให้หน่วยงานระดับล่างดำเนินการตามที่ต้องการ และ (2) หน่วยงานระดับบนอาจพิจารณาให้การสนับสนุนได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านลบและบวกต่อหน่วยงานระดับล่าง แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้นำแนวคิดของเอตซิโอนี (Etzioni, 1961) เกี่ยวกับเรื่องอำนาจที่มีอยู่สามชนิด คือ อำนาจในการใช้กฎระเบียบเป็นตัวบังคับ (coercive power) อำนาจในการให้รางวัลตอบแทน (remunerative power) และอำนาจที่มาจากมาตรการที่เป็นบรรทัดฐาน (normative power) มาใช้ในการกระตุ้นผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้การสื่อสารดังกล่าว อาจมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ หรือนโยบาย หรือในรูปของการที่ผู้กำหนดนโยบายสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการบริหาร หรือให้บริการด้านเทคนิค บุคลากร หรือการวิจัย

(4) *ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Characteristics of the Implementing Agencies)* มี 2 ลักษณะ คือ

ก. ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

ข. ลักษณะอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

ก) ปริมาณและความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน
 ข) ระดับการควบคุมที่เป็นลำดับชั้นในการตัดสินใจการดำเนินงาน
 ค) ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยงาน เช่น แรงสนับสนุนจากผู้บริหารหรือนักการเมือง

ง) ความสามารถในการยื่นหยัดของหน่วยงาน
 จ) ระดับของการสื่อสารแบบเปิด เช่น การมีเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นอิสระ

ฉ) การเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้กำหนดนโยบาย และผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Economic, Social, and Political Conditions) สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองส่งผลกระทบต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่เมื่อก่อนไม่มีผู้ให้ความสนใจศึกษา แต่ก็เป็นที่ทราบกันอย่างกว้างขวางว่าเงื่อนไขและทรัพยากรด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมาก ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

(6) ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเข้าใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีส่วนสำคัญและถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของนโยบายมากที่สุดปัจจัยหนึ่ง องค์ประกอบของปัจจัยนี้เน้นไปที่ตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งมี 3 ประการ คือ

ก. การรับรู้และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อนโยบาย
 ข. ทิศทางการตอบสนองต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติ
 ค. ระดับการยอมรับในตัวนโยบายของผู้ปฏิบัติ ซึ่งทั้งสามประการเป็นเงื่อนไขที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติทุกคน นโยบายนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จได้ ถ้าหากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายได้รับการปฏิเสธจากผู้ปฏิบัติตั้งแต่ต้น สาเหตุอาจมาจากการที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นขัดต่อค่านิยมในตัวผู้ปฏิบัติ หรือขัดแย้งต่อผลประโยชน์ หรือความสนใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ โดยการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายตั้งแต่เริ่มต้น

Van Meter, & Van Horn. กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้มากมาย ได้แก่ ตัวแปรมาตรฐาน และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ถึงแม้จะไม่ใช่ว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสมรรถนะของนโยบาย แต่ก็เป็นตัวแปรที่สำคัญในการ

สื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจทำให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่นก็เป็นได้ นอกจากนี้ผู้กำหนดนโยบายอาจนำกิจกรรมเพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย หรือใช้อำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามที่ต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ของนโยบายนั้น จะส่งผลโดยตรงต่อการสื่อสาร และกิจกรรม การส่งเสริม การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค และการให้บริการอื่นๆ อาจสามารถทำได้แต่ในช่วงต้นของการตัดสินใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรอื่นๆ จะสร้างให้เกิดความต้องการ (Demand) ในการทำให้นโยบายเกิดความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองจะส่งผลไปยังลักษณะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ การยอมรับของผู้ปฏิบัติ และตัวสมรรถนะของนโยบายด้วยทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เหมาะสมจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตาม โดยไม่ต้องได้รับการยอมรับจากตัวผู้ปฏิบัติเองมากนัก นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมยังมีผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการสาธารณะด้วยลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานเพราะหน่วยงานจะมีเครือข่ายการสื่อสาร ระดับของการควบคุมเป็นลำดับขั้น และรูปแบบของผู้นำ ซึ่งใช้อำนาจในการทำให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานไปยังทิศทางที่ตนต้องการต่างกัน

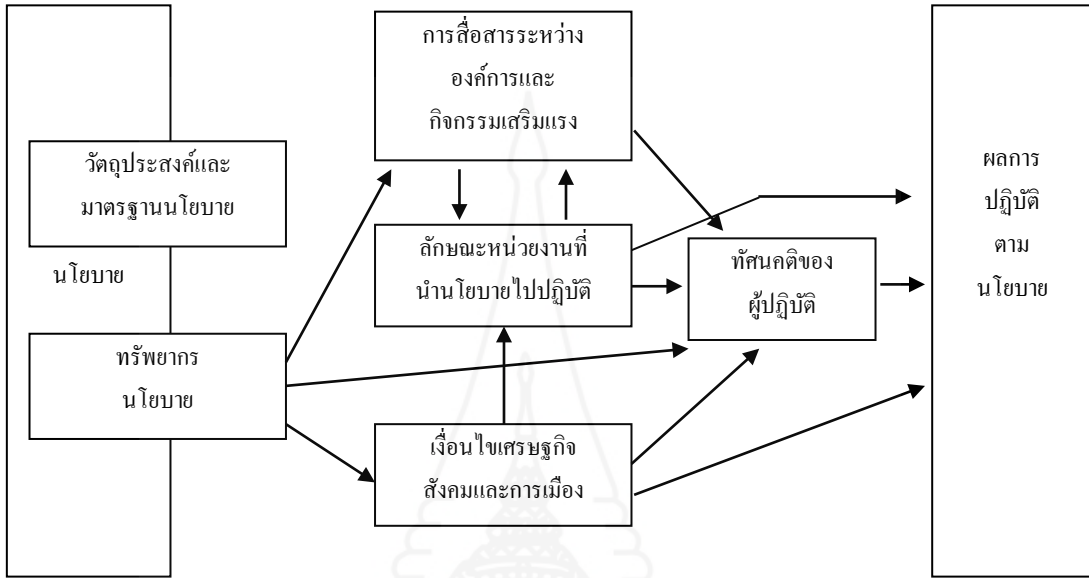
สรุป แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้ตั้งข้อสังเกตในการนำตัวแบบไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ 3 ประการ คือ

1) กระบวนการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย การสื่อสารระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมการส่งเสริม ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และการยอมรับในตัวผู้ปฏิบัติ

2) ปัญหาด้านความสามารถ แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับความสามารถของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติว่าสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้หรือไม่ ปัญหาด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกับตัวแปร 4 ประการได้แก่ ทรัพยากรของนโยบายการสื่อสารและกิจกรรมส่งเสริม ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

3) ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่ยอมรับในสิ่งที่จะต้องทำปัญหานี้จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรของนโยบาย การสื่อสาร และกิจกรรมการส่งเสริม ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติและสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

สำหรับปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ตามตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ปรากฏได้ตามภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ที่มา: Van Meter & Van Horn (1975)

วรเดช จันทรศร (2551) ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจากผลงานของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน รวมทั้งการนำประสบการณ์ที่ผ่านมา นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดและตัวแบบทางทฤษฎี โดยได้ให้ทรรศนะของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่แค่นั้น เพียงใด การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นการแสวงหาวิธีการ และแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้น นอกจากนี้การศึกษาเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ถ่องแท้จะต้องอาศัยการนำเสนอตัวแบบทางทฤษฎี (Theoretical Models) หรือแนวทางการศึกษาที่พิจารณาเห็นว่าสำคัญและมีประโยชน์ ซึ่งการเสนอตัวแบบนี้เป็นไปตามหลักการของทฤษฎีนิรนัย ดังกล่าว

ซึ่งจากวิธีการศึกษาเบื้องต้น วรเดช จันทรศร จึงรวม 5 ตัวแบบของทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) ตัวแบบทางด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model)

ตัวแบบทางด้านกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) พัฒนาเป็นตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model) โดยมีตัวแปรตามคือผลที่ได้จากกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและส่งผลให้เกิดผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละตัวแบบได้พัฒนาขึ้นจะพิจารณาถึงขอบเขตที่เฉพาะ และค้นพบว่า ตัวแบบแต่ละตัวแบบจะมีตัวแปรอิสระที่แตกต่างกัน โดยตัวแบบเชิงบูรณาการ มุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จ โดยมีตัวแปรอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทั้งหมด 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1) สมรรถนะขององค์การหรือหน่วยงานที่ นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัยคือ โครงสร้างองค์การ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงถึงสมรรถนะขององค์การที่ทำให้การดำเนินนโยบายขององค์การมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) ประสิทธิภาพในการวางแผน และการควบคุม ประกอบด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ คือ ความชัดเจนและความเป็นไปได้ของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบาย การกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงาน การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ระบบการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนโยบาย และความเป็นธรรมของมาตรการในการให้คุณให้โทษ

3) ภาวะผู้นำและความร่วมมือ เนื่องจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารขององค์การ จะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม รู้จักใช้วิธีการจูงใจในเชิงบวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัล ชมเชย หรือยกย่อง สามารถสร้างให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างให้เกิดความผูกพัน และการยอมรับจากสมาชิกอื่น ๆ และรู้จักการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4) การเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากแนวคิดที่ว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น เกิดจากความสามารถของผู้เล่น (player) หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่มหรือสถาบันและความสัมพันธ์กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตัวแปรนี้ประกอบด้วยปัจจัยย่อยหลายประการ เช่น ระดับความสนับสนุน หรือต่อต้านจากฝ่ายต่าง ๆ จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระดับการพึ่งพาที่ต้องมีระหว่างหน่วยงาน ความสามารถในการเจรจาต่อรองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

นอกจากนี้ มีการพิจารณาการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 3 มิติด้วยกัน ได้แก่ มิติที่หนึ่ง เป็นการวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบายจากผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น มิติที่สองเป็นการวัดถึงผลกระทบ

ของนโยบาย และมิติที่สาม เป็นการวัดว่าผลของนโยบายนั้นสามารถส่งประโยชน์ต่อประเทศชาติ โดยรวมได้หรือไม่

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2555) ได้กล่าวถึง การน่านโยบายไปปฏิบัติ นั้น จะทำให้ทราบว่าในกระบวนการน่านโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการน่านโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ที่มีผลต่อการน่านโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1) แหล่งที่มาของนโยบาย โดยทั่วไปนโยบายอาจมีที่มา หรือผ่านกระบวนการกำหนดคนนโยบายจนกระทั่งปรากฏเป็นนโยบายในหลายลักษณะเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประเด็นนี้จะให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของนโยบายว่าเป็นปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อความสำเร็จในการน่านโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการริเริ่มการก่อรูปนโยบาย และการกำหนดนโยบายมีความหลากหลายทั้งในด้านอำนาจและหน้าที่ ส่งผลต่อความสามารถในการกำหนด คัดเลือก และการบริหารนโยบาย อาทิ การแถลงการณ์หรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร ลักษณะของนโยบายประเภทนี้อาจกระทำในรูปของการประกาศแถลงการณ์ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่มีต่อการแก้ปัญหาสาธารณะ ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริง อย่างไรก็ตาม นโยบายที่เป็นผลผลิตของระบบการเมืองนี้จะต้องมีความถูกต้อง ชอบธรรม และสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความชัดเจนของนโยบาย ถือเป็นรากฐานสำคัญของความมุ่งหมายของนโยบายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งวัตถุประสงค์ และมาตรการในการปฏิบัติ ซึ่งความชัดเจนของวัตถุประสงค์และมาตรการ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การระบุสภาพปัญหา นโยบายอย่างครอบคลุมและครบถ้วน การกำหนดผู้เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบ การประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการ สิ่งเหล่านี้ต่างมีบทบาทสำคัญ เพื่อส่งเสริมการน่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การสนับสนุนนโยบาย เมื่อนโยบายถูกกำหนดแล้วจะถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างไร หรือจะได้รับการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนนโยบายจากผู้ปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติตามนโยบาย ทั้งกลุ่มในรัฐบาล ได้แก่ นักการเมืองที่เกี่ยวข้อง องค์กรราชการที่รับผิดชอบในการน่านโยบายไปปฏิบัติ หรือผู้มีอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ หรือกลุ่มนอกรัฐบาล ได้แก่ สมาชิกในเขตเลือกตั้งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ ตลอดจนผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา หรือประชาชนทั่วไป

4) ความซับซ้อนในการบริหารงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารนโยบายทั้งในมิติของแนวราบและแนวตั้งควบคู่กันไป ทั้งการควบคุมติดตาม และกำกับดูแลการทำงานภายในหน่วยงานหรือในการประสานงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ ยังมีจำนวนหน่วยงานหรือองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องกับหรือนำนโยบายไปปฏิบัติมากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้น ดังนั้น การมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความเป็นเอกภาพ และไม่มี ความซับซ้อนในการบริหารงานมาก จะเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5) สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าวแล้ว ยังรวมถึงการสร้างสิ่งจูงใจของฝ่ายบริหารต่อผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องการทำงานและปัจจัยกระตุ้นที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ซึ่งสิ่งจูงใจอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการลงโทษในกรณีที่ทำให้งานล้มเหลว

6) การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าแผนงานหรือโครงการใด แม้จะมีปัจจัยอื่นครบถ้วน แต่หากขาดปัจจัยเรื่องทรัพยากรในการสนับสนุนแผนงาน และโครงการอาจล้มเหลวโดยที่ยังไม่ได้เริ่ม ซึ่งทรัพยากรในการนำนโยบายไปปฏิบัติรวมถึง เงินทุน เวลา และบุคลากรตลอดจนเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ โดยจะต้องคำนึงถึงการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน และโครงการในการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กล้า ทองขาว (2551) ได้สรุปถึงการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติที่สำคัญๆ มี 6 ประการ คือ ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย ด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ และกลุ่มหลากหลายในสังคม ปัจจัยด้านความสามารถและศักยภาพขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติ ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญและปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบ การประเมินผล และการให้แรงเสริมผู้ปฏิบัติ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย (Policy Statements) ข้อความนโยบาย หมายถึง ข่าวสารนโยบาย (Policy Messages) ที่ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย หรือระบุมูลฐานนโยบายหรือมาตรฐานแผนงาน หากพิจารณาลึกลงไปถึงแผนกลยุทธ์หรือแผนงาน หรือโครงการที่รองรับนโยบาย ข้อความนโยบายจะหมายถึง เป้าหมายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอนหรือกลยุทธ์ต่างๆที่กำหนดไว้ หรืออาจหมายถึงแนวปฏิบัติที่อาจจัดทำเป็นคู่มือแก่ผู้รับผิดชอบ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ข้อความนโยบาย

จะหมายรวมการระบุงค์กรรับผิดชอบ ขอบข่ายที่นโยบายครอบคลุมถึงแม้กระทั่งระเบียบวิธีการ กากับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล หากข้อความนโยบายมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ โอกาส ที่นโยบายจะประสบผลสำเร็จในขั้นนำไปปฏิบัติจะมีมาก แต่หากข้อความนโยบายมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกัน อาจเป็นอุปสรรคในขั้น การนำไปปฏิบัติ ทำให้โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก

2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม ผู้นำหรือผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายบางนโยบาย แม้ผู้เกี่ยวข้องจะมองว่าเป็นนโยบายที่ดี หากแต่ผู้นำหรือผู้มีอำนาจบารมี (Charisma) ไม่เห็นด้วย จะทำให้สำเร็จได้ยาก เช่น นโยบายการจัดระเบียบการค้าขายบนทางเท้าในเขตเมือง หรือนโยบาย ปฏิรูปการศึกษา ถ้าผู้นำในสังคมไม่เห็นด้วยกับนโยบายนี้ เพราะเห็นว่าจะเป็นการบีบบังคับ ประชาชนผู้หาเช้ากินค่ำหรือเป็นการบีบบังคับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานหนักเกินไป เพราะไม่ชัดเจนว่านักเรียนและประชาชนจะได้อะไรจากการปฏิรูป จะทำให้ลำบากในขั้นนำไป ปฏิบัติ ถ้าหากนโยบายใดได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทุกๆ ระดับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบ ผลสำเร็จในขั้นการนำไปปฏิบัติเป็นไปได้สูง

3) ปัจจัยด้านศักยภาพ และความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ศักยภาพ และความสามารถขององค์กร หรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พิจารณาที่ลักษณะ สำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร เช่น การมีโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อกระบวนการ นำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะของทีมงาน ความสามารถและประสบการณ์ ของผู้นำองค์กร ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายใน และระหว่างองค์กร การมี และใช้ เทคโนโลยีการบริหารอย่างเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและอุปกรณ์การ บริหารรวมทั้งความสามารถเงินและอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ ความสำคัญของปัจจัยด้านนี้ คือ หากปราศจากองค์กรรองรับนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น หากองค์กรรองรับนโยบายขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ ที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมาก แต่ถ้านโยบายใดมีองค์กรเข้มแข็งรองรับ โอกาสที่นโยบายนั้น จะประสบผลสำเร็จจะมีสูง เพราะองค์กรหรือหน่วยงานที่รองรับนโยบายคือกลไกสำคัญในการ นำส่งนโยบายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายตามเจตจำนงของนโยบาย

4) ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติ นโยบาย ความคิดนึก หรือเจตคติ ต่อ นโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคคลระดับผู้ปฏิบัติคือการปัจจัยสำคัญที่จะส่งผล ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือสงสัยในวัตถุประสงค์ ของนโยบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีนโยบายอย่างนี้ หรือสงสัยว่าความต้องการที่แท้จริงของ

ผู้กำหนดนโยบายคืออะไร นโยบายที่ทำอยู่มีประโยชน์อย่างไร ใครคือผู้ได้รับประโยชน์แท้จริงจากการดำเนินนโยบาย ฯลฯ ข้อสงสัยไม่เข้าใจนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบาย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อนโยบาย เพราะเห็นว่านโยบายที่รับผิดชอบไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ หรือบางที่อาจเห็นว่าเป้าหมายของนโยบายดี แต่วิธีการปฏิบัติไม่ค่อยดี อาจปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา เพราะมีความรู้สึกไม่ชอบนโยบาย หากผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติเช่นนี้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายใดผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน รู้สึกพอใจสูง เพราะเห็นว่านโยบายที่ประกาศใช้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายนี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อนโยบายเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติ โดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความเป็นจริงจะส่งผลให้นโยบายบรรลุผล

5) ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญคือปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในฐานะที่ผู้นำคนสำคัญอาจมีส่วนริเริ่มนโยบาย เขาจะแสดงบทบาทในการผลักดันนโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ จะประสานความพยายามของบุคคล และองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะคอยใกล้ชิด และประนีประนอมปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะแสวงหา และใช้กลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายการเมือง นักกฎหมาย นักวิชาการ และบุคคลสำคัญอื่น ๆ เพื่อจูงใจให้เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนนโยบาย นอกจากนั้น ผู้นำคนสำคัญยังจะแสดงความสามารถให้ฝ่ายที่ดูแลงบประมาณเห็นความสำคัญของนโยบายที่นำไปปฏิบัติจนพร้อมที่จะจัดสรรเงินให้ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของนโยบาย จะส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนสำคัญจะได้รับเกียรติและยกย่องนับถือในหมู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานให้บรรลุผล ถ้าหากนโยบายใดขาดแคลนผู้นำคนสำคัญที่เข้มแข็งโอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก

6) ปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีระบบการกำกับ การตรวจสอบ การปฏิบัติงานของบุคคล และองค์กรที่รับผิดชอบ การกำกับ ตรวจสอบมุ่งที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนโยบาย และป้องกันการบิดเบือนเป้าหมาย และการหันเหทรัพยากรไปใช้ผิดทาง สำหรับ

การประเมินผลอย่างเป็นระบบ จะสามารถสะท้อนปัญหาในการกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ทุกขั้นตอน สามารถที่จะนำผลการประเมิน ไปแก้ไข

2. แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อองค์กร เพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญยิ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับกิจกรรม และการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรมีเป้าหมาย ที่ชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น เพื่อให้กระบวนการทำงานขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายจะต้องพัฒนาและปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จด้วยดี

2.1 ความหมายและสาระสำคัญ

การสื่อสารเป็นหลักของความเข้าใจกันกับมนุษย์ในสังคม โดยมนุษย์จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข การสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์พัฒนาปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด และได้มีการให้นิยามและความหมายของคำว่า “การสื่อสาร (Communication)” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Kelley, Robert E. (1977: น. 9, อ้างอิงในเสนาะ ดิยาวี, 2554: น. 33) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการรับส่งข้อมูลที่มีความหมาย และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นจะเกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์เดียวกัน ”

Hamilton and others (1997: น. 4) การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการแบ่งปันความรู้ ความคิดและความรู้สึก ด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้รับเข้าใจได้ร่วมกัน

Pace, Wayne R. and Faules, Dan F. (1994: น. 26) การติดต่อสื่อสารขององค์กร คือ การแสดงออก และการตีความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์กรจะเกิดขึ้น เมื่ออย่างน้อยบุคคลหนึ่งในองค์กรทำการตีความการแสดงข่าวสาร

Lewis, G., & Slade, C. (2000: น. 28) การติดต่อสื่อสารขององค์กร คือ การแบ่งปันข่าวสาร ความคิดหรือเจตคติระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารและ/หรือสื่อต่างๆ เพื่อการโน้มน้าวข้อมูล

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542 : น. 3) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่า “เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อ หรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนเจตคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง”

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิต (2553: หน้า 13-6) ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการถ่ายโอนข่าวสารข้อมูลระหว่างผู้ส่งและรับข่าวสาร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: น. 115) ให้ความหมายว่า “การสื่อสารคือการถ่ายโอน (Transfer and Understanding of Meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization Communication)”

ธิดิภพ ชยชวีช (2548: น. 130) กล่าวว่า “การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญ ต่าง ๆ”

วันชัย มีชาติ (2548 : น. 138. อ้างอิงมาจาก Judith R. Gordon and associates. 1990: น. 139) สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูลความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการคือผู้ส่งสาร สาร สื่อและผู้รับสาร”

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การสื่อสาร (Communication) คือ กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามต้องการของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารขององค์กร แม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” แตกต่างกันไปก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าการสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีผลกระทบ (effect) ต่อกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสาร การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (Changing) และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา (Adaptive) (พัชรี เษยจรรยา และคณะ. 2541: น. 7)

2.2 ความจำเป็นในการสื่อสารขององค์กร

องค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.2.1 ไม่ว่าองค์กรจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมี โครงข่ายของการสื่อสาร (Communication Network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร กล่าวคือ

1) การได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากการสังเกตสภาพแวดล้อมภายนอก ศึกษา เพื่อนใจต่าง ๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่ม และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง ได้แก่ บรรทัดฐาน เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย เช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า ดังนั้นการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

2.2.3 ระดับและเป้าหมายขององค์กร สามารถแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับสูง มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร

2) ระดับกลาง มุ่งเน้นการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ

3) ระดับต่ำ มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร

ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นจะต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับเป้าหมายขององค์กร

ระดับองค์กร	เป้าหมายขององค์กร
ระดับสูง	การพัฒนา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การจัดทำกลยุทธ์
ระดับกลาง	นำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารไปปฏิบัติ
ระดับปฏิบัติการ	ผลิตและการบริการ

2.2.4 ขนาดขององค์กร เมื่อองค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่นผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มากขึ้น จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

2.2.5 ความต้องการเป็นอิสระ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้า และความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

2.2.6 คุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (Quality of Work Life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดขององค์กร ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงในฐานะ ผู้นำขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาเพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

2.3 กระบวนการสื่อสารภายในองค์การ

แบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo (1960) ได้พัฒนาทฤษฎีที่ผู้ส่งจะสามารถส่งสารอย่างไร และผู้รับจะรับ และแปลความหมาย มีการโต้ตอบกับสารนั้นอย่างไร โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

2.3.1 ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นจุดเริ่มต้น ในการส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยมีปัจจัยที่ควรพิจารณาและเกี่ยวข้องกับผู้ส่งสาร 5 ประการ ดังนี้

1) ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่

(1) *ด้วยวจนภาษา (Communication Skill)* หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารได้แก่ ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ดังนี้

- ก. ทักษะในการเข้ารหัส ได้แก่ ความสามารถในการเขียน และพูด
- ข. ทักษะในการถอดรหัส ได้แก่ ความสามารถในการอ่าน และฟัง
- ค. ทักษะในการคิดและการใช้เหตุผล ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสามารถ

ในการเข้ารหัสและถอดรหัส

(2) *ทักษะในการสื่อสารด้วยวจนภาษา (Nonverbal Communication Skills)*

หมายถึง ความสามารถในการใช้วจนภาษา เช่น ภาษาท่าทางหรือภาษากาย การสัมผัส ฯลฯ ซึ่งใช้เสริมความหมาย หรือแทนความหมายของวจนภาษา โดยทักษะหรือความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลต่อผู้ส่งสาร 2 ประการ คือ (1) ช่วยให้ผู้ส่งสารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร และ (2) ช่วยให้ผู้ส่งสารสามารถเข้ารหัสสารที่ต้องการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการสื่อสาร ผู้รับสารและสถานการณ์แวดล้อมในขณะที่สื่อสาร

2) *เจตคติ (Attitudes)* หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล วัตถุ หรือสิ่งแวดลอม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์ เจตคติของผู้ส่งสารแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) *เจตคติที่ผู้ส่งสารมีต่อตัวเอง (Attitude toward Self)* หมายถึง การประเมินตนเองของผู้ส่งสารทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งล้วนมีผลต่อการสื่อสารของผู้ส่งสาร กล่าวคือ หากผู้ส่งสารประเมินตนเองในด้านบวก เช่น คิดว่าตนมีความสามารถและรอบรู้ในเรื่องที่จะส่งสารก็จะทำให้เกิดความมั่นใจและประสบความสำเร็จในการสื่อสาร หากประเมินตนเองในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ดังนั้น เจตคติจึงส่งผลต่อวิธีการสื่อสาร สารที่สร้างขึ้นและลักษณะของปฏิสัมพันธ์กับผู้รับสารด้วยเช่นกัน

(2) เจตคติต่อเรื่องที่จะสื่อสาร (*Attitude toward Subject Matter*) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อเรื่องหรือประเด็นที่จะสื่อสาร กล่าวคือ หากผู้ส่งสารมีเจตคติที่ดีต่อเรื่องที่จะสื่อสาร ก็จะทำให้เกิดความมั่นใจและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากไม่เห็นด้วยกับเรื่องที่จะพูด แต่ต้องพูดเรื่องนั้นในเชิงเห็นด้วย ก็จะทำให้เกิดความลำบากใจในการพูด

(3) เจตคติต่อผู้รับสาร (*Attitude toward receiver*) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อผู้รับสาร กล่าวคือ หากผู้ส่งสารกับผู้รับสารมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ก็จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร การเลือกภาษา ถ้อยคำและการแสดงออกในการสื่อสาร รวมทั้งระดับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยเช่นกัน

3) ความรู้ (*Knowledge*) ประกอบด้วย

(1) ความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสาร (*Knowledge of Subject Matter*) หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อเรื่องที่จะสื่อสาร หากมีความรู้ความเข้าใจเรื่องนั้นอย่างดีก็จะส่งผลให้เกิดความมั่นใจในการสื่อสาร และทำให้ผู้รับสารเข้าใจสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร (*Knowledge of Communication Process*) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร ความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ในกระบวนการสื่อสาร ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมในขณะที่สื่อสารและประสิทธิผลในการสื่อสารของผู้ส่งสาร

(4) สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สถานภาพทางสังคมของผู้ส่งสาร การเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ซึ่งรวมเรียกว่า ภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความใกล้เคียงกัน ประสิทธิภาพของการสื่อสารก็มากขึ้น

(5) ขอบเขตประสบการณ์ (*Field of Experience*) หมายถึง ประสบการณ์ หรือการเรียนรู้ของผู้ส่งสาร หากคู่สื่อสารมีประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ร่วมกันก็จะช่วยให้เข้าใจความหมายของสารได้ตรงกันหรือสอดคล้องกัน ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงต้องคำนึงถึงขอบเขตประสบการณ์ของผู้รับสาร เพื่อสร้างสารที่สามารถสื่อความหมายได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารของตน

2.3.2 ข่าวสาร (Message) หมายถึง ผลผลิตที่เกิดจากการเข้ารหัสของผู้ส่งสาร เพื่อส่งไปยังผู้รับสารและกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดการตอบสนอง โดยมีปัจจัยที่ควรพิจารณาและเกี่ยวข้องกับสาร 3 ประการ ได้แก่

- 1) รหัสของสาร (Message Code) หมายถึง กลุ่มของสัญลักษณ์ซึ่งใช้แทน หรือให้ซึ่งหมายถึงสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ วจนภาษา ซึ่งหมายถึงภาษาเขียนและภาษาพูด
- 2) เนื้อหาของสาร (Message Content) หมายถึง ข้อความที่ต้องการที่จะใช้สื่อความหมายแก่ผู้รับสาร
- 3) การเลือกและจัดลำดับของข่าวสารหรือการจัดสาร หมายถึง การตัดสินใจเลือกและจัดลำดับของรหัสสารและเนื้อหา ซึ่งได้แก่ ข่าวสารที่จะนำเสนอให้เหมาะสม และสนองวัตถุประสงค์ในการสื่อสารได้ เช่น การพาดหัวข่าวหน้า 1 เพื่อสร้างความน่าสนใจ

2.3.3 ช่องทางสาร (Channel) หมายถึง พาหนะในการนำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยมีปัจจัยในการพิจารณาเลือกใช้สื่อ 6 ประการ ได้แก่

- 1) ผู้ส่ง พิจารณาถึงความสามารถหรือทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ได้แก่ การเข้ารหัส การคิดและการใช้เหตุผล ภูมิหลัง ความต้องการในการได้รับปฏิกิริยาตอบกลับจากผู้รับสาร และความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบในกระบวนการสื่อสาร เป็นต้น
- 2) ผู้รับสาร พิจารณาถึงความสามารถหรือทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การถอดรหัส การแปลความสาร การคิดและใช้เหตุผล ภูมิหลัง เจตคติต่อผู้ส่งสาร สารและสื่อ พฤติกรรมการเปิดรับสื่อ รวมทั้งความสามารถในการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ
- 3) สาร พิจารณาว่าสารที่ต้องการส่งไปยังผู้รับสารนั้นเหมาะสมกับสื่อประเภทใด เช่น การส่งสารที่มีเนื้อหายากและซับซ้อน โดยผ่านสื่อที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารย้อนกลับไปทบทวน ได้อาจทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารลดลง
- 4) ปัจจัยที่เกี่ยวกับสื่อ พิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของสื่อแต่ละประเภท ทางด้านศักยภาพของสื่อในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โอกาสที่เอื้อให้ผู้รับสารได้มีส่วนร่วมและแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ ความน่าเชื่อถือของสื่อในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย หรือแม้กระทั่งรูปแบบของการใช้สื่อผสม ซึ่งจะช่วยลดข้อจำกัดและช่วยเสริมข้อดีของแต่ละสื่อที่ใช้ร่วมกัน เป็นต้น
- 5) การมีปฏิกิริยาตอบกลับ พิจารณาถึงลักษณะของปฏิกิริยาตอบกลับที่ต้องการจากผู้รับสาร กล่าวคือ หากต้องการปฏิกิริยาตอบกลับแบบทันทีทันใด เช่น การเลือกใช้สื่อบุคคลสามารถสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ดีกว่าสื่อมวลชน เป็นต้น
- 6) ผลที่เกิดจากการสื่อสาร หากผู้ส่งสารต้องเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับสารสื่อบุคคลเป็นสื่อที่เหมาะสมกว่าสื่อมวลชน

2.3.4 ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับสาร ซึ่งส่งมาจากผู้ส่งสาร หรืออีกนัยหนึ่งผู้รับสารก็คือจุดหมายปลายทางของสาร โดยมีปัจจัยที่ควรพิจารณาและเกี่ยวข้องกับผู้รับสาร 5 ประการ ดังนี้

1) **ทักษะในการสื่อสาร** หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร ได้แก่

(1) **ทักษะในการสื่อสารด้วยวจนภาษา (Verbal Communication Skills)**

แบ่งเป็น

ก. ทักษะในการเข้ารหัส ได้แก่ ความสามารถในการอ่านและฟัง

ข. ทักษะในการถอดรหัส ได้แก่ ความสามารถในการเขียนและพูด

ค. ทักษะในการคิดและการใช้เหตุผล ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการเข้ารหัสและถอดรหัส

(2) **ทักษะในการสื่อสารด้วยวจนภาษา (Nonverbal Communication Skills)**

หมายถึง ความสามารถในการแปลความหมายของอวจนภาษาที่ได้รับ และใช้อวจนภาษา เช่น ภาษาท่าทาง หรือภาษากาย การสัมผัส ฯลฯ ซึ่งใช้เสริมความหมาย หรือแทนความหมายของวจนภาษาได้ทักษะ หรือความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลต่อผู้ส่งสาร 2 ประการ คือ ช่วยให้ผู้รับสารสามารถทราบวัตถุประสงค์ในการสื่อสารของผู้ส่งสารและการรับสารของตน และช่วยให้ผู้รับสารสามารถถอดรหัสสาร แปลความหมายสารและเข้าใจสารได้ตรงกันหรือสอดคล้องกับผู้ส่งสาร

2) **เจตคติ (Attitudes)** หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล วัตถุ หรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของมนุษย์ เจตคติของผู้รับสารแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) **เจตคติที่ผู้รับสารมีต่อตนเอง (Attitude toward Self)** หมายถึง การประเมินตนเองของผู้รับสารทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งล้วนมีผลต่อการสื่อสารของผู้ส่งสาร กล่าวคือ หากผู้ส่งสารประเมินตนเองในด้านบวก เช่น คิดว่าตนมีความพร้อม มีความตั้งใจและมีความสามารถก็จะทำให้เกิดความมั่นใจและประสบความสำเร็จในการสื่อสาร หากประเมินตนเองในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ ดังนั้น เจตคติจึงส่งผลต่อสารที่ได้รับและลักษณะของปฏิสัมพันธ์กับผู้รับสารด้วยเช่นกัน

(2) **เจตคติต่อเรื่องที่จะสื่อสาร (Attitude toward Subject Matter)** หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อเรื่องหรือประเด็นที่จะสื่อสาร กล่าวคือ หากผู้รับสารมีเจตคติที่ดีต่อเรื่องที่จะสื่อสารก็จะทำให้เกิดความมั่นใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการรับสารได้ แต่หากไม่เห็นด้วยกับเรื่องที่ได้รับก็อาจทำให้ไม่ต้องการรับรู้ ต่อด้านหรือไม่เห็นด้วยกับสารทันที

(3) เจตคติต่อผู้ส่งสาร (Attitude toward Sender) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อผู้ส่งสาร กล่าวคือ หากผู้รับสารกับผู้ส่งสารมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ก็จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในขณะสื่อสาร ส่งผลต่อความรู้ ความเข้าใจที่ดีต่อสาร ระดับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและลักษณะของปฏิกิริยาตอบกลับด้วยเช่นกัน

3) ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย

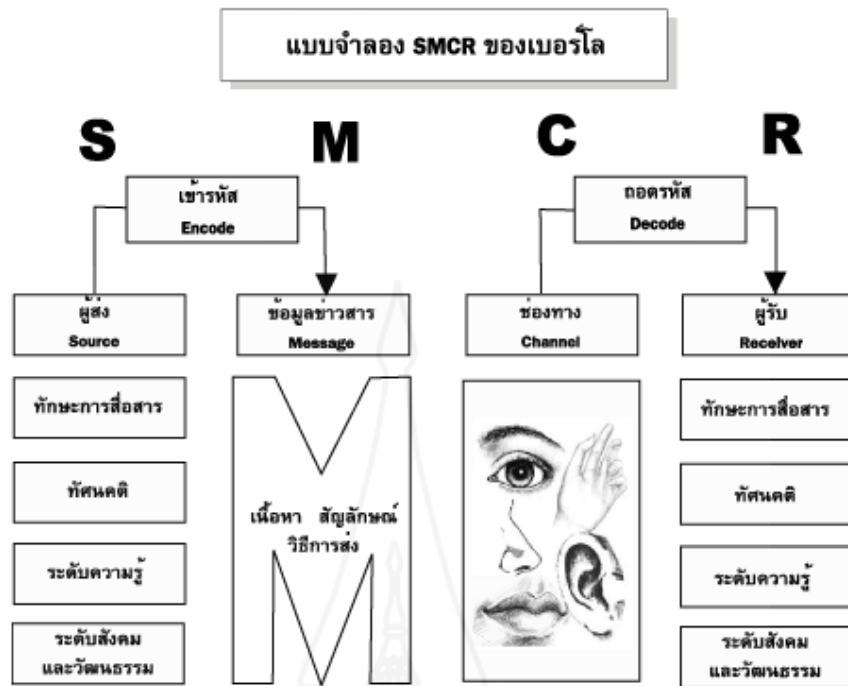
(1) ความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสาร (Knowledge of Subject matter) หมายถึง ระดับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อเรื่องที่จะสื่อสาร หากมีความรู้ความเข้าใจเรื่องที่กำลังสื่อสารกัน จะส่งผลให้เข้าใจเรื่องราวที่ได้รับมากขึ้นและทำให้เกิดความมั่นใจในการแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ

(2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร (Knowledge of Communication Process) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร ความสามารถในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ในกระบวนการสื่อสาร ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมในขณะสื่อสาร และประสิทธิผลในการสื่อสารของผู้ส่งสาร

4) สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สถานภาพทางสังคมของผู้ส่งสารการเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ซึ่งรวมเรียกว่า ภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความใกล้เคียงกัน ประสิทธิภาพของการสื่อสารก็สูงขึ้นด้วย

5) ขอบเขตประสบการณ์ (Field of Experience) หมายถึง ประสบการณ์ หรือการเรียนรู้ของผู้ส่งสาร หากคู่สื่อสารมีประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ร่วมกันก็จะช่วยให้เข้าใจความหมายของสารได้ตรงกันหรือสอดคล้องกัน ดังนั้น ผู้ส่งสารจึงต้องคำนึงถึงขอบเขตประสบการณ์ของผู้รับสารเพื่อสร้างสารที่สามารถสื่อความหมายได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารของตน

สามารถสรุปแนวคิดของเบอร์โต้ โดยการอธิบายการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดจากการเข้ารหัสสาร และการถอดรหัสสาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ส่งสารและผู้รับสารโดยตรงด้วยแบบจำลอง SMCR ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แบบจำลอง SMCR ของ Berlo, David K.

ที่มา: กิดานันท์ มลิทอง (2555)

แบบจำลอง SMCR ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลักทั้ง 4 โดยมุ่งเน้นไปในเรื่องคุณลักษณะต่าง ๆ อันเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ซึ่งอธิบายสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ส่งสารและผู้รับสาร



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองตามแนวคิดของ Berlo, David K

ที่มา: ชูควิชาตฤณีวิชาปรัชญานิตเทศศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร (2548)

ในแบบจำลองนี้ ผู้ส่งสารไม่ได้ถูกแยกออกจากผู้รับสาร แต่กลับมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ต้องทำหน้าที่ในการเข้ารหัสสารและถอดรหัสสารให้เป็นอย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่สอดคล้องกันในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ ทักษะในการเข้ารหัสสาร (การพูดและการเขียน) การถอดรหัสสาร (การฟังและการอ่าน) การใช้ความคิดและเหตุผล

1.2 เจตคติ หมายถึง เจตคติในทางบวกต่อตนเอง ต่อผู้รับสารสื่อสาร และต่อข้อมูลที่ถ่ายทอดออกไป

1.3 ความรู้ เบอร์โล ได้กล่าวว่า นอกจากความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเป็นหัวข้อของการสื่อสารและเนื้อหาแล้ว ผู้ส่งสารและผู้รับสารจำเป็นต้องตระหนักรู้ (Aware) ในท่าทีหรือเจตคติของผู้ร่วมการสื่อสาร ความสามารถในการสร้างเนื้อหา และเลือกที่จะสื่อสารให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ส่งไป

1.4 ระบบสังคมและวัฒนธรรม แม้ว่าในแบบจำลอง เบอร์โล จะแยกระบบสังคมแต่ในความเป็นจริงแล้ว สังคมและวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด ผู้ส่งสารต้องตระหนักถึงระบบสังคมและวัฒนธรรมทั้งของตนเองและผู้รับสารในการสื่อสาร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทางด้านกฎระเบียบ บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ

2. ข่าวสาร

ข่าวสารในความหมายของเบอร์โล คือ ผลผลิตที่เป็นรูปธรรมจากผู้เข้ารหัสสาร ซึ่ง ประกอบด้วยรหัสของสาร (Message Code) เนื้อหาของสาร (Content) และการจัดการสาร (Treatment) ในการสร้างเนื้อหาของสาร ผู้ส่งสารต้องคำนึงถึงส่วนประกอบ (Elements) และโครงสร้าง (Structure) ของรหัสของสารและเนื้อหาของสาร เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพอาจใช้สัญลักษณ์ที่สามารถนำมาจัดเข้าเป็นโครงสร้าง เพื่อให้เกิดความหมายแก่บุคคล ตัวอย่างเช่น ภาษาเป็นรหัสของสารที่ประกอบมาจากส่วนประกอบต่างๆ อาทิ เสียง ตัวอักษรและคำพูด เป็นต้น ส่วนประกอบเหล่านั้น ได้ถูกนำมาเรียบเรียงตาม โครงสร้างทางไวยากรณ์ (Syntax) เพื่อสร้างความหมายที่สามารถเข้าใจได้ ร่วมกัน เนื้อหาของสาร เบอร์โล ได้อธิบายว่าเนื้อหาของสารประกอบไปด้วยข้อมูลหลายๆ ส่วน ซึ่งมีการ จัดเรียงเป็นลำดับ เพื่อการนำเสนอ ตามส่วนประกอบและโครงสร้าง ที่ถูกต้องเหมาะสม เมื่อ ได้รหัสสาร และเนื้อหาที่มีส่วนประกอบครบถ้วนและเป็นไปตาม โครงสร้างที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ผู้ส่งสารจะดำเนินการจัดการข้อมูล จากรหัสสารและเนื้อหาที่มีอยู่ตามทางเลือกของตนต่อไป เป็นวิธีการที่ผู้ส่งสาร เลือกใช้ในการจัดแต่งสาร ไปยังผู้รับสารตามที่

ตนเห็นสมควร ดังนั้นการจัดสารจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับรูปแบบ (Style) และจุดประสงค์ในการส่งสารของผู้ส่งสารแต่ละคน

ผู้ส่งสาร ในทัศนะของเบอร์โล จึงควรคำนึงถึง รหัสของสาร เนื้อหาของสาร และการจัดสารใน ประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1. เลือกใช้รหัสของสารหรือสัญลักษณ์ที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจและตีความได้
2. เลือกใช้เนื้อหาของสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความสนใจหรือความต้องการของผู้รับสาร
3. เลือกใช้วิธีการจัดสารที่จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นไปตามจุดประสงค์ของผู้ส่งสารที่ได้กำหนดไว้

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เบอร์โล ได้ระบุไว้ คือ ความหมายของสาร (Message Meaning) เนื่องจากเบอร์โล มีความเห็นว่า “ความหมายไม่ได้อยู่ในตัวสาร หากแต่อยู่ในตัวผู้กระทำการสื่อสาร” กล่าวคือ รหัสของสารและเนื้อหาของสาร ที่ส่งจากผู้ส่งสาร ไปยังผู้รับสารจะมีความหมายก็ต่อเมื่อผู้ส่งสาร “ใส่” ความหมาย (เข้ารหัส) ที่ตนต้องการลงไป และผู้รับสาร “ถอด” ความหมาย (ถอดรหัส) ที่ได้รับออกมา หากความหมายที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารนั้นก็จะเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3. ช่องทางการสื่อสาร

ในการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเผชิญหน้า ช่องทางในการสื่อสารคือ สัมผัสทั้ง 5 ได้แก่

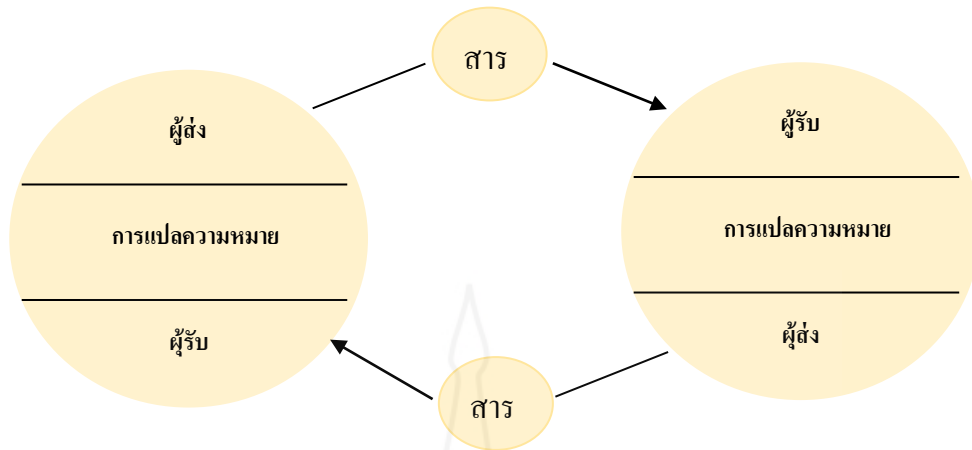
(1) การเห็น (2) การได้ยิน (3) การสัมผัส (4) การได้กลิ่นและการลิ้มรส ผู้ส่งสารต้องเป็นผู้กำหนดว่าช่องทางการสื่อสารประเภทใดมีความเหมาะสมกับการรับรู้ของผู้รับสารมากที่สุด แบบจำลอง S M C R เป็นจุดเปลี่ยนของแนวคิดทางการสื่อสาร ซึ่งได้พัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ใน 2 ลักษณะเป็นการแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน จึงจำเป็นต้องทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง ระหว่างผู้ส่งสารและการถอดรหัสสาร ไปยังผู้รับสาร และได้ตัวสารที่เป็นรูปธรรม

ถ้าพิจารณาในแง่แล้ว การสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คนที่อยู่ต่อหน้ากัน สารก็จะผ่านช่องทางเหล่านี้ไปสู่การรับรู้ของผู้กระทำการสื่อสารทั้ง 2 ฝ่าย แต่ในการสื่อสารสำหรับคนที่อยู่ห่างไกลกัน มนุษย์ไม่สามารถจะอาศัยทางติดต่อที่มนุษย์มีอยู่ได้ มนุษย์จึงได้สร้างสื่อขึ้นมาเป็นเครื่องช่วยให้การติดต่อระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารมีความเป็นไปได้ มองในแง่นี้เราจะเห็นได้ว่าแม้คำว่า "ช่องทาง" และคำว่า "สื่อ" จะมีความหมายใกล้เคียงกัน และอาจใช้แทนกันได้ แต่แท้ที่จริงแล้วคำทั้ง 2 มีความหมายแตกต่างกัน คำว่า "ช่องทาง" หมายถึงทางซึ่งทำให้ผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

ติดต่อกันได้ อันได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ส่วน "สื่อ" นั้น หมายถึงสื่อที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ อากาศ แสง เสียง ตลอดจนอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่มนุษย์คิดขึ้น เพื่อใช้ติดต่อส่งสารไปถึงกัน และกัน

จึงกล่าวสรุปกระบวนการสื่อสารของเบอร์โล ว่ามีองค์ประกอบการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสารส่งข้อมูลข่าวสาร ไปยังผู้รับสาร โดยสามารถเลือกวิธีการต่างๆ ไปยังผู้รับสาร เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงานและการใช้ชีวิตของเรา เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะใช้การติดต่อสื่อสารในการนำและชักจูงให้สมาชิกปฏิบัติตามที่เขาคต้องการแล้ว ยังต้องใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่การเริ่มต้น การส่งข่าวสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเลือกช่องทาง และรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์บุคคล องค์กร และสังคมอีกด้วย

Osgood, Charles E & Wibur L. Schramm (1954) (อ้างอิงในกิดานันท์ มลิทอง, 2556, น. 62) กล่าวถึงการสื่อสารเชิงวงกลม โดยตามปกติแล้วในการสื่อสารระหว่างบุคคลและแบบกลุ่มบุคคลนั้น ผู้ส่งและผู้รับจะมีการเปลี่ยนบทบาทกันไปมาในลักษณะการสื่อสารสองทาง โดยเมื่อผู้ส่งได้ส่งข้อมูลข่าวสารไปแล้ว ทางฝ่ายผู้รับทำการแปลความหมายข้อมูลที่รับมา และจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับกลับเป็นผู้ส่งเดิม เพื่อตอบสนองต่อ สิ่งที่ได้รับมา ในขณะที่เดียวกันผู้ส่งเดิมจะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้รับเพื่อรับข้อมูลที่ส่งกลับมาและทำการแปลความหมายสิ่งนั้น ถ้ามีข้อมูลที่จะต้องส่งตอบกลับไปที่ก็จะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ส่งอีกครั้งหนึ่งเพื่อส่ง ข้อมูลกลับไปยังผู้รับเดิมการสื่อสารในลักษณะที่ทั้งผู้ส่งและผู้รับจะวนเวียนเปลี่ยนบทบาทกันไปมาในลักษณะเชิงวงกลมด้วยลักษณะดังกล่าวทำให้ ชาร์ลส์ อี. ออสกู๊ด (Charles E. Osgood) และ วิลเบอร์ แอล. ชเรมม (Wibur L. Schramm) ได้สร้างแบบจำลองการสื่อสารเชิงวงกลมขึ้น โดยไม่ได้เน้นแค่เพียงแต่องค์ประกอบของการสื่อสารเท่านั้น แต่รวมถึงพฤติกรรมของทั้งผู้ส่งและผู้รับด้วย โดยที่แบบจำลองการสื่อสารเชิงวงกลมนี้จะมีลักษณะของการสื่อสารสองทางซึ่งตรงกันข้ามอย่างเห็นได้ชัด ขัดกับการสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรงของแชนันและวีเวอร์ และมีข้อแตกต่างอีกประการ คือในขณะที่ความสนใจของแชนันและวีเวอร์อยู่ที่ช่องทางการติดต่อระหว่างผู้ส่งและผู้รับ แต่ออสกู๊ดและชเรมมได้มุ่งพิจารณาและเฉพาะพฤติกรรมของผู้ส่งและผู้รับ ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในกระบวนการสื่อสาร

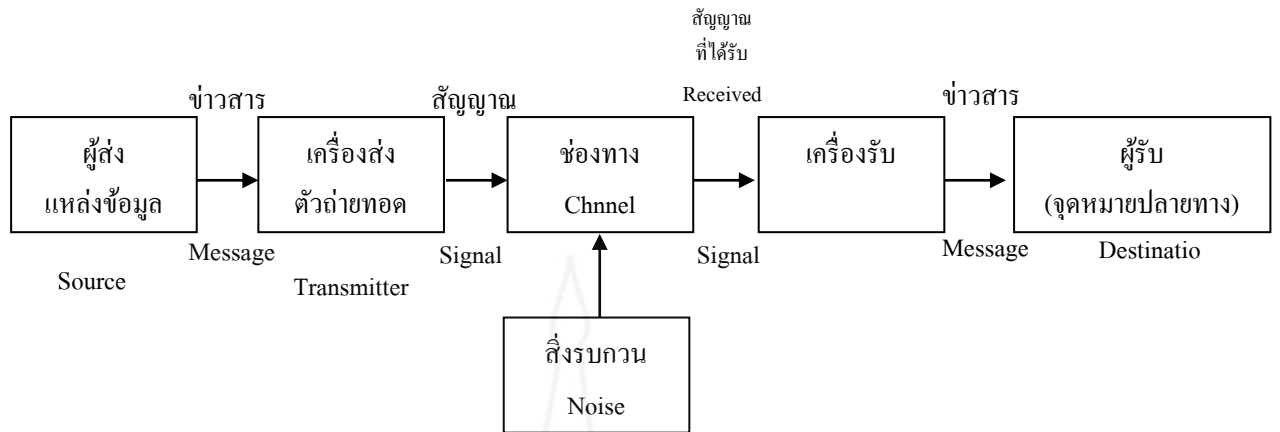


ภาพที่ 2.6 รูปแบบจำลองเชิงวงกลมของ Osgood, Charles E. & Wibur L. Schramm (1954)

ที่มา: กิดานันท์ มลิทอง (2556)

ในแบบจำลองนี้จะเห็นได้ว่าออสกูดและชเรมม มีได้กล่าวถึงตัวถ่ายทอดการสื่อสารเลยแต่ได้เน้นถึงการกระทำของผู้ส่งและผู้รับซึ่งทำหน้าที่อย่างเดียวกันและเปลี่ยนแปลงบทบาทกันไปมาในการเข้ารหัสสาร การแปลความหมาย และการถอดรหัสสาร อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ในการเข้ารหัสนั้น มีส่วนคล้ายคลึงกับตัวถ่ายทอด และการถอดรหัสก็คล้ายคลึงกับการรับของเครื่องรับนั่นเอง

และชเรมมได้นำทฤษฎีการสื่อสารทางเดียวเชิงเส้นตรงของเซนันและวีเวอร์มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการอธิบายการสื่อสารที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน โดยเน้นถึงวัตถุประสงค์ของการสอน ความหมายของเนื้อหาข้อมูล และการที่ข้อมูลได้รับการแปลความหมายอย่างไร นอกจากนี้ชเรมมยังให้ความสำคัญของการสื่อความหมาย การรับรู้ และการแปลความหมายของสัญลักษณ์ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนการสอน ตามลักษณะการสื่อสารของชเรมมนี้ การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้อย่างดีมีประสิทธิภาพเฉพาะในส่วนที่ผู้ส่งและผู้รับทั้งสองฝ่ายต่างมีวัฒนธรรม ประเพณีความเชื่อ ความรู้ ฯลฯ ที่สอดคล้องคล้ายคลึงและมีประสบการณ์ร่วมกัน จึงจะทำให้สามารถเข้าใจความหมายที่สื่อกันนั้นได้



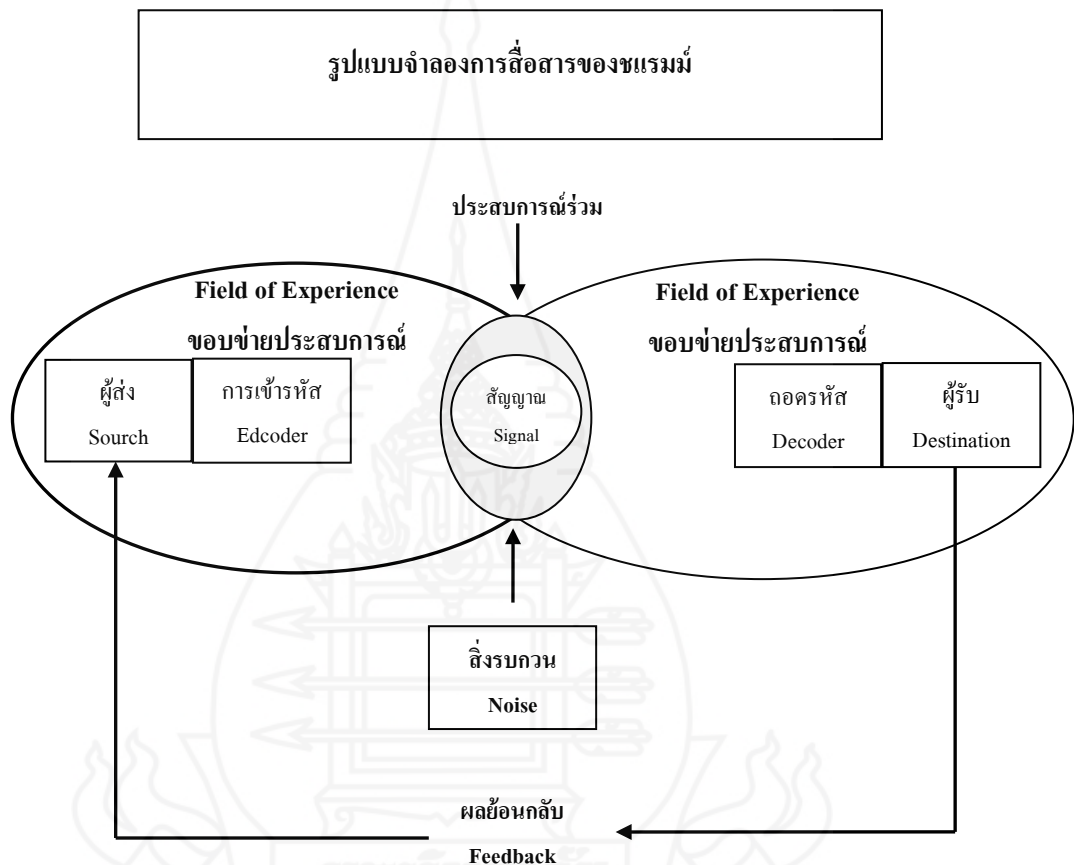
ภาพที่ 2.7 แบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของ Shannon & Weaver

ที่มา: กิดานันท์ มลิทอง (2556)

ทั้งนี้เพราะผู้ส่งสามารถเข้ารหัส และผู้รับสามารถถอดรหัสเนื้อหาข่าวสารในขอบข่าย ประสิทธิภาพที่แต่ละคนมีอยู่ เช่น ถ้าไม่เคยเรียนภาษารัสเซีย เราคงไม่สามารถพูดหรือแปลความหมาย ของภาษารัสเซียได้ ดังนี้ เป็นต้น ถ้าส่วนของประสิทธิภาพของทั้งผู้ส่งและผู้รับซ้อนกันเป็นวงกว้าง มากเท่าใด จะทำให้การสื่อสารนั้นเป็นไปได้โดยสะดวกและง่ายมากยิ่งขึ้นเพราะต่างฝ่ายจะเข้าใจ สิ่งที่กำลังถึงนั้นได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อใดที่วงของขอบข่ายประสิทธิภาพซ้อนกันน้อยมากหรือไม่ซ้อนกัน เลย แสดงว่าทั้งผู้ส่งและผู้รับแทบจะไม่มีประสิทธิภาพร่วมกันเลย การสื่อสารนั้นจะทำได้ยากลำบาก หรือแทบจะสื่อสารกันไม่ได้อย่างสิ้นเชิง ซึ่งสามารถทราบได้จากผลป้อนกลับที่ผู้ส่งกลับไปยังผู้ส่ง นั้นเอง

จากทฤษฎี การสื่อสารของชแรมม์ เนื่องจากการสื่อสาร เราไม่สามารถส่ง “ความหมาย” (Meaning) ของข้อมูลไปยังผู้รับได้ สิ่งที่กำลังไปจะเป็นเพียง “สัญลักษณ์” (Symbol) ของ ความหมายนั้น เช่น คำพูด รูปภาพ เสียงเพลง ท่าทาง ฯลฯ ดังนั้น เมื่อมีการสื่อสารเกิดขึ้น ผู้ส่งต้อง พยายามเข้ารหัสสารซึ่งเป็นสัญลักษณ์เพื่อให้ผู้รับเข้าใจได้โดยง่าย ซึ่งสารแต่ละสารจะประกอบด้วย สัญลักษณ์ต่าง ๆ มากมาย โดยที่สัญลักษณ์แต่ละตัวจะบ่งบอกถึง “สัญญาณ” (signal) ของบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งจะทราบได้ โดยประสิทธิภาพของคนเรา เช่น เมื่อยกมือขึ้นเป็นสัญญาณของการห้อม หรือเมื่อตะโกน เสียงดังเป็นสัญญาณของความโกรธ ฯลฯ ดังนั้น ผู้ส่งจึงต้องส่งสัญญาณเป็นคำพูด ภาษาเขียน ภาษามือ ฯลฯ เพื่อถ่ายทอดความหมายของสารที่ต้องการจะส่ง โดยพยายามเชื่อมโยงเนื้อหาสารเข้ากับ ประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันทั้งสองฝ่าย เพื่อให้ผู้รับสามารถแปลและเข้าใจความหมายของสัญลักษณ์

เหล่านั้นได้โดยง่ายในขอบข่ายประสบการณ์ของตน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ส่งต้องการส่งสารคำว่า “ดิจิทัล” ให้ผู้รับที่ยังไม่เคยรู้จักคำนี้มาก่อน ผู้ส่งต้องพยายามใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการอธิบายด้วยคำพูด ภาพกราฟิกอุปกรณ์ระดับดิจิทัล เช่น กล้องถ่ายภาพ หรือสัญลักษณ์อื่นใดก็ตาม เพื่อให้ผู้รับสามารถเข้าใจ และมีประสบการณ์ร่วมกับผู้ส่งได้มากที่สุดเพื่อเข้าใจความหมายของ “ดิจิทัล” ตามที่ผู้ส่งต้องการ



ภาพที่ 2.8 แบบจำลองเชิงวงกลมของ Wibur L. Schramm

ที่มา: กิดานันท์ มลิทอง (2556)

สรุปได้ว่า กระบวนการสื่อสารต้องมีผู้ส่งสารทำหน้าที่เก็บรวบรวมแนวความคิดหรือข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ โดยแปลงแนวความคิดหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องออกมาเป็น ตัวอักษร สัญลักษณ์ น้ำเสียง สี การเคลื่อนไหว ฯลฯ ซึ่งเรียกว่าข่าวสาร (Message) แล้วส่งไปยังผู้รับข่าวสาร (Receivers) ผ่านสื่อกลาง (Media) ในช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels) ประเภทต่าง ๆ

หรืออาจจะถูกส่งจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสารโดยตรงก็ได้ ผู้รับข่าวสาร เมื่อได้รับข่าวสารแล้วจะทำการประมวลผล และทำความเข้าใจ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในอดีต หรือสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งอยู่ในรูปของความรู้ ความเข้าใจ การตอบรับ การปฏิเสธหรือการนิ่งเงียบก็เป็นได้ ทั้งนี้ข่าวสารที่ถูกส่งจากผู้ส่งข่าวสาร อาจจะไม่ถึงผู้รับข่าวสารทั้งหมดก็เป็นได้ หรือข่าวสารอาจถูกบิดเบือนไปเพราะในกระบวนการสื่อสาร ข้อมมีโอกาสดังกล่าว หรือตัวแทรกแซง (Noise or Interferes) ได้ทุกขั้นตอนของการสื่อสาร

2.4 หลักการสำคัญในการสื่อสาร สามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

Barnard, Chester I. ได้สรุปเกี่ยวกับหลักการที่สำคัญยิ่งในการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ มี 7 ประการ ดังนี้

- 1) เส้นทางของการติดต่อสื่อสารต้องมีข้อกำหนดไว้ชัดเจน
- 2) ควรมีเส้นทางสื่อสารที่เป็นทางการและถึงตัวบุคคลในองค์กร
- 3) เส้นทางของการติดต่อสื่อสารควรเห็นทางตรงและสั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 4) ควรใช้เส้นทางสื่อสารที่สมบูรณ์ทุกสาระ
- 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะสูง
- 6) ในขณะที่องค์กรกำลังปฏิบัติหน้าที่ เส้นทางของการติดต่อสื่อสารไม่ควรให้มีเหตุขัดข้อง
- 7) การติดต่อสื่อสารทุกชนิดจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้แน่นอนและได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารประการหนึ่งไว้ คือ การจัดและอำนวยการระบบสื่อสาร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญลำดับที่ 1 ของผู้บริหาร 3 ประการ ได้แก่ (1) จัดและอำนวยการระบบสื่อสาร (2) สนับสนุนให้มีการรวมกำลังกันทำงานให้แก่องค์กร (3) กำหนดวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ ขององค์กร

David K. Berlo (1960) กล่าวถึงการสื่อสารจะประสบความสำเร็จตรงตามจุดประสงค์หรือไม่ ผู้ส่งสารควรคำนึงถึงหลักการสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้ที่จะสื่อสารให้ได้ผลและเกิดประโยชน์จะต้องทำความเข้าใจเรื่ององค์ประกอบในการสื่อสารและปัจจัยทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับระบบการรับรู้การคิด การเรียนรู้การจำ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร
2. ผู้ที่จะสื่อสารต้องคำนึงถึงบริบทในการสื่อสาร ซึ่งบริบทในการสื่อสาร หมายถึง สิ่งที่อยู่แวดล้อมที่มีส่วนในการกำหนด หมายความว่า ความหมาย หรือความเข้าใจในการสื่อสาร

3. คำนี้ถึงกรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of Reference) มนุษย์ทุกคนจะมีพื้นความรู้ทักษะ เจตคติ ค่านิยม สังคม ประสบการณ์ ฯลฯ เรียกว่า ภูมิหลังแตกต่างกัน ถ้าผู้สื่อสารใดมีกรอบแห่งการ อ้างอิงคล้ายกัน โกล้เคียงกันจะทำให้การสื่อสารง่ายขึ้น

4. การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ส่งสาร ส่งสารอย่างมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ผ่านสื่อหรือช่องทาง ที่เหมาะสม ถึงผู้รับสารที่มีทักษะในการสื่อสารและมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน

5. ผู้ส่งสารและผู้รับสารควรเตรียมตัว และเตรียมการล่วงหน้า เพราะจะทำให้การ สื่อสารราบรื่น สะดวก รวดเร็ว เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ หากจะเกิด อุปสรรคที่จุดใดจุดหนึ่ง

6. คำนี้ถึงการใช้ทักษะเพราะภาษาเป็น สัญลักษณ์ที่มนุษย์ตกลงใช้ร่วมกัน ในการสื่อสาร

7. การสื่อความหมาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจในการสื่อสาร ผู้สื่อสารต้องศึกษาเรื่อง การใช้ภาษา และสามารถใช้ภาษาให้เหมาะสมกับกาลเทศะ บุคคล เนื้อหาของสาร และช่องทาง หรือ สื่อที่ใช้ในการสื่อสาร

8. คำนี้ถึงปฏิบัติการตอบกลับตลอดเวลาถือเป็นการประเมินผลการสื่อสาร ที่จะทำให้ผู้สื่อสารรับรู้ผลของการสื่อสารว่าประสบผลดีตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขข้อบกพร่องใด เพื่อที่จะทำให้การสื่อสารเกิดผลตามที่ต้องการ

Cutlip, Center และBroom (1999) ได้กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสาร เพื่อป้องกัน และ ขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ที่เรียกว่าหลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร (the 7 C's of Communication) อันประกอบด้วย

1) ความน่าเชื่อถือ (Creditability) การติดต่อสื่อสารอาจจะได้ผลนั้นจะต้องมีบรรยากาศ ของความน่าเชื่อถือได้ในเรื่องของข่าวสาร ซึ่งส่วนหนึ่ง เป็นผลมาจากแหล่งข่าว สะท้อนความ ปรรณาน่าไปยังผู้รับด้วยความจริงใจ โดยผู้รับมีความมั่นใจในตัวผู้ส่ง และมีความน่าเชื่อถือ ในแหล่งข่าวที่สามารถส่งข่าวสาร

2) บริบท สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม (context) การวางแผนเพื่อการติดต่อสื่อสาร จักต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบริบทสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม แม้ว่าเครื่องมือสื่อสาร จักเป็นเพียงสิ่งที่ทำให้การสื่อความหมายเป็นไปอย่างสะดวกสบายในยุคปัจจุบัน แต่ความเหมาะสม กับบริบท สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม จักทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงาน และรายงาน ส่งผลย้อนกลับด้วย

3) เนื้อหา (content) ในการติดต่อสื่อสารข่าวสารนั้น มีความหมายอย่างยิ่งสำหรับผู้รับ เพราะข่าวสารนั้นจะต้องถ่ายทอดข้อเท็จจริงไปยังผู้รับ และโดยปกติคนเรามักเลือกฟังข่าวสารหรือข้อความที่หวังว่าจะได้รับการตอบแทนที่สมความตั้งใจ นั่นคือ เนื้อหาสาระของข่าวสารจักส่งผลกระทบต่อผู้รับด้วย

4) ความชัดเจน (clarity) ข่าวสารที่ตีส่วนใหญ่มักต้องมีความคงที่และสื่อความหมายได้ตรงกับที่ผู้ส่งมุ่งหวัง ความซับซ้อนของข่าวสารที่ส่งออกไป ควรจะมีความกระชับ โดยทำให้อยู่ในรูปของหัวข้อสัญญาณที่ตายตัว แต่ต้องมีความเรียบง่ายและชัดเจน ทั้งนี้ เพราะระยะทางที่ส่งข่าวสารเดินทางไกลมากเท่าใดความสำคัญของข่าวสารก็จะลดลงเท่านั้น และข้อสำคัญอีกประการหนึ่ง การติดต่อสื่อสารในสถาบันหรือหน่วยงานข่าวสารควรมาจากแหล่งเดียวกัน

5) ศักยภาพในการรับและส่งสาร (capability of audience) การติดต่อสื่อสารในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้ เมื่อข่าวสารนั้นมีการสื่อไปถึงผู้รับ และผู้รับมีความเข้าใจโดยไม่ยากลำบาก นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆด้วย เช่น ข่าวที่นำมา นิสัยของผู้รับ ความสามารถในการอ่าน และความรู้ของผู้รับสารด้วย

6) ช่องทางข่าวสาร (channels) การกำหนดช่องทางของข่าวสารในการติดต่อสื่อสารต้องคำนึงถึงการที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความเชื่อมั่น ทั้งนี้ เพราะการจะให้คนเกิดความเชื่อมั่นเป็นเรื่องยากลำบาก นอกจากนี้ช่องทางของข่าวสารที่แตกต่างกันมีผลทำให้เกิดความแตกต่างของระดับการแพร่ของข่าวสารด้วย และข่าวสารจะแพร่ได้ก็จะต้องส่งให้ถูกช่องทางการติดต่อสื่อสารนั้น ๆ ซึ่งควรจะต้องเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด

7) ความต่อเนื่อง และความสม่ำเสมอ (Continuity and Consistency) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด อีกทั้งต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความซึมซาบ และรับรู้ตามอากัปกริยาและข้อเท็จจริงจะต้องไม่ลืมนความคงเส้นของข่าวสารด้วย และจะต้องมีกรรมวิธีที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องหรือทำบ่อยๆ มีการย้ำหรือซ้ำ เพื่อเตือนความจำ และต้องมีความเที่ยงตรงแน่นอน

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้อธิบายถึง “7C เพื่อการสื่อสารที่ดี” ว่า การสื่อสารของมนุษย์มีความสำคัญและมีความจำเป็นมากในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม กล่าวคือ มีการอยู่ร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการแบ่งงานกันทำ ดังนั้น การสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยคำพูด การเขียน การใช้ท่าทาง จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาการสื่อสารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง และองค์กร โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) C ที่ 1 Clear ชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร

2) C ที่ 2 Concise มีความกระชับ การสื่อสารที่ดีไม่จำเป็นจะต้อง เขียนหรือพูด ยาว ๆ หรือต้องปริมาณมากๆ แต่การสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะการพูดหรือการเขียน ควรพูดหรือเขียนให้มีความสั้น กระชับ

3) C ที่ 3 Correct มีความถูกต้อง เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารควรพิจารณา และตรวจสอบก่อนที่จะส่งสารออกไป ว่าสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารออกไป เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องชัดเจนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องควรแก้ไขให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งสารออกไป

4) C ที่ 4 Courteous มีความสุภาพ พอเหมาะ พอสมควร สารที่ส่งออกไปควรเป็นไปด้วยความสุภาพ พอเหมาะ พอสมควร ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทั้งนี้การสื่อสารเป็นทั้ง ศาสตร์ คือ เรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ กล่าวคือ ประยุกต์ใช้ได้ ผู้ส่งจึงต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์ และต้องรู้จักวิเคราะห์ผู้รับสาร

5) C ที่ 5 Concrete สื่อให้มีความสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดีควรสื่อไปในลักษณะการสร้างสรรค์มากกว่าการทำลายกัน เพราะการสื่อสารในด้านบวกมักจะทำให้ผู้รับสารชื่นชอบมากกว่าการส่งข่าวสารออกไปในด้านลบ

6) C ที่ 6 Consider พิจารณาว่าการสื่อสารนั้นสามารถเป็นที่เชื่อถือสำหรับผู้รับสาร หรือทำให้ผู้รับสารคล้อยตามด้วยหรือไม่ เพราะการสื่อสารหากต้องการได้รับความร่วมมือจากผู้รับสารที่ส่งออกไปและผู้ส่งจะต้องทำให้ผู้รับสารเชื่อถือ ยอมรับเสียก่อน

7) C ที่ 7 Complete มีความสมบูรณ์ครบถ้วน การสื่อสารที่ดี สารที่ส่งควรมีความครบถ้วนสมบูรณ์เสียก่อน ที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ส่งควรต้องมีการตรวจสอบ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: น. 191-192) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ และมีความชำนาญในการรับรู้ และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารซึ่งผู้จัดการส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ผู้จัดการสูญเสียความเชื่อถือจากบุคลากร ดังนั้นคำพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ

3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทางบริษัทควรมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่างโดยอนุญาตให้บุคลากรถามคำถามและได้รับคำชี้แจงจากฝ่ายจัดการระดับสูงสิ่งพิมพ์ของบริษัทควรมีคอลัมน์สำหรับการถามตอบ ควรพัฒนากระบวนการร้องทุกข์ ควรใช้เทคนิคการป้อนกลับข้อมูลและมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ให้การป้อนกลับข้อมูลด้วย

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตน และให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเองทำอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยโดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับบุคลากร

5. การแบ่งปัน ความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงานว่าบริษัทกำลังไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องแจ้งกับบุคลากร ทำให้บุคลากรทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจจะมีผลต่อตัวบุคลากรจากผู้บังคับบัญชา มากกว่าเพื่อนร่วมงาน

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดีคือการที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดื้ออ้อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้ายขององค์กรทุกองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาการขนส่งล่าช้าลูกค้าตำหนิ ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้บุคลากรไม่โอ้อวดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหา เผชิญหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็วจริงใจและจริงจัง

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม บุคคลในองค์กรจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางจะต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน แผนกการผลิต และแผนกบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารต้องทราบว่าข้อมูลอะไรที่บุคคลและกลุ่มต้องการและวิธีใดที่ดีที่สุดที่ควรใช้กับบุคคลกลุ่มนั้น เช่น ส่งข่าวสารไปที่บ้าน จดหมายข่าว e-mail การประชุมที่มงาน เป็นต้น

8. จงทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง บริษัทชั้นนำมองการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้จัดการต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผลการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 2) จังหวะเวลาคือสิ่งที่สำคัญยิ่ง
- 3) การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่วิกฤต ต้องสื่อสารโดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อบุคลากรต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหามาได้ เขาอาจย้อนกลับไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

4) การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ๆ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขา และงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งจะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้ง แผนกและบุคลากรความรับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการชั้นต้น

5) ไม่ชี้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว บุคลากรไม่ต้องการชี้นำในการตีความ และความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตัวอย่างที่ไม่ควรสื่อสาร เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ อาจจะทำให้บุคลากรเกิดความตื่นเต้น หรือการจัดการรูปแบบองค์กรใหม่ เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียงหรือเกิดการต่อต้านได้ การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดีโดยใช้คำถาม ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไรแล้วจึงให้บุคลากรสรุปด้วยตัวของเขาเอง

เทเยอร์ (Thayer Lee, 1986: น. 196) กล่าวว่า การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วยมิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้นำลักษณะความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์กรให้บุคลากรรู้
2. มีการแจ้งล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้บุคลากรทราบ
3. เสรีภาพในการเสนอแนะของบุคลากร
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความเป็นประทับใจในผลการปฏิบัติหน้าที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคลากรโดยตรง

ทั้งนี้ การสื่อสารที่ดี เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลปะ กล่าวคือ เป็นศาสตร์ ท่านสามารถเรียนรู้ เข้ารับการอบรม ได้อ่านหนังสือได้ และเป็นทั้ง ศิลปะ กล่าวคือ ท่านสามารถประยุกต์หรือนำไปใช้ได้ ซึ่งแต่ละคนอาจมีความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้แล้วแต่ สถานการณ์ การรู้จักวิเคราะห์ผู้ฟัง เงื่อนไข สถานะ ความต้องการของผู้รับสาร นั้นเอง

ด้วยเหตุนี้ สิ่งที่แสดงถึงความสามารถอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ก็คือ การมีระบบการสื่อสารที่ดีในหน่วยงานของตน เพราะระบบการสื่อสารที่ดี จะเป็นวิธีที่ทำให้สมาชิกในหน่วยงานได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่จะชักจูงความเข้าใจให้แจ่มแจ้ง ชัดเจน เป็นวิธีที่จะสนับสนุนหรือเร้าใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเป็นวิธีที่จะขจัดปัดเป่าความเข้าใจผิด และความอยากรู้ อยากเห็น เกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ให้หมดไปได้ดังคำกล่าวที่ว่า “การสื่อสารที่ถูกต้องนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ทำให้เกิดเจตคติที่ดี มีขวัญและกำลังใจสูง ซึ่งนำไปสู่การร่วมมือ และการทำงานประสานกัน ผลที่ตามมาคือ การบรรลุเป้าหมาย และความก้าวหน้าของหน่วยงาน”

2.5 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

David K. Berlo (1960) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของสื่อที่มนุษย์ใช้ในการสื่อสารนั้น สามารถแบ่งได้หลายแบบไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว เช่น อาจแบ่งโดยใช้ลักษณะของสื่อเป็นเกณฑ์ หรืออาจแบ่งโดยใช้จำนวนและลักษณะของการเข้าถึงผู้รับสารเป็นเกณฑ์ก็ได้ การแบ่งแบบใช้ลักษณะของสื่อเป็นเกณฑ์ มี 5 ประเภท คือ

1. สื่อธรรมชาติ ได้แก่ บรรยากาศที่อยู่รอบตัวมนุษย์อันมีอยู่ตามธรรมชาติ ทำหน้าที่เป็นทางติดต่อของการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเผชิญหน้า
2. สื่อมนุษย์ ได้แก่ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นสื่อ นำสารไปสู่ผู้รับ เช่น คนนำสาร นักเล่นีทาน โฆษก พ่อสื่อ แม่สื่อ ตัวแทนการเจรจาปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น
3. สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ สื่อทุกชนิดที่อาศัยเทคนิคการพิมพ์ เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์ ใบปลิว แผ่นพับ วารสาร นิตยสาร ใบประกาศหรือแจ้งความ โปสเตอร์ ภาพ เป็นต้น
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ สื่อที่พัฒนาขึ้นโดยใช้ระบบเครื่องกลไกไฟฟ้าเป็นหลัก เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรพิมพ์ เทปเสียง วีดิโอเทป เครื่องฉายภาพ เครื่องฉายภาพยนตร์ แม้กระทั่งคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
5. สื่อระยะคน ได้แก่ สื่อที่ทำหน้าที่นำสารได้แต่ไม่อาจจัดไว้ใน 4 ประเภท ข้างต้น เช่น หนังสือพิมพ์กำแพง วัตถุจารึก สื่อพื้นบ้าน เป็นต้น

และการแบ่งประเภท แบบใช้จำนวนและลักษณะของการเข้าถึงผู้รับสารมี 4 ประเภท คือ

1. สื่อระหว่างบุคคล เป็นสื่อที่มนุษย์ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ห่างไกลกันจนไม่อาจจะติดต่อกันโดยไม่ผ่านสื่อหรือไม่มีสื่อได้ เป็นสื่อที่ใช้เฉพาะบุคคล มีลักษณะเป็นส่วนตัว ไม่เกี่ยวกับผู้อื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในขณะนั้น ๆ เช่น จดหมาย โทรเลข โทรศัพท์ ภาพถ่ายในครอบครัว บันทึกช่วยจำ อนุทิน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ทำหน้าที่ช่วยให้การส่งสารระหว่างผู้ส่งถึงผู้รับที่อยู่ห่างไกลกันมีความเป็นไปได้ นอกจากนั้น ก็ยังมีเครื่องมืออุปกรณ์บางชนิดที่จัดว่าเป็นสื่อที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การเรียน การสอน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่น กระดานดำ หนังสือ เอกสาร เป็นต้น

2. สื่อมวลชน มนุษย์คิดสื่อมวลชนขึ้น เพื่อที่จะติดต่อกับผู้รับสาร เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกันได้ โดยทั่วไปแล้วสื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ สื่อมวลชนนี้มีประโยชน์ในแง่ของการเผยแพร่ข่าวสารไปยังมวลชน ได้ ภายในเวลาอันรวดเร็ว

3. สื่อเฉพาะกิจ คือ สื่อซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับการสื่อสารที่สนับสนุน กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ จำนวนและกลุ่มผู้รับสารมีลักษณะที่แน่นอน เมื่อเทียบกับสื่อมวลชนแล้ว สื่อเฉพาะกิจ จะแคบกว่าในแง่ของการเข้าถึงผู้รับสาร เช่น การจัดทำนิตยสาร เพื่อการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การทำวิดีโอเทปแนะนำการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง เป็นต้น

4. สื่อประสม ได้แก่ การนำสื่อประเภทต่าง ๆ ทั้ง 3 ประเภท ข้างต้น ไปใช้ในการสื่อสารอันจะทำให้การสื่อสารในครั้งนั้น ๆ มีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นในกรณีของสื่อนี้ หากมีการใช้โดยรู้จักข้อดีและข้อเสียของสื่อแต่ละชนิด เข้าใจ ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อพฤติกรรมการรับสารมีการเลือกใช้สื่อให้เหมาะแก่วัตถุประสงค์ในการสื่อสารแล้ว ประสิทธิผลของการสื่อสารครั้ง ๆ นั้น ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

ก่อน สวัสดิทาณิย์ (2553, น. 186-192) ได้แบ่งประเภทในการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารความจากเบื้องบน การติดต่อสื่อความแบบนี้มีความมุ่งหมาย

5 ประการ คือ

1.1 สั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม

1.2 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน

1.3 ให้ข้อเท็จจริงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า งานของเขาเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างไรและมีความสำคัญอย่างไร

1.4 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการปฏิบัติงานของเขา

1.5 ให้ความคิดเห็นในทางอุดมการณ์ เพื่อชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความมุ่งหมายขององค์การ จนมีความเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุถึงความมุ่งหมายนั้นๆ

2. การติดต่อสื่อสารความหมายตามแนวนอน ได้แก่ การสื่อความของคนระดับเดียวกันในองค์การเดียวกัน การติดต่อสื่อความตามแนวนอนมักทำให้กระจายข่าวสารไปได้รวดเร็ว แต่ข่าวสารที่กระจายเร็ว มักจะเป็นข่าวลือเสียมากกว่า แต่ถ้การติดต่อสื่อความตามแนวนอน จัดให้เกิดผลดี จะทำให้เกิดความสนิทสนมในระดับเดียวกัน ตามธรรมชาติการสื่อความตามแนวนอน มักขัดขวาง หรือรบกวนการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในการส่งเสริมการติดต่อสื่อความแบบนี้เวลาส่งข่าวสารมาสู่เบื้องล่างนั้น ผู้บริหารย่อมอยากให้ข่าวสารไปถึงคนทุกระดับ ถ้าระบบการสื่อความแนวนอนขององค์การเข้มแข็งข่าวสารนั้น อาจกระจายตามแนวนอนเป็นเวลานานแทนที่จะกระจายลงสู่เบื้องล่างตามต้องการ

3. การติดต่อสื่อสารความจากเบื้องล่าง โดยนักวิจัยกล่าวตรงกันว่า การติดต่อสื่อสารตามแนว ดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารความจากเบื้องบน ส่วนการติดต่อสื่อสารความ จากเบื้องล่างไม่ค่อยจะมี และไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารเท่าที่ควร ดังนั้นข่าวสารจากเบื้องล่างส่งขึ้นสู่เบื้องบน จึงเป็นรายงานที่ปราศจากความหมาย กล่าวคือ เป็นรายงานที่ปรุงแต่งขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นผลงานอันดีเด่นของผู้ผู้น้อย นอกจากนั้น ความเห็นส่วนบุคคลยังเข้ามามีบทบาทมาก กล่าวคือ คนเรานั้นมักวิเคราะห์และวิจารณ์ตนเองด้วยใจที่เป็นกลางไม่ได้

Ramli Mohamed (2004) ได้กล่าวถึงประเภทของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นกับหน่วยวิเคราะห์ที่เล็กที่สุด คือบุคคลเพียงคนเดียว การศึกษาค้นคว้าด้านนี้ ส่วนใหญ่มีวิวัฒนาการมาจากสาขาวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาโดยเฉพาะอย่างยิ่งจิตวิทยาทางสังคม

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล หรือการสื่อสารตัวต่อตัว หรือการสื่อสารปัจเจกชน (Interpersonal Communication or Face – to – Face) การสื่อสารประเภทนี้มีการนำไปใช้ และได้รับการศึกษาค้นคว้าอย่างแพร่หลายมาก การศึกษาวิชาการสื่อสารส่วนมากมักจะเน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารมวลชนควบคู่กันไป หรือไม่ก็เลือกเน้นการสื่อสารประเภทใดประเภทหนึ่ง

3. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ (Large Group Communication or Public Communication) เป็นการสื่อสารที่ประกอบด้วยคนจำนวนมาก ซึ่งมารวมอยู่ที่เดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน แต่เนื่องจากจำนวนของคนที่มาทำการสื่อสารนั้นมีจำนวนมากเกินไป จึงไม่เข้าลักษณะการสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะการสื่อสารกลุ่มใหญ่โอกาสที่ส่งสารและผู้รับสารจะแลกเปลี่ยนข่าวสารกันโดยตรงนั้นมีอยู่น้อย และจะสื่อสารกันแบบตัวต่อตัวก็เป็นไปได้ยาก ตัวอย่างการสื่อสารกลุ่มใหญ่ เช่น การอภิปรายในหอประชุม การปราศรัยหาเสียง การปาฐกถา การสอนที่มีผู้เรียนจำนวนมากจนต้องจัดผู้เรียนไปอยู่หลายๆ ห้องเรียน โดยอาศัยสื่อการสอนเข้ามาช่วยในการสอน เช่น การเปิดใช้โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น

4. การสื่อสารในองค์กร (Organization Communication) ลักษณะพิเศษของการสื่อสารในองค์กรอยู่ที่ว่าเป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็สมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นทางการ ซึ่งจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์นโยบาย มีการจัดองค์กรมีแบ่งงานกันทำ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากในการจัดองค์กรนั้น มีการแบ่งสายงานและลำดับชั้นของความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา ดังนั้นลักษณะของการสื่อสารในองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรด้วย โดยปกติการสื่อสารในองค์กรจะประกอบไปด้วยการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติที่อยู่คนละสายงานกันและต่างระดับกัน ซึ่งทั้งหลายเหล่านี้จำเป็นที่

จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอเพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือเพื่อความสมัครสมานสามัคคี และเพื่อสร้างความสงบสุขความกลมเกลียวกันของคนในหน่วยงาน

5. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) กิจกรรมด้านการสื่อสารในปัจจุบัน เป็นกิจกรรมที่มีความสลับซับซ้อนมากและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เนื่องจากสังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่มีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนและมีความเป็นสังคมของข้อมูลข่าวสารมากขึ้น การสื่อสารในสังคมปัจจุบัน จึงต้องอาศัยระบบการสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ เป็นสำคัญ

Chester I. Barnard. (1938) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางการจัดการให้ความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีหน้าที่พื้นฐานที่เชื่อมโยงบุคคลในองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ในวัตถุประสงค์ที่ต้องการซึ่งสามารถจำแนกเส้นทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น กรรมการผู้จัดการกับรอง กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายกับผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วนกับหัวหน้างาน และบุคลากร ซึ่งจะส่งผ่านข้อมูลลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยสิ่งที่ผู้บริหารสมควรจะพิจารณา ในการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างคือ ผู้บริหารสมควรส่งข่าวสารใดลงมาถึงบุคลากร และการส่งข่าวสาร ควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่ผู้บริหารสามารถส่งข่าวสารจากบนลงล่าง ได้หลายวิธี คือ

1.1 การส่งข่าวสารด้วยวาจา (Oral Methods) ได้แก่ การประชุมบุคลากร การอภิปราย การเจรจาต่อรอง การสัมภาษณ์ หรือการติดต่อสื่อสารเป็นการส่วนตัว

1.2 การส่งข่าวแบบลายลักษณ์อักษร (Written Methods) ได้แก่ จดหมาย บันทึก รายงาน โทรเลข หนังสือพิมพ์ นิตยสาร คู่มือปฏิบัติงาน และคำบรรยายลักษณะงาน

1.3 การส่งข่าวสารแบบรูปภาพ (Pictorial Methods) ได้แก่ ปฏิทิน กราฟ แผนภูมิ โปสเตอร์ ภาพถ่าย สไลด์ หรือเครื่องหมายการค้า

1.4 การส่งข่าวสารด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร (Oral and Written Methods) ซึ่งจะดำเนินงานควบคู่กัน เพื่อให้การส่งข้อมูลจากผู้บริหารถึงผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพ

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า เป็นทิศทางการไหลของข่าวสารที่มีความสำคัญกับองค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและรับรู้ปัญหา
ระหว่างกัน โดยที่การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ดังนี้

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทำให้การบริหารงานต่างๆขององค์การมีประสิทธิภาพ

2.2 ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะรับข้อมูล เมื่อใด
และยอมรับข้อมูลหรือคำสั่งของฝ่ายบริหารเพียงใด

2.3 ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน ความพอใจในงาน และ
รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความหมายของข่าวสารมากน้อยเพียงใด

2.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน
ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ทำให้เกิดความผูกพัน และ
จงรักภักดีต่อองค์การ

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง การส่ง
ข่าวสารระหว่างบุคคลและตำแหน่งที่อยู่ภายในหน่วยงานและระดับเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับตำแหน่งที่มี
อำนาจหน้าที่เท่าเทียมกัน และมักจะอยู่ใต้ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โดยที่การติดต่อสื่อสาร
ตามแนวนอนจะเกิดขึ้น จากสาเหตุต่อไปนี้

3.1 การประสานงาน ระหว่างกลุ่มหรือบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่าง
มีประสิทธิภาพ เช่น เจ้าหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมต้องจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในส่วนต่าง ๆ
เพื่อกำหนดว่าจะแบ่งงานและประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและการปฏิบัติ ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคน
ย่อมดีกว่าความคิดเห็นจากบุคคลคนเดียว ทำให้เกิดความสมบูรณ์ ชัดเจนและได้รับการยอมรับในการ
นำไปปฏิบัติ สมาชิกของแต่ละแผนกจึงต้องร่วมงานกัน โดยจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแผน และ
การปฏิบัติงานระหว่างกัน

3.3 ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น งาน โครงการหรือทีมงานพิเศษ
โดยจัดตั้งทีมงานในการแก้ปัญหาหรือทำงานให้เสร็จตามที่รับคำสั่ง โดยต้องร่วมมือ ประสานงาน และ
แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารมีความสำคัญในการอยู่ร่วมกัน
เป็นกลุ่มและการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกจะมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ลดความคลุมเครือ หรือ
ความขัดแย้ง โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤติเกิดขึ้น

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross - Functional Communication) หมายถึง การส่งข่าวสารระหว่างบุคคลและตำแหน่งงานที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อกัน โดยตรงตามโครงสร้างองค์การ กล่าวคือบุคลากรแต่ละคนอาจจะต้องส่งข่าวสารให้กับบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายวิจัย ฝ่ายบัญชี และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานแผนงานและรายงานแก่ผู้บริหารในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เป็นต้น บุคคลจะไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงกับบุคคลที่เขาติดต่อสื่อสารข้ามสายงานเพียงแต่เขาต้องการเสนอ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะช่วยประหยัดเวลาและลดขั้นตอน โดยเฉพาะกับงานที่ต้องการความรวดเร็วในการดำเนินงาน แต่ผู้บริหารสมควรจัดระบบและนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

สรุปประเภทของการติดต่อสื่อสารในองค์การส่วนหลักๆ เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน และการติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสารร่วมกันกระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นจากผู้ส่งเข้ารหัสของความคิด ซึ่งอาจส่งข่าวสารโดยวาจา การเขียน หรือทำทาง มีการเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมแก่วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร และขนาดกลุ่มของผู้รับข่าวสาร ซึ่งจะทำการถอดรหัสและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งต้องการสื่อสารด้วยแล้วจะมีการส่งข้อมูลตอบสนองกลับมา เพื่อให้ผู้ส่งข่าวสารรับทราบข้อมูลย้อนกลับ การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องการข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และสามารถสื่อสารกับบุคคลในระดับต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.6 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์การในทางบวก เพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์การเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ การสื่อสารภายในองค์การ จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นใน องค์การ ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์การดีชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมาย และประสบผลสำเร็จ ด้วยดี

2.6.1 ความหมายของประสิทธิผลการสื่อสารในองค์กร

Barnard. Chester I. (1986) ผู้ริเริ่มให้ความหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ทั้งสองคำ มีความแตกต่างกัน โดยให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความพึงพอใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์กร โดยทั่วไปแล้วประสิทธิผล หมายถึง ระดับความต้องการให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (Goals) ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึงลักษณะทางเศรษฐศาสตร์ในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายสำหรับบางอย่างอาจใช้เป็นอัตราส่วนของปัจจัย การผลิต (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) และเป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์กรบรรลุเป้าหมาย ภายใต้เงื่อนไขที่ทรัพยากรมีจำกัด ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพส่วนใหญ่จึงใช้ค่าเกี่ยวกับการเงิน เช่น รายได้และค่าใช้จ่าย เป็นต้น แต่สำหรับบางองค์กรไม่สามารถพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปค่าใช้จ่ายได้ เช่น มหาวิทยาลัย จึงต้องพิจารณาประสิทธิภาพจากการปฏิบัติต่อนักศึกษา หรือจำนวนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษา เป็นผลผลิตที่ได้

จึงกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานของประสิทธิผลของหน่วยงาน ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรต้องบรรลุ ทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพอันเป็นที่พึงปรารถนาทุกองค์การ (อากรม์ อ่อนคง, 2556) การนำองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ เมื่อนำคำว่า “ประสิทธิผล” ใช้ร่วมกับคำว่า “การสื่อสาร” คือ ประสิทธิผลของการสื่อสาร เป็นการนำองค์กรไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ประการได้แก่ 1) ช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและแน่นอน 2) ช่องทางการสื่อสารที่แน่นอนต่อบุคลากรในองค์กร 3) เส้นทางสื่อสารต้องสื่อสารได้ตรงประเด็น 4) เส้นทางสื่อสารต้องสามารถใช้งานได้เป็นปกติ 5) ผู้สื่อสารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ 6) เส้นทางสื่อสารต้องไม่ถูกรบกวน 7) ระบบการสื่อสารต้องเชื่อถือได้

2.6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสาร

Anderson and Narus (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ผู้ส่งสารและผู้รับสาร 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมได้แก่ บรรยากาศภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มาสื่อสาร สถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการส่งสาร และช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อ ผู้รับสารและผู้ส่งสารมีความ

เข้าใจในข้อมูล เช่น วัตถุประสงค์ของข้อมูลที่สื่อสารมีความชัดเจนเมื่อผู้รับสารได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และได้นำข้อมูล ดังกล่าวนี้นำมาสังเคราะห์เป็นแนวคิด การกำหนดนโยบายที่ก่อให้เกิดประโยชน์แต่ไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้รับทราบได้ตามสิ่งที่ผู้รับข้อมูลรับข่าวสารมา สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ความล้มเหลวด้านระบบการสื่อสารและการไม่บรรลุเป้าหมายทั้งระดับฝ่าย แผนก และเป้าหมาย ระดับองค์กร ทักษะการสื่อสารทั้งการพูด อ่าน เขียน การนำเสนอเป็นความสามารถที่สำคัญ เช่นเดียวกับความสามารถในการทำงาน และเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในงาน เพื่อให้บรรลุ ความสามารถในการสื่อสารนี้ผู้รับสารต้องเข้าใจเนื้อหาของการสื่อสารอย่างถ่องแท้สิ่งที่ต้องการ ถ่ายทอดต่อผู้รับสารให้เป็นที่เข้าใจและสถานการณ์ ความจำเป็นในการถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของระบบการสื่อสารนั้น โดยไม่เกิดความเข้าใจผิด หรือคลาดเคลื่อนได้ และมีเป้าหมาย คือการได้รับการแจ้งปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารลดลง หรือข้อมูลจากผู้รับสารที่เข้าใจคลาดเคลื่อนน้อยลง ข้อมูลการสื่อสารต้องชัดเจน ถูกต้อง และเป็นไปตามแผนการสื่อสารตามที่กำหนด ปัญหาด้านความเชื่อมั่นของการสื่อสาร และวิธีการลดโอกาสในการเกิดความผิดพลาดนั้นสามารถแจกแจงได้จากรายละเอียดของขั้นตอนการสื่อสาร คือแหล่งข้อมูล (Source) ปัญหาของแหล่งข้อมูลที่พบ คือ ความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลการสื่อสาร วิธีการลดความผิดพลาด คือแหล่งข้อมูลประเด็นเนื้อหาของการสื่อสารนั้นต้องมีความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร และองค์กรต้องสามารถอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบความเชื่อมั่นและความถูกต้องของเนื้อหา และข้อมูลที่ต้องการสื่อสารว่าเป็นข้อมูลที่องค์กรและผู้รับสารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ และมีความถูกต้อง

แต่กระบวนการสื่อสารในแต่ละขั้นตอนย่อมมีปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจเกิดจากอุปสรรคในระดับองค์กรเช่น หากเมื่อข้อมูลถูกส่งผ่านในระดับชั้นต่างๆ ข้อมูลก็จะเปลี่ยนแปลงไป โดยอาจดกหล่นหรือบิดเบือนไปจากเดิม การแบ่งงานออกเป็นแผนก มักจะเกิดการแบ่งแยก และทำให้เกิดวัตถุประสงค์เป้าหมายและลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป ปัญหาที่ตามมา คือ มักจะไม่มีติดต่อกัน ไม่ประสานงานกัน ตลอดจนมีการสร้างภาษาเฉพาะหรือศัพท์เฉพาะในสายงาน ทำให้เกิดอุปสรรคในการติดต่อกับสื่อสารและการประสานงาน ดังนั้น การสื่อสารจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กรในการรับทราบข้อมูล ประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่นำมาใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลทำให้ความใส่ใจและความพร้อมขององค์กรในการนำข้อมูลการสื่อสารไปปฏิบัติและตอบสนองได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร รวมถึงเจตคติของคนในองค์กรอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ที่ผู้วิจัยนำมาศึกษา ได้แก่ 1) ผู้นำ (ผู้บริหาร) 2) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) 3) เนื้อหาของสาร 4) ผู้รับสาร 5) ช่องทางการสื่อสาร 6) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และ 7) เจตคติที่ดีที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

สำหรับคำว่า “เจตคติ” หรือ “ทัศนคติ” เป็นความหมายตรงกับคำว่า “Attitude” ในภาษาอังกฤษ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2546 ได้ให้ความหมาย เจตคติ คือ ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมีผู้ให้ความหมายของเจตคติพอจะสรุปได้ดังนี้

1) เจตคติ

พจนานุกรมของเมอร์เลียม เวปสเตอร์ (Merriam Webster Dictionary of English language) ให้ความหมายของเจตคติว่าเป็นความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความรู้อันแท้จริง แต่ขึ้นอยู่กับจิตนาการลงความคิดของแต่ละคนที่จะเห็นว่าน่าจะเป็นตามที่ตนคิดไว้ เป็นการประเมินค่าความประทับใจหรือคาดคะเนคุณภาพ หรือคุณค่าของบุคคล สิ่งของเป็นเรื่องของการตัดสินใจในเรื่องหนึ่ง ๆ ของแต่ละบุคคล

Aiken & Hage (1994) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึงความรู้สึกนึกคิด ที่ได้จากการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองต่อ วัตถุ สถานการณ์ บุคคล สถาบัน จะเกิดขึ้นทั้งทางบวก และทางลบ

Coon (1992) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง การผสมผสานของความเชื่อ อารมณ์ที่บุคคลมีความ โน้มเอียงที่จะสนองตอบต่อบุคคลวัตถุหรือสถานที่ทั้งในทางบวก และทางลบ

สุพานี สฤญ์วานิช (2552) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความเชื่อ และความรู้สึกในเชิงประเมินที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในแง่บวกหรือลบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย เชื่อหรือไม่เชื่อ ดีหรือไม่ดีชอบหรือไม่ชอบ

กิติมา สุรสนธิ (2557) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้ ความคิด และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ เหตุการณ์หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในกระบวนการ สื่อสาร

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ตัวตัดสินใจพฤติกรรม เป็นความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นสภาวะจิตใจในการพร้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลนั้นๆ ต่อบุคคลอื่นๆ ต่อดัตถุหรือต่อสถานการณ์ โดยเจตคติ สามารถเรียนรู้หรือจัดการได้ โดยใช้ประสบการณ์

พิภพ ชวังเงิน (2547 อ้างถึงใน ศรีสมพร รอดศิริ, 2551) กล่าวว่า “เจตคติ” ในปัจจุบันนิยามใช้กันอยู่ทั่วไป เจตคติเป็นการประมวลข้อมูลแล้วประเมินให้มีความหมายว่าเป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ ความเชื่อ ความมุ่งมั่น เป็นการผลักดันการกระทำบางอย่างที่สอดคล้องกับความรู้สึก เจตคติ คือ ท่าทีหรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นบุคคล กลุ่มคนสิ่งของความคิด โดยมีความรู้สึก หรือความเชื่อเป็นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คำว่า “เจตคติ” แทนคำว่า “เจตคติ”

จากความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกความคิด หรือความเชื่อและแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมของบุคคลเป็นปฏิกริยาโต้ตอบ โดยการประมวล คำว่าชอบหรือไม่ชอบ ส่งผลกระทบต่อการตอบสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000) กล่าวถึง องค์ประกอบ ของเจตคติ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive component) เป็นการ รับรู้ และใช้ความคิดของบุคคลในการจำแนกสิ่งเร้า และแสดงความคิดเห็นออกมา ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ ทำให้บุคคลมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า ที่แตกต่างกัน

2) องค์ประกอบทางจิตอารมณ์ (Affective component) เป็นอารมณ์ หรือ ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ ภายหลังจากการรับรู้ และมีการประเมินค่าว่าสิ่งนั้นมีคุณค่าในทางบวก หรือทางลบ โดยบุคคลจะแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับคุณค่าที่ตน รู้สึกกับสิ่งนั้นพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ชอบหรือไม่ชอบ

3) องค์ประกอบทางพฤติกรรม (Behavioral component) เป็นความ โน้มเอียง หรือแนวโน้ม การกระทำ คือการที่บุคคลมีแนวโน้มหรือท่าทีที่จะเลือกปฏิบัติต่อสิ่งเร้าในทางบวก หรือทางลบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความคิด ความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้จากการประเมินผล

เจตคติสามารถแสดงออกในรูปพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ

1) เจตคติเชิงนิมมานหรือทางบวก (Positive) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก ในลักษณะความพึงพอใจและเห็นชอบด้วยทำให้บุคคลต้องการเข้าใกล้สิ่งนั้น

2) เจตคติเชิงนิเสธหรือทางลบ (Negative) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก ในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วยจะทำให้บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งนั้น

การเกิดของเจตคติขึ้นอยู่กับสาเหตุ 2 ประการคือ

1) ประสบการณ์ของบุคคล คือ ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของวัสดุบุคคลหรือสถานการณ์ เจตคติที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบ ได้เห็น ได้คุ้นเคย ถือเป็นประสบการณ์ตรง (Direct experiences) แต่ถ้าได้ยิน ได้ฟัง ได้อ่านเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ และไม่ได้ทดลองด้วยตนเอง ถือเป็นประสบการณ์ทางอ้อม (Indirect experiences) ดังนั้นถ้าขาดประสบการณ์ต่อสิ่งของหรือบุคคลจะไม่ทำให้เกิดเจตคติขึ้น

2) ค่านิยมและการตัดสินใจ ค่านิยม เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินใจต่างกัน แต่ละกลุ่มอาจมีเจตคติต่อสิ่งเดียวกันแตกต่างกันได้ การที่บุคคลบุคคลหนึ่งจะมีเจตคติดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือมาตรฐานของกลุ่มที่บุคคลนั้นดำเนินชีวิต

Rogers, E. M. (1973) เจตคติมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร โดยก่อให้เกิดผล

3 ประการ คือ

1) การสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ของผู้รับสาร หมายถึง ผู้รับสารได้รับรู้ถึงข้อมูล ข่าวสาร ความเป็นมาแนวทางในการปฏิบัติของผู้ส่งสารแล้วนั้น มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมองเห็นภาพความต้องการของผู้ที่ต้องการส่งสาร

2) การสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้รับสาร หมายถึง ภายหลังจากการได้รับรู้จากการสื่อสารแล้ว ผู้รับสารจะประเมินความถูกต้อง ความมีคุณค่าของข้อมูลที่ได้รับ และส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น หรืออาจรู้สึกต่อต้านต่อข้อมูลที่ได้รับ

3) การสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร หมายถึง ผู้รับสารได้รับรู้ เข้าใจ และเกิดอารมณ์ ความรู้สึกต่อข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับ จึงส่งผลต่อพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาในทางบวก หรือทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิด ความเชื่อ หรือความรู้สึกของผู้รับสารนั่นเอง

การแสดงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประการนี้ จะเกิดในลักษณะต่อเนื่องกัน กล่าวคือ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ผลทำให้เกิดเจตคติต่อเรื่องนั้น และสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่กระทำต่อเรื่องนั้นๆ ตามมา

ซิมบาโด และ เอบบีเซน (Zimbardo and Ebbesen (1970) อ้างถึงใน พรทิพย์ บุญนิพัทธ์, 2531: 49) สามารถแยกองค์ประกอบของ เจตคติ ได้ 3 ประการคือ

1) องค์ประกอบด้านความรู้ (The Cognitive Component) คือ ส่วนที่เป็น ความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งไปทั้งที่ชอบ และไม่ชอบ หากบุคคลมีความรู้ หรือคิดว่า สิ่งใดดี มักจะมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งนั้น แต่หากมีความรู้มาก่อนว่า สิ่งใดไม่ดี ก็จะมีเจตคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (The Affective Component) คือ ส่วนที่ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตาม บุคลิกภาพของคนนั้น เป็นลักษณะที่เป็นค่านิยมของแต่ละบุคคล

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (The Behavioral Component) คือ การ แสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด และความรู้สึก

จะเห็นได้ว่า การที่บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดต่างกัน ก็เนื่องมาจาก บุคคลมีความเข้าใจ มีความรู้สึกหรือมีแนวความคิดแตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้นส่วนประกอบทางด้าน ความคิด หรือความรู้ ความเข้าใจ จึงนับได้ว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของเจตคติ และ ส่วนประกอบนี้ จะเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคลอาจออกมาในรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการเรียนรู้

กอร์ดอน อัลพอร์ต (Gordon Allport, 1975) ได้ให้ความเห็นเรื่องเจตคติ ว่าอาจเกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1) เกิดจากการเรียนรู้ เด็กเกิดใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับ วัฒนธรรม และประเพณีจากบิดามารดา ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม ตลอดจนได้เห็นแนวการ ปฏิบัติของพ่อแม่แล้วรับมาปฏิบัติตามต่อไป

2) เกิดจากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง คือ แยกสิ่งใดดี ไม่ดี เช่น ผู้ใหญ่กับเด็กจะมีการกระทำที่แตกต่างกัน

3) เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น บางคนมีเจตคติไม่ดีต่อครู เพราะเคยตำหนิตน แต่บางคนมีเจตคติ ที่ดีต่อครูคนเดียวกันนั้น เพราะ เคยชมเชยตนเสมอ

4) เกิดจากการเลียนแบบ หรือ รับเอาเจตคติของผู้อื่นมาเป็นของตน เช่น เด็ก อาจรับ เจตคติของบิดามารดา หรือครูที่ตนนิยมชมชอบมาเป็นเจตคติของตนได้

เครช และ ครัทซ์ฟิลด์ (Krech and Crutchfield, 1948) ได้ให้ความเห็นว่า เจตคติเกิดขึ้นจาก

1) การตอบสนองความต้องการของบุคคล นั้นคือ สิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนได้ บุคคลนั้นก็จะมี เจตคติ ที่ดีต่อสิ่งนั้น หากสิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนไม่ได้ บุคคลนั้นก็จะมี เจตคติ ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2) การได้เรียนรู้ความจริงต่าง ๆ อาจโดยการอ่าน หรือจากคำบอกเล่าของผู้อื่นก็ได้ ฉะนั้น บางคนจึงอาจเกิดเจตคติไม่ดีต่อผู้อื่น จากการฟังคำติฉินที่ใคร ๆ มาบอกไว้ก่อนก็ได้

3) การเข้าไปเป็นสมาชิก หรือสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง คนส่วนมากมักยอมรับเอา เจตคติของกลุ่มมาเป็นของตน หากเจตคตินั้น ไม่ขัดแย้งกับเจตคติของตนเกินไป

4) เจตคติส่วนสำคัญกับบุคลิกภาพของบุคคลนั้นด้วยคือ ผู้ที่มีบุคลิกภาพสมบูรณ์มักมองผู้อื่นในแง่ดี ส่วนผู้ปรับตัวยากจะมีเจตคติในทางตรงข้าม คือ มักมองว่ามีคนคอยอิจฉาริษยา หรือคิดร้ายต่าง ๆ ต่อตน

แดลเนียล แคทซ์ (Katz Daniel, 1960) ได้อธิบายถึง หน้าทีหรือกลไกของเจตคติ ที่สำคัญไว้ 4 ประการ ดังนี้ คือ

1) เพื่อใช้สำหรับการปรับตัว (Adjustment) หมายความว่า ตัวบุคคลทุกคนจะอาศัย เจตคติ เป็นเครื่องยึดถือ สำหรับการปรับพฤติกรรมของตนให้เป็นไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนสูงที่สุด และให้มีผลเสียน้อยที่สุด ดังนี้ เจตคติ จึงสามารถเป็นกลไกที่จะสะท้อน ให้เห็นถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของเขาและด้วยสิ่งเหล่านี้เอง ที่จะทำให้แนวโน้มของพฤติกรรมเป็นไปในทางที่ต้องการมากที่สุด

2) เพื่อป้องกันตัว (Ego – Defensive) โดยปกติในทุกขณะ คนทั่วไปมักจะมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริง ในสิ่ง ซึ่งเป็นที่ขัดแย้งกับความนึกคิดของตน (Self – Image) ดังนี้ เจตคติ จึงสามารถสะท้อนออกมาเป็น กลไกที่ป้องกันตัว โดยการแสดงออกเป็นความรู้สึกดูถูกเหยียดหยาม หรือติฉินนินทาคนอื่นและขณะเดียวกันก็จะยกตนเองให้สูงกว่าด้วยการมีเจตคติ ที่ถือว่าตนนั้นเหนือกว่าผู้อื่น การก่อตัวที่เกิดขึ้นมาของ เจตคติ ในลักษณะนี้จะมีลักษณะแตกต่างจากการมีเจตคติ เป็นเครื่องมือในการปรับตัว ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ เจตคติ จะมีใช้พัฒนาขึ้นมาจาก การมี ประสบการณ์กับสิ่งนั้น ๆ โดยตรง หากแต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในตัวผู้หนึ่งเอง และสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการแสดงออก มาซึ่ง เจตคติ นั้น ก็เป็นเพียงสิ่งที่เขาผู้หนึ่ง หวังใช้เพียงเพื่อการระบายความรู้สึก เท่านั้น

3) เพื่อการแสดงความหมายของค่านิยม (Value Expressive) เจตคติ นั้นเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมต่าง ๆ และด้วยเจตคตินี้เองที่จะใช้สำหรับสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมต่าง ๆ

ในลักษณะที่จำเพาะเจาะจงยิ่งขึ้น ดังนั้นเจตคติ จึงสามารถใช้สำหรับ อรรถาธิบาย และบรรยาย ความเกี่ยวกับ ค่านิยม ต่าง ๆ ได้

4) เพื่อเป็นตัวจัดระเบียบเป็นความรู้ (Knowledge) เจตคติจะเป็นมาตรฐาน ที่ตัวบุคคลจะสามารถใช้ประเมิน และทำความเข้าใจ กับ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่รอบตัวเขาด้วยกลไก ดังกล่าวนี้อเองที่ทำให้ตัวบุคคลสามารถรู้ และเข้าใจถึงระบบและระเบียบของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในรอบตัวเขาได้

เซอร์เบริท ซี. เคลแมน (Herbert C. Kelman , Compliance, 196: p. 469) ได้อธิบายถึง การเปลี่ยนแปลง เจตคติ โดยมีความเชื่อว่า เจตคติ อย่างเดียวกัน อาจเกิดในตัวบุคคล ด้วยวิธีที่ต่างกัน จากความคิดนี้ เซอร์เบริท ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ออกเป็น 3 ประการ คือ

1) การยินยอม (Compliance)

การยินยอมจะเกิด ได้เมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเขา และ มุ่งหวังจะได้รับความพอใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลนั้น การที่บุคคลยอมกระทำตาม สิ่งที่ยากให้เขากระทำนั้น ไม่ใช่เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งนั้น แต่เป็นเพราะเขาคาดหวังว่าจะ ได้รับ รางวัล หรือการยอมรับจากผู้อื่นในการเห็นด้วย และกระทำตาม ดังนั้น ความพอใจ ที่ได้รับ จากการยอมกระทำตามนั้น เป็นผลมาจากอิทธิพลทางสังคม หรืออิทธิพลของสิ่งที่ก่อให้เกิด การยอมรับนั้น กล่าวได้ว่า การยอมกระทำตามนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ซึ่งจะมีพลัง ผลักดัน ให้บุคคลยอมกระทำตามมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับจำนวน หรือความรุนแรงของรางวัล และการ ลงโทษ

2) การเลียนแบบ (Identification)

การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการ ยอมรับนี้เป็นผลมาจากการที่บุคคลต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือที่พอใจระหว่างตนเอง กับผู้อื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นจากการเลียนแบบนี้ เจตคติ ของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อย ขึ้นอยู่ กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบ กล่าวได้ว่า การเลียนแบบเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ซึ่ง พลังผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความน่าโน้มน้าวใจของสิ่งเร้าที่มี ต่อบุคคลนั้น การเลียนแบบจึงขึ้นอยู่กับพลัง (Power) ของผู้ส่งสาร บุคคลจะรับเอาบทบาททั้งหมด ของคนอื่นมาเป็นของตนเอง หรือแลกเปลี่ยนบทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลจะเชื่อในสิ่งที่ตัวเอง เลียนแบบ แต่ไม่รวมถึงเนื้อหาและรายละเอียดในการเลียนแบบเจตคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมาก หรือ น้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization)

เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งตรงกับความต้องการภายในค่านิยมของเขา พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับ ค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิม ความพึงพอใจที่ได้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหาของรายละเอียดของพฤติกรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ถ้าความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมถูกกระทบไม่ว่าจะในระดับใดก็ตามจะมีผลต่อการเปลี่ยนเจตคติ ทั้งสิ้น

นอกจากนี้องค์ประกอบต่าง ๆ ใน กระบวนการสื่อสาร เช่น คุณสมบัติของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ลักษณะของข่าวสาร ตลอดจนช่องทางในการสื่อสาร ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ เจตคติของบุคคล เมื่อเกิดขึ้นแล้วแม้จะคงทน แต่ก็จะสามารถเปลี่ยนได้โดยตัวบุคคล สถานการณ์ ข่าวสาร การชวนเชื่อและสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับในสิ่งใหม่ แต่จะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมของบุคคลนั้น นอกจากนี้อาจเกิดจากการยอมรับโดยการบังคับ เช่น กฎหมายข้อบังคับ

การเปลี่ยนเจตคติ มี 2 ชนิด คือ

1) การเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน หมายถึง เจตคติ ของบุคคลที่เป็น ไปในทางบวกก็จะเพิ่มมากขึ้น ในทางบวกด้วย และเจตคติที่เป็นไปในทางลบก็จะเพิ่มมากขึ้น ในทางลบด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง หมายถึง การเปลี่ยนเจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะลดลงไปในทางลบ และถ้าเป็นไปในทางลบก็จะกลับเป็นไป ในทางบวก

เมื่อพิจารณาแหล่งที่มาของเจตคติแล้ว จะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงให้บุคคลเกิดเจตคติต่อสิ่งต่าง ๆ ก็คือ การสื่อสาร ทั้งนี้เพราะไม่ว่าเจตคติจะเกิดจากประสบการณ์เฉพาะอย่าง การสื่อสารกับผู้อื่น สิ่งที่เป็นแบบอย่างหรือความเกี่ยวข้องกับสถาบัน ก็มักจะมีการสื่อสาร แทรกอยู่เสมอ กล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างมาก ที่มีผลทำให้บุคคลเกิดเจตคติต่อสิ่งต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม (Attitude and Behavior)

เจตคติกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เจตคติมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในขณะเดียวกัน การแสดงพฤติกรรมของบุคคลก็มีผลต่อเจตคติของบุคคลด้วยอย่างไรก็ตามเจตคติเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะ เทรียนดิส (Triandis,, H. C, 1971) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากเจตคติ บรรทัดฐานของสังคม นิสัย และผลที่คาดการเปลี่ยนแปลงเจตคติโดยการสื่อสาร(Attitude Change: Communication)

ประภา เพ็ญสุวรรณ (2526, น. 5) กล่าวว่า เจตคติของบุคคลสามารถถูกทำให้เปลี่ยนแปลงได้หลายวิธี อาจโดยการได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่น หรือจากสื่อต่าง ๆ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของเจตคติในส่วนของการรับรู้เชิงแนวคิด (Cognitive Component) และเมื่อองค์ประกอบใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ ส่วนอื่น จะมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย กล่าวคือ เมื่อองค์ประกอบของเจตคติในส่วนของการรับรู้เชิงแนวคิดเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์ประกอบในส่วนของอารมณ์ (Affective Component) และองค์ประกอบในส่วนของพฤติกรรม (Behavioral Component) เปลี่ยนแปลงด้วยการเปลี่ยนแปลงเจตคติ โดยการสื่อสาร พิจารณาจากแบบจำลองการสื่อสารของลาสเวล (Lasswell, 1948) ซึ่งได้วิเคราะห์กระบวนการสื่อสารในรูปของใคร พูดยอะไร กับใคร อย่างไร และได้ผลอย่างไร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม กล่าวคือ ใคร (ผู้ส่งสาร) พูดยอะไร (สาร) กับใคร (ผู้รับสาร) อย่างไร (สื่อ) ก็คือตัวแปรต้น ส่วนได้ผลอย่างไร (ผลของการสื่อสาร) ก็คือ ตัวแปรตาม

สำหรับตัวแปรต้นทั้ง 4 ประการ ซึ่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ มีลักษณะดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (Source) ผลของสารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติของบุคคลขึ้นอยู่กับผู้ส่งสาร ลักษณะของผู้ส่งสารบางอย่าง จะสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นมากกว่าลักษณะอื่น ๆ เช่น ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่ง ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ ความเชี่ยวชาญ (Expertness) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ผู้ส่งสารที่มากความน่าเชื่อถือสูง จะสามารถชักจูงใจได้ดีกว่าผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ นอกจากนี้บุคลิกภาพ (Personality) ของผู้ส่งสารก็มีความสำคัญต่อการยอมรับ

2) สาร (Message) ลักษณะของสารจะมีผลต่อการยอมรับหรือไม่ยอมรับของบุคคล ถ้าเตรียมเนื้อหาสารมาเป็นอย่างดีผู้รับสารก็อยากฟัง ดังนั้นการเรียงลำดับของเนื้อหา ความชัดเจนของเนื้อหาสาร ความกระชับ เป็นต้น จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญ ต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3) สื่อ (Channel) หรือช่องทางการสื่อสาร เป็นเรื่องของประเภท และชนิดของสื่อที่ใช้ผู้รับสาร (Receiver) องค์ประกอบของผู้รับสารที่จะทำให้เกิดการจูงใจที่มีประสิทธิภาพได้แก่ สติปัญญา เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีส่วนร่วม การผูกมัด เป็นต้น

แมคไกวีย์ (McGuire อ้างใน อรรพรรณ ปิณฑน์โอวาท, 2537) กล่าวว่า ตัวแปรทั้ง 4 ประการข้างต้นนี้ ก่อให้เกิดตัวแปรตาม คือผลของการสื่อสารเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ขั้นหลัก คือ

- 1) ความตั้งใจ/ความสนใจ (Attention)
- 2) ความเข้าใจ (Comprehension)
- 3) การยอมรับต่อสาร (Yielding)
- 4) การเก็บจำสารไว้ (Retention)
- 5) การกระทำ (Action)

โดยผู้รับสารต้องผ่านไปทีละขั้น เพื่อที่การสื่อสารจะสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติ ได้ครบถ้วนตามกระบวนการ ซึ่งในสภาพการณ์ปกติ ขั้นตอนแรก ๆ จะต้องเกิดขึ้นก่อน เพื่อที่ขั้นตอนต่อ ๆ ไปจะเกิดขึ้นได้

การเปลี่ยนแปลงเจตคติ โดยใช้อิทธิพลทางสังคม (Attitude Change: Social Influence) อิทธิพลทางสังคมมีผลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และการตัดสินใจ เพราะในขณะที่ตัดสินใจย่อมมีกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญต่อการคิด ตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคคลในครอบครัว ญาติพี่น้อง และเพื่อนฝูง เป็นต้น

2) แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเจตคติ

แมค ไกวร์ และมิลแมน (McGuire, W.J. & Millman, S. 1965) กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเจตคติ โดยใช้อิทธิพลทางสังคม เกิดจากความเชื่อที่ว่าบุคคลจะพัฒนาเจตคติของตนเองในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับจากผู้อื่นในสังคม สิ่งที่มีอิทธิพลทางสังคมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

(1) กลุ่มอ้างอิง (Reference Group) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐานสำหรับประเมินเจตคติ ความสามารถของเรา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปบุคคลจะใช้กลุ่มอ้างอิงเพื่อประเมินเจตคติของตน และตัดสินใจว่าเจตคติของตนถูกต้อง เพราะคิดว่าคนส่วนใหญ่ในกลุ่มมีเจตคติ เช่นเดียวกับตน

โดยวัตสันและจอห์นสัน (Watson and Johnson, 1972) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของกลุ่มอ้างอิงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติไว้ดังนี้

ก. เจตคติของบุคคลจะมีผลอย่างมากจากกลุ่มที่เขามีส่วนร่วม และกลุ่มที่เขาต้องการจะร่วมด้วย

ข. ถ้าเจตคติของบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของกลุ่มจะเป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้กับเจตคตินั้นมากขึ้นในทางตรงข้ามจะเป็นการลงโทษ (Penalty) ถ้าบุคคลนั้นมีเจตคติไม่ตรงกับมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของกลุ่ม

ค. บุคคลที่ขึ้นอยู่กับกลุ่ม หรือติดอยู่กับกลุ่มมากจะเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงเจตคติได้ยากที่สุด ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความพยายามของบุคคลภายนอก

ง. การสนับสนุน หรือเห็นด้วยกับเจตคติบางอย่างของสมาชิกในกลุ่ม แม้เพียง 1 คน เท่านั้น ก็สามารถลดอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อเจตคติของสมาชิกในกลุ่มได้

จ. แม้เป็นเพียงสมาชิก 2 คนในกลุ่มเท่านั้นที่ยึดมั่นในความคิด หรือเจตคติบางอย่างก็จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มได้

ฉ. การมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มและ การตัดสินใจกลุ่ม จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ถ้ากลุ่มตัดสินใจยอมรับเจตคติใหม่ สมาชิกในกลุ่มก็จะยอมรับ เจตคติด้วย

ช. ถ้าบุคคลเปลี่ยนแปลงกลุ่มอ้างอิงของตน เจตคติของบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย

(2) บุคคลอ้างอิง (Reference Individuals) หมายถึง บุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐาน เพื่อประเมินเจตคติความสามารถของเรา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อิทธิพลของผู้อื่นที่มีต่อเจตคติของบุคคลตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เรียกว่าการเลียนแบบ (Identification) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลรับเอาคุณสมบัติของผู้อื่น เช่น ความคิด เจตคติ พฤติกรรม เป็นต้นมาเป็นของตน

ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของเจตคติ ในส่วนของการรับรู้เชิงแนวคิด (Cognitive Component) และเมื่อองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบส่วนอื่นจะมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย ยกตัวอย่าง เช่น หน่วยงานสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารต้องมีความเชี่ยวชาญ (Expertness) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) จะทำให้มีความน่าเชื่อถือสูง สามารถชักจูงใจได้ดีอีกทั้งมีบุคลิกภาพ (Personality) ที่ดีก็มีความสำคัญต่อการยอมรับ นอกจากนี้หากข้อมูลข่าวสาร มีการเตรียมมาเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหา การเรียงลำดับ ความชัดเจนตลอดจนมีความกระชับ และมีช่องทางในการส่งที่เหมาะสม บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับสารก็อยากฟัง และมีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามคำแนะนำ หรือการชักจูง

3. แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบด้านและส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรทั้งในทางที่ดีและไม่ดี การวิเคราะห์หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญโดยการตรวจสอบตัวแปรต่างๆ ที่เข้ามามีอิทธิพลผลักดัน

องค์การ (Driving forces) ให้ดำเนินการในทิศทางที่เหมาะสม Robbins (อ้างถึงในอร่าม ศิริพันธุ์ 2553: 2-6)

สภาพแวดล้อมขององค์การแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในขององค์การเป็นปัจจัยภายในที่องค์การสามารถควบคุมได้ หากองค์การมีความสามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน หมายถึง ทรัพยากรที่องค์การเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ โดยจุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่ยุทธศาสตร์สามารถทำได้ดี หรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์การ รวมถึงทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้า มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีก้าวหน้า บริการที่เป็นเลิศ จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่องค์การไม่มี หรือทำไม่ได้ไม่ดีกว่าองค์การอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์การมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์การมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น มีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไข เพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

3.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

Robbins (1990) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์การ คือ สิ่งที่อยู่รอบๆตัวเราในขณะที่ปฏิบัติงานทั้งสิ่งที่มีชีวิตและสิ่งที่ไม่มีชีวิต หรือสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสจับต้องได้และสิ่งที่สามารถสัมผัสจับต้องได้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลต่อผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมยังถือว่าเป็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ส่วนตัวองค์กรถือว่าเป็นส่วนประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก และองค์กรจะอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

Porter, Michael E., (1990) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ จะช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดการสามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์สำคัญๆ ขององค์การได้อย่างเหมาะสม โดยพยายามคาดการณ์เหตุการณ์สำคัญๆที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันหรือพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต เพื่อที่จะวางแผนในการตอบสนองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือนำเอาสิ่งที่เรียนรู้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ ความตื่นตัวของผู้บริหารต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต

George, J. M., & Jones, G. R. (2002) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมคือทุกสิ่งทุกอย่างรวมทั้งหมดที่อยู่ล้อมรอบปัจเจกบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และความรู้สึนึกคิดของมนุษย์

Moos (1986) ได้สรุปแนวคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อม ว่าหมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ ในงาน โดยได้แบ่งมิติในการศึกษาสภาพแวดล้อมเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติสัมพันธภาพ มิติความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมิติการคงไว้ และการเปลี่ยนแปลง

จินตนา บุญบงการ (2555) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรอย่างมากต่อองค์กรก็จริง แต่ผู้บริหารต้องดำเนินการต่อพลังภายในองค์กรด้วยธุรกิจ จึงจะบรรลุเป้าหมาย พลังภายในองค์กรประกอบด้วยเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ลูกจ้างและวัฒนธรรมองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550) ได้อธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่า หมายถึง ปัจจัยที่อยู่รอบองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปรับปรุงเทคโนโลยี การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วม สถาบันการเงินและคู่แข่ง เป็นต้น

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2553) ได้สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางบวกและทางลบ โดยสภาพแวดล้อมประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

ศศิธร เวชไชโย (2553) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานหรือระดับการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยภายในที่ขึ้นกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ผลงานใหม่ และการให้บริการระบบใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้บริหารจึงควรแสวงหาความคิดและองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จ

สามารถสรุปความหมายของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงปัจจัยที่อยู่รอบองค์กรที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวก และทางลบต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ด้วยการบริหารจัดการ

3.2 ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสร้างโอกาสและอุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญใหม่ ๆ ขึ้นมา ผู้บริหาร จึงต้องประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วย ทั้งนี้เพื่อทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นปัจจัยภายในที่ขึ้นกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเอง และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ (Controllable Factor)

Spring (1992) (อ้างถึงในปกรณ์ ปริยากร, หน้าที่ 114-115) กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี ที่นิยมกัน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ตามหน้าที่ (FUNCTIONAL ANALYSIS)
2. การวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)
3. สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โดยพิจารณาจากสายงาน หรือหน้าที่ของงานด้านต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- 1) ด้านการบริหารโดยพิจารณา
- 2) ด้านเทคโนโลยี โดยพิจารณาจาก
- 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4) ด้านการผลิต โดย พิจารณา
 - (1) เครื่องจักร
 - (2) วัตถุดิบ
 - (3) กระบวนการ
 - (4) การบริหารสินค้าคงเหลือ
 - (5) ด้านการตลาดโดย พิจารณา
 - (6) ด้านการเงิน โดยพิจารณาจาก

สำหรับการวิเคราะห์สภาพทางการเงินของกิจการ สามารถทำได้โดยใช้

- 1) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- 2) การวิเคราะห์งบการเงิน

- (1) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
- (2) การวิเคราะห์งบการเงิน

3.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรโดยใช้ตัวแบบ 7-S ของ McKinsey ซึ่งมี
ด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร
- 2) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินองค์กรตาม 7-S
- 3) การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยทางการบริหารทั้ง 7

โดยนำผลการวิเคราะห์ตามหลักการมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์
และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กรนั่นเอง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) Shared Value/Vision ค่านิยมร่วมกัน ได้แก่ ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์
ร่วมกันของสมาชิกองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ เพราะทิศทาง ความก้าวหน้าขององค์กรจะมีมาก-น้อย
เพียงใด ขึ้นอยู่ที่ความเห็นพ้องต้องกัน หากสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเห็นที่แตกต่าง อาจ
จะหมายถึง ความขัดแย้งในองค์กร และนำไปสู่การทำงานที่ขาดเป้าหมายร่วมกัน การทำงาน
จะไม่สามารถบรรลุประสิทธิผล (เป้าหมาย) ขององค์กรได้ ซึ่ง ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร
มักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นแนวคิดพื้นฐานของแต่ละองค์กร รวมทั้งสิ่งที่องค์กร
ต้องการจะเป็น ดังนั้นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัย
แห่งความสำเร็จ

(2) Strategy คือกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางตลอด
จนถึงวิธีการทำงานขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือโครงการต่างๆภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผน
ขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายใน
องค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้้องค์กรมีความสามารถ
และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการ
จัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

(3) Structure โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้าง ออกแบบ
องค์กร (Organization Structure and Design) ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุตามแผนทิศทาง หรือ
ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์
ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้
ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์
ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร

(4) System ระบบในการดำเนินงานภายในองค์กรได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารงบประมาณ ซึ่งระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

(5) Staff บุคลากรในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ความพร้อมด้านกำลังคนที่ต้องพิจารณาทั้งในแง่ของจำนวนคนทำงานให้สอดคล้องกับภาระงาน และในแง่ของขีดสมรรถนะของกำลังคนให้ครบทั้งสองด้าน

(6) Skill ความรู้ความสามารถขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรว่า กำลังคนหลักขององค์กรเป็นกำลังคนที่มีความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เช่น องค์กรด้านตุลาการต้องมีผู้รู้และเข้าใจหลักกฎหมายดี องค์กรด้านการศึกษาต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การศึกษา และการวิจัย

(7) Style ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหาร เป็นการสังเกตบุคลิกลักษณะของคนที่ทำงานในองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับลักษณะงานหรือธรรมชาติของงานอย่างไร และการวิเคราะห์รูปแบบ บุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อ ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

3.2.3 การวิเคราะห์ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain Analysis)

แนวคิดแห่งห่วงโซ่แห่งคุณค่า แสดงให้เห็นถึง “คุณค่า” ทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า จากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร แบ่งออกได้ 2 ประเภท

1. กิจกรรมหลัก/ กิจกรรมพื้นฐาน

2. กิจกรรมสนับสนุน

1) กิจกรรมพื้นฐาน (Primary activity) ประกอบด้วย

(1) การนำวัสดุอุปกรณ์ สินค้ามาใช้ในธุรกิจ (Inbound logistics): กิจกรรมที่เกี่ยวกับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ

(2) การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ที่ต้องประสานงานกัน (Operations): การแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า การบรรจุหีบห่อ/รักษาเครื่องจักร

(3) การจัดส่งสินค้าออก (Outbound logistics): กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวม การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค และการบริหารสินค้าคงคลัง

(4) การตลาด และการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย

(5) ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ (Product and Services): กิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บริการ บำรุงรักษาสินค้า การบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การอบรมการใช้สินค้า

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างธุรกิจ (Firm infrastructure) ได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การวางแผน บัญชี การเงิน และ MIS

(2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ได้แก่ การสรรหา และ คัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือน / ค่าตอบแทน

(3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology management) ได้แก่ การพัฒนาการออกแบบสินค้า การออกแบบกระบวนการผลิต

(4) การจัดซื้อสินค้า และปัจจัยการผลิต (Procurement) ได้แก่ การจัดหาหรือการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ

Anderson and Narus (1990) ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จภายในองค์กรว่า นอกจากปัจจัยส่วนบุคคลแล้วยังมีปัจจัยสิ่งแวดล้อมอีก 1 ปัจจัย ที่ช่วยส่งผลให้องค์กรบรรลุถึงผลสำเร็จ ได้แก่ บรรยากาศภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร สถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสื่อสารกันของบุคลากรภายในองค์กร

โกฮาร์เบอร์ (Goldhaber, 1979) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในด้านบรรยากาศที่ดีในองค์กรว่า ประกอบด้วยบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supportiveness) คือ พนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยให้พวกเขาสร้าง และรักษาคุณค่าความสำคัญในตัวเองไว้ได้ ซึ่งทำได้โดย 1) อธิบายไต่ถาม เพื่อหาข้อมูลในเรื่องต่างๆ 2) ทำความเข้าใจและช่วยพนักงานแก้ไขปัญหา 3) ชื่นชมและเปิดเผยต่อกันและกัน 4) ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อใจและความเคารพ 5) พยายามทำความเข้าใจรับฟังและแบ่งปันปัญหาาร่วมกัน 6) ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้ 7) ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในแหล่งข้อมูล ข่าวสาร 8) มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและดู การฟัง 9) มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์กรทราบ

เพส และ ฟาลีส (Pace and Faules, 1994) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในด้านบรรยากาศภายในองค์กรว่าเป็นการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร และพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กร แสดงออกต่อกัน ในด้าน ข้อมูลข่าวสารและการตอบสนองต่อกันของสมาชิกในองค์กร ความคาดหวังและการขัดแย้ง รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรโดยบรรยากาศภายในองค์กร มีปัจจัยทั้งหมด 6 ด้าน คือ

1. การคำนึงถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูง (Concern for high performance goal) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าตนได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร และหน่วยงาน ตลอดจนนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหาร และหัวหน้างาน ต่างเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รับรู้ว่าหน่วยงานมีกลไก ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจให้บรรลุถึงเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้ มีความรู้สึกมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าในองค์กรหรือหน่วยงาน ของตนทุกคนสามารถสื่อสารข้อมูลต่อกันได้ด้วย ความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานให้การยอมรับ และ เชื่อถือในข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ว่าเป็นการดำเนินงานที่มี ประโยชน์ แซมซูป และคณะ (Samsup et al., 2005) ศึกษารูปแบบที่เปลี่ยนไปของวิธีการติดต่อสื่อสาร ของบุคลากรและผลกระทบของความสามารถในการบริหารจัดการวิธีการติดต่อสื่อสารที่มี ต่อความสัมพันธ์และความไว้วางใจในวิธีการติดต่อสื่อสารของบุคลากร พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสาร ด้วยวาจาส่งผลอย่างชัดเจนต่อการรับรู้ของบุคคล การรับรู้สามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งเป็น เป้าหมายในการบริหารจัดการภายในองค์กร เป็นการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และ ลดความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประเมิน ความสามารถในการบริหารจัดการวิธีการติดต่อสื่อสาร

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision making) หมายถึงการ รับรู้ของบุคลากรว่าตนสามารถสื่อสารให้ข้อมูลแก่ ผู้นำ หัวหน้างาน เพื่อแสดงความคิดเห็น และ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของผู้นำ หรือหัวหน้างาน

4. การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supportiveness) หมายถึงการรับรู้ของบุคลากร ว่าองค์กรหรือหน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสื่อสาร เพื่อประสานงานกับผู้อื่นในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน และระหว่างหน้าที่ ให้มีส่วนร่วมดำเนินงาน ด้าน ต่าง ๆ ของผู้นำ หรือหัวหน้างาน

5. การเปิดเผยการสื่อสารจากผู้นำหรือหัวหน้างานมาสู่บุคลากร (Opened in downward communication) หมายถึง การรับรู้บุคลากรว่าผู้นำ หรือหัวหน้างานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการ ดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ อย่างเปิดเผย จริงใจ ข้อมูลที่ให้มีความครบถ้วนเพียงพอ กรณีไม่เข้าใจสามารถพูดคุย และซักถามได้

6. การรับฟังการสื่อสารจากผู้นำหรือหัวหน้างานมาสู่บุคลากร (Listening in upward Communication) หมายถึง การรับรู้บุคลากรว่าตนมีอิสระในการเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อมูล ต่างๆ ในการดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ ของผู้นำ หรือหัวหน้างานได้อย่างตรงไปตรงมา และผู้นำ หรือหัวหน้างานมีความยินดีที่จะรับฟังข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของผู้นำหรือหัวหน้างาน

กล่าวสรุปได้ว่าปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางบวกและทางลบ องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ค่านิยมหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกองค์กรมีความสำคัญ ส่งผลถึงโครงสร้าง แนวทางการบริหาร และการวางแผนดำเนินการภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสมัครสมาน สามัคคี มีใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการคิดตัดสินใจร่วมกัน สนับสนุน ชิงกันและกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายปลายร่วมกันภายในองค์กร

4. ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายการพัฒนาประเทศ

4.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐ พึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ดังกล่าว โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 โดยกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิธีการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติในการติดตามการตรวจสอบ และการ ประเมินผล รวมทั้งกำหนดมาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกภาคส่วน ดำเนินการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

วิสัยทัศน์ ประเทศไทย ... “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ความมั่นคง หมายถึง การมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศในทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ สังคม ชุมชน ครัวเรือน และปัจเจกบุคคล และ มีความมั่นคงในทุกมิติ ทั้งมิติทางการทหาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง เช่น ประเทศมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น ประมุข สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์มีความเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ของประชาชน มีระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารประเทศที่ต่อเนื่องและ โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถฉีกกำลัง เพื่อพัฒนาประเทศ ชุมชน มีความเข้มแข็ง ครอบครัวยุคใหม่มีความอบอุ่น ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียง กับการดำรงชีวิต มีการออมสำหรับวัยเกษียณ ความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ มีที่อยู่อาศัย และความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

ความมั่งคั่ง หมายถึง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และมีความยั่งยืน จนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรมีความอยู่ดีมีสุขได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วน มีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ ไม่มีประชาชนที่อยู่ในภาวะความยากจน เศรษฐกิจในประเทศมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ และการค้าอย่างแน่นแฟ้นกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย เป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ เพื่อให้เป็นพลังในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องไปได้ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของ ประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้ การรักษา และการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะ ต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิต และการบริโภค เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้น และสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบ ต่อสังคม มีความเอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม อย่างยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือ และ ปฏิบัติตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

ซึ่ง ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ที่ได้บัญญัติ ให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืนและ เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำ แผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเกิดการบูรณาการ รวมทั้ง เพื่อผลักดัน ไปสู่เป้าหมายขององค์การ ดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงขอกำหนดเฉพาะ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้แก่ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางการพัฒนาที่สามารถขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาใน 7 ประเด็น โดยยุทธศาสตร์ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทย มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิต สสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีธรรมาภิบาล มีวินัย รักษาสิทธิธรรม และ เป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต คู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกร ยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4.1.1 การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม

- 1) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว
- 2) การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัด การเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 3) การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา
- 4) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน
- 5) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ
- 6) การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรม ของคนในสังคม

7) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

4.1.2 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

- 1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย
- 2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น
- 3) ช่วงวัยแรงงาน
- 4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ

4.1.3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

- 1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21
- 2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท ‘ครู’ ให้เป็นครูยุคใหม่
- 3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท
- 4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบต่อ

และ การวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก

- 6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม
- 7) การสร้างระบบการศึกษา เพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

4.1.4 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย

1) การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา
สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อ

2) การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุน
ที่เหมาะสม สำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ

3) การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถ
ในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

4.1.5 การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี

- 1) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ
- 2) การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ
- 3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี
- 4) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี
- 5) การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

4.1.6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากร

มนุษย์

- 1) การสร้างความสุขที่มีสุขของครอบครัวไทย
- 2) การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน
- 4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1.7 การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคม และพัฒนา

ประเทศ

- 1) การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต
- 2) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬา และนันทนาการ
- 3) การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ
- 4) การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการ เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา

4.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งแปลงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายอนาคตประเทศไทยในปี 2579 ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เป็นกรอบที่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดภายใต้ระยะเวลา 5 ปี ต่อจากนี้ไป พิจารณาจากการประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาทั้งจากภายนอกและภายในประเทศที่บ่งชี้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของประเทศ และการสะท้อนถึงโอกาสและความเสี่ยงในการที่จะผลักดันขับเคลื่อนให้การพัฒนาในด้านต่างๆ บรรลุผลได้ในระยะเวลา 5 ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทั้งนี้โดยได้คำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับต่อ ๆ ไป ดังนั้น การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมของการพัฒนาได้ ดังนี้

4.2.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น ตลอดจนเป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต
- 2) เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้
- 3) เพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็ง แข่งขันได้ มีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่ โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน อาหาร และน้ำ
- 4) เพื่อรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้สามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
- 5) เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา
- 6) เพื่อให้มีการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคโดยการพัฒนาภาค และเมือง เพื่อรองรับการพัฒนายกระดับฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานการผลิตและบริการใหม่
- 7) เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยง (Connectivity) กับประเทศต่างๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทนำ และสร้างสรรค์ในด้านการค้า การบริการ และการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาคภูมิภาค และโลก

4.2.2 เป้าหมายรวม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้กำหนดเป้าหมายรวมการพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ประกอบด้วย

- 1) คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองต้นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกาย และใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียง และมีความเป็นไทย
- 2) ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง เศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็ง ประชาชนทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร การประกอบอาชีพ และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม กลุ่มที่มีรายได้ต่ำสุดร้อยละ 40 มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 15

3) ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้โครงสร้างเศรษฐกิจปรับสู่เศรษฐกิจฐานบริการและดิจิทัล มีผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นสังคมผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่เข้มแข็งสามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการมีระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และมีการลงทุนในการผลิตและบริการฐานความรู้ชั้นสูงใหม่ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งกระจายฐานการผลิตและการให้บริการสู่ภูมิภาคเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปีและมีปัจจัยสนับสนุน อาทิ ระบบโลจิสติกส์พลังงาน และการลงทุนวิจัยและพัฒนาที่เอื้อต่อการขยายตัวของภาคการผลิตและบริการ

4) ทูทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำโดยเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ เพื่อรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคพลังงานและขนส่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 7 ภายในปี 2563 เทียบกับการปล่อยในกรณีปกติ มีปริมาณหรือสัดส่วนของขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกหลักสุขาภิบาลเพิ่มขึ้น และรักษาคุณภาพน้ำและคุณภาพอากาศในพื้นที่วิกฤติให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

5) มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สามัคคี สร้างภาพลักษณ์ดี และเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ และความคิดในสังคมลดลงปัญหาอาชญากรรมลดลง ปริมาณความสูญเสียชีวิตจากภัยโจรสลัด และการลักลอบขนส่งสินค้าและค่านิยมขาลดลงมีความพร้อมที่ปกป้องประชาชนจากการก่อการร้ายและภัยพิบัติทางธรรมชาติ ประเทศไทยมีส่วนร่วมในการกำหนดบรรทัดฐานระหว่างประเทศ เกิดความเชื่อมโยงการขนส่ง โลจิสติกส์ ห่วงโซ่มูลค่า เป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่สำคัญในอนุภูมิภาคภูมิภาค และโลก และอัตราการเติบโตของมูลค่าการลงทุนและการส่งออกของไทยในอนุภูมิภาคภูมิภาค และอาเซียนสูงขึ้น

6) มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน บทบาทภาครัฐในการให้บริการ ซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากขึ้น โดยอันดับประสิทธิภาพภาครัฐที่จัดทำโดยสถาบันการศึกษานานาชาติและอันดับความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจในประเทศดีขึ้น การใช้จ่ายภาครัฐและระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพสูง ฐานภาษีกว้างขึ้น และดัชนีการรับรู้การทุจริตดีขึ้น รวมถึงมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัลเพิ่มขึ้น

4.3 นโยบายประเทศไทย 4.0

ประเทศไทยยุค 4.0 หรือ ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาส และภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้

ประเทศไทย 4.0” เป็นความมุ่งมั่นของคณะรัฐบาลที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น “ประเทศไทย 4.0” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

“ประเทศไทย 4.0” มีการพัฒนาด้านวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตรเทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น
2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพเทคโนโลยีการแพทย์ สป้า เป็นต้น
3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุมเช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น

4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัวเช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์ โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น

5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูงเช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

โดยสรุป กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทยภายใต้“ประเทศไทย 4.0” เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด“ประชารัฐ”ที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในและระดับโลก ซึ่งเป็นแนวคิดทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อก้าวเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาลในปัจจุบัน

4.4 นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563–2570 เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ ดังนี้

“เตรียมคนไทยแห่งศตวรรษที่ 21

พัฒนาเศรษฐกิจที่กระจายโอกาสอย่างทั่วถึง

สังคมที่มั่นคง และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

โดยสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากล

นำพาประเทศไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว”

ในการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ฉบับนี้ คำนึงถึงบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการปฏิรูปประเทศในปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เป็นกระทรวงใหม่ เพื่อเป็นกลไกในการปรับเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม จึงออกแบบนโยบาย และยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ในลักษณะแพลตฟอร์ม (platform) ความร่วมมือ ตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้
2. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม

3. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน
4. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำเพื่อบรรลุ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์วิจัย และนวัตกรรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานในแต่ละแพลตฟอร์ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1 การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว จำเป็นต้องลงทุนในทรัพยากรบุคคลและสถาบันความรู้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยเอื้อที่จะยกระดับการพัฒนาประเทศไทยไปสู่อนาคต และมีทิศทางการพัฒนาสอดคล้องกับแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านเทคโนโลยี ประชากรศาสตร์ ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม ภูมิรัฐศาสตร์ และการปรับเปลี่ยนอำนาจทางการเมืองโลก เป็นต้น โดยเป้าหมายของการลงทุนพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ ต้องปรับเปลี่ยนจากการลงทุนที่ตอบโจทยระยะสั้น ไปสู่การลงทุนที่จะเป็นรากฐานของการพัฒนาในระยะยาวให้ได้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงการพัฒนากำลังคนให้มีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับการทำงานและการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 การสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัยในสาขาที่ประเทศไทย มีศักยภาพและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เพื่อการวิจัยและนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นของตนเอง และก้าวสู่ความเป็นผู้นำในสาขาที่เป็นจุดแข็งของประเทศ เพื่อลดการพึ่งพาทรัพยากรบุคคลผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ลดการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศซึ่งจะนำไปสู่การขาดดุลทางเศรษฐกิจ และเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศในระยะยาว และผลักดันให้ประเทศไทยกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้ว

ซึ่ง การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ ประกอบด้วย 6 โปรแกรม คือ

- 1) การสร้างระบบผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ
- 2) การผลิตกำลังคนระดับสูงรองรับ EEC และระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศ
- 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
- 4) การส่งเสริมปัญญาประดิษฐ์เป็นฐานขับเคลื่อนประเทศในอนาคต (AI for All)
- 5) การส่งเสริมการวิจัยขั้นแนวหน้า และการวิจัยพื้นฐานที่ประเทศไทยมีศักยภาพ
- 6) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัยที่สำคัญ

4.4.2 การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทยท้าทายของสังคม

การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศพัฒนาแล้ว จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้จากการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทยท้าทายของสังคม สามารถนำพาให้ประเทศหลุดพ้น

จากกับดัคความขัดแย้ง กับดัคความเหลื่อมล้ำและกับดัคความไม่สมดุลของการพัฒนา และสามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยและสังคมโลกที่พลิกโฉมฉบับพลันอย่างทันที่วงที่โดยมุ่งหมายให้สังคมไทยในอนาคตเป็นสังคมคุณภาพสังคมที่เป็นธรรมสังคมประชาธิปไตยที่เปิดกว้าง เคารพความแตกต่างและโอบรับความหลากหลาย สังคมที่มีความเสมอภาคและความเท่าเทียม สังคมที่ไม่เลือกปฏิบัติและไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง ประชาชนทุกช่วงวัยมีหลักประกันการเข้าถึงบริการ และสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรม ถ้วนหน้า และครบวงจร ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิต มีความมั่นคงทางรายได้ มีความตื่นตัวในการมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างสร้างสรรค์สังคม และเศรษฐกิจเติบโตอย่างสมดุลบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่ง ประกอบด้วย 3 โปรแกรม คือ

- 1) โจทย์ท้าทายด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และการเกษตร
- 2) สังคมสูงวัย
- 3) สังคมคุณภาพและความมั่นคง

4.4.3 การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

ประเทศที่พัฒนาแล้วมีการแข่งขันอย่างรุนแรงด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) โดยมีการออกแบบสร้างระบบนิเวศทางนวัตกรรม และการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองรับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังเข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิม (Disruptive Technology) และการต่อยอดการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพดีขึ้นอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) มีการสนับสนุนลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Investment) ที่มีความเข้มข้นใน โจทย์ที่ท้าทายอย่างชาญฉลาดระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชนจากทั้งในและต่างประเทศ ก่อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่พัฒนาจากเดิมไปอย่างก้าวกระโดด (Leapfrogging) หรือเป็นสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อนในโลกขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้มีผู้บริโภคให้การตอบรับผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันสมัยเหล่านั้นจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก่อให้เกิดรายได้ และสร้างขีดความสามารถการแข่งขันให้สูงขึ้น ทำให้เป็นผู้นำด้านการพัฒนานวัตกรรมที่ทันสมัยอยู่เสมอแพลตฟอร์มการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสเข้ามาร่วมกันคิด วางแผน กำหนด ลงมือดำเนินการ และการวัดผลในกิจกรรม เพื่อการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ด้านการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรม และเขตเศรษฐกิจนวัตกรรมของประเทศไทยให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพ และบริการ

ควบคู่ไปด้วยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างพอเพียง ก่อให้เกิดการสร้าง เศรษฐกิจ พัฒนา ถ่ายทอดและต่อยอดองค์ความรู้ที่ทันสมัย ขับเคลื่อน และยกระดับ ความสามารถการแข่งขัน และวางรากฐานทางเศรษฐกิจสร้างและพัฒนาความรู้ด้านการวิจัย และ นวัตกรรม เพื่อไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้หลุดพ้น จากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง และกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ประกอบด้วย 3 โปรแกรม คือ

- 1) โปรแกรมที่ 10 ยกระดับความสามารถการแข่งขันและวางรากฐานทาง เศรษฐกิจ
- 2) โปรแกรมที่ 11 สร้างและยกระดับศักยภาพวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมและพื้นที่เศรษฐกิจนวัตกรรม
- 3) โปรแกรมที่ 12 โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพและบริการ

4.4.4 การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เป็นการดำเนินการที่สำคัญในการพัฒนา และ ยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศไทยได้สูง ที่มีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง เป็นการวางรากฐานที่มั่นคง ให้กับเศรษฐกิจไทยในอนาคต การส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนท้องถิ่นให้สามารถมีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขัน พึ่งพาตนเองได้ จะก่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการครองชีพ และความ เป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนให้ดีขึ้น และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจน ความเหลื่อมล้ำ และความไม่เสมอภาคตามเป้าหมายการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะด้านการสร้างโอกาส และ ความเสมอภาคทางสังคม เพื่อให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ผ่านการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนให้กลายเป็นชุมชนนวัตกรรมและมีนวัตกรรมในชุมชน การใช้นวัตกรรมสังคมเข้าไปช่วยแก้ปัญหาในชุมชน ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนทางสังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และวัฒนธรรม เพื่อสร้างรายได้ให้เกษตรกร วิสาหกิจเริ่มต้น และวิสาหกิจชุมชน การแก้ไขปัญหาความยากจนอย่างแม่นยำในทุกมิติ ด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์จากฐานข้อมูล ขนาดใหญ่ รวมไปถึงการกระจายความเจริญสู่เมืองต่าง ๆ ทุกภูมิภาค ให้เป็นแหล่งสร้างงานสร้างรายได้ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศบนความสามารถ ของคนในพื้นที่ ซึ่ง ประกอบด้วย 3 โปรแกรม คือ

- 1) โปรแกรมที่ 13 นวัตกรรมสำหรับเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนนวัตกรรม
- 2) โปรแกรมที่ 14 ขจัดความยากจนแบบเบ็ดเสร็จและแม่นยำ
- 3) โปรแกรมที่ 15 เมืองนำอยู่และการกระจายศูนย์กลางความเจริญ

สำหรับการปฏิรูประบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

การปฏิรูปประเทศด้านการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) เป็นการปฏิรูปเชิงโครงสร้างที่สำคัญสำหรับประเทศไทย มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศโดยมุ่งเน้นการเตรียมคนไทยเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ และการนำองค์ความรู้ และนวัตกรรมไปพัฒนาประเทศ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างเต็มรูปแบบ และยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูป 3 ด้าน ได้แก่

1) การปฏิรูปการบริหารภาครัฐ (Administrative Reform) เพื่อจัดให้มีองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนงานด้าน อววน. มีการบริหารงานที่คล่องตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการบูรณาการการทำงานในด้านวิจัยร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีประเด็นการปฏิรูปสำคัญ เช่น การจัดประเภทหน่วยงาน ในระบบวิจัย และนวัตกรรม การพัฒนาระบบการติดตาม และประเมินผล และระบบการเชื่อมโยงข้อมูลด้าน อววน. เป็นต้น

2) การปฏิรูประบบงบประมาณ (Budgeting Reform) เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้าน อววน. ของประเทศ และเพื่อส่งเสริมการพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรมให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านกองทุนที่มีการจัดสรรงบประมาณในลักษณะเป็นก้อนใหญ่ (Block Grant) และต่อเนื่อง (Multi-year) โดยมีประเด็นการปฏิรูปสำคัญ ได้แก่ การออกแบบระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณ การบริหารจัดการกองทุนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม และการจัดตั้งโครงการสำนักงานบริหารและจัดการทุนวิจัยและนวัตกรรม เป็นต้น

3) การปฏิรูปกฎหมาย ระเบียบ (Regulatory Reform) เพื่ออำนวยความสะดวก ลดปัญหาและอุปสรรคและสามารถขับเคลื่อนงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และชุมชน ได้อย่างคล่องตัว และส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม โดยมีประเด็นการปฏิรูปสำคัญ ได้แก่ การเร่งผลักดันกฎหมายส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม กฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมนวัตกรรมด้านการอุดมศึกษาและการผลิตกำลังคนระดับสูง (Sandbox) และมาตรการการสนับสนุนงบประมาณของรัฐ เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ และการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เป็นต้นการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ประกอบด้วย 1 โปรแกรม คือ โปรแกรมที่ 16 เป็นการมุ่งเน้นการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) เชิงระบบ เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศโดยมุ่งเน้นการเตรียมคนไทยเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และการนำองค์ความรู้ และนวัตกรรมไปพัฒนาประเทศ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างเต็มรูปแบบและยั่งยืน โดยการปรับระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (Management reform) การจัดทำหลักสูตรร่วมวิจัยและนวัตกรรมกับภาคเอกชนการพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งการประกอบการ การออกแบบโครงสร้างระบบ อววน. การออกแบบระบบบริหารนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้าน อววน. การออกแบบระบบการจัดสรร

ทุนและบริหารงบประมาณ การออกแบบระบบติดตามประเมินผล และการออกแบบระบบเชื่อมโยงข้อมูล

5. ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีแนวคิดในการจัดการศึกษา เพื่อเป็นการขยายและกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ประชาชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีการดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ระบบการสอนทางไกล จนได้รับความสำเร็จ ในเวลาต่อมา และได้รับการยอมรับในมาตรฐานเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงได้ขยายการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยใช้ระบบการศึกษาทางไกล ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงมีนโยบายให้เปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ

ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ มีการบริหารราชการตามแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำข้อตกลงผลงาน ซึ่งต่อมาสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมทั้ง มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 ให้ทุกส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นกรอบประเมินตนเอง และปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล และเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2561 ตามมติคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้มีการปรับปรุงเครื่องประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการไปสู่ระบบราชการ 4.0 ในปัจจุบัน

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2521 มาตรา 5 ได้บัญญัติให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นสถาบันการศึกษาแบบไม่มีชั้นเรียนของตนเอง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

5.1 โครงสร้างแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย 47 หน่วยงาน ดังนี้

1) ส่วนราชการ สายวิชาการ และสายสนับสนุน ทั้งในระดับสาขาวิชา/ สำนัก/ สถาบัน และศูนย์วิทย์พัฒนารวม 47 หน่วยงาน ได้แก่

(1) สำนักงานอธิการบดี ได้แก่ กองกลาง/ กองคลัง/ กองแผนงาน/ กองพัสดุ/ กองการเจ้าหน้าที่/ สำนักงานตรวจสอบภายใน/ ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม/ งานวิเทศสัมพันธ์/ หน่วยเลขานุการกิจ สอ./ ศูนย์สารสนเทศ/ งานอาคารสถานที่/ ศูนย์ประสานงานการประกันคุณภาพการศึกษา/ งานประสานศูนย์วิทย์พัฒนา ฯ/สำนักงานสภามหาวิทยาลัย/ กองกฎหมาย

(2) สำนัก ได้แก่ สำนักวิชาการ / สำนักทะเบียนและวัดผล/ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา/ สำนักบริการการศึกษา/ สำนักบรรณสารสนเทศ/ สำนักพิมพ์/ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง/ สำนักคอมพิวเตอร์/ สำนักบัณฑิตศึกษา/ สถาบันวิจัยและพัฒนา

(3) สาขาวิชา ได้แก่ ศิลปศาสตร์/ ศึกษาศาสตร์/ วิทยาการจัดการ/ นิติศาสตร์/ เศรษฐศาสตร์/วิทยาศาสตร์สุขภาพ/ มนุษย์นิเวศศาสตร์/ รัฐศาสตร์/ เกษตรศาสตร์และสหกรณ์/ นิเทศศาสตร์/วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี/ พยาบาลศาสตร์

(4) ศูนย์วิทย์พัฒนา ได้แก่ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. นครศรีธรรมราช/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. นครสวรรค์/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. อุบลราชธานี/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. เพชรบุรี/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. สุโขทัย/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ลำปาง/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. อุตรธานี/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. จันทบุรี/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ยะลา/ ศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. นครนายก

2) อัตรากำลังบุคลากร ปี พ.ศ. 2563 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,147 คน ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 357 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 1,790 คน (ข้อมูลเมื่อมีนาคม 2563)

3) วิสัยทัศน์: เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาทางไกลเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน”

4) พันธกิจ ได้แก่ การจัดให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต วิจัยพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศ ให้บริการวิชาการเพื่อบูรณาการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศ มีการเรียนรู้ อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม มีพัฒนาองค์การให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล

5) ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ การก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำ การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดเพื่อสังคม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีความมั่นคงทางการเงิน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

6) เป้าประสงค์ ได้แก่ การพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลชั้นนำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรมนำความรู้ และ

จัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมและประเทศ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยเปิดทางไกลที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และพัฒนาสู่ระบบการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์

7) กลยุทธ์ ได้แก่ การใช้ระบบการศึกษาทางไกลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างไร้พรมแดน โดยเป็นมหาวิทยาลัยเปิดเพื่อสังคม มีส่วนช่วยในเรื่องการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะของผู้ของผู้เรียน สร้างองค์ความรู้ และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่สังคม ตลอดจนการคิดค้นสนับสนุนงานวิจัยเพื่อนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์และสังคม เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรากฏตนในสายตาชาวโลก ผ่านการจัดอันดับของหน่วยงานต่างๆ เช่น QS University Rankings: Asia , The Times Higher Education World University Rankings

และยังเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางการเงินที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยมีการนำไอซีทีมาใช้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในทุกพันธกิจ เพื่อก้าวสู่การเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเปิดและเป็นมหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน (Sustainable University)

8) ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของหลักสูตรที่มีลักษณะแบบบูรณาการที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

(2) ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาทางไกลกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา (QA: AUNQA : EdPEX) ได้แก่ ร้อยละของอาจารย์ที่มีระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพอาจารย์ (ตามเกณฑ์ สกอ.) ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล

(3) ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของจำนวนนักศึกษาใหม่ในปีการศึกษาปัจจุบัน เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ได้แก่ จำนวนนวัตกรรมหรือสื่อการศึกษาทางไกลที่ทันสมัย ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการ

(4) คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจการให้บริการตามภารกิจของหน่วยงาน (ให้บริการการศึกษา และนักศึกษา) ได้แก่ ร้อยละของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาตามมาตรฐานหลักสูตรในแต่ละระดับและจำนวนนักศึกษาที่ออกกลางคัน

(5) จำนวนผลงานวิจัยที่ถูกต้องอ้างอิงโดย International Organization ได้แก่ จำนวนงานวิจัยในเชิงพาณิชย์ จำนวนงานวิจัยในเชิงรับใช้สังคม ร้อยละของผลงานวิชาการต่ออาจารย์ประจำหลักสูตร / นักวิจัย อันดับของผลงานวิจัยของ มสธ. เมื่อเทียบกับสมาชิก AAOU

(6) จำนวนผู้เรียนสัมฤทธิ์บัตร จำนวนผู้เรียน โครงการ Non-degree จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

(7) จำนวนแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้ามาศึกษาแหล่งเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการจัดตั้งสำนักงานอุทยานการศึกษา มีการจัดตั้งสำนักการศึกษาตลอดชีวิต

(8) ระดับคะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment) อันดับของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในระดับโลก (ผลการจัดอันดับของ Times Higher Education World University Ranking/ QS World University Ranking) ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย

(9) ร้อยละของหน่วยงานที่มีแผนยุทธศาสตร์และโครงการขับเคลื่อนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ร้อยละของระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ Brand STOU จำนวนโครงการพันธกิจสัมพันธ์กับสังคม (Social Engagement) ระดับความสำเร็จของการวางระบบการบริหารเงินรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ระดับความสำเร็จของการวางระบบการบริหารกองทุนของมหาวิทยาลัย ระดับความสำเร็จของการวางระบบการบริหารวิสาหกิจ

(10) อัตรากำไร (Profit Margin) ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ร้อยละของอาจารย์ที่มีระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพอาจารย์ (ตามเกณฑ์ สกอ.) ร้อยละ/จำนวนอาจารย์ที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ โดยใช้ผลงานวิจัยด้านการศึกษาร้อยละของจำนวนบุคลากรสายวิชาการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ เป็นศาสตราจารย์ ร้อยละ/จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนที่ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรตามกรอบมาตรฐานการสอนทางไกล

(11) ความสำเร็จของการจัดทำแผน ICT และการพัฒนาระบบ ICT ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล อันดับที่ดีขึ้นของเว็บไซต์ มสธ. ภายในประเทศ (Webometrics)

(12) ผลการจัดอันดับ UI Green Metric University Ranking ระดับความพึงพอใจของการพัฒนาปรับปรุงบำรุงรักษาภูมิทัศน์และอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้

5.2 การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

5.2.1 ผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการจัดให้มีการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ฯ จัดให้มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติราชการ

บุคลากรระดับปฏิบัติการ การสื่อสารถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย ฯ มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ฯ

5.2.2 เนื้อหาของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประกอบด้วย

1) การวางยุทธศาสตร์หรือทิศทางมหาวิทยาลัย ฯ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด

2) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัย ฯ ได้ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – พ.ศ. 2565) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – พ.ศ. 2565 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ซึ่งได้กำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ ที่ชัดเจน

3) คำรับรองการปฏิบัติราชการ เลขานุการคณะกรรมการอุดมศึกษากับอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และอธิการบดีมหาวิทยาลัย ฯ กับที่ปรึกษาและรองอธิการบดีที่ปรึกษาหรือรองอธิการบดีกับผู้อำนวยการระดับสำนัก/สำนักงาน/กลุ่ม (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – พ.ศ. 2565) ตามลำดับจนถึงระดับปฏิบัติงาน

5.2.3 ช่องทางและวิธีการสื่อสาร มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ได้แก่

1) การสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ การมอบหมายงานแบบทางกายภาพ เช่น การประชุม สัมมนา และแบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบ e-office, e-mail Internet Intranet โทรศัพท์ โทรสาร

2) ทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแบบการสื่อสารทางเดียว เช่น หนังสือแจ้งเวียน เพื่อทราบ ข้อมูลแจ้งเวียนหรือเผยแพร่บนระบบ Internet และ Intranet การสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น คำรับรองการปฏิบัติราชการ รายงานผลการดำเนินงาน การประชุมและสัมมนา โดยทิศทางการสื่อสาร มีทั้งแนวดิ่งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแนวระนาบ เช่น การมอบหมายงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรายงานผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา การประสานงานระหว่างบุคลากร

3) สื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ สื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือราชการ สื่อตัวบุคคลจากการพูดคุยเผชิญหน้า สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร โทรศัพท์

โทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการสื่อสารทางไกล (VDO Conference)

5.2.4 หน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์กำหนดในโครงสร้างของมหาวิทยาลัยฯ ทำหน้าที่ ติดตามผลการดำเนินงาน รายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข เป็นรายไตรมาส และรายงานประจำปี นำเสนอผู้บริหารเพื่อทราบและตั้งการ โดยแจ้งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามการสั่งการของผู้บริหาร

5.2.5 สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้าน โครงสร้างองค์การมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและของบุคลากรชัดเจน มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการจัดประชุม สัมมนา หรือแต่งตั้งคณะทำงานที่มีองค์ประกอบจากบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันวางแผนงานและแนวทางดำเนินงานสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ ด้านบุคลากร มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ โดยการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยฯ เช่น กิจกรรมประกวดบุคลากรมหาวิทยาลัยฯ กิจกรรมในวันคล้ายวันครบรอบมหาวิทยาลัยฯ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมวันเกษียณอายุราชการ กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ ในโอกาสต่างๆ เป็นต้น ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีการสร้างค่านิยมองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ 2) ศึกษาระดับความสำเร็จการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบาย และด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 7 ปัจจัย คือ ด้านการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้านการเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์ ด้านทัศนคติ

ของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการสนับสนุนจากภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร และด้านสมรรถนะขององค์กร (2) ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ปัจจัย คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคม ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1 ปัจจัย คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (3) การนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมด้านผลิตภัณฑ์และส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอน และด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการวิจัย (4) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสายวิชาการ และสายผู้สอน คือ ปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยการติดตามการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และมีน้ำหนักสูงสุด (5) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และมีน้ำหนักสูงสุด (6) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคล ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจ และสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจน สู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เต็มรูปแบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ปรัชญา พันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงานเลือกคนให้เหมาะกับงาน บูรณาการ การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ มีเครือข่าย

เกียรติศักดิ์ เศรษฐพินิจ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ (1) ศึกษาระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติกับผลการปฏิบัติงาน

ตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม (4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

ผลการศึกษา พบว่า (1) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านปัจจัยภายนอกมีปัจจัยกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดสำหรับปัจจัยภายในมีปัจจัยภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (2) ระดับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริการสาธารณะมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานตามภารกิจมากที่สุด (4) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ วิธีการ บริหารงาน กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ และการสื่อสารในองค์การเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ (5) ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ค้นพบ ประกอบด้วย 1) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ 2) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 3) พนักงานมีทัศนคติเชิงลบต่อนโยบายใหม่ ๆ 4) ให้ความสำคัญกับการขอปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นมากกว่าการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่ง 5) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และกฎระเบียบขาดความเหมาะสมกับพื้นที่และชุมชน 6) พนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา 7) พนักงานขาดศักยภาพในการเรียนรู้และ 8) จำนวนพนักงานไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น และ (6) แนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง 2) จัดทำแผนให้ครอบคลุมครบทุกมิติ 3) การจัดทำข้อตกลงเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน (MOU) กับหน่วยงาน อื่นๆ 4) การจัดประชุมพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 5) มีการเผยแพร่ข้อมูลเชิงบวกของนโยบายต่อพนักงานอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องทั้งองค์การ 6) การกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลเพื่อปรับปรุง โครงสร้างองค์การ และการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น 7) นำความต้องการของท้องถิ่น/ชุมชนเป็นตัวตั้งในการกำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย 8) พิจารณาถึงผลกระทบต่อท้องถิ่น/ชุมชน และความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก่อนกำหนดกิจกรรมในพื้นที่ 9) กระตุ้นและเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม 10) เปิดโอกาสให้ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ และส่วนราชการอื่นๆ ได้เข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 11) จัดอบรมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานสมัยใหม่ให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง 12) จัดทำระบบพี่เลี้ยงเข้ามาให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน แก่พนักงาน 13) สนับสนุนให้มีกรณ วิธีการบริหารงานสมัยใหม่

เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และ 14) จัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร
ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามนโยบาย

กัญญาณัฐ กีฬา (2556) ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
คือ (1) ศึกษาระดับการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษา
ตามอัธยาศัย จังหวัดอำนาจเจริญ (2) เสนอแนะแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดอำนาจเจริญอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติมากที่สุดได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรมีการ
ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานตระหนัก และให้ความสำคัญของการ
ถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร จากผู้บริหารขององค์กร ไปยังผู้ร่วมงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง
ข้อมูลเป็นจริง ความสมบูรณ์ของข้อมูลและทันเวลาของการให้ข้อมูลข่าวสาร ทำให้ผู้ร่วมงานที่เป็น
ผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้องชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของผู้ส่งสาร
รวมทั้งบรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมินระดับการสื่อสารภายใน
องค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดอำนาจเจริญ
มีมากกว่าร้อยละ 80 ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าหากต้องการให้ผลงานได้คุณภาพและตรงตามมาตรฐาน
ที่กำหนดต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง หากผู้รับสาร
มีข้อสงสัยในประเด็นต่างๆ ผู้ส่งสารต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับสารสอบถามข้อสงสัยนั้นๆ ได้

วิไล เจียรบรรพต (2558) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการ
สื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัด
สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ (1) ศึกษาประสิทธิผลของการ
สื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย เจตคติ และบรรยากาศการสื่อสาร
ในองค์กร และ (2) ศึกษาอิทธิพลของเจตคติ ประสพการณ์การทำงาน และบรรยากาศการสื่อสาร
ในองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยเจตคติและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ
สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูงตามลำดับ ดังนี้ $\bar{X} = 3.90$,
 $SD = 0.68$; $\bar{X} = 4.15$, $SD = 0.559$; $\bar{X} = 3.97$, $SD = 0.621$ และการประเมินประสิทธิผลของการ

สื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีมากกว่า ร้อยละ 80 ส่วนการสื่อสาร เจตคติ และบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบาย ด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 46.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 สร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z_y = 0.687 Z_x$ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ผู้บริหารควรส่งเสริมประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรและให้ความสำคัญ ในการสร้างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร

วินัย สุทธิคุณ (2558) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร ของพนักงาน บริษัทมหาชนแม่สอดเวชการ จำกัด มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ (1) ศึกษา ระดับการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน (2) เสนอแนะแนวทางการสื่อสารภายในองค์กร ของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยกระบวนการในการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร และด้านข้อมูลข่าวสาร และช่องทางการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก โดยด้านผู้ส่งสารเป็นผู้รู้จักเลือกใช้ วิธีที่เหมาะสมในการส่งสาร หรือนำเสนอสาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด การที่ผู้ส่งสารสื่อสารที่เหมาะสม กับความสามารถในการรับสารของผู้รับสาร ดังนั้น การสื่อสารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตรง ตามเจตนาของผู้ส่งสารนั้น ผู้ส่งสารต้องเลือกวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร เช่น ผู้รับสาร เป็นผู้สูงอายุไม่ถนัดด้านเทคโนโลยีหากผู้ส่งสารเลือกวิธีการส่งสารทางอีเมลล์หรือไลน์อาจทำให้ การสื่อสารนั้นขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้รับสารไม่สามารถเข้าถึงสารที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารนั้น และการประเมินประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน มีมากกว่า ร้อยละ 80

จิราวรรณ ยิ้มปลื้ม (2561) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร ในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. (2) เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับการปฏิบัติงาน (3) เสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ของสำนักงาน ป.ป.ช.

ผลการศึกษา พบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในภาพรวม และรายปัจจัยอยู่ในระดับมาก มีระดับประสิทธิภาพมากกว่า ร้อยละ 80 เมื่อพิจารณา เป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ลำดับแรก คือ ปัจจัยทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร

ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร และปัจจัยที่กั้นในการสื่อสารของผู้รับสารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารรองลงมา คือ ปัจจัยท่านรับรู้ และเข้าใจข่าวสารจากช่องทางต่อไปนี้ได้โดยมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ลำดับสุดท้ายคือ ปัจจัยท่านรับรู้และเข้าใจประเภทของข่าวสารต่อไปนี้ได้โดยมีประสิทธิภาพ (2) บุคลากรที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระดับการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (3) การพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. ในการสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลการสื่อสารของสำนักงาน ป.ป.ช. ให้มีประสิทธิภาพ เช่น เว็บไซต์, ระบบอินทราเน็ต, ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Saraban), จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) การพัฒนารูปแบบ วิธีการ เนื้อหาสาระ และช่องทางให้เหมาะสม สอดคล้อง กับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ การประเมินผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและพัฒนาบุคลากรด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรการใช้สื่อ Social Media, หลักสูตร การเขียนข่าว การสร้าง Content ที่ดี, การพัฒนาผู้ที่ทำหน้าที่โฆษก สำนักงาน ป.ป.ช. เช่น การให้ข่าวการให้สัมภาษณ์เป็นแนวทางที่บุคลากรเห็นด้วยกับการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. เป็นต้น

6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Pressman and Wildavsky (1979, Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยไปปฏิบัติที่นครโอคลแลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ ศึกษาแนวทางการนำนโยบายสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยไปปฏิบัติที่นครโอคลแลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาไปปฏิบัติ

ผลการศึกษา พบว่า (1) การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ควรแยกจากนโยบาย และจะต้องมองว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นมาภายหลังและเป็นอิสระจากการออกแบบนโยบาย (2) ผู้ออกแบบนโยบายควรวางวิธีการโดยตรงในการบรรลุเป้าหมายของนโยบายมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความซับซ้อนในการทำงานร่วมกัน และเป็นเหตุให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่เป็นผล ดังนั้นควรให้ความสนใจกับการสร้างองค์กร หรือกลไกในการบริหารนโยบายขึ้นมาใหม่ (3) ควรพิจารณาทฤษฎีที่เป็นรากฐานของนโยบายอย่างระมัดระวังว่ามีความเหมาะสมเพียงใด (4) ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานสำคัญหายไป จะทำให้เกิดความวุ่นวายในโครงการ (5) การทำให้ นโยบายเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายจะเป็นสิ่งที่ดีมาก

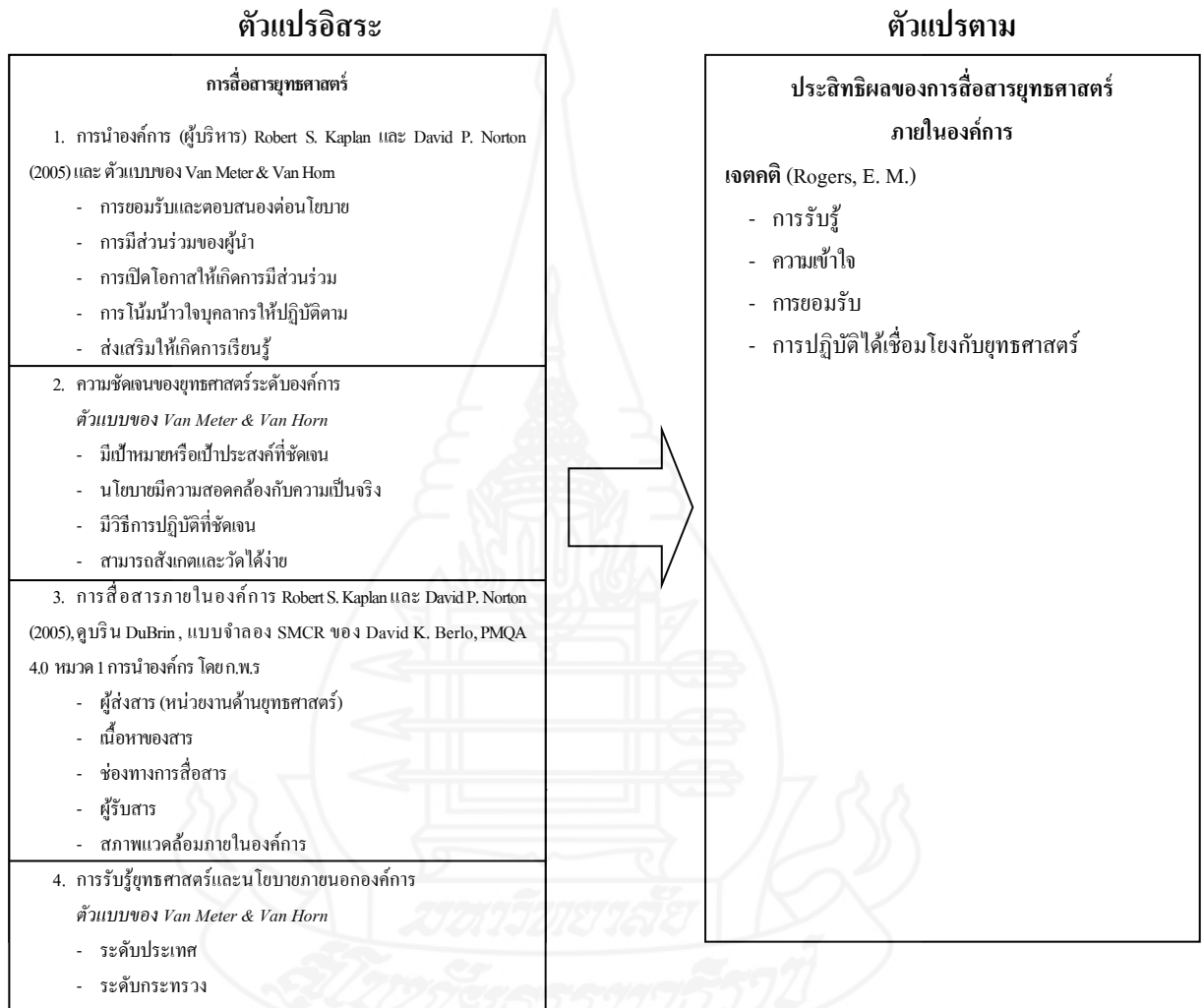
Jana W. Holwick (2009, p.79-83) ศึกษาเรื่องการประเมินผลของความสำเร็จตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยคือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุเป้าหมายในการจัดวางลำดับความสำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวกับการวางแผน ทางยุทธศาสตร์ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นกรณีศึกษาในวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา

ผลการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้ใช้การบริหารองค์กร โดยนำแบบอย่างจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม และประสบความสำเร็จมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาในรูปแบบการวางแผนขององค์กร การประเมินผล และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาจะมีรูปแบบที่หลากหลาย และการปฏิบัติงานจะถูกผูกพันกับการจัดสรร ทรัพยากร และจุดมุ่งหมายทางพันธกิจ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญ และผลวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการจัดสรรทรัพยากรจะอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนทางยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กร และการจัดลำดับความสำคัญ นอกจากนี้ การวางแผน และกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ควรดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล โดยสถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มเรื่องการสื่อสาร สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร เพื่อทำความเข้าใจให้แก่ พนักงาน รวมถึงกระบวนการวางแผนจะต้องผ่านการประเมินผล เพื่อวัด และรายงานผลถึงผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้



7. สรุปความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยขอนำมาสรุปให้เห็นถึงกรอบแนวคิดการวิจัยที่สามารถแสดงได้ ดังภาพ



ภาพที่ 2.9 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

7.1 การสื่อสารภายในองค์กร

7.1.1 ผู้นำ (ผู้บริหาร) ได้รับแนวคิดและทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ได้แก่ การยอมรับและตอบสนองต่อนโยบาย และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดย ก.พ.ร. ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้นำ การบูรณาการยุทธศาสตร์ การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

7.1.2 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ได้รับแนวคิดและทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากตัวแบบของ Van Meter & Van Horn และ PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดย ก.พ.ร. ได้แก่ การมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง การมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย

7.1.3 การสื่อสารภายในองค์กร ได้รับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์จาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton และแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo โดยสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ได้รับแนวคิดจากทฤษฎี ดังนี้

(1) ทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จากแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton, คูบริน DuBrin และ PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดย ก.พ.ร. ได้แก่ 1) มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 3) เชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการติดตาม และประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของคูบรินในทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารของ เบอร์โล เพราะเนื่องจากผู้ส่งสาร หรือหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์ จัดเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่จัดทำ ผลักดัน ให้แผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติจนบรรลุถึงเป้าหมายได้ จึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือการให้แนวคิดใหม่ ๆ เช่นเดียวกับผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแนวทางในการปฏิบัติใหม่ ๆ

(2) ทฤษฎีการสื่อสาร จากแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo ได้แก่

1) ความรู้ 2) ทักษะในการสื่อสาร 3) ทศนคติ ส่วนข้อ 4) ด้านสถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม และ 5) ขอบเขตประสบการณ์ มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ในทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า ผู้ส่งสารด้านยุทธศาสตร์จะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์โดยตรง มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะประสบการณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยเห็นควรให้ใช้คำว่า “การมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน” มาใช้แทน คำว่า “สถานภาพ

ทางสังคมและวัฒนธรรม ขอบเขตประสบการณ์” เพราะมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการสภาพการณ์ในมหาวิทยาลัย ๆ มากกว่า

2) ผู้รับสาร ได้รับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารจากแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo และ PMQA 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ก.พ.ร ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะในการสื่อสาร 3) ทศนคติ ส่วนข้อ 4) ด้านสถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม และ 5) ขอบเขตประสบการณ์ มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับ PMQA 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ก.พ.ร ได้กล่าวไว้ว่า ผู้รับสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ จะต้องมีการประสบการณ์ หรือมีความรู้ในเรื่องผู้ส่งสารจะสื่อสารด้วย เพื่อให้การสื่อสารนั้นสัมฤทธิ์ผลและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “มีความเกี่ยวข้องกับและเชื่อมโยง” แทน คำว่า “สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ขอบเขตประสบการณ์” เพราะมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการสภาพการณ์ในมหาวิทยาลัย ๆ มากกว่า เช่นกัน

3) ข้อมูลข่าวสาร ได้รับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารจากแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo ได้แก่ รหัสของสาร (การสื่อภาษา) เนื้อหาของสาร การคัดเลือกและจัดลำดับของสารและแนวคิดตัวแบบของ Van Meter & Van Horn เกี่ยวกับถูกต้อง ชัดเจน ความเที่ยงตรงครบถ้วนเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความสม่ำเสมอของข้อมูลข่าวสาร

4) ช่องทางการสื่อสาร ได้รับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารของแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo ได้แก่ ความชัดเจนของช่องทาง ความสมบูรณ์ของช่องทาง ความพร้อมของช่องทาง และความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทาง

5) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้รับแนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยตัวแบบ 7-S ของ McKinsey ได้แก่ การมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี ความพร้อมของสมรรถนะ และกำลังคน และมีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน

7.1.4 การรับรู้อยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ได้รับแนวคิดทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ได้แก่ ตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในทางตรงและทางอ้อมได้แก่ (1) นโยบายระดับประเทศ คือ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และ (2) นโยบายระดับกระทรวง คือ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

7.2 ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ได้รับแนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารของ Rogers, E. M ได้แก่ เจตคติ ซึ่ง มีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ดังนี้ คือ 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ และ 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยกำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ

- 1) ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล

รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และบริหารทั่วไป และรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และวิเทศสัมพันธ์รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน

2) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ประกอบด้วย สำนัก/สถาบัน สาขาวิชา สำนักงานอธิการบดี ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,647 คน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี, 2564)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน และใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2) การคำนวณจำนวนกลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ซึ่งมีจำนวน 1,647 คน ด้วยสูตรของทาโร ยามาเน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

$$n = \frac{1,647}{1+1,647(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,647}{4.15}$$

$$n = 396.86$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 400 คน

2.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

2.3.1 สำหรับผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เนื่องจากเป็นผู้กำกับดูแล และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ อธิการบดี และรองอธิการบดี 4 คน

2.3.2 สำหรับบุคลากร ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยพิจารณาจากบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ โดยใช้วิธีการแบ่งกลุ่มแบบสัดส่วนกับบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน ด้วยการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ โดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วย} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

สามารถสรุปจำนวน แสดงค่าดังตารางที่ 3.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงกลุ่มตัวอย่าง โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

หน่วยงาน	ประชากร	วิธีการคำนวณแบบสัดส่วน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
(1,647 คน)			
1. สำนัก/สถาบัน 10 หน่วยงาน	861	(400 X 861)/ 1,647	209
1.1 สำนักวิชาการ	99	(400 X 99)/ 1,647	24
1.2 สำนักทะเบียนและวัดผล	126	(400 X 126)/ 1,647	31
1.3 สำนักเทคโนโลยีการศึกษา	209	(400 X 209)/ 1,647	51
1.4 สำนักบริการการศึกษา	51	(400 X 51)/ 1,647	12
1.5 สำนักบรรณสารสนเทศ	62	(400 X 62)/ 1,647	15
1.6 สำนักพิมพ์	165	(400 X 165)/ 1,647	40
1.7 สำนักการศึกษาต่อเนื่อง	33	(400 X 33)/ 1,647	8
1.8 สำนักคอมพิวเตอร์	63	(400 X 63)/ 1,647	15
1.9 สำนักบัณฑิตศึกษา	30	(400 X 30)/ 1,647	7
1.10 สถาบันวิจัยและพัฒนา	23	(400 X 23)/ 1,647	6

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

(1,647 คน)

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรที่บรรจุแล้ว	วิธีการคำนวณแบบสัดส่วน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
2. สาขาวิชา 12 สาขา	310	(400 X 310)/1,647	75
2.1 ศิลปศาสตร์	19	(400 X 19)/ 1,647	5
2.2 ศึกษาศาสตร์	41	(400 X 41)/ 1,647	10
2.3 วิทยาการจัดการ	50	(400 X 50)/ 1,647	12
2.4 นิติศาสตร์	37	(400 X 37)/ 1,647	9
2.5 เศรษฐศาสตร์	13	(400 X 13)/ 1,647	3
2.6 วิทยาศาสตร์สุขภาพ	29	(400 X 29)/ 1,647	7
2.7 มนุษย์นิเวศศาสตร์	14	(400 X 14)/ 1,647	3
2.8 รัฐศาสตร์	20	(400 X 20)/ 1,647	5
2.9 เกษตรศาสตร์และสหกรณ์	29	(400 X 29)/ 1,647	7
2.10 นิเทศศาสตร์	20	(400 X 20)/ 1,647	5
2.11 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	26	(400 X 26)/ 1,647	6
2.12 พยาบาลศาสตร์	12	(400 X 12)/ 1,647	3
3. สำนักงานอธิการบดี	346	(400 X 346)/ 1,647	84
3.1 กองกลาง	38	(400 X 38)/ 1,647	9
3.2 กองคลัง	50	(400 X 50)/ 1,647	12
3.3 กองแผนงาน	33	(400 X 33)/ 1,647	8
3.4 กองพัสดุ	28	(400 X 28)/ 1,647	7
3.5 กองทรัพยากรบุคคล	25	(400 X 25)/ 1,647	6
3.6 สถานตรวจสอบภายใน	8	(400 X 8)/ 1,647	2
3.7 สถานวิเทศสัมพันธ์	9	(400 X 9)/ 1,647	2
3.8 หน่วยเลขานุการกิจ สอ.	10	(400 X 10)/ 1,647	2
3.9 ศูนย์สารสนเทศ	17	(400 X 17)/ 1,647	4
3.10 กองอาคารสถานที่	20	(400 X 20)/ 1,647	5
3.11 ศูนย์ประสานงานการประกันคุณภาพการศึกษา	5	(400 X 5)/ 1,647	1
3.12 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	6	(400 X 6)/ 1,647	1
3.13 กองกฎหมาย	7	(400 X 7)/ 1,647	2
3.14 ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม	77	(400 X 77)/ 1,647	19
3.15 ส่วนบริหารศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์	2	(400 X 2)/ 1,647	1

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

(1,647 คน)

หน่วยงาน	จำนวน บุคลากรที่บรรจุ แล้ว	วิธีการคำนวณ แบบสัดส่วน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
3.16 สถานพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล	7	(400 X 7)/ 1,647	2
3.17 สถานวิจัยสถาบัน	3	(400 X 3)/ 1,647	1
3.18 สถานอุทยานการศึกษาราชภัฏวชิรเวศน์	1	(400 X 1)/ 1,647	0
4. ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ 10 ศูนย์	130	(400 X 130)/ 1,647	32
4.1 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. นครศรีธรรมราช	12	(400 X 12)/ 1,647	3
4.2 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. นครสวรรค์	15	(400 X 15)/ 1,647	4
4.3 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. อุบลราชธานี	11	(400 X 11)/ 1,647	3
4.4 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. เพชรบุรี	15	(400 X 15)/ 1,647	4
4.5 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. สุโขทัย	12	(400 X 12)/ 1,647	3
4.6 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. ลำปาง	14	(400 X 14)/ 1,647	3
4.7 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. อุตรดิตถ์	12	(400 X 12)/ 1,647	3
4.8 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. จันทบุรี	12	(400 X 12)/ 1,647	3
4.9 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. ยะลา	13	(400 X 13)/ 1,647	3
4.10 ศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. นครนายก	14	(400 X 14)/ 1,647	3
รวม	1,647	(400 X 1,647)/ 1,647	400

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชให้เกิดประสิทธิผล โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) จากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็น

ผู้กำกับดูแล และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และ
เทคโนโลยีดิจิทัลรองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และ
บริหารทั่วไปและ รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์

3.2 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร
ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม
เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นข้อคำถามและเกณฑ์การวัด เพื่อวัดการสื่อสารที่มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่

- 1) การนำองค์การ ประกอบด้วย
 - (1) การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
 - (2) การมีส่วนร่วมของผู้นำ
 - (3) การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม
 - (4) การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม
 - (5) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้
- 2) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ
 - (1) มีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
 - (2) นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง
 - (3) มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน
 - (4) สังกัดและวัดได้ง่าย
- 3) การสื่อสารภายในองค์การ
 - (1) ผู้สื่อสาร ประกอบด้วย
 - ก. มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน
 - ข. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
 - ค. มีการติดตามและประเมินผล
 - ง. มีความรู้
 - จ. มีทักษะในการสื่อสาร
 - ฉ. มีทัศนคติที่ดี

(2) ผู้รับสาร ประกอบด้วย

- ก. มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์
- ข. มีระดับความรู้
- ค. มีทักษะการสื่อสารที่ดี
- ง. มีทัศนคติที่ดี

(3) เนื้อหาของสาร ประกอบด้วย

- ก. การสื่อสาร
- ข. การให้เนื้อหาของสาร
- ค. การจัดลำดับเนื้อหาของสาร

(4) ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย

- ก. ความชัดเจนของช่องทางการสื่อสาร
- ข. ความสมบูรณ์ของช่องทางการสื่อสาร
- ค. ความพร้อมของช่องทางการสื่อสาร
- ง. ความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทางการสื่อสาร

(5) สภาพแวดล้อมการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย

- ก. มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน
- ข. มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี
- ค. มีความพร้อมใช้งานด้านเทคโนโลยี
- ง. มีความพร้อมด้านสมรรถนะและกำลังคน
- จ. ความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน

4) ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร

(1) ระดับประเทศ ได้แก่

- ก. กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20
- ข. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12
- ค. นโยบายประเทศไทย 4.0

(2) ระดับกระทรวง ได้แก่ การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายกระทรวงการ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย ด้านการรับรู้ ด้านความเข้าใจ ด้านการยอมรับ ด้านการปฏิบัติ ได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

ทั้งนี้ แบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้มาตราไลเกิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ เป็นมาตรวัดด้วยข้อความเชิงบวก โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน (ธานินทร์, 2557) ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

โดยแบบสอบถามทั้ง 4 ส่วน มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงคุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถาม

ตัวแปร	คุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ การนำองค์การ (ผู้บริหาร)	- การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ	ส่วนที่ 2 ข้อ 1 ถึง ข้อ 4
	- การมีส่วนร่วมของผู้นำ	ส่วนที่ 2 ข้อ 5 ถึง ข้อ 6
	- ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 2 ข้อ 7 ถึง ข้อ 8
	- ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม	ส่วนที่ 2 ข้อ 9 ถึง ข้อ 10
	- ผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อ 11 ถึง ข้อ 15
ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ	- มีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อ 16
	- นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง	ส่วนที่ 2 ข้อ 17 ถึง ข้อ 18
	- มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อ 19
	- ยุทธศาสตร์สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย	ส่วนที่ 2 ข้อ 20 ถึง ข้อ 21

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	คุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ผู้ส่งสาร (หน่วยงานด้านยุทธศาสตร์)	- กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อ 22 ถึง ข้อ 25
	- การมีส่วนร่วมของบุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 26 ถึง ข้อ 30
	- การติดตามและประเมินผล ของกองแผนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 31 ถึง ข้อ 34
	- ความรู้ของกองแผน	ส่วนที่ 2 ข้อ 35 ถึง ข้อ 36
	- ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผน	ส่วนที่ 2 ข้อ 37 ถึง ข้อ 40
	- ทักษะที่ดีของกองแผนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 41 ถึง ข้อ 42
ผู้รับสาร	- มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 2 ข้อ 43 ถึง ข้อ 44
	- ความรู้ของผู้รับสาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 45 ถึง ข้อ 46
	- ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 47
	- ทักษะที่ดีของกองแผนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 48
เนื้อหาของสาร	- การสื่อของกองแผนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 49 ถึง ข้อ 50
	- การให้เนื้อหาของกองแผนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 51 ถึง ข้อ 54
	- การจัดเนื้อหาของกองแผนงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 55
ช่องทางการสื่อสาร	- ความชัดเจนของช่องทาง	ส่วนที่ 2 ข้อ 56 ถึง ข้อ 58
	- ความสมบูรณ์ของช่องทาง	ส่วนที่ 2 ข้อ 59 ถึง ข้อ 61
	- ความพร้อมของช่องทาง	ส่วนที่ 2 ข้อ 62
	- แนนอน นำเชื่อถือของช่องทาง	ส่วนที่ 2 ข้อ 63 ถึง ข้อ 65
สภาพแวดล้อมภายใน องค์กร	- มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 66 ถึง ข้อ 68
	- มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อ 69 ถึง ข้อ 71
	- มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี	ส่วนที่ 2 ข้อ 72
	- มีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน	ส่วนที่ 2 ข้อ 73 ถึง ข้อ 75
	- มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงาน ระหว่างกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 76 ถึง ข้อ 78
การรับรู้ยุทธศาสตร์และ นโยบายภายนอกองค์กร	- ระดับประเทศ	ส่วนที่ 2 ข้อ 79 ถึง ข้อ 80
	- ระดับกระทรวง	ส่วนที่ 2 ข้อ 81 ถึง ข้อ 82

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	คุณลักษณะหรือตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรตาม		
ประสิทธิผลของการสื่อสาร	- การรับรู้ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 1 ถึง ข้อ 4
ยุทธศาสตร์ภายใน	- ความเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 5 ถึง ข้อ 9
มหาวิทยาลัย ฯ	- การยอมรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 10 ถึง ข้อ 13
	- การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อ 14 ถึง ข้อ 16

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รวมทั้งหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การสื่อสารยุทธศาสตร์ การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ผลการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชรายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 ร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ในแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และมีความถูกต้อง ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดสอบ (Pre test) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ก่อนนำไปใช้จริง เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.5 ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951 อ้างถึงในวรรณคดี แสงประทีปทอง 2549: 143) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2}\right)$$

เมื่อ	α	คือ	ความเชื่อมั่น
	k		จำนวนข้อคำถาม
	$\sum S_i^2$		ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
	S^2		ความแปรปรวนของคะแนนรวม

หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถาม มีความสมบูรณ์ เทียบตรง และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสามารถ ดำเนินการ ได้ดังนี้

- 1) นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-3 ซึ่ง ประกอบด้วยจำนวนข้อในแบบสอบถาม ทั้งหมด หากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดการให้คะแนนระดับความคิดเห็น 5 ระดับ
- 2) หากมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้
- 3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามด้านการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ และประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) ดังตารางที่ 3.3



ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Reliability Coefficients

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ตัวแปรอิสระ	
การนำองค์การ	.902
ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ	.898
การสื่อสารภายในองค์การ	.909
ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ	.900
ตัวแปรตาม	
ประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	.888

จากผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง 0.888 ถึง 0.909 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ประกอบด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 ฉบับ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม จากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 400 ฉบับ

สำหรับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตหน่วยงาน โดยการประสานกับสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จัดทำหนังสือ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูง บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ

4.1.2 เก็บข้อมูล ติดต่อขอเข้าพบ เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน และส่งแบบสอบถาม Online ไปให้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ได้แก่ สายวิชาการและสายสนับสนุนที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ที่ได้รับการบรรจุ จำนวน 400 คน ผ่านระบบ Google Form ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนกรกฎาคม 2564 และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ติดตามการตอบแบบสอบถามของสมาชิกในหน่วยงานผ่านระบบ Google Form ให้ผู้วิจัย

4.1.3 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถาม ที่ได้กลับคืนมาทั้งหมด ตามหมายเลขประจำแบบสอบถามที่กำหนดไว้แต่ละชุด และทำการบันทึก ข้อมูลแบบสอบถามเป็นรหัส แล้วจึงนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลเอกสารวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ บริการค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และ ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ จากแหล่งข้อมูลดังนี้

- 1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
- 2) แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580
- 3) แผนการดำเนินการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ผู้การเป็นระบบราชการ 4.0
- 4) นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
- 5) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2546
- 6) คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ: ยุทธศาสตร์สู่ผลงาน.
- 7) คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
- 8) รายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานมหาวิทยาลัย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2560 - 30 กันยายน 2561)
- 9) คู่มือแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ตอบกลับมาทุกชุด ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา จะใช้วิเคราะห์แบบแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ในการแปรความหมาย (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2557, น.25) เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.20-5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.40-4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.60-3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.80-2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าสถิติจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออ้างอิงผลไปยังค่าพารามิเตอร์ของประชากร โดยทดสอบ สมมติฐาน และใช้สถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) ค่า t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ ระดับประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2) การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ .05

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการค้นคว้าเอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล และการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยให้ข้อเสนอแนะ ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	t-test
2. กลุ่มปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย การนำองค์กร ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชวราชการ ความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ และความถี่ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ (ผู้บริหาร) 2) ความชัดเจน ของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ 3) การสื่อสารภายในองค์การ 4) การรับรู้ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ภายนอกองค์การ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ประกอบด้วย 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ 4) การปฏิบัติ ได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผล ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะกลยุทธ์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

- 5.1 จุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล
- 5.2 จุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล
- 5.3 โอกาส หรือแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล
- 5.4 ภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงาน
- 5.5 ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผล
- 5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล
- สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความสะดวกในการนำเสนอและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลดังต่อไปนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าการทดสอบที (t - test)
P	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญ (P -value)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ในรูปของคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta)
S.E.b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย
S.E.est	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ ตัวแปรตามด้วยตัวแปรอิสระ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted R ²	แทน	สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับค่าแล้ว

Y'	แทน	ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์จาก การคำนวณสมการคะแนนดิบ
Z'	แทน	ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์จากการ คำนวณสมการคะแนนมาตรฐานแทนค่า การทดสอบ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ประกอบด้วย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ และความถี่ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

จากการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 66.25 ซึ่งมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แล้ว พบว่า มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.25 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 โดยมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 และมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 400)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	135	33.75
หญิง	265	66.25
2. อายุ		
30 – 40 ปี	130	32.50
41 – 50 ปี	205	51.25
51 ปี ขึ้นไป	65	16.25
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	141	35.25
ปริญญาโท	173	43.25
ปริญญาเอก	86	21.50
4. อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	69	17.25
11 – 15 ปี	108	27.00
16 -20 ปี	87	21.75
20 ปี ขึ้นไป	136	34.00
5. ความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย		
สายวิชาการ	115	28.75
สายสนับสนุนวิชาการ	285	71.25
6. ความถี่ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย		
บ่อยมากที่สุด	8	2.00
บ่อยมาก	30	7.50
ปานกลาง	254	63.50
น้อย	70	17.50
น้อยที่สุด	38	9.50

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ การสื่อสารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ (ผู้บริหาร) 2) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ 3) การสื่อสารภายในองค์การ 4) การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระโดยภาพรวม

การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรอิสระโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยการนำองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และปัจจัยการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระโดยภาพรวม

ด้าน	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยการนำองค์การ	3.83	0.63	มาก
2	ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ	3.82	0.81	มาก
3	ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การ	3.72	0.74	มาก
4	ปัจจัยการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ	3.60	0.85	มาก
โดยภาพรวม		3.74	0.73	มาก

(n = 400)

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ จำแนกรายปัจจัย

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการนำองค์การ ประกอบด้วย การยอมรับ และตอบสนองต่อนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้นำ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การโน้มน้าวใจ บุคลากรให้ปฏิบัติตาม การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัจจัยการนำองค์การเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ด้านผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยใช้คำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายให้ระดับหน่วยงานในองค์การได้รับผิดชอบงานตามแผนที่กำหนดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 ตามลำดับ

2) ด้านผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ Website, Line@ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ หน่วยงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

3) ด้านการยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 มหาวิทยาลัยถ่ายทอดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การแก่บุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และ มหาวิทยาลัยควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

4) ด้านผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีหน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 หน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมวางแผนปฏิบัติงาน

ด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานของตน ได้รับโอกาสในการร่วมประเมินผลปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 และหน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

5) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และเสนอแนะ โครงการใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการนำองค์กร

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ				
1.1	มหาวิทยาลัยตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย	4.10	0.78	มาก
1.2	มหาวิทยาลัยถ่ายทอดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแก่บุคลากร	3.76	0.82	มาก
1.3	มหาวิทยาลัยผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.90	0.82	มาก
1.4	มหาวิทยาลัยควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.63	0.84	มาก
รวม		3.84	0.83	มาก
2. การมีส่วนร่วมของผู้นำ				
2.1	มหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในองค์กร	3.57	0.88	มาก
2.2	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และเสนอแนะ โครงการใหม่ ๆ	3.76	0.84	มาก
รวม		3.66	0.85	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้				
3.1	หน่วยงานของคณมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ	3.72	0.77	มาก
3.2	มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ Website, Line@	4.01	0.74	มาก
รวม		3.86	0.64	มาก
4. ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม				
4.1	มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายให้ระดับหน่วยงานในองค์กรได้รับผิดชอบงานตามแผนที่กำหนด	4.03	0.63	มาก
4.2	มหาวิทยาลัยใช้การรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	4.07	0.67	มาก
รวม		4.05	0.65	มาก
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม				
5.1	หน่วยงานของคณได้รับโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	3.81	0.82	มาก
5.2	หน่วยงานของคณได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.67	0.87	มาก
5.3	หน่วยงานของคณได้รับโอกาสในการร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.88	0.82	มาก
5.4	หน่วยงานของคณได้รับโอกาสในการร่วมวางแผนปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.79	0.83	มาก
5.5	หน่วยงานของคณได้รับโอกาสในการร่วมประเมินผลปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.79	0.84	มาก
รวม		3.78	0.85	มาก

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับ

องค์กร ประกอบด้วย มีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน นโยบายมีความสอดคล้องกับความ เป็นจริง มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ยุทธศาสตร์สามารถสังเกต และวัดได้ง่าย

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัจจัยความชัดเจน ของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ด้านมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการ กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01
- 2) ด้านยุทธศาสตร์สามารถสังเกตและวัดได้ง่ายชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ผ่านตัวชี้วัดอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ
- 3) ด้านนโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการบูรณาการยุทธศาสตร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยง สอดประสานกับยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83
- 4) ด้านมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กรอบแนวทางและวิธีปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1.	มีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน			
	1.1 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	4.01	0.68	มาก
	รวม	4.01	0.68	มาก
2.	นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง			
	2.1 มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยง สอดประสานกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	3.83	0.77	มาก
	2.2 มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้	3.83	0.85	มาก
	รวม	3.83	0.80	มาก
3.	มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน			
	3.1 กรอบแนวทางและวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน	3.57	0.92	มาก
	รวม	3.57	0.92	มาก
4.	ยุทธศาสตร์สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย			
	4.1 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน	3.83	0.82	มาก
	4.2 มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ผ่านตัวชี้วัดอย่างชัดเจน	3.89	0.78	มาก
	รวม	3.86	0.81	มาก

2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วย

1) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) 2) ผู้รับสาร 3) เนื้อหาของสาร 4) ช่องทางการสื่อสาร 5) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ

ปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ปัจจัยผู้รับสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 และปัจจัยปัจจัยเนื้อหาของสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การโดยภาพรวม (n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน)	3.74	0.75	มาก
2	ปัจจัยผู้รับสาร	3.70	0.76	มาก
3	ปัจจัยเนื้อหาของสาร	3.65	0.73	มาก
4	ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร	3.74	0.74	มาก
5	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ	3.77	0.76	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.72	0.74	มาก

1) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ* จำแนก รายด้าน ประกอบด้วย มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีความพร้อม ใช้งานเทคโนโลยี มีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในองค์การ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน จากการศึกษพบว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนปฏิบัติงาน ตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงทิศทางและเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการ บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลไกที่มหาวิทยาลัย วางไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 ตามลำดับ

(2) ด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน จากการศึกษพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการติดตามประเมินผล อยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการจัดทำแผน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

(3) ด้านมีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงานในโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75

(4) ด้านมีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อมูลยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการและต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยนำเสนอเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนสามารถแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 และมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวกและชัดเจน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65

(5) ด้านมีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานมีความพร้อมในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ และกองแผนงานมีบุคลากรที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ต่าง ๆ ได้ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ กองแผนงานมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน				
1.1	หน่วยงานของตนปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงทิศทางและเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัย	3.93	0.71	มาก
1.2	หน่วยงานของตนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.85	0.73	มาก
1.3	หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลไกที่มหาวิทยาลัยวางไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.85	0.70	มาก
รวม		3.88	0.72	มาก
2. มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี				
2.1	มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวก และชัดเจน	3.65	0.85	มาก
2.2	หน่วยงานของตนสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ตลอดจนนโยบาย ต่าง ๆ	3.72	0.81	มาก
2.3	ข้อมูลยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการและต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยนำเสนอเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้	3.83	0.74	มาก
รวม		3.73	0.78	มาก
3 มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี				
3.1	กองแผนงานใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงานในโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	3.75	0.77	มาก
รวม		3.75	0.77	มาก
4 มีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน				
4.1	กองแผนงานมีความพร้อมในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	3.68	0.76	มาก
4.2	กองแผนงานมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	3.67	0.78	มาก
4.3	กองแผนงานมีบุคลากรที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการ ต่าง ๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.68	0.70	มาก
รวม		3.68	0.75	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
5.	มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน			
76.	กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการจัดทำแผน	3.80	0.79	มาก
77.	กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน	3.81	0.80	มาก
78.	กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการติดตามประเมินผล	3.84	0.83	มาก
	รวม	3.82	0.81	มาก

2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) จำแนกรายด้าน ประกอบด้วย กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน ความรู้ของกองแผนงาน ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน ทักษะที่ดีของกองแผนงาน

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านมีการติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน จากการศึกษพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีการติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินการผ่านการรายงานคำรับรองแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา กองแผนงานติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.98 กองแผนงานมีการประเมินผลการดำเนินงานและทบทวน ผลักดันปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 และกองแผนงานรายงานความก้าวหน้า ปัญหา หรืออุปสรรคที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญให้ที่ประชุมได้ทราบอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

(2) ด้านทัศนคติที่ดีของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทัศนคติที่ดีของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคลากรกองแผนงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ กองแผนงานสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในระดับหน่วยงานว่ายุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ จะนำพามหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

(3) ด้านทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานได้มีการสื่อสารข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาคือ กองแผนงานได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงาน โครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 กองแผนงานได้มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการ ให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 และ กองแผนงาน ได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ด้วยวาจาเข้าใจได้ง่าย เห็นภาพชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

(4) ด้านกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานมีการติดตามประเมินผลแผนงานตามตัวชี้วัดในเป้าหมายต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมาคือ กองแผนงานประสานงานรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ต่างๆ จากหน่วยงานต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ

(5) ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการรับผิชอบยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมาคือ กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้ตนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหา

ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 และ กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

(6) ด้านความรู้ของกองแผนงาน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความรู้ของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่หน่วยงานของตนได้รับรู้ เข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้หน่วยงานของตนจนสามารถจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ ของหน่วยงานได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
(n = 400)				
1. กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน				
1.1	ความสามารถของกองแผนงานในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ	3.64	0.72	มาก
1.2	กองแผนงานประสานงานรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ จากหน่วยงานต่าง ๆ	3.70	0.74	มาก
1.3	กองแผนงานผลักดันในระดับหน่วยงานได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	3.64	0.81	มาก
1.4	กองแผนงานมีการติดตามประเมินผลแผนงานตามตัวชี้วัดในเป้าหมายต่างๆ	3.86	0.71	มาก
รวม		3.71	0.77	มาก
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร				
2.1	กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้ตนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ	3.73	0.81	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.2	กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	3.65	0.81	มาก
2.3	กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนเองมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	3.76	0.74	มาก
2.4	กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนเองมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	3.72	0.74	มาก
2.5	กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนเองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	3.64	0.75	มาก
	รวม	3.70	0.75	มาก
3. การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน				
3.1	กองแผนงานรายงานความก้าวหน้า ปัญหา หรือ อุปสรรคที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญให้ที่ประชุมได้ทราบอย่างต่อเนื่อง	3.60	0.76	มาก
3.2	กองแผนงานติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน	3.98	0.75	มาก
3.3	กองแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินการผ่านการรายงานคำรับรองแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน	4.08	0.74	มาก
3.4	กองแผนงานมีการประเมินผลการดำเนินงานและทบทวน ผลักดันปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง	3.82	0.78	มาก
	รวม	3.87	0.76	มาก
4. ความรู้ของกองแผนงาน				
4.1	กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่หน่วยงานของตนเองได้รับรู้ เข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น	3.67	0.78	มาก
4.2	กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้หน่วยงานของตนเองจนสามารถจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้	3.63	0.77	มาก
	รวม	3.65	0.75	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน				
5.1	กองแผนงานได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการต่าง ๆ ด้วยวาจาเข้าใจได้ง่าย เห็นภาพชัดเจน	3.57	0.77	มาก
5.2	กองแผนงานได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษร	3.79	0.71	มาก
5.3	กองแผนงานได้มีการสื่อสารข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.85	0.76	มาก
5.4	กองแผนงานได้มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์	3.68	0.70	มาก
รวม		3.72	0.74	มาก
6. ทักษะที่ดีของกองแผนงาน				
6.1	บุคลากรกองแผนงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ	3.84	0.69	มาก
6.2	กองแผนงานสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในระดับหน่วยงานว่ายุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ จะนำพามหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ	3.73	0.75	มาก
รวม		3.78	0.77	มาก

3) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยช่องทางการสื่อสาร* ประกอบด้วย ความชัดเจนของช่องทาง ความสมบูรณ์ของช่องทาง ความพร้อมของช่องทาง ความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทาง

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยช่องทางการสื่อสาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านความสมบูรณ์ของช่องทางจากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความสมบูรณ์ของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยลายลักษณ์อักษร เพราะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และมีหลักฐานชัดเจน สามารถจัดเก็บข้อมูลและย้อนกลับมาทบทวนในภายหลังได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ กองแผนงาน

ใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์สามารถคุยโต้ตอบกันได้ ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 และ กองแผนงาน ใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

(2) ด้านความชัดเจนของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความชัดเจนของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ของกองแผนงาน และไลน์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมา คือ วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ทางลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง/ประกาศ/ บันทึกข้อความ / หนังสือเวียนทั่วไป การจัดประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 และวิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทางวาจา เช่น สนทนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุมบุคลากร และการจัดอบรม/สัมมนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

(3) ด้านความแน่นอนน่าเชื่อถือของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความแน่นอนน่าเชื่อถือของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยคำสั่งประกาศ บันทึกข้อความอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น Infographic อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 และกองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนา ทำให้ได้รับข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

(4) ด้านความพร้อมของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความพร้อมของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าช่องทางสื่อสารที่กองแผนงานนำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยช่องทางการสื่อสาร

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความชัดเจนของช่องทาง				
1.1	วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทางวาจา เช่น สนทนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุมบุคลากร และการจัดอบรม/สัมมนา	3.65	0.83	มาก
1.2	วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ทางลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง/ ประกาศ/ บันทึกข้อความ / หนังสือเวียน ทั่วไป การจัดประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานงานกัน ระหว่างหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัย	3.78	0.77	มาก
1.3	วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ของกองแผนงาน และไลน์	3.81	0.86	มาก
รวม		3.75	0.80	มาก
2. ความสมบูรณ์ของช่องทาง				
2.1	กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์สามารถคุยได้ตอบกันได้ ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร	3.76	0.77	มาก
2.2	กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยลายลักษณ์อักษร เพราะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานชัดเจน สามารถจัดเก็บข้อมูลและย้อนกลับมาทบทวนในภายหลังได้	3.82	0.72	มาก
2.3	กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา	3.72	0.82	มาก
รวม		3.77	0.76	มาก
3. ความพร้อมของช่องทาง				
3.1	ช่องทางการสื่อสารที่กองแผนงานนำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีความเหมาะสม	3.68	0.85	มาก
รวม		3.68	0.85	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. ความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทาง				
4.1	กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนา ทำให้ได้รับข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วนมากน้อยเพียงใด	3.68	0.80	มาก
4.2	กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยคำสั่งประกาศ บันทึกข้อความ	3.84	0.72	มาก
4.3	กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น Infographic	3.72	0.83	มาก
รวม		3.75	0.73	มาก

4) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยผู้รับสาร* ประกอบด้วย ความเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ ความรู้ของผู้รับสาร ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร ทักษะที่ดีของผู้รับสาร

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยผู้รับสาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านทัศนคติที่ดีของผู้รับสาร จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทัศนคติที่ดีของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนเห็นว่ายุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติตามอย่างมุ่งมั่นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79

(2) ด้านความรู้ของผู้รับสาร จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความรู้ของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ตนมีความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ ตนเองสามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

(3) ด้านทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนรับฟังและเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71

(4) ด้านมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์สาร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์สาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ ตนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยผู้รับสาร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
(n = 400)				
1.	มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์			
1.1	มีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนมากน้อยเพียงใด	3.65	0.88	มาก
1.2	หน่วยงานของตนมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด	3.77	0.77	มาก
	รวม	3.71	0.74	มาก
2.	ความรู้ของผู้รับสาร			
2.1	ตนสามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น	3.61	0.86	มาก
2.2	ตนมีความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน	3.69	0.88	มาก
	รวม	3.72	0.74	มาก
3.	ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร			
3.1	หน่วยงานของตนรับฟังและเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนา	3.71	0.79	มาก
	รวม	3.71	0.79	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ชื่อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. ทักษะที่ดีของผู้รับสาร				
4.1	หน่วยงานของตนเห็นว่ายุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น	3.79	0.75	มาก
รวม		3.79	0.75	มาก

5) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยเนื้อหาของสาร* ประกอบด้วย การสื่อภาษาของกองแผนงาน การให้เนื้อหาของกองแผนงาน การจัดเนื้อหาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยเนื้อหาของสาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านการจัดเนื้อหาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทัศนคติที่ดีของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานจัดเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีความเข้าใจง่ายอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

(2) ด้านการให้เนื้อหาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการให้เนื้อหาของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ถูกต้องและครบถ้วนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับชัดเจนมองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ทันต่อเวลา หรือตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และกองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาเพียงพอต่อหน่วยงานของตนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

(3) ด้านการสื่อภาษาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการสื่อภาษาของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวม

ของแผนงานมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ กองแผนงานสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเนื้อหาของสาร

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสื่อสารของกองแผนงาน				
1.1	กองแผนงานสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน ในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	3.60	0.66	มาก
1.2	กองแผนงานสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน ในโครงการต่าง ๆ โดยใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร ได้เห็นภาพรวมของแผนงานมากยิ่งขึ้น	3.67	0.67	มาก
รวม		3.64	0.67	มาก
2. การให้เนื้อหาของกองแผนงาน				
2.1	กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับชัดเจนมองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม	3.66	0.74	มาก
2.2	กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ถูกต้องและครบถ้วน	3.70	0.71	มาก
2.3	กองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาเพียงพอต่อหน่วยงานของตน	3.64	0.74	มาก
2.4	กองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ทันต่อเวลา หรือตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	3.66	0.82	มาก
รวม		3.67	0.75	มาก
3. การจัดเนื้อหาของกองแผนงาน				
3.1	กองแผนงานจัดเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีความเข้าใจง่าย	3.68	0.77	มาก
รวม		3.68	0.77	มาก

2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบาย

ภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ระดับประเทศ และระดับกระทรวง

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัจจัยการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ด้านระดับประเทศ จากการศึกษ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านระดับประเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 และหน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

2) ด้านระดับกระทรวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
(n = 400)				
1. ระดับประเทศ				
1.1	หน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ	3.57	0.87	มาก
1.2	หน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	3.66	0.86	มาก
	รวม	3.62	0.85	มาก
2. ระดับกระทรวง				
2.1	หน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ	3.59	0.90	มาก
2.2	หน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	3.60	0.91	มาก
	รวม	3.60	0.90	มาก

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามโดยภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการยอมรับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการเข้าใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านการรับรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยภาพรวม

มิติที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยการรับรู้	3.66	0.80	มาก
2	ปัจจัยการเข้าใจ	3.71	0.83	มาก
3	ปัจจัยการยอมรับ	3.89	0.80	มาก
4	ปัจจัยการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	3.87	0.73	มาก
โดยภาพรวม		3.78	0.79	มาก

3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม จำแนกรายด้าน

3.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อด้านการยอมรับ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อด้านการยอมรับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โดยรวมหน่วยงานของตนมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือ โดยรวมหน่วยงานของตนมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามคำรับรอง

การปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 โดยรวมหน่วยงานของตนมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 และโดยรวมหน่วยงานของตนให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการยอมรับ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
(n = 400)				
1. การยอมรับ				
1.1	โดยรวมหน่วยงานของตนให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.81	0.79	มาก
1.2	โดยรวมหน่วยงานของตนมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	3.91	0.84	มาก
1.3	โดยรวมหน่วยงานของตนมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมากน้อยเพียงใด	3.92	0.82	มาก
1.4	โดยรวมหน่วยงานของตนมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด	3.94	0.79	มาก
โดยภาพรวม		3.89	0.80	มาก

3.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนจัดทำแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือ หน่วยงานของตนปฏิบัติตามแผนงาน ได้สำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 และ หน่วยงานของตนจัดทำแผนปฏิบัติการงานสอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
(n = 400)

ชื่อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.	การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์			
2.1	หน่วยงานของตนจัดทำแผนปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แผนพัฒนาในระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด	3.83	0.77	มาก
2.2	หน่วยงานของตนจัดทำแผนปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด	3.96	0.76	มาก
2.3	หน่วยงานของตนปฏิบัติตามแผนงานได้สำเร็จตามตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด	3.84	0.69	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	0.73	มาก

3.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อด้านการเข้าใจ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการเข้าใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมา คือ โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติราชการที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ ที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และ โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และโครงการต่างๆ ที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเข้าใจ

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
3	การเข้าใจ			
3.1	โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.68	0.80	มาก
3.2	โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.66	0.78	มาก
3.3	โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในการ ถ่ายทอดข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.64	0.77	มาก
3.4	โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติ ราชการที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.77	0.84	มาก
3.5	โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามตัวชี้วัด ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.80	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.71	0.83	มาก

3.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อด้านการรับรู้

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการรับรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยวาจา เช่น การอบรม บรรยาย ประชุม และสัมมนาที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และโดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรับรู้

(n = 400)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. การรับรู้				
4.1	โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.66	0.78	มาก
4.2	โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด	3.65	0.77	มาก
4.3	โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยวาจา เช่น การอบรม บรรยาย ประชุม และสัมมนาที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.69	0.81	มาก
4.4	โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด	3.67	0.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.66	0.80	มาก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) การทดสอบระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2) การทดสอบปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.1 การทดสอบความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ One Sample (t-test) มีเกณฑ์การวิเคราะห์ และแปลผลแบบหางเดียว (One – tailed – test) ดังนี้

$$\text{Sig. (2-tailed)} / 2 < 0.05 \text{ และ } t > 0$$

หาก $\text{Sig. (2-tailed)} / 2 > a$ แสดงว่ายอมรับ สมมติฐาน H_0 หรือ $\text{Sig. (2-tailed)} / 2 < a$ แสดงว่ายอมรับ สมมติฐาน H_1

โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$)

H_1 : ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .798 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test ได้ค่าของ t เท่ากับ 16.422 มีค่า Sig. จากการทดสอบหางเดียว เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 จึงสรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.1 แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(n = 400)

ระดับ	n	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
ประสิทธิผลการสื่อสาร	400	3.78	.798	.035	16.422*	.000

*P<.05

4.2 การทดสอบปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย โดยใช้ค่าสถิติวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และอธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดและได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H0) และสมมติฐานทางเลือก (H1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H0: ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

H1: ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ร้อยละ 62.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .627, P = .000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมาคือ ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ สามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 6.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .061, P = .000$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้ายได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำองค์การสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .004, P = .000$) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ร้อยละ 69.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .691, P = .000$)

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสาร
ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(n = 400)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร (X_3)	.792	.568	.496
ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร (X_4)		.334	.328
ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร (X_1)			.105
Constant	.545	.494	.372
R	.792	.830	.833
R ²	.627	.688	.748
R ² Change	.626	.061	.004
Std.Error of the Estimate	.365	.344	.340
F	669.823	438.446	298.794
Sig. (2 tailed)	.000*	.000*	.000*

*P<.05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลสามารถอธิบายความผันของประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ โดยลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Beta = .496, P < .05) (2) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์กร (Beta = .328, P < .05) (3) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร (Beta = .105, P < .05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการนำทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร และปัจจัยด้านผู้นำองค์กรไปใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรจะทำให้เกิดประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสาร
ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอย
พหุคูณแบบขั้นต่อน (Stepwise)

(n = 400)

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Tolerance	VIF
	Coefficients		Coefficients				
	b	SE	β				
ค่าคงที่ (constant)	.372	.125		2.985	0.00		
ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร (X_3)	.543	.051	.496	10.631*	0.00	0.356	2.811
ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบาย ภายนอกองค์กร (X_4)	.264	.030	.328	8.706*	0.00	0.546	1.832
ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร (X_1)	.113	.043	.105	2.600*	0.01	0.475	2.106

$R^2_{adj} = 0.691$ SE = 0.375 F = 298.794 Sig = 0.00 *p < 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และตรวจสอบ Multicollinearity จากค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า ค่า Tol ของตัวแปรอิสระมีค่าเท่ากับ 0.493–0.495 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ คือ > 0.15 และค่า VIF ของตัวแปรอิสระมีค่าตั้งแต่ 1.832–2.811 ซึ่งมีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ≤ 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน และค่าทั้งสองนี้เป็นส่วนกลับต่อกัน แสดงว่าตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน กรณี พบว่า ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) มีค่าตรงข้ามกัน คือค่า VIF มีค่าสูง หรือ Tol มีค่าต่ำ จะไม่รับตัวแปรอิสระเข้าในสมการถดถอย (ประสิทธิ์ สันติกาญจน์, 2551) และผลการวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบ พบว่า มีค่า F = 298.794 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว มีผลต่อตัวแปรตาม

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .372 + .543X_3 + .264X_4 + .113X_1$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = .496X_3 + .328X_4 + .105X_1$$

สรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสาร ภายในองค์กร ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.2

ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 249 ความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ ผู้บริหารของกองแผนงานมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี คิดเป็นร้อยละ 14.46 รองลงมา ในปัจจุบันทุกหน่วยงานมีข้อมูลข่าวสารที่มีความทันสมัยและได้รับมอบหมายภาระงานที่ความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 12.05 มหาวิทยาลัย และบุคลากรมีความพร้อมและมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 11.24 กองแผนงานมีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม คิดเป็นร้อยละ 11.24 มหาวิทยาลัยมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และพอเพียง คิดเป็นร้อยละ 10.84 กองแผนงานมีการประเมินผลงานและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 10.44 มีบุคลากรของกองแผนงานมีความรู้ ความสามารถและมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 10.04 กองแผนงานมีการจัดสัมมนา และให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการถ่ายทอดข้อมูลลงในเว็บไซต์ คิดเป็นร้อยละ 10.04 และ กองแผนงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 9.64 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้มีประสิทธิผล

(n = 249)

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารของกองแผนงานมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี	36	14.46
2	ในปัจจุบันทุกหน่วยงานมีข้อมูลข่าวสารที่มีความทันสมัยและได้รับมอบหมายภาระงานที่ความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ	30	12.05
3	มหาวิทยาลัยและบุคลากรมีความพร้อมและมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน	28	11.24
4	กองแผนงานมีการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	28	11.24
5	มหาวิทยาลัยมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและพอเพียง	27	10.84
6	กองแผนงานมีการประเมินผลงาน และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	26	10.44
7	บุคลากรของกองแผนงานมีความรู้ ความสามารถและมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	25	10.04
8	กองแผนงานมีการจัดสัมมนา และให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการถ่ายทอดข้อมูลลงในเว็บไซต์	25	10.04
9	กองแผนงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ	24	9.64
	รวม	249	100

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่เป็นประโยชน์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 283 ความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานยังขาดความชัดเจนและยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานขาดความต่อเนื่อง สม่่าเสมอ คิดเป็นร้อยละ 9.19 รองลงมา ได้แก่ มีความตระหนักถึงการสื่อสารยุทธศาสตร์และให้ความใส่ใจในการสื่อสาร

ให้กับบุคลากรในองค์กรน้อยเกินไป ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารยังเข้าใจได้ยากและต้องตีความ คิดเป็นร้อยละ 7.77 ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ยังมุ่งเน้นนำเสนอในรูปแบบเอกสาร การใช้เวลาในการสื่อสารยุทธศาสตร์มากเกินไป คิดเป็นร้อยละ 7.07 กองแผนงานขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน การออกแบบสื่อขาดความสวยงามและดึงดูดให้ดูน่าสนใจ คิดเป็นร้อยละ 6.71 และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสื่อสารยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาสื่อสารมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 6.36 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

(n = 283)

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานยังขาดความชัดเจนและยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม	26	9.19
2	การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานขาดความต่อเนื่องสม่ำเสมอ	26	9.19
3	มีความตระหนักถึงการสื่อสารยุทธศาสตร์และให้ความใส่ใจในการสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์กรน้อยเกินไป	22	7.77
4	ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารยังเข้าใจได้ยากและต้องตีความ	22	7.77
5	ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ยังมุ่งเน้นนำเสนอในรูปแบบเอกสาร	20	7.07
6	การใช้เวลาในการสื่อสารยุทธศาสตร์มากเกินไป	20	7.07
7	กองแผนงานขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน	19	6.71
8	การออกแบบสื่อขาดความสวยงามและดึงดูดให้ดูน่าสนใจ	19	6.71
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสื่อสารยังไม่เต็มประสิทธิภาพ	18	6.36
10	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาสื่อสารมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย	18	6.36
11	ช่องทางในการการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะผ่านโซเชียลมีเดียต่าง ๆ น้อยเกินไป	18	6.36
12	การสื่อสารยุทธศาสตร์ผ่านช่องทางไลน์ของเจ้าหน้าที่มีความล่าช้า และขาดความสม่ำเสมอในการตอบคำถาม	17	6.01

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
13	ขาดความชัดเจนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้ตรงกับผู้ปฏิบัติ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	15	5.30
14	การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรไม่ทั่วถึงในทุกระดับ	14	4.95
15	การติดตามประเมินผลการสื่อสารยุทธศาสตร์น้อยเกินไป	9	3.18
	รวม	283	100

5.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่เป็นประโยชน์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 66 ความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผลได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 56.06 รองลงมาได้แก่ ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีให้เลือกได้หลากหลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 43.9 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าความถี่และร้อยละของโอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

ข้อ	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน	37	56.06
2	ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีให้เลือกได้หลากหลายช่องทาง	29	43.94
	รวม	66	100

(n= 66)

5.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะคุกคามที่เป็นประโยชน์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 113 ความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ นโยบายรัฐบาล เป้าหมายกระทรวง ที่กว้างมากเกินไป และตีความได้ยาก คิดเป็นร้อยละ 25.66 ความไม่แน่นอนของกระทรวงต้นสังกัด ทำให้การสื่อสารอาจเข้าใจไม่ตรงกัน คิดเป็นร้อยละ 23.89 และการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการสื่อสารกันไม่สะดวกและเกิดความคลาดเคลื่อน คิดเป็นร้อยละ 21.24 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่และร้อยละของภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

(n = 113)

ข้อ	ภาวะคุกคาม	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	นโยบายรัฐบาล เป้าหมายกระทรวง ที่กว้างมากเกินไป และตีความได้ยาก	29	25.66
2	ความไม่แน่นอนของกระทรวงต้นสังกัด ทำให้การสื่อสารอาจเข้าใจไม่ตรงกัน	27	23.89
3	การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการสื่อสารกันไม่สะดวกและเกิดความคลาดเคลื่อน	24	21.24
รวม		113	100

5.5 ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 298 ความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจง่าย และเกิดความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยไม่มีเงื่อนไข คิดเป็นร้อยละ 11.74 รองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรมีเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายทันสมัยและรวดเร็ว ควรมีการติดตามประเมินผลการรับรู้

การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรและในระดับบุคคล คิดเป็นร้อยละ 9.73 บุคลากรทุกคนควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 8.72 การมีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีเป้าหมายเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 8.39 ช่องทางการติดต่อสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรควรที่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลอย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 8.05 ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง คิดเป็นร้อยละ 7.38 การกำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคลควรมีประเมินการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ควรสร้างค่านิยมและความผูกพัน คิดเป็นร้อยละ 7.05 ควรมีการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 6.38 ควรมีพูดคุยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 6.04 บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 5.70 และ บุคลากรทุกคนควรมีความสามัคคี มีเป้าหมายเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 4.03 ตามลำดับดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล

(n = 298)

ข้อ	ข้อเสนอแนะกลยุทธ์	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ควรมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจง่าย และเกิดความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยไม่มีเงื่อนไข	35	11.74
2	มหาวิทยาลัยควรมีเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายทันสมัย และรวดเร็ว	29	9.73
3	ควรมีการติดตามประเมินผลการรับรู้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรและในระดับบุคคล	29	9.73
4	บุคลากรทุกคนควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร	26	8.72
5	การมีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีเป้าหมายเดียวกัน	25	8.39
6	ช่องทางการติดต่อสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรควรที่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลอย่างเป็นระบบ	24	8.05
7	ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง	22	7.38

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะกลยุทธ์	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
8	การกำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคลควรมีเรื่องการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในขององค์กร	21	7.05
9	ควรสร้างค่านิยมและความผูกพัน	21	7.05
10	ควรมีการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	19	6.38
11	ควรมีพูดคุย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน	18	6.04
12	บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	17	5.70
13	บุคลากรทุกคนควรมีความสามัคคี มีเป้าหมายเดียวกัน	12	4.03
รวม		298	100

5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในงานยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยตรง จำนวน 5 คน ในประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

5.6.1 จุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีข้อมูลและนโยบายต่าง ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และประเด็นในการที่จะสื่อสารค่อนข้างชัดเจน ส่วนการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้คนในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจ และสามารถทราบถึงแนวทางการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนและตรงเป้าหมาย สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนั้นมีสถานสื่อสารองค์กรเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารโดยตรง ซึ่งมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้รับรู้รับทราบทั่วถึงกันผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว เช่น Line Facebook Stou Variety นอกเหนือจาก บันทึกรายความ หนังสือเวียนแจ้ง เสียงตามสาย STOU-WEBCAST website ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช การผลิตรายการวิทยุทัศน์ผู้บริหาร พบประชาคม เป็นต้น และการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีการโต้ตอบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น การประชุมผ่านระบบออนไลน์ Microsoft teams และ Zoom เป็นต้น และยังมีการประชุม เพื่อถ่ายทอด

ข่าวสารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีการประชุมหลายระดับ เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ การประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ และการประชุม ก.พ.อ. (คณะกรรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย) เพื่อเป็นการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างต่อเนื่อง โดยทีมบริหารได้มีการวางระบบ และวางแผนงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า และเน้นย้ำในเรื่องของความเข้มข้น และจริงจังในการดำเนินการในแต่ละด้าน และควรมุ่งเน้นศึกษา วิจัย เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ว่า ช่องทาง วิธีการ และเทคโนโลยีใด ๆ ที่มีความสอดคล้องและส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากที่สุด นอกจากนี้ยังได้แสดงความคิดเห็นเป็นรายประเด็น ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยมีกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์โดยตรง ซึ่งทำหน้าที่ได้หลายบทบาท ทั้งในเรื่องการคิดเนื้อหา ทั้งจัดประชุมและการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบ

2) การมีส่วนร่วมของประชาคมในการร่วมกันจัดทำแผนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งตรงกับหลักธรรมาภิบาล

3) สภามหาวิทยาลัยขับเคลื่อนเรื่องแผนการปฏิรูปมหาวิทยาลัย ทำให้ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และนายกสภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญโดยการชี้แจงให้ข้อมูลข่าวสารการปฏิรูปมหาวิทยาลัย แก่ประชาคม

4) สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เราเปลี่ยนวิกฤติเป็น โอกาส โดยการสื่อสารผ่านไมโครซอฟท์ทีม และช่องทางไลน์ทุกหน่วยงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นรูปแบบเดียวกัน

5.6.2 จุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิด

ประสิทธิผล

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ผู้สื่อสารเป็นจุดอ่อน เพราะว่าการสื่อสารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นลำดับชั้นหลายชั้นจากบนสู่ล่าง ทำให้สารถูกแปลงไปตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล เนื่องจากกระบวนการคิดวิเคราะห์หรือการคิดแบบมีวิจารณญาณของผู้สื่อสาร มีแนวคิดและมาตรฐานแตกต่างกันไป และความสามารถในการเข้าถึงสื่อเพื่อรับสารจากสื่อ และเทคโนโลยี ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ความเข้าใจของการที่จะนำข่าวสารต่าง ๆ โดยเฉพาะนโยบายของมหาวิทยาลัยไปสู่แผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม จึงไม่ตรงตามเป้าหมายหรือไม่สามารถเก็บรวบรวมความต้องการที่แท้จริงและถ่ายทอดออกไปได้ทั้งหมด การสื่อสาร

อย่างเป็นทางการไปสู่ผู้ปฏิบัติในฐานะผู้สื่อสาร ผู้ถ่ายทอดสาร อาจไม่ชัดเจน เพราะผู้ส่งสารต่างได้รับสารผ่านนโยบายเพียงอย่างเดียว จึงอาจทำให้ผู้ส่งสารต่อ อาจตีความหมายได้แตกต่างกันไป การแปลงสารที่มีความสลับซับซ้อน และการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารให้เข้าใจได้ตรงกัน จึงอาจไม่สอดคล้องกับระยะเวลาและบริบทที่เหมาะสม และยังมีผู้สื่อสารบางกลุ่มยังไม่เข้าใจถึงแนวคิดในเรื่องของยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบของยุทธศาสตร์เท่าที่ควร ยังขาดความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างระหว่างกิจกรรมและโครงการ และขาดการติดตามในส่วนงานที่ขาดหายไป และการประเมินผลผลงานในส่วนที่สำเร็จว่าส่งผลอย่างไรต่อมหาวิทยาลัย สังคม และประเทศชาติ ซึ่งปัจจุบันการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับการตอบรับน้อยเกินไป ยังขาดการมีส่วนร่วม เพราะไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากรมากเท่าที่ควร

ส่วนผู้รับสาร ต่างมักจะเลือกรับฟังในสิ่งที่อยากฟัง จึงทำให้ไม่เห็นภาพรวมหรือความต้องการเชิงระบบได้ ทั้งผู้สื่อสาร และผู้รับสาร มักจะติดกับประสบการณ์เดิมในการถ่ายทอดเนื้อหา ผู้สื่อสารบางคนมักจะถ่ายทอดในรูปแบบเดิม ๆ ส่งผลให้ประสบการณ์ของผู้สื่อสารไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งการพูดให้เข้าถึง และตรงประเด็นของยุทธศาสตร์ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก และผู้สื่อสารมักจะทิ้งประเด็นไว้เป็นปัญหาให้ผู้รับสารไว้ แต่กลับไม่ได้รับรู้ถึงกระบวนการสอน กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะจากผู้นำ หรือผู้ที่มีศักยภาพ และการแนะนำแนวทางไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้ผู้รับสารเห็นภาพปลายทางที่ตรงกัน และสามารถต่อยอดให้มีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้แสดงความคิดเห็นเป็นรายประเด็น ดังนี้

- 1) จำนวนยุทธศาสตร์ แผน และโครงการมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่มีจุดโฟกัสที่ชัดเจน
- 2) ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนสู่หน่วยงานไม่ทั่วถึง หรือการแปลงสารอาจทำให้สารถูกบิดเบือนไป
- 3) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเน้นการทำงานประจำมากกว่าการทำงานเชิงรุกใหม่ การเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ และการทำงานเชิงนวัตกรรม

5.6.3 โอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ในปัจจุบันเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ต้องปรับแผนการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ผ่านช่องทางดิจิทัลให้มากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงรายบุคคล และตรงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทาง บุคลากรมีโอกาสในการรับรู้ข่าวสารรวดเร็วมากขึ้น ถือเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาในการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ และมหาวิทยาลัยใช้ช่องทางการประชุมผ่านระบบ

ไมโครซอฟท์ที่มในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ การร่วมคิดร่วมออกแบบผ่านการแสดงความคิดเห็นของประชาคมผ่านช่องทางออนไลน์ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบความเป็นไปในปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรปรับเปลี่ยนวิธีการส่งสาร โดยการย่อสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น การสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic เพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

สำหรับในบางเรื่องผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ควรให้ AI ทำงานแทนคนได้ เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีของกระบวนการสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และรวดเร็วขึ้น เปิดกว้างมากขึ้น มีรูปแบบการนำเสนอใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ รวดเร็ว เห็นผลชัดเจน ดังนั้น ยุทธศาสตร์อาจจะไม่ใช่ยุทธศาสตร์เชิงเดี่ยวอีกต่อไป จะเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันในเชิงบูรณาการ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนที่ทันต่อเหตุการณ์ มีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างหลากหลายช่องทาง ควบรับสาร ส่งสาร ต้องมีความไว้วางใจ มีการติดตามได้อย่างเท่าทันเหตุการณ์ เพราะเทคโนโลยีจะเข้ามา มีบทบาทในการทำยุทธศาสตร์ เช่น งานวิจัยสามารถใช้ AI เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างมาก เป็นต้น ดังนั้น ทั้งผู้บริหาร ผู้รับสาร ส่งสาร ต้องเป็นผู้ที่ทันเหตุการณ์ มองการณ์ไกล และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

5.6.4 ภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้เกิดประสิทธิผล

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จากเดิมการสื่อสารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า และมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยการใช้การประชุม การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ จึงเกิดข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ บุคลากรบางส่วนไม่มีเครื่องมือ ไม่เข้าใจการใช้อุปกรณ์ ไม่สนใจสารที่ผู้บริหารสื่อสารไปถึง ทำให้สารที่ส่งออกไปไม่ได้ถูกนำไปใช้ดำเนินการอย่างจริงจัง และบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

สำหรับในด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย/จุดเน้น ในการบริหารมหาวิทยาลัยตามไปด้วย รวมถึงนโยบายของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย หรือกำหนดนโยบายมาไม่ตรงกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยส่งผลให้การดำเนินงาน และผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามที่กระทรวงกำหนด

ด้านงบประมาณ ปัจจุบันสำนักงบประมาณพิจารณางบประมาณเฉพาะงบประมาณประจำให้กับมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยยังมีแผนที่ตั้งที่มีวิธีคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ได้เสนอหรือจัดทำยุทธศาสตร์ โครงการใด ๆ เพื่อขอจัดสรรงบประมาณที่จะทำให้เกิดประโยชน์

ต่อประเทศ ฝ่ายแผนงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรปรับเปลี่ยนมุมมองการของงบประมาณให้แตกต่างกันไป จากเดิม มหาวิทยาลัยควรมองหาแหล่งทุนเพิ่มขึ้น ต้องสร้างบุคลากรให้เป็นคนที่คิด วิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์ การมองภาพแบบองค์รวม มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน มองกระบวนการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงระหว่างภายนอกและภายใน และควรมองเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้กว้างกว่าเดิม และควรมีกระบวนการคิด วิเคราะห์และการดำเนินงานที่จับใจ เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5.6.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

บุคลากร และผู้บริหารระดับสูงให้ความคิดเห็นต่อประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่ง ผู้ศึกษานำมาจับคู่ในตาราง Tows Matrix ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ได้ดังตารางที่ 4.24

สรุปได้ว่าการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม (Tows Matrix) นำมา ซึ่งแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ให้เกิดประสิทธิผล โดยมีทั้งหมด 4 ด้าน ด้วยกัน คือ 1) จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunities) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างเสริมศักยภาพ ได้แก่ การปรับแผนการสื่อสารยุทธศาสตร์ ทุกหน่วยงาน โดยการให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สื่อสารผ่านไมโครซอฟท์ทิม และช่องทางไลน์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด 2) จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunities) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่ การเกิดโอกาสที่ดีในการพัฒนาการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรปรับเปลี่ยนวิธีการส่งสาร โดยการย่อสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น การสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic เพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และเห็นควรให้ AI ทำงานแทนบุคลากรได้ในบางเรื่อง เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีของกระบวนการสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็วขึ้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนที่ทันต่อเหตุการณ์ มีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างหลากหลายช่องทาง คนรับสาร ส่งสาร ต้องมีความไว้วางใจ มีการติดตามได้อย่างเท่าทันเหตุการณ์ 3) จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับภาวะคุกคาม (Threats) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อการป้องกัน ได้แก่ กองแผนงานเปรียบเสมือนเป็นสมองของมหาวิทยาลัย จึงควรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และจริงจัง เพื่อไม่ให้คลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือให้เท่าทันกับการ

เปลี่ยนแปลงขององค์กรภายนอก ซึ่งอาจจะกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์กรได้ และ 4) จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับ ภาวะคุกคาม (Threats) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์เพื่อแก้วิกฤติ ได้แก่ กองแผนงานควรมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้หน่วยงาน และหน่วยงานควรทำกิจกรรมที่สนับสนุน Action Plan โดยกำหนดเป้าหมายเชิงเวลา เชิงพื้นที่ และเชิงบุคคล และควรนำเครื่องมือที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จมาใช้ เช่น OKRs และควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์มาแล้ว หรือแนะนำวิธีการต่าง ๆ ที่ส่งผลสู่ความสำเร็จที่ผ่านมาเกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร แต่การจะนำกลยุทธ์ใดมาปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับดุลพินิจ และประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากจำเป็นต้องพิจารณาว่ากลยุทธ์เหล่านั้นเหมาะสมกับสภาพองค์กร หรือไม่ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้กลยุทธ์เหล่านั้นมีเหมาะสม และสอดคล้องกับองค์กร มากน้อยเพียงใด เช่น งบประมาณ กำลังคน ความรู้ความสามารถ ความเข้าใจของผู้ส่งสารและผู้รับสาร และความถูกต้องชัดเจนของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นต้น



ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยตาราง Tows Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายนอก	ในปัจจุบัน (S2)	ในปัจจุบัน (O1)
โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์การสร้างเสริมศักยภาพ (SO)	กลยุทธ์การปรับปรุงและพัฒนา (WO)
1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน (O1)	กองแผนควรปรับแผนการสื่อสารยุทธศาสตร์ทุกหน่วยงานให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด (SO-1)	ควรปรับเปลี่ยนวิธีการส่งสาร โดยการขยายสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น การสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิป การสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic (WO-1)
2. ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีให้เลือกได้หลากหลายช่องทาง (O2)	ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านไมโครซอฟท์ทีม และช่องทางไลน์ (SO-2)	มหาวิทยาลัยควรให้ AI ทำงานแทนบุคลากรได้ในบางเรื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนการสื่อสารให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเลือกช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่เหมาะสม (WO-2)

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์โดยตรง (S1) มหาวิทยาลัยและบุคลากรมีความพร้อมและมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน (S2) 	<ol style="list-style-type: none"> การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานยังขาดความชัดเจน และยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม (W1) ขาดความตระหนักถึงการสื่อสารยุทธศาสตร์และให้ความสำคัญในการสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์กรน้อยเกินไป (W2)
ภาวะคุกคาม (Threat)	กลยุทธ์การป้องกัน (ST)	กลยุทธ์การแก้วิกฤติ (WT)
<ol style="list-style-type: none"> การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการสื่อสารกันไม่สะดวกและเกิดความคลาดเคลื่อน (T2) นโยบายของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย หรือกำหนดนโยบายที่ไม่ตรงกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (T1) 	<p>กองแผนงานควรมีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจในสื่อสารยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและจริงจัง เพื่อไม่ให้คลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ST 1)</p> <p>ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายนอก ซึ่งอาจกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์กรได้ (ST 2)</p>	<p>กองแผนงานควรมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้หน่วยงาน และผลักดันให้หน่วยงานทำกิจกรรมที่สนับสนุน Action Plan โดยกำหนดเป้าหมายเชิงเวลา เชิงพื้นที่ และเชิงบุคคล (WT-1)</p> <p>ควรนำเครื่องมือที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จมาใช้ เช่น OKRs และควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ มาเล่าหรือแนะนำวิธีการต่าง ๆ ที่ส่งผลสู่ความสำเร็จที่ผ่านมาเกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร (WT-2)</p>

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจเฉพาะช่วงเวลาหนึ่ง ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง ที่กำกับดูแลและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ส่วนการสร้างเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องมาศึกษา สังเคราะห์ และกำหนดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และนำไปสำรวจกับกลุ่มบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และนำเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) สรุปการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

ผู้ศึกษาสรุปผลการวิจัยได้ 4 ประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย โดยนำเสนอผลตามลำดับได้ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (3) เสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 2 ประการ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1 ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

สมมติฐานที่ 2 มีปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมด เพียงครั้งเดียวเท่านั้น ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด สอบถามความคิดเห็นของบุคลากร และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูงเพื่อเสนอแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัลรองอธิการบดีฝ่ายการเงิน และทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และบริหารทั่วไป และ รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และวิเทศสัมพันธ์ที่กำกับดูแล และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมจำนวนทั้งสิ้น 5 คน และบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย สำนัก/สถาบัน สาขาวิชา สำนักงานอธิการบดี ศูนย์วิทยบริการ และชุมชนสัมพันธ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,647 คน (ที่มา: รายงานข้อมูลอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีพ.ศ. 2563 ณ มีนาคม 2563)

1) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี 4 คน และบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน จำนวน 400 คน

2) วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีทั้ง 4 ฝ่าย จำนวน 5 คน โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) พิจารณาจากบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ได้รับการบรรจุ

เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างประจำ โดยการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ณ ระดับความเชื่อถือได้ร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 400 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 แบบ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้น โดยการอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และความถี่ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ประกอบด้วย การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และยุทธศาสตร์และนโยบาย ภายนอกองค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย การรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายใน และภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะ คุกคาม เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้เกิด ประสิทธิภาพ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรสายวิชาการ และสาย สนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน จากนั้น นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) เท่ากับ ระหว่าง 0.888- 0.909

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

1) **การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว นำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผล จำนวน 400 คน ผ่าน ระบบ Google Form มีระยะเวลาที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนกรกฎาคม 2564 โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรสาขาวิชาการ และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในวันที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยการโทรศัพท์ ส่งไลน์ และอีเมลล์ เพื่อขอความร่วมมือให้บุคลากรประจำหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยติดตามแบบสอบถาม ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวนทั้งสิ้น 400 ฉบับ ส่วนแบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอเข้าพบ หรือติดต่อทางโทรศัพท์ เพื่อสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

2) **การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ** ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่อง que ที่ศึกษาจากวรรณกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ บริการค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ด้วยค่าสถิติในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) **การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา** เพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ก. ค่าสถิติ ร้อยละ ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 ข. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สำหรับอธิบายระดับ
 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมมาธิราช และประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติจากกลุ่ม
 ตัวอย่าง เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ก. ค่า T-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของการสื่อสาร
 ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ข. การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ถดถอย
 เชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากสมมติฐาน
 ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจน
 ของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ
 มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา
 จากการค้นคว้าเอกสาร และข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 ให้มีประสิทธิผล และข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงด้วยแบบ
 สัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยผู้วิจัยจะทำการแยกคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบ
 และวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปมัย

1.4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมมาธิราชในครั้งนี้ สามารถแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาได้เป็น 5 ส่วน ได้แก่

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ
 ความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และความถี่ของการรับรู้ข้อมูล
 ข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์
 ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย การรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติได้เชื่อมโยง
 กับยุทธศาสตร์

4) การทดสอบสมมติฐาน

(1) สมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

(2) สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5) ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

1.4.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 400 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 66.25 ซึ่งมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่แล้ว พบว่า มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.25 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 โดยมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25 และมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50

1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระได้แก่ ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยการนำองค์การ (ผู้บริหาร) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และปัจจัยยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

1) ปัจจัยการนำองค์การ (ผู้บริหาร) ประกอบด้วย การยอมรับและตอบสนองต่อนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้นำ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัจจัยการนำองค์การเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.05 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยใช้คำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายให้ระดับหน่วยงานในองค์กรได้รับผิดชอบงานตามแผนที่กำหนดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 ตามลำดับ

(2) ด้านผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ Website, Line@ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ หน่วยงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

(3) ด้านการยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 มหาวิทยาลัยถ่ายทอดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแก่บุคลากรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และ มหาวิทยาลัยควบคุมกำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

(4) ด้านผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีหน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 หน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมวางแผนปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร และหน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมประเมินผลปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 และหน่วยงานของตนได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

(5) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำจากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้เข้ามา มีส่วนร่วมปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และเสนอแนะ โครงการใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

2) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ประกอบด้วย มีเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ยุทธศาสตร์สามารถสังเกต และวัดได้ง่าย จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็น ต่อปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า กลุ่ม ตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีการ กำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01

(2) ด้านยุทธศาสตร์สามารถสังเกตและวัดได้ง่ายชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ผ่านตัวชี้วัดอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ

(3) ด้านนโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัย มีการบูรณาการยุทธศาสตร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยง สอดประสานกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83

(4) ด้านมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กรอบแนวทางและวิธีปฏิบัติตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57

3) ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) 2) ผู้รับสาร 3) เนื้อหาของสาร 4) ช่องทางการสื่อสาร 5) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ ปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ปัจจัยผู้รับสารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 และปัจจัยปัจจัยเนื้อหาของสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

(1) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร* จำแนกรายด้าน ประกอบด้วย มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี มีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ก. ด้านมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงทิศทาง และเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลไกที่มหาวิทยาลัยวางไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 ตามลำดับ

ข. ด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการติดตามประเมินผลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของตนในการจัดทำแผน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

ค. ด้านมีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงานในโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75

ง. ด้านมีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ข้อมูลยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการและต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยนำเสนอเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนสามารถแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 และมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวกและชัดเจน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

จ. ด้านมีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานมีความพร้อมในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ และกองแผนงานมีบุคลากรที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ได้ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ กองแผนงานมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

(2) *ปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน)* จำแนกรายด้าน ประกอบด้วย กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน ความรู้ของกองแผนงาน ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน ทัศนคติที่ดีของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ก. ด้านมีการติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีการติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินการผ่านการรายงานคำรับรองแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา กองแผนงานติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.98 กองแผนงานมีการ

ประเมินผลการดำเนินงาน และทบทวน ผลักดันปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 และกองแผนงานรายงานความก้าวหน้าปัญหา หรืออุปสรรคที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญ ให้ที่ประชุมได้ทราบอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

ข. ด้านทัศนคติที่ดีของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทัศนคติที่ดีของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคลากรกองแผนงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่างๆ ด้วยความตั้งใจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ กองแผนงานสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในระดับหน่วยงานว่ายุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่างๆ จะนำพา มหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

ค. ด้านทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานได้มีการสื่อสารข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาคือ กองแผนงานได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงาน โครงการต่างๆ ด้วยลายลักษณ์ อักษรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 กองแผนงานได้มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการ ให้หน่วยงาน ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 และ กองแผนงานได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงาน โครงการ ต่างๆ ด้วยวาจาเข้าใจได้ง่าย เห็นภาพชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

ง. ด้านกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานมีการติดตาม ประเมินผลแผนงานตามตัวชี้วัดในเป้าหมายต่างๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมาคือ กองแผนงานประสานงานรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ต่างๆ จากหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ

จ. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมาคือ กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้ตนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่างๆ อยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 และ กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของตนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

ฉ. ด้านความรู้ของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความรู้ของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่หน่วยงานของตนได้รับรู้ เข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมาคือ กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้หน่วยงานของตนจนสามารถจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

(3) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยช่องทางการสื่อสาร* ประกอบด้วย ความชัดเจนของช่องทาง ความสมบูรณ์ของช่องทาง ความพร้อมของช่องทาง ความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยช่องทางการสื่อสาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ก. ด้านความสมบูรณ์ของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความสมบูรณ์ของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ ด้วยลายลักษณ์อักษร เพราะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานชัดเจน สามารถจัดเก็บข้อมูล และย้อนกลับมาทบทวนในภายหลังได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมาคือ กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์สามารถคุยโต้ตอบกันได้ ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 และ กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

ข. ด้านความชัดเจนของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความชัดเจนของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ของกองแผนงาน และไลน์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมา คือ วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ทางลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง/ประกาศ/บันทึกข้อความ / หนังสือเวียนทั่วไป การจัดประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 และวิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทางวาจา เช่น สันทนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุมบุคลากร และการจัดอบรม/สัมมนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

ค. ด้านความแน่นอนน่าเชื่อถือของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความแน่นอนน่าเชื่อถือของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยคำสั่งประกาศ บันทึกข้อความอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น Infographic อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 และกองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนา ทำให้ได้รับข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

ง. ด้านความพร้อมของช่องทาง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านความพร้อมของช่องทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าช่องทางการสื่อสารที่กองแผนงานนำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

(4) ปัจจัยผู้รับสาร ประกอบด้วยความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ ความรู้ของผู้รับสาร ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร ทักษะที่ดีของผู้รับสาร จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยผู้รับสาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

ก. ด้านทักษะที่ดีของผู้รับสาร จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทักษะที่ดีของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนเห็นว่ายุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติตามอย่างมุ่งมั่นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79

ข. ด้านความรู้ของผู้รับสาร จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อด้านความรู้ของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ตนมีความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ ตนเองสามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

ค. ด้านทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนรับฟัง และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71

ง. ด้านมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ ตนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

(5) ปัจจัยเนื้อหาของสาร ประกอบด้วย การสื่อภาษาของกองแผนงาน การให้เนื้อหาของกองแผนงาน การจัดเนื้อหาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยเนื้อหาของสาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ก. ด้านการจัดเนื้อหาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านทัศนคติที่ดีของผู้รับสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานจัดเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีความเข้าใจง่ายอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68

ข. ด้านการให้เนื้อหาของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการให้เนื้อหาของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ถูกต้องและครบถ้วนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมา คือ กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับชัดเจนมองเห็น

กระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม กองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ทันต่อเวลา หรือตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และกองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาเพียงพอต่อหน่วยงานของตนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

ก. ด้านการสื่อสารของกองแผนงาน จากการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการสื่อสารของกองแผนงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กองแผนงานสื่อสารเนื้อหาด้านยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของแผนงานมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ กองแผนงานสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

4) ปัจจัยยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ระดับประเทศ และระดับกระทรวง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัจจัยยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์กร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ด้านระดับประเทศ จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อระดับประเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 และหน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

(2) ด้านระดับกระทรวง จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อระดับกระทรวง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ หน่วยงานของตนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการยอมรับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการเข้าใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านการรับรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ตามลำดับ

1) ด้านการยอมรับ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อด้านการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า โดยรวมหน่วยงานของตนมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือ โดยรวมหน่วยงานของตนมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 โดยรวมหน่วยงานของตนมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์/ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 และ โดยรวมหน่วยงานของตนให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

2) ด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หน่วยงานของตนจัดทำแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือ หน่วยงานของตนปฏิบัติตามแผนงาน ได้สำเร็จตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 และ หน่วยงานของตนจัดทำแผนปฏิบัติการงานสอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ

3) ด้านการเข้าใจ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการเข้าใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77

โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติที่กองแผนงานนำเสนอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 โดยรวมหน่วยงานของตนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และ โดยรวมหน่วยงานของตน มีความเข้าใจเนื้อหา และภาษาที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ และแผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

4) ด้านการรับรู้

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการรับรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยวาจา เช่น การอบรม บรรยาย ประชุม และสัมมนาที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการ ที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติที่กองแผนงานนำเสนออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 และ โดยรวมหน่วยงานของตนรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ อยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.65 ตามลำดับ

1.4.4 การทดสอบสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .798 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test ได้ค่า t เท่ากับ 16.422 มีค่า Sig (1-tailed) ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 กลุ่มปัจจัยด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการ สื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และอธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุด โดยมีทั้งหมด 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 49.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .627$, $P = .000$)

(2) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร เป็นตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับ ที่สอง มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 6.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($R^2 \text{ Change} = .061$, $P = .000$)

(3) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($R^2 \text{ Change} = .004$, $P = .000$)

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ร้อยละ 69.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .691$, $P = .010$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้าน ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($Beta=.496, P < .05$)
 (2) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ($Beta =.328, P < .05$) (3) ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ($Beta =.105, P < .05$) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ผู้รับสารเนื้อหาของสาร ช่องทางการสื่อสาร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้น จึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้

สรุปได้ว่าปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร และด้านผู้นำองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว

ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ ร้อยละ 69.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 (R^2 Change = .691, $P = .010$) ส่วนกลุ่มปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ผู้รับสาร เนื้อหาของสาร ช่องทางการสื่อสาร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นตัวแปรที่ไม่พบความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.4.5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล

1) จุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผลว่า ผู้บริหารของกองแผนงานมีภาวะความเป็นผู้นำ ที่ดี ในปัจจุบันทุกหน่วยงานมีข้อมูลข่าวสารที่มีความทันสมัยและได้รับมอบหมายภาระงานที่ความ สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ มหาวิทยาลัย และบุคลากรมีความพร้อมและมีการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน กองแผนงานมีการ สื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยมีอุปกรณ์ และเครื่องมือ ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและพอเพียง กองแผนงานมีการประเมินผลงาน และติดตามผล อย่างต่อเนื่อง มีบุคลากรของกองแผนงานมีความรู้ ความสามารถและมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กองแผนงานมีการจัดสัมมนา และให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการ ถ่ายทอดข้อมูลลงในเว็บไซต์ และกองแผนงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการสื่อสาร ยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ

2) จุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนว่า การสื่อสารยุทธศาสตร์ของ กองแผนงานยังขาดความชัดเจนและยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงาน ขาดความต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีความตระหนักถึงการสื่อสารยุทธศาสตร์และให้ความใส่ใจในการสื่อสาร ให้กับบุคลากรในองค์กรน้อยเกินไป ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารยังเข้าใจได้ยากและต้องตีความ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ยังมุ่งเน้นนำเสนอในรูปแบบเอกสาร การใช้เวลาในการสื่อสารยุทธศาสตร์มากเกินไป กองแผนงานขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน การออกแบบสื่อขาดความสวยงาม และ ดึงดูดให้ดูน่าสนใจ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสื่อสารยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาสื่อสารมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย

3) โอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับโอกาสว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน และช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีให้เลือกได้หลากหลายช่องทาง

4) ภาวะคุกคามต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะคุกคามว่า มหาวิทยาลัยอื่น ๆ มีจุดแข็งที่เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงยุทธศาสตร์ในด้านการสอนทางไกลเพิ่มมากขึ้น นโยบายรัฐบาล เป้าหมายกระทรวง ที่กว้างมากเกินไป และตีความได้ยาก ความไม่แน่นอนของกระทรวงต้นสังกัด ทำให้การสื่อสารอาจเข้าใจไม่ตรงกัน และการเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการสื่อสารกันไม่สะดวกและเกิดความคลาดเคลื่อน

5) ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจง่าย และเกิดความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยไม่มีเงื่อนไข มหาวิทยาลัยควรมีเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายทันสมัยและรวดเร็ว ควรมีการติดตามประเมินผลการรับรู้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรและในระดับบุคคล บุคลากรทุกคนควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร การมีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีเป้าหมายเดียวกัน ช่องทางการติดต่อสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กรควรที่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดูแลอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง การกำหนดตัวชี้วัดในระดับรายบุคคลควรมีประเมินการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ควรสร้างค่านิยมและความผูกพัน ควรมีการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ควรมีพูดคุยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง บุคลากรทุกคน ควรได้รับการพัฒนาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และบุคลากรทุกคนควรมีความสามัคคี มีเป้าหมายเดียวกัน

ผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิผล จำนวน 5 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) จุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีข้อมูลและนโยบายต่าง ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และประเด็นในการที่จะสื่อสารค่อนข้างชัดเจน ส่วนการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้คนในองค์กรได้รับรู้และเข้าใจ และสามารถทราบถึงแนวทางการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนและตรงเป้าหมาย สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนั้นมีสถานสื่อสารองค์กร

เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารโดยตรง ซึ่งมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้รับรู้รับทราบทั่วถึงกันผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว เช่น Line Facebook Stou Variety นอกเหนือจาก บันทึกข้อความ หนังสือเวียนแจ้ง เสียงตามสาย STOU-WEBCAST website ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช การผลิตรายการวิทยุทัศน์ผู้บริหารพบประชาคม เป็นต้น และการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีการโต้ตอบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น การประชุมผ่านระบบออนไลน์ Microsoft teams และ Zoom เป็นต้น และยังมีการประชุม เพื่อถ่ายทอดข่าวสารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีการประชุมหลายระดับ เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ การประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ และการประชุม ก.พ.อ. (คณะกรรมการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย) เพื่อเป็นการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้บริหารได้มีการวางระบบ และวางแผนงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า และเน้นย้ำในเรื่องของความเข้มข้น และจริงจังในการดำเนินการในแต่ละด้าน และควรมุ่งเน้นศึกษา วิจัย เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ว่า ช่องทาง วิธีการ และเทคโนโลยีใด ๆ ที่มีความสอดคล้องและส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากที่สุด และแสดงความคิดเห็นเป็นรายประเด็น ดังนี้

(1) มหาวิทยาลัยมีกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์โดยตรง ซึ่งทำหน้าที่ได้หลายบทบาท ทั้งในเรื่องการคิดเนื้อหา ทั้งจัดประชุมและการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบ

(2) การมีส่วนร่วมของประชาคมในการร่วมกันจัดทำแผนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งตรงกับหลักธรรมาภิบาล

(3) สภามหาวิทยาลัยขับเคลื่อนเรื่องแผนการปฏิรูปมหาวิทยาลัย ทำให้ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และนายกสภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญโดยการชี้แจงให้ข้อมูลข่าวสารการปฏิรูปมหาวิทยาลัย แก่ประชาคม

(4) สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เราเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส โดยการสื่อสารผ่านไมโครซอฟท์ทีม และช่องทางไลน์ทุกหน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นรูปแบบเดียวกัน

2) จุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าผู้สื่อสารเป็นจุดอ่อน เพราะว่าการสื่อสารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นลำดับชั้นหลายชั้นจากบนสู่ล่าง ทำให้สารถูกแปลงไปตามความ

เข้าใจของแต่ละบุคคล เนื่องจากกระบวนการคิดวิเคราะห์หรือการคิดแบบมีวิจารณญาณของผู้สื่อสาร มีแนวคิดและมาตรฐานแตกต่างกันไป และความสามารถในการเข้าถึงสื่อเพื่อรับสารจากสื่อ และเทคโนโลยี ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ความเข้าใจของการที่จะนำข่าวสารต่าง ๆ โดยเฉพาะนโยบายของมหาวิทยาลัยไปสู่แผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม จึงไม่ตรงตามเป้าหมาย หรือไม่สามารถเก็บรวบรวมความต้องการที่แท้จริงและถ่ายทอดออกไปได้ทั้งหมด การสื่อสารอย่างเป็นทางการไปสู่ปฏิบัติในฐานะผู้สื่อสาร ผู้ถ่ายทอดสาร อาจไม่ชัดเจน เพราะผู้ส่งสารต่างได้รับสารผ่านนโยบายเพียงอย่างเดียว จึงอาจทำให้ผู้ส่งสารต่อ อาจตีความหมายได้แตกต่างกันไป การแปลงสารที่มีความสลับซับซ้อน และการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารให้เข้าใจได้ตรงกัน จึงอาจไม่สอดคล้องกับระยะเวลาและบริบทที่เหมาะสม และยังมีผู้สื่อสารบางกลุ่มยังไม่เข้าใจถึงแนวคิดในเรื่องของยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบของยุทธศาสตร์เท่าที่ควร ยังขาดความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างระหว่างกิจกรรมและโครงการ และขาดการติดตามในส่วนของงานที่ขาดหายไป และการประเมินผลงานในส่วนที่สำเร็จ ว่าส่งผลอย่างไรต่อมหาวิทยาลัย สังคม และประเทศชาติ ซึ่งปัจจุบันการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับการตอบรับน้อยเกินไป ยังขาดการมีส่วนร่วม เพราะไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากรมากเท่าที่ควร

ส่วนผู้รับสาร ต่างมักจะเลือกรับฟังในสิ่งที่อยากฟัง จึงทำให้ไม่เห็นภาพรวมหรือความต้องการเชิงระบบได้ ทั้งผู้สื่อสาร และผู้รับสาร มักจะติดกับประสบการณ์เดิมในการถ่ายทอดเนื้อหา ผู้สื่อสารบางคนมักจะถ่ายทอดในรูปแบบเดิม ๆ ส่งผลให้ประสบการณ์ของผู้สื่อสาร ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งการพูดให้เข้าถึง และตรงประเด็นของยุทธศาสตร์ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก และผู้สื่อสารมักจะทิ้งประเด็นไว้เป็นปัญหาให้ผู้รับสารไว้ แต่กลับไม่ได้รับรู้ถึงกระบวนการสอน กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะจากผู้นำ หรือผู้ที่มีศักยภาพ และการแนะนำแนวทางไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้ผู้รับสารเห็นภาพปลายทางที่ตรงกัน และสามารถต่อยอดให้มีประสิทธิภาพได้ และมีความคิดเห็นเป็นรายประเด็น ดังนี้

(1) จำนวนยุทธศาสตร์ แผน และ โครงการมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่มีจุดโฟกัสที่ชัดเจน

(2) ข้อมูลข่าวสารไหลเวียนสู่หน่วยงานไม่ทั่วถึง หรือการแปลงสารอาจทำให้สารถูกบิดเบือนไป

(3) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเน้นการทำงานประจำมากกว่าการทำงานเชิงรุกใหม่ การเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ และการทำงานเชิงนวัตกรรม

3) โอกาสในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าในปัจจุบันเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ต้องปรับแผนการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ผ่านช่องทาง

ดิจิทัลให้มากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงรายบุคคล และตรงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทาง บุคลากรมีโอกาสในการรับรู้ข่าวสารรวดเร็วมากขึ้น ถือเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาในการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ และมหาวิทยาลัยใช้ช่องทางการประชุมผ่านระบบไมโครซอฟท์ทีมในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ การร่วมคิดร่วมออกแบบผ่านการแสดงความคิดเห็นของประชาคมผ่านช่องทางออนไลน์ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบความเป็นไปในปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรปรับเปลี่ยนวิธีการส่งสาร โดยการย่อสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น การสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic เพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

สำหรับในบางเรื่องผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ควรให้ AI ทำงานแทนคนได้ เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีของกระบวนการสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และรวดเร็วขึ้น เปิดกว้างมากขึ้น มีรูปแบบการนำเสนอใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ รวดเร็ว เห็นผลชัดเจน ดังนั้น ยุทธศาสตร์อาจจะไม่ใช่ยุทธศาสตร์เชิงเดียวอีกต่อไป จะเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันในเชิงบูรณาการ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนที่ทันต่อเหตุการณ์ มีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างหลากหลายช่องทาง คนรับสาร ส่งสาร ต้องมีความไว้วางใจ การติดตามได้อย่างเท่าทันเหตุการณ์ เพราะเทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทในการทำยุทธศาสตร์ เช่น งานวิจัยสามารถใช้ AI เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างมาก เป็นต้น ดังนั้น ทั้งผู้บริหาร ผู้รับสาร ส่งสาร ต้องเป็นผู้ที่ทันเหตุการณ์ มองการณ์ไกล และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4) ภาวะคุกคามต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จากเดิมการสื่อสารของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า และมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยการใช้การประชุม การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ จึงเกิดข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ บุคลากรบางส่วนไม่มีเครื่องมือ ไม่เข้าใจการใช้อุปกรณ์ ไม่สนใจสารที่ผู้บริหารสื่อสารไปถึง ทำให้สารที่ส่งออกไปไม่ได้ถูกนำไปใช้ดำเนินการอย่างจริงจัง และบุคลากรขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

สำหรับในด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย/จุดเน้น ในการบริหารมหาวิทยาลัยตามไปด้วย รวมถึงนโยบายของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยหรือกำหนดนโยบายมาไม่ตรงกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยส่งผลให้การดำเนินงาน และผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามที่กระทรวงกำหนด

ด้านงบประมาณ ปัจจุบันสำนักงบประมาณพิจารณางบประมาณเฉพาะงบประจำให้กับมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยยังมีแผนที่คงที่ มีวิถีคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ได้เสนอหรือจัดทำยุทธศาสตร์ โครงการใด ๆ เพื่อขอจัดสรรงบประมาณที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศ ฝ่ายแผนงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรปรับเปลี่ยนมุมมองการของงบประมาณให้แตกต่างไปจากเดิม มหาวิทยาลัยควรมองหาแหล่งทุนเพิ่มขึ้น ต้องสร้างบุคลากรให้เป็นผู้ที่คิด วิเคราะห์ มีวิสัยทัศน์ การมองภาพแบบองค์รวม มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน มองกระบวนการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงระหว่างภายนอกและภายใน และควรมองเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้กว้างกว่าเดิม และควรมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ และการดำเนินงานที่ฉับไว เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5) ข้อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมชาติราชให้เกิดประสิทธิผล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเป็นรายประเด็น ดังนี้

(1) กองแผนงานควรทำงานเชิงรุก ควรลงพื้นที่หาหน่วยงาน ให้ความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉพาะผู้บริหาร ผู้ที่ต้องสื่อสารยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ไม่ให้คลาดเคลื่อน ไปจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) กองแผนงานเปรียบเสมือนเป็นสมองของมหาวิทยาลัย กองแผนงานต้องแนะนำ หรือกำหนดกิจกรรมให้แต่ละหน่วยงานว่าต้องทำอะไร อย่างไร ต้องมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้หน่วยงาน และให้หน่วยงานทำกิจกรรมที่สนับสนุน Action Plan โดยกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา เชิงพื้นที่ และเชิงบุคคล

(3) ควรมีการบริหารงานที่เป็นระบบ โดยนำ PDCA มาปรับปรุงบริหารงาน ทั้งในหน่วยงานใหญ่ และหน่วยงานย่อย

(4) ควรนำเครื่องมือที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จมาใช้ เช่น OKRs เป็นต้น

(5) ควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์ มาเล่าหรือแนะนำวิธีการต่าง ๆ ที่ส่งผลสู่ความสำเร็จในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในองค์กรที่ผ่านมา

2. อภิปรายผล

การวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการวิจัยที่แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร และทราบถึงปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

สำหรับการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการติดตามและประเมินผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารของ Rogers, E. M ได้แก่ เจตคติ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ดังนี้ คือ 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ และ 4) การปฏิบัติ ได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในลักษณะต่อเนื่องกัน กล่าวคือ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ส่งผลทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อเรื่องนั้น และสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่กระทำต่อเรื่องนั้น ๆ ให้เกิดเป็นผลสำเร็จตามมาและเหตุผลที่ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นั้น ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจาก ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีกองแผนงานทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านยุทธศาสตร์โดยตรง ในการปฏิบัติหน้าที่ในการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัย บุคลากรมีความพร้อม และมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ของบุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูล ข่าวสาร ความเป็นมา แนวทางในการปฏิบัติแล้ว จึงเกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมองเห็นภาพความต้องการปลายทางที่มหาวิทยาลัย

ต้องการให้เกิดขึ้น ข้อมก่อกำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลกร ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกรับ
 เกิดความเชื่อมั่น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และแสดงออกมาในลักษณะต่อเนื่องกัน
 กล่าวคือ เมื่อมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
 ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ได้แก่ วิทยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ
 เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง การสื่อสารไปยังบุคลากร เพื่อ
 ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับทิศทางขององค์การ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ
 ในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด สอดคล้องกับซิมบาโดและเอบบีเซน (Zimbardo and
 Ebbesen (1970) อ้างถึงใน พรทิพย์ บุญนิพัทธ์, 2531: 49) กล่าวว่า การที่บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด
 ต่างกัน ก็เนื่องมาจากบุคคลมีความเข้าใจ มีความรู้สึกหรือมีแนวความคิดแตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้น
 ส่วนประกอบทางด้านความคิด หรือความรู้ ความเข้าใจ จึงนับได้ว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐาน
 ของเจตคติ และส่วนประกอบนี้ จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคลอาจออกมาในรูปแบบ
 แตกต่างกันไป ทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ และการเรียนรู้
 ที่บุคคลได้รับ และสอดคล้องกับประภา เพ็ญสุวรรณ กล่าวว่า เจตคติของบุคคลสามารถถูกทำให้
 เปลี่ยนแปลงได้หลายวิธี โดยการได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่น หรือจากสื่อต่าง ๆ ข้อมูลข่าวสาร
 ที่ได้รับจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของเจตคติในส่วนของการรับรู้เชิงแนวคิด (Cognitive
 Component) และเมื่อองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบ ส่วนอื่นจะมีแนวโน้ม
 ที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แมค ไกวร์ และมิลแมน (McGuire, W.J. & Millman, S. 1965)
 กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเจตคติ โดยใช้อิทธิพล ทางสังคม เกิดจากความเชื่อที่ว่า
 บุคคลจะพัฒนา เจตคติของตนเองในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับจากผู้อื่นในสังคม สิ่งที่มี
 อิทธิพลทางสังคมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) กลุ่มอ้างอิง คือ กลุ่มบุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐาน
 สำหรับประเมิน เจตคติ ความสามารถของเรา โดยบุคคลจะใช้กลุ่มอ้างอิง เพื่อประเมิน เจตคติ ของตน
 และตัดสินใจว่าเจตคติของตนถูกต้อง เพราะคิดว่าคนส่วนใหญ่ในกลุ่มมีเจตคติ เช่นเดียวกับตน และ
 2) บุคคลอ้างอิง ได้แก่ บุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐาน เพื่อประเมินเจตคติความสามารถของเรา หรือ
 สถานการณ์ที่เกิดขึ้น อิทธิพลของผู้อื่นที่มีต่อเจตคติของบุคคลตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง
 พฤติกรรมที่เรียกว่าการเลียนแบบ (Identification) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลรับเอาคุณสมบัติของผู้อื่น
 เช่น ความคิด เจตคติ พฤติกรรม มาเป็นของตน ดังจะเห็นได้จากการศึกษาประสิทธิผลในการสื่อสาร
 ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
 เป็นรายปัจจัย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ปัจจัยด้านการยอมรับ ปัจจัยด้านปฏิบัติได้

เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการเข้าใจ และปัจจัยด้านการรับรู้ ตามลำดับ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงานให้ความสำคัญในการสื่อสารไปยังบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กร และกระตุ้นทำความเข้าใจในแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบ ทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใช้บทวนเพื่อปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการให้ดียิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง ด้วยการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายรวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจัยที่ 4 ปัจจัยด้านปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงาน มีความมุ่งมั่น และมุ่งมั่นการผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนราชการ เน้นการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้รับผิชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามให้ผู้รับผิชอบมุ่งมั่นดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลครอบคลุมถึงการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการเข้าใจ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงานมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง มีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่แผนปฏิบัติการหรือแผนงาน โครงการ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้สอบถามและแสดงความคิดเห็น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยผ่านช่องทางหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การจัด

ประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกันในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากร มีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.66 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย และน่าจะเกิดจากประเด็นดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงานมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ให้แก่ หน่วยงานและบุคลากรได้รับรู้ถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อาจไม่ทั่วถึง ซึ่งมีวิธีการสื่อสารถึง หน่วยงาน และบุคลากรให้รับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ผ่านระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการนำเสนอ เป็นลายลักษณ์อักษร ยังต้องมีการตีความ ซึ่งอาจทำให้ การสื่อสาร และการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์คลาดเคลื่อนได้ ส่วนการสื่อสารยุทธศาสตร์/ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยวาจา ผ่านการอบรม บรรยาย ประชุม และการสัมมนาก็ไม่อาจสื่อสาร ถึงบุคลากรได้ครอบคลุมทั้งหมด

และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสอดคล้องกับประสิทธิผลในการสื่อสาร ภายในองค์กร พบว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิราวรรณ ยิ้มปริ่ม ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต แห่งชาติ (ป.ป.ช.) ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) อยู่ในระดับมาก มีมากกว่าร้อยละ 80 และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวินัย สุทธิคุณ ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร ของพนักงาน บริษัทมหาชนแม่สอดเวชการ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน องค์กรของพนักงาน บริษัทมหาชนแม่สอดเวชการ จำกัด อยู่ในระดับมาก มีมากกว่าร้อยละ 80 อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิไล เจียรบรรพต ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ การสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารนโยบาย ด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยเจตคติและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ใน โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีมากกว่า ร้อยละ 80 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญาณัฐ กีฬา ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายใน องค์กร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการศึกษา พบว่า ระดับการสื่อสารภายในองค์กร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดอำนาจเจริญ มีมากกว่าร้อยละ 80

ดังนั้นการที่ผู้บริหาร และกองแผนงานมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับเจตคติของบุคลากรในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร โดยการนำแนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสื่อสารของ Rogers, E. M ได้แก่ 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ และ 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบกับผู้บริหารองค์กรทุกระดับและกองแผนงานมีการส่งเสริมและสนับสนุนการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติชัดเจน มีความรู้สึกพอใจ เพราะเห็นว่าการสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์นี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อแผนยุทธศาสตร์ และนโยบายเช่นนี้ จะทำให้บุคลากรตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ จะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติ โดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความเป็นจริงจะส่งผลให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์กร (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จากการวิจัย พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้งหมด 3 ตัวแปร (ดังตารางที่ 4.18) มีดังนี้

2.2.1 การสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่

- 1) ผู้ส่งสาร ประกอบด้วย มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการติดตามและประเมินผล มีความรู้ มีทักษะในการสื่อสาร และมีทัศนคติที่ดี
- 2) ผู้รับสาร ประกอบด้วย มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ มีระดับความรู้ มีทักษะการสื่อสารที่ดี และมีทัศนคติที่ดี
- 3) เนื้อหาของสาร ประกอบด้วย การสื่อภาษา การให้เนื้อหาของสาร และการจัดลำดับเนื้อหาของสาร
- 4) ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย ความชัดเจนของช่องทางการสื่อสาร ความสมบูรณ์ของช่องทางการสื่อสาร ความพร้อมของช่องทางการสื่อสาร และความแน่นอนน่าเชื่อถือของช่องทางการสื่อสาร

5) สภาพแวดล้อมการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย มีทิศทาง และเป้าหมายเดียวกัน มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีความพร้อมใช้งานด้านเทคโนโลยี มีความพร้อมด้านสมรรถนะและกำลังคน และความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน

2.2.2 ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์กร ได้แก่

1) ระดับประเทศ ประกอบด้วย กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และนโยบายประเทศไทย 4.0

2) ระดับกระทรวง ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์และนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

2.2.3 การนำองค์กร (ผู้บริหาร) ได้แก่ การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์

การมีส่วนร่วมของผู้นำ การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

ตัวแปรอิสระดังกล่าว สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์กับประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรตัวแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร เนื้อหาของสาร ช่องทางการสื่อสาร และสภาพแวดล้อมการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีจาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton และ แบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo โดยสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ได้รับแนวคิดจากทฤษฎี ดังนี้

(1) ทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จากแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton, ดูบริน DuBrin และ PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดย ก.พ.ร ได้แก่ 1) มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 3) เชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดของดูบรินในทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารของ เบอร์โล เพราะเนื่องจากผู้ส่งสาร หรือหน่วยงานบริหารยุทธศาสตร์จัดเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่จัดทำ ผลักดัน ให้แผนยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติจนบรรลุถึงเป้าหมายได้ จึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือการให้แนวคิดใหม่ ๆ เช่นเดียวกับผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแนวทางในการปฏิบัติใหม่ ๆ

(2) ทฤษฎีการสื่อสาร จากแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะในการสื่อสาร 3) ทศนคติ ส่วนข้อ 4) ด้านสถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม และ 5) ขอบเขตประสบการณ์ มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ในทฤษฎีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า ผู้ส่งสารด้านยุทธศาสตร์จะต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์โดยตรง มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะประสบการณ์เกี่ยวกับยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี ผู้วิจัยเห็นควรให้ใช้คำว่า “การมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน” มาใช้แทน คำว่า “สถานภาพทางสังคม และวัฒนธรรม ขอบเขตประสบการณ์” เพราะมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในมหาวิทยาลัย ๑ มากกว่า

2) ผู้รับสารได้รับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารจากแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo และ PMQA 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ก.พ.ร ได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะในการสื่อสาร 3) ทศนคติ ส่วนข้อ 4) ด้านสถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม และ 5) ขอบเขตประสบการณ์ มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับ PMQA 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดย ก.พ.ร ได้กล่าวไว้ว่า ผู้รับสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์จะต้องเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ จะต้องมีประสบการณ์ หรือมีความรู้ในเรื่องผู้ส่งสารจะสื่อสารด้วย เพื่อให้การสื่อสารนั้นสัมฤทธิ์ผลและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยง” แทน คำว่า “สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ขอบเขตประสบการณ์” เพราะมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการสภาพการณ์ในมหาวิทยาลัย ๑ มากกว่า เช่นกัน

3) ข้อมูลข่าวสาร ได้รับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารจากแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo ได้แก่ รหัสของสาร (การสื่อภาษา) เนื้อหาของสาร การคัดเลือกและจัดลำดับของสาร และแนวคิดตัวแบบของ Van Meter & Van Horn เกี่ยวกับถูกต้อง ชัดเจน ความเที่ยงตรง ครบถ้วนเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความสม่ำเสมอของข้อมูลข่าวสาร

4) ช่องทางการสื่อสาร ได้รับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารของแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo ได้แก่ ความชัดเจนของช่องทาง ความสมบูรณ์ของช่องทาง ความพร้อมของช่องทาง และความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทาง

5) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้รับแนวคิดทฤษฎีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยตัวแบบ 7-S ของ McKinsey ได้แก่ การมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี ความพร้อมของสมรรถนะ และกำลังคน และมีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน

จากการวิเคราะห์ผลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จึงเป็น สิ่งสะท้อนถึงผู้บริหารและกองแผนงานมีความตระหนัก และเห็นความสำคัญของกระบวนการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นการติดต่อสื่อสาร ในการนำและชักจูงให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนต้องการแล้ว ยังต้องใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อ สร้างความเข้าใจกับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่การเริ่มต้น การส่งข่าวสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การเลือกช่องทาง และรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมายขององค์กร สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน)

(1) กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน สามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และ สื่อสารแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ โดยรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ ๆ พร้อมทั้งผลักดันในระดับ หน่วยงานได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และมีการติดตามประเมินผล แผนงานตามตัวชี้วัด ในเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร

(2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม รับผิดชอบเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวคิด ใหม่ ๆ เช่นการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น และการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น

(3) การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน เป็นการติดตามผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน มีการประเมินผลการดำเนินการผ่านการรายงานคำรับรอง แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน และทบทวน ผลักดันปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์อย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งกองแผนงานจะรายงานความก้าวหน้า ปัญหา หรืออุปสรรคที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญ ให้ที่ประชุมได้ทราบอย่างต่อเนื่อง

(4) ความรู้ของกองแผนงาน สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่หน่วยงานของตน ได้รับรู้ เข้าใจ จนสามารถลงมือปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น

(5) ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ ด้วยวาจาเข้าใจได้ง่าย และสื่อสารข้อตกลง การปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เห็นภาพชัดเจน

(6) ทักษะที่ดีของกองแผนงาน เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่ายุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ จะนำพามหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ

2) ปัจจัยผู้รับสาร

(1) มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ โดยบุคลากรมีความเข้าใจ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน

(2) ความรู้ของผู้รับสาร เป็นความสามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น รวมถึงที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน

(3) ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร เป็นการรับฟังและเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการต่าง ๆ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนา

(4) ทักษะที่ดีของผู้รับสาร เป็นความเห็นของบุคลากรต่อยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติตามอย่างมุ่งมั่น

3) ปัจจัยเนื้อหาของสาร

(1) การสื่อภาษาของกองแผนงาน เป็นการสื่อสารเนื้อหาด้านยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย รวมถึงใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ ต่าง ๆ ช่วยในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของแผนงานมากยิ่งขึ้น

(2) การให้เนื้อหาของกองแผนงาน โดยการให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับชัดเจนมองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีเนื้อหาที่ถูกต้องและครบถ้วน เพียงพอต่อหน่วยงานของตน และทำทันต่อเวลา สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

(3) การจัดเนื้อหาของกองแผนงานเป็นการจัดเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจง่าย

4) ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร

(1) ความชัดเจนของช่องทาง เป็นวิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทางวาจา เช่น สนทนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุมบุคลากร และการจัดอบรม/สัมมนา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง/ประกาศ/ บันทึกข้อความ / หนังสือเวียนทั่วไป การจัดประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และด้วยเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ของกองแผนงาน และไลน์

(2) ความสมบูรณ์ของช่องทาง โดยกองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ สามารถคุยโต้ตอบกันได้ ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร และมีการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักฐาน สามารถจัดเก็บข้อมูลและย้อนกลับมาทบทวน ในภายหลังได้ และยังมีมีการสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา

(3) ความพร้อมของช่องทาง เป็นการสื่อสารที่กองแผนงานนำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม

(4) ความแน่นอน น่าเชื่อถือของช่องทาง เป็นการสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของกองแผนงาน ด้วยการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนา ทำให้ได้รับ ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน และยังมีมีการสื่อสารด้วยคำสั่งประกาศ บันทึกข้อความ และการนำเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วย เช่น Infographic

5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

(1) มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีส่วนร่วม และสามารถปฏิบัติงาน ตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ไปตามกลไก โดยคำนึงถึงทิศทาง และเป้าหมายสูงสุด

(2) มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้ การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวกและชัดเจน สามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ตลอดจนนโยบาย ต่าง ๆ และมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้

(3) มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และ สื่อสารแผนงานในโครงการต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

(4) ความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน โดยกองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบ มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหา และสามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ

(5) มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน โดยประสานงานกับ หน่วยงานของตนในการจัดทำแผน จัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 สอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญาณัฐ กิพา ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิไล เกียรติบรรพต ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้า

หอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย สุทธิคุณ ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน บริษัทมหานครแม่สอดเวชการ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยกระบวนการในการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร และด้านข้อมูลข่าวสาร และช่องทางการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราวรรณ ยิ้มปลื้ม (2561) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เป็นอันดับแรก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jana W. Holwick (2009, p.79-83) ศึกษาเรื่องการประเมินผลของความสำเร็จตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีระดับปัจจัยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ Budd and Velasquez (อ้างถึงในแพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์) ศึกษาเรื่องปรากฏการณ์การสื่อสารภายในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การมีความพร้อมบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร และการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดความสำเร็จ โดยมีระดับปัจจัยอยู่ในระดับมาก

และพบว่าปัจจัยเนื้อหาของสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 เป็นลำดับสุดท้าย อาจจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่มั่นใจว่ากองแผนงานสามารถสื่อสารจัดลำดับเนื้อหา และถ่ายทอดเนื้อหาได้ดีมีความเพียงพอ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของจิราวรรณ ยิ้มปลื้ม ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงาน ป.ป.ช. ควรมีการพัฒนารูปแบบ วิธีการ เนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ สุทธิชัย ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการ ศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการนำนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณิจ ศึกษาเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

2. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การกับระดับประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมา ประกอบด้วย ระดับประเทศ และระดับกระทรวง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ จากตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ได้กล่าวว่า ตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองจะส่งผลไปยังลักษณะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ การยอมรับของผู้ปฏิบัติ และตัวสมรรถนะของนโยบายด้วยทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่เหมาะสมจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามโดยไม่ต้องได้รับการยอมรับจากตัวผู้ปฏิบัติเองมากนัก นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมยังมีผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการสาธารณะด้วยลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานเพราะหน่วยงานจะมีเครือข่ายการสื่อสาร ระดับของการควบคุมเป็นลำดับชั้น และรูปแบบของผู้นำ ซึ่งใช้อำนาจในการทำให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานไปยังทิศทางที่ตนต้องการต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sebling, Robert H. ศึกษาเรื่องปัญหาที่ทำให้นโยบายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับกรมสวัสดิการสังคม (Department of Public Welfare) ในประเทศสหรัฐอเมริกาล้มเหลว ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การอยู่ในระดับมาก และได้อธิบายถึงปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ กรมสวัสดิการสังคม ซึ่งค่อนข้างมีความไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วทั้งทางด้านการควบคุมทรัพยากร และรูปแบบการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดตามระเบียบ ซึ่งส่งผลต่อนโยบายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับกรมสวัสดิการสังคม (Department of Public Welfare) ในประเทศสหรัฐอเมริกาล้มเหลว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jana W. Holwick ศึกษาเรื่องการประเมินผลของความสำเร็จตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์การสามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีระดับปัจจัยอยู่ในระดับมาก

และปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช สอดคล้องกับผลการวิจัยของวัชรินทร์ สุทธิชัย ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณีจ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช จึงเป็นสิ่งสะท้อนถึงผู้บริหาร และกองแผนงานให้ความสำคัญต่่อนโยบายภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ การที่หน่วยงานได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวันชัย มีชาติ (อ้างอิงมาจาก Judith R. Gordon and associates.) กล่าวว่าองค์การจำเป็นต้องมีการสื่อสาร ไม่ว่าจะองค์การจะมีลักษณะเช่นใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์การต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การต้องมีโครงข่ายของการสื่อสาร (Communication Network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสาร กล่าวคือ องค์การต้องได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากการสังเกตสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Paul Sabatier & Danial Mazmanian ได้ทำการศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติโดยการมองจากตัวแบบที่เป็นเหตุเป็นผล โดยพิจารณาจากความซับซ้อนของนโยบาย และความหลากหลายของปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ดังนั้นองค์การจะต้องสร้างกรอบความคิดและสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลกับเงื่อนไขทางการเมือง เศรษฐกิจ และกฎหมาย ปัจจัยด้านสมรรถนะของนโยบายในการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการปฏิบัติ และความเป็นไปได้ที่นโยบายจะใช้ในการแก้ปัญหา

3. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านผู้นำองค์กรกับระดับประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นตัวแปรที่เข้าสมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ได้แก่ การยอมรับและตอบสนองก่อนนโยบาย และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดย ก.พ.ร. ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้นำ การบูรณาการยุทธศาสตร์ การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่ง Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้กล่าวว่าผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ส่วนภายในองค์กร ได้แก่ การผลักดันให้กระบวนการเกิดการขับเคลื่อน โดยที่บุคลากรทุกคนต้องทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ทำให้เกิดค่านิยมใหม่ ๆ ในองค์กร และเป็นตัวอย่างที่ดีสู่การปฏิบัติ และการบริหารแผนงาน หรือกลยุทธ์ แนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างเชื่อมโยงสอดคล้องกับระบบงานเดิมได้อย่างลงตัว สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำนักงาน และสอดคล้องกับ ก.พ.ร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายข้อมูลสารสนเทศ อำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการทุกภาคส่วน รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต่อสังคมและชุมชนอย่างไร และสอดคล้องกับตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ได้กล่าวว่า หากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจทำให้ นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ผู้กำหนดนโยบายอาจนำกิจกรรมเพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย หรือใช้อำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามที่ต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ของนโยบายนั้น จะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการสื่อสาร และกิจกรรม การส่งเสริม อาจสามารถทำได้แต่ในช่วงต้นของการตัดสินใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาณัฐ กีฬา ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณิจ ศึกษาเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ สุทธิชัย ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pressman and Wildavsky ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายสร้างงานให้ชนกลุ่มน้อยไปปฏิบัติที่นครโอคแลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ผลการศึกษา พบว่า ได้กล่าวถึงผู้นำองค์กรว่าความต่อเนื่องของภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานสำคัญหายไป จะทำให้เกิดความวุ่นวายในโครงการ โดยมีระดับปัจจัยด้านผู้นำองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย สุทธิคุณ (2558) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน บริษัทมหาชนแม่สอดเวชการ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยกระบวนการในการสื่อสารด้านผู้ส่งสาร ด้านผู้รับสาร และด้านข้อมูลข่าวสาร และช่องทางการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก โดยด้านผู้ส่งสารเป็นผู้รู้จักเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมในการส่งสาร หรือนำเสนอสาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jana W. Holwick (2009, p.79-83) ศึกษาเรื่องการประเมินผลของความสำเร็จตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ได้ให้ความเห็นว่าบัณฑิตศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มเรื่องการสื่อสาร สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร เพื่อทำความเข้าใจและโน้มน้าวใจให้แก่ พนักงาน รวมถึงกระบวนการวางแผนจะต้องผ่านการประเมินผล เพื่อวัด และรายงานผลถึงผลลัพธ์ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ สุทธิชัย ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และให้ความเห็นว่านโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม

ที่สำคัญของผู้บริหารสูงสุด ต้องมีความเข้าใจ และสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบ โจทย์ปัญหา และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณิจ ศึกษาเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ต่อด้านการมีส่วนร่วมของผู้นำอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านผู้นำองค์การเป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชสอดคล้องกับงานวิจัย ของเกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณิจ ศึกษาเรื่องปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์การมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำ นโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม และสอดคล้องกับงานวิจัย ของกัญญาณัฐ กีฬา ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์การมีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไล เกียรติบรรพต ศึกษาเรื่องปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัย ด้านผู้นำองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายใน องค์กร ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร และปัจจัยด้านผู้นำองค์กร เป็นตัวแปรที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สำหรับปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กรไม่พบความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน ด้านยุทธศาสตร์สามารถสังเกต และวัด ได้ง่ายชัดเจน ด้านนโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง และด้านมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถ อธิบายได้ดังนี้

1. ด้านมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน จากผลการวิจัย พบว่า ไม่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจเป็นเพราะผู้บริหาร และกองแผนงานให้ความสำคัญต่อ ในการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจน

2. นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง จากผลการวิจัยพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะผู้บริหารและกองแผนงาน ตระหนักถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงสอดคล้องประสานกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3. มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน จากผลการวิจัยพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะผู้บริหารและกองแผนงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับกรอบแนวทาง และวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ โดยมีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน

4. ยุทธศาสตร์สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเป็นเพราะผู้บริหาร และกองแผนงานให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ผ่านตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

2.3 การเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสำคัญยิ่งที่จะต้อง มีการวางแผน คิดวิเคราะห์จากปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงการคาดการณ์ในสิ่งที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวังที่จะดำเนินการในอนาคตด้วย ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ มาบูรณาการร่วมกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ และข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่มหาวิทยาลัยกำลังกำลังเผชิญอยู่ และจัดทำเป็นแนวทางการเสนอแนะกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นให้เกิดการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องครอบคลุม และต้องเกิดประสิทธิผล ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ทำให้ได้แนวทางเสนอแนะกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้วางไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์จะใช้เทคนิคการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม ด้วยตาราง Tows Matrix ซึ่งเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็น เทคนิคที่ทำให้เกิดหลายมุมมองทั้งกลยุทธ์ในเชิงรุก และกลยุทธ์ในเชิงรับ ดังตารางที่ 4.25 ในบทที่ 4

จากการพิจารณาเทคนิคการจับคู่ด้วยตาราง Tows Matrix ผู้บริหารควรพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำมาปรับใช้กับการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูง และกองแผนงานได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการไว้ ซึ่งในการพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการ ควรคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างเหมาะสมในเรื่องของงบประมาณ กำลังคน ความรู้ ความเข้าใจของผู้ส่งสารและผู้รับสาร และความถูกต้องชัดเจนของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงผลลัพธ์ ความจำเป็น จากการดำเนินการตามกลยุทธ์ และระยะเวลาในการดำเนินกลยุทธ์ อาทิเช่น การปรับแผนการสื่อสารยุทธศาสตร์ทุกหน่วยงานให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ซึ่งเป็นการเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการส่งเสริมศักยภาพ ก่อให้เกิดการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีเป้าหมายที่ครอบคลุมทั้งถึง และเป็นภาพเดียวกันทั้งหมด ส่งผลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และอีกประการหนึ่งเป็นการรองรับเทคโนโลยี และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หรือการสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic เพื่อเป็นการย่อยสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น และการใช้ AI ทำงานแทนบุคลากรในบางเรื่อง ซึ่งเป็นการเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเป็นการแก้ปัญหาและพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการส่งเสริมศักยภาพให้มีความเป็นไปได้ และเห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมต้องใช้เครื่องมือ กำลังคน ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และระยะเวลาที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เป็นที่ไปตามทิศทางของยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งการสื่อสารยุทธศาสตร์จะเกิดประสิทธิผลได้นั้น บุคลากรทุกระดับจะต้องสามารถรับรู้ และเข้าใจได้ในเป้าหมายนั้น โดยการถ่ายทอดจากกลยุทธ์ไปสู่โครงการหรือแผนงานต่างๆ และบุคลากรสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการคาดหวังไว้

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจำนวน 3 ปัจจัย จาก 4 ปัจจัย คือ กลุ่มปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ปัจจัยความการนำองค์กร (ผู้บริหาร)

ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) ปัจจัยผู้รับสาร ปัจจัยเนื้อหาของสาร ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ระดับประเทศและระดับกระทรวง

ปัจจัยการนำองค์กร (ผู้บริหาร) ประกอบด้วย การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม

เพื่อให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร

1) ปัจจัยผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) สามารถอธิบายเป็นรายประเด็นได้ ดังนี้

(1) กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ผู้บริหารและกองแผนงานควรปรับเปลี่ยนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง และควรผลักดันการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ ให้เข้าถึงระดับหน่วยงานได้อย่างสอดคล้อง และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการประสานงาน และเข้าถึงทุกหน่วยงานเพื่อรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

(2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหารและกองแผนงานควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง โดยเริ่มจากปัญหาที่เกิดจากงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ของแต่ละหน่วยงาน และควรเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อสะท้อนถึงยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ว่ามีความสอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา และความเป็นจริงในการทำงานมากน้อยเพียงใด

(3) การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรรายงานความก้าวหน้า ปัญหา หรืออุปสรรคที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ให้ที่ประชุมได้ทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างจริงจัง

(4) ความรู้ของกองแผนงาน กองแผนงานควรปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ความแตกต่าง ความยากง่ายของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ให้หน่วยงานต่าง ๆ จนสามารถจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้

(5) ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน กองแผนงานควรถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยวาจาที่เข้าใจได้ง่าย เห็นภาพชัดเจนอย่างถูกต้อง และ มีความสมบูรณ์ เช่น การพูดถึงสิ่งที่ต้องการให้ปฏิบัติอย่างตรงประเด็น ไม่ซับซ้อน เป็นต้น

(6) ทศนคติที่ดีของกองแผนงาน ผู้บริหารและกองแผนงานควรสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในระดับหน่วยงาน ว่ายุทธศาสตร์และแผนงานใน โครงการต่าง ๆ จะนำพา มหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ เช่น การรายงานถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการร่วมแรงร่วมใจของทุกฝ่าย ภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) ปัจจัยผู้รับสาร สามารถอธิบายเป็นรายประเด็นได้ ดังนี้

(1) มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหาร และกองแผนงานควรปรับแผน และแนวทางการสื่อสารให้หน่วยงาน ต่าง ๆ มีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างเข้มข้น และจริงจังมากขึ้น เช่น การจัดอบรม และนำงานที่เกี่ยวข้องในหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยตรง นำมาเป็นตัวอย่าง และอธิบายถึงความเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(2) ความรู้ของผู้รับสาร ผู้บริหารและกองแผนงานควรปรับการสื่อสาร และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆสามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น และมีความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยนำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานมาเป็นตัวอย่าง เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบข้อสงสัย เป็นต้น

(3) ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร ผู้บริหารและกองแผนงานควรตระหนักถึงความถี่ ความเหมาะสม และความเพียงพอในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนา เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับฟังและเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

(4) ทักษะที่ดีของผู้รับสาร ผู้บริหารและกองแผนงานควรมุ่งมั่น และจริงจังในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติตามอย่างมุ่งมั่น โดยรายงานถึงผลสำเร็จที่ผ่านมามีประสิทธิผลสำเร็จเพียงใด

3) ปัจจัยเนื้อหาของสาร สามารถอธิบายเป็นรายประเด็นได้ ดังนี้

(1) การสื่อภาษาของกองแผนงาน กองแผนงานควรสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย โดยอาจใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของแผนงานและเป้าหมายปลายทางที่มหาวิทยาลัยต้องการ ให้เกิดขึ้น

(2) การให้เนื้อหาของกองแผนงาน กองแผนงานควรให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับ ชัดเจนมองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้ อย่าง เป็นรูปธรรม มีเนื้อหาที่ถูกต้อง เพียงพอ ตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และทันเวลา

(3) การจัดเนื้อหาของกองแผนงาน กองแผนงานจัดเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีความเข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน ลำดับก่อนหลังอย่างเป็นขั้นตอน

4) ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร สามารถอธิบายเป็นรายประเด็นได้ ดังนี้

(1) ความชัดเจนของช่องทาง ผู้บริหารและกองแผนงานควรมีวิธีการ สื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ทางวาจา เช่น สนทนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุมบุคลากร และการจัดอบรม/สัมมนา ที่เข้มข้น จริงจังมากขึ้น มีความต่อเนื่อง เหมาะสม และเข้าถึงทุกหน่วยงาน

(2) ความสมบูรณ์ของช่องทาง ผู้บริหารและกองแผนงานควรใช้การสื่อสาร ยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม ทัวถึง เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา

(3) ความพร้อมของช่องทาง ผู้บริหารและกองแผนงานควรพิจารณา ทบทวนถึงความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ โดยอาจพิจารณาถ่ายทอดเนื้อหาที่สลับซับซ้อน ผ่านช่องทางการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนาหรือการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยต่าง ๆ หากเป็นเนื้อหา ที่เร่งด่วน ไม่ซับซ้อนเข้าใจได้ง่าย

(4) ความแน่นอน นำเชื่อถือของช่องทาง ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรตระหนัก และให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหาที่ถ่ายทอดออกไปผ่าน ช่องทางการสื่อสารทั้งทางวาจา และช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สามารถอธิบายเป็นรายประเด็นได้ ดังนี้

(1) มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารและกองแผนงานควรผลักดันให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลไกที่มหาวิทยาลัยวางไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(2) มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี กองแผนงานควรตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวก และชัดเจน มากยิ่งขึ้น

(3) ความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี กองแผนงานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับความยากง่าย และความละเอียดซับซ้อนของข้อมูล

(4) มีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน กองแผนงานควรให้ความสำคัญกับความพร้อมของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการ ต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากร การจัดกำลังคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน เป็นต้น

(5) ความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน กองแผนงานควรมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องในการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง และพร้อมให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สะดวกราบรื่นและเป็นไปด้วยดี

3.1.2 ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร

1) ระดับประเทศ ผู้บริหารและกองแผนงานควรถ่ายทอดข่าวสารวิสัยทัศน์พันธกิจระดับประเทศ เพื่อสะท้อนถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับองค์กรอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ เช่น ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

2) ระดับกระทรวง ผู้บริหารและกองแผนงานควรถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากระดับกระทรวงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เกี่ยวกับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และการสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

3.1.3 ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ผู้บริหาร)

1) การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ ผู้บริหารและกองแผนงานควรถ่ายทอดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแก่บุคลากรให้เข้าใจอย่างสม่ำเสมอ และควรควบคุม

กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการปฏิบัติใหม่ๆอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) การมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้บริหารและกองแผนงานควรให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในองค์กร เช่น การร่วมเสนอแนวคิด การแก้ไขปัญหา หรือร่วมกันคิดแผนงาน โครงการใหม่ ๆ ร่วมกันเพื่อปรับแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน

3) ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารและกองแผนงานควรสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงให้มากที่สุด

4) ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรให้ความสำคัญในการมอบหมายให้ระดับหน่วยงานในองค์กรได้มีโอกาสรับผิดชอบงานตามแผนที่กำหนด และใช้คำรับรองการปฏิบัติงานในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5) ผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร

และหากจะให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารและกองแผนงาน ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การรับรู้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงานควรถ่ายทอดให้แต่ละหน่วยงานรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ อย่างเข้มข้น และต่อเนื่อง โดยให้หน่วยงานรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ด้วยทางวาจา เช่น การอบรม บรรยาย ประชุม และสัมมนา และด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการที่กองแผนงานนำเสนอ โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ครบถ้วน สมบูรณ์ของเนื้อหาด้วย

2) การเข้าใจ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงานควรสนับสนุน ผลักดันการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติโดยรวม โดยใช้ภาษาและ เนื้อหาที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามตัวชี้วัด อย่างจริงจัง

3) การยอมรับ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงานควรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันไป ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยอย่างเข้มข้น และจริงจัง

4) ปฏิบัติได้เชื่อมโยง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรมุ่งเน้นการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดอย่างจริงจัง และครอบคลุมในทุกมิติ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาเพื่อต่อยอดจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยเลือกดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนของการสื่อสารยุทธศาสตร์ เช่น การจัดทำยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการในการสื่อสารยุทธศาสตร์ หรือการตรวจสอบ และประเมินผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ เป็นต้น

3.2.2 ควรศึกษาเครื่องมือบริหารจัดการอื่นๆ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ มาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น เครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและกำหนดตัววัดผล (OKRs) เป็นต้น





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กิดานันท์ มลิทอง. (2556). *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- กฤษตินันท์ เงามาม. (2551). *บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนวัดศรีสุदारาม เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร. (งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- กิติมา สุรสนธิ. (2557). *ความรู้ทางการสื่อสาร Introduction to Communication. (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักส์.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. (2553). *มองการศึกษา : แนวคิดและทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกียรติศักดิ์ เศรษฐพิณีจ. (2556). *ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม. (ปริญาเอก ปริญารัฐประศาสนศาสตร์คุณวุฒิปบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- กล้า ทองขาว. (2551). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กัญญาณัฐ กีฬา. (2556). *ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, กรุงเทพฯ.
- จินตนา บุญบงการ. (2555). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- ชรัส ปุณณัสสะ. (2553). *ความสำเร็จในการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญารัฐประศาสนศาสตร์คุณวุฒิปบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ: ยุทธศาสตร์ผู้ผลงาน*. กรุงเทพฯ: สำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.

- ณัฐฐา วินิจนัยภาค. (2554). *นโยบายสาธารณะ: แนวทางในการศึกษาแบบสหวิทยาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตุลา.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์: ระบบตลาด การจัดการสมัยใหม่การมีส่วนร่วมของประชาชน และชุมชนนิยม*. กรุงเทพฯ: โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2552). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- ทิวากร นุกิจ. *แผนกลยุทธ์ เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหาร โดยมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีน*. ค้นเมื่อ วันที่ 23 สิงหาคม 2561.
จาก <http://km.oae.go.th/index.php/strategic1-m/2561-stra1/398-mean>
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *องค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนาวิษณุ จินดาประดิษฐ์. (2561). *คู่มือแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน กพร.
- ธิดิภพ ชยธวัช. (2548). *แม่ไม้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซี.พี. บุ๊คเสตนดาร์ด.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ณัฐฐา วินิจนัยภาค. (2554). *นโยบายสาธารณะ: แนวทางในการศึกษาแบบสหวิทยาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตุลา.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). *การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์บัวเขียว.
- นฤมล นิราทร. (2557). “การจัดการการค้าหาบเร่แผงลอยในกรุงเทพมหานคร: ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ”. *วารสารสังคมวิทยามานุษยวิทยา*, 33 (2), 47 – 72
- บุษบา สุทธิธร. (2548). “ทฤษฎีการสื่อสารภายในบุคคลและระหว่างบุคคล”. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาปรัชญา นิเทศศาสตร์และทฤษฎีการสื่อสาร (หน่วยที่ 7)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพฯ.
- ปกรณ ปรียากร. (2556). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. สำนักพิมพ์เสมาธรรม, กรุงเทพฯ.
- ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ. (2553). *ระบบและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ* ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 6*

- (หน้า -390). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประภาพรเพ็ญ สุวรรณ. (2526). *ทัศนคติการวัดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอนามัย*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปัทมา สมพรชยกิจและอรนุช เลิศจรยารักษ์. (2556). *การสื่อสารภายในองค์กรของสำนักเทศกิจ กรุงเทพมหานคร. (ค้นคว้าอิสระปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พรทิพย์ บุญนิพัทธ์. (2531). *ทัศนคติ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พาดิเมาะ สะดียามู. (2555). “วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจการทำงานของบุคลากรศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้.” *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 6, (1), 59-67.
- พลุ เดชะรินทร์. (2551). *ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท วิชั่น พริน แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- พัชรี เขจรธยาและคนอื่น ๆ. (2541). *แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). *การควบคุมคุณภาพการบริหารคุณภาพโดยรวมรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พิภพ ชวังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภาคภูมิ นันทปรีชา. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ตามแนวคิด Balanced scorecard: กรณีศึกษา สถาบันพัฒนางานองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน)*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- มนัสกวิญ ขางประยูร. (2561). *เทคนิคและศิลปะการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ*. (เอกสารประกอบการบรรยายการสื่อสารภายในองค์กร). กรุงเทพฯ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานการปฏิรูปมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (เมษายน-ธันวาคม 2561)*. นนทบุรี: กองแผนงาน
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2557). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: เนรมิตการพิมพ์.

- รัตนกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วรรณดี แสงประทีปทอง. (2544). “การเก็บรวบรวมข้อมูลและการสร้างเครื่องมือในการประเมินทางการศึกษา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและการจัดการโครงการประเมินหน่วยที่ 5 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*.
- วิภาวี มหารักษ์กะ. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายการปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา*. (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วินัย สุทธิคุณ (2558) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน บริษัท มหา นครแม่สอดเวชการ จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- วัชรินทร์ สุทธิชัย. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2553). "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารในโรงพยาบาล" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 1 หน้า 11-3. นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์สุขภาพ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารุณี เตชะคุณารักษ์. (2558). *การใช้ SWOT วิเคราะห์ตนเอง*. สืบค้นเมื่อ 29 ตุลาคม 2558. จาก <http://techno.rtu.ac.th/detailk11.php>
- วิฑูรย์ลิมา โขคดี. (2553). *องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2553. จาก <http://www.Industry.go.th/assa/List8/AllItems.aspx>.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: เชิร์คเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). “แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:

- วรเดช จันทรศร. (2551). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค
- วรารักษ์ สุรสีห์เรืองชัย. (2558). *การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนศึกษานารีวิทยา*. (การศึกษาค้นคว้า
อิสระปริญญาบริหารการศึกษามาไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วิไล เกียรบรรพต. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารนโยบายด้านการพัฒนา
บุคลากรของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดสำนักการแพทย์
กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2558). *การนำนโยบายไปปฏิบัติ*. (ออนไลน์).
สืบค้นเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2563. จาก <http://file.siam2web.com>
- สมปอง สุวรรณภุมมา. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการศึกษา
ขึ้นพื้นฐานไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยภูมิ*.
- ศรีสมพร รอดศิริ. (2551). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณ
อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร,
กรุงเทพฯ.
- ศศิธร เวชไชโย. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับความต้องการ
พัฒนาตนเองของพนักงาน โรงพยาบาลเวชธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2553). *องค์การและการจัดการ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมบัติ ช่างธัญวงศ์ (2555). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สาคร สุขสีวงศ์. (2551). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ:
จี พี ไชเบอร์พริ้นท์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชันอินโดไชน่า
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม
คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549*.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554*. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.(2563). *สภาวะการศึกษาไทย 2561/2562 การปฏิรูปการศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2564.
จาก https://sto.go.th/sites/default/files/2019-12/NS_PlanOct2018.pdf.
- สุพานิ สฤกษ์วานิช. (2553). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2554). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). *จากแผนแม่บทสู่วิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สมปอง สุวรรณภุมมา. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดชัยภูมิ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ศิระ ศรี โยธิน. (2560). *การสื่อสารภายในองค์กรจากแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- อรรณพ ปิณฑน์โอวาท. (2554). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อร่าม ศิริพันธุ์. (2553). *การจัดการงานบุคคลของรัฐ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์.
- อาทิตย์ วงษ์สง่า. *SWOT Analysis*. สืบค้นเมื่อ 29 ตุลาคม 2558.
จาก <http://www.physics.sci.ku.ac.th/physkm/Storage/S1/swot-analysis.pdf>
- อาภรณ์ อ่อนลง. (2556). *รูปแบบประสิทธิผล*. สืบค้นเมื่อวันที่ 16/05/63.
จาก <http://aporn123.blogspot.com>
- อารีพันธ์ เจริญสุข. (2561). *คู่มือแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0*. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงาน กพร.

- อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบและความจงรักภักดีต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลศิริราช*. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัย ศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- จิราวรรณ ชุ่มปลื้ม. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช.)*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสินธุ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ยูไนเต็ค แอสตันคาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London : Pan Macmillan.
- Aiken, M. K. & Hage, J. (1966). "Organizational Alienation: A Comparative Analysis". *American Sociological Review*. 31, 497-507.
- Altmann, R. (2000). "Forecasting Your Organizational Climate", *Journal of Property Management*, 65(4), 62-65.
- Alexander, Ernest R. (1985 February). Form Idea to Action: Notes for a Contingency Theory of Policy Implementation Process. *Administration and Society* (16) 4. pp. 410-413, 403-426
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships". *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland (2001). *Making the team*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Alexander, E. R. (1985). "From Idea to Action : Notes for a Contingency Theory of Policy Implementation Process." *Administration & Society*, 16 (4), p. 228
- Anderson, James E. (1975). *Public Policy Making*. New York: Hot, Winstone & Rinehart.
- Barnard, Chester I. (1972). *The Functions of the Executive*, 22nd printing. London: Oxford University press.
- Barnard, Chester I. (1986). *The Function of the Excutive* .Cambridge: Harvard University press.
- Bingham, Julia Elizabeth. (2008). *A study of Principals' and Teachers' Perceptions of Principals' Communication Style and the Association with Teachers' Communication Satisfaction*. "Dissertations Abstracts International".

- Brown, Warren B., and Moberg, Denis J. (1980). *Organizational Theory and Management : A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening Organization Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Chinho, Lin et al. (1999). *Introduction to industrial engineering and management*. Taipei: Jun Jie.
- Clement, J.R. (2008). *The Perceived Effects of Communication with School Board Members on High School Principals* "Dissertation Abstracts International".
- Chester I. Barnard. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Certo, Samuel C. (2000). *Modern Management*. New York: A division of Simon and Schuster.
- Coon, D. J. (1992). "Testing the limits of sense and science: American experimental psychologists combat spiritualism, 1880–1920". *American Psychologist*, 47(2).
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations*. (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- C. Goman, (2006). "Change Communication: Twelve Questions to Ask before Communicating Change." In T. Gilis (ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication*, (San Francisco, CA: Jossey-Bass ,2006), 122-135
- David K. Berlo. (1960). *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Dess, G. G. and Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Singapore: McGraw - Hill. Doll.
- Dye, Thomas R. (2002). *Understanding Public Policy*. New Jersey : Prentice Hall.
- Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn, "The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework", *Administration and Society*, Vol. 6 No.4 (February 1975)
- DuBrin, A., J. (2007). *Leadership: research findings, practice, and skills (5th ed)*. New York: Houghton Mifflin.
- Easton, David. (1971). *The Political System An Inquiry in to the State of Political Science*. New York: Alfred A. Knorf.
- Bardach, Eugene.1980. "Implementation Studies and the study of Implements". *Presented at the 1980 meeting of American Policy Science Association, University of California, Berkeley*

- Gibson, L. J., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes. (9th ed.)*. United States: The McGraw-Hill Companies.
- Gilmer, Von Haller B. (1971). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Gordon Allport . (1975). *Attitude and Psychology*. San Francisco: Jossey Bass
- Goldhaber, Y.M.,(1979).The ICA communication AudirSystem: Result of six studies.Paper presented in ICA Meeting Portland: Oregon.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior (3 rd ed.)*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Herbert C. Kelman, Compliance. (1967). *Basic Psychology*. New York: Appleton Century Grofts Company.
- Holwick, Jana W. (2009). *Assessment of Institutional Strategic Goal Realization: A Case Study. Doctor of Philosophy Dissertation. School of Education, Capella University, U.S.A*
- Hellriegel D.,J.W. Slocum, Jr.and R. W. Woodman. (1995). *Organizational Behavior.(7th ed.)*. Minneapolis: West Publishig.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). “Achieving and Manintaining Strategic Compettiveness in the 21st Century: the Role of Strategic Leadership,” *Academy of Management Excutive*. 13 (1): 43 - 57.
- J.R. Clement, “ The Perceived Effects of Communication with School BoardMembers on High School Principals” Dissertation Abstracts International. Retreved January 21, 2008, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/>.
- Julia Elizabeth Bingham. (2008). “A study of Principals’ and Teachers’ Perceptions of Principals’ Communication Style and the Association with Teachers’ Communication Satisfaction” Dissertation Abstracts International. Retrieved January 12, 2008, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/8451843>.
- Joyce Kingsley Brengetto, (1995). “Communication Competence and Its Relationship to Job Performance,” Dissertation Abstracts International 33, 02 (April1995), 420.
- Johnson, G. and Scholes. K. (2003). *Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases. 5th ed.* Hemel Hempstead: Pretice Hall.

- Ayivor, Jesse S. (2007). *An Exploration of Policy Implementation in Protected Watershed Area: Case Study of Digya National Park in the Volta Lake Margins in Ghana*. Ghana: University of Ghana
- Katz Daniel. (1960). *The Functional Approach to the Study of Attitudes*. Princeton University.
- Kaplan S. Robert and Norton P. David. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kelley and Robert. (1977). *Communication*. New York: Crowell Company.
- Krech, David and Crutchfield, Richard S. (1948). *Theory and problem of Social Psychology*. London: McGraw-Hill.
- Kolb, David A., Rubin Irwin M., and McIntyre, Jame M. (1979). *Organization psychology: a book of readings*. 2nd Ed. New York: Prentice – Hall.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1985). *Motivation and organization climate*. Boston: Havard University.
- Lewis, G., & Slade, C. (2000). *Critical communication*. (2nd ed.). Frenchs Forest, NSW: Prentice Hall.
- McGuire, W.J. & Millman, S. (1965). *Anticipatory Belief Lowering Following Forewarning of a Persuasive Attack*., 2, (4), 471-479.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nahavandi, A and Malekzadeh, A R. (1999). *Organizational Behavior: The Person Organization Fit*. Indiana, U.S.A : Prentice-Hall. Boston: Houghton Mitchell.
- Nurlita, I. (2012). Investigation of Organizational Communication Climate at Bhayangkara Surabaya University Using Communication Climate Inventory (CCI) *Method.Academic Research International*, 3(2), 259 – 264.
- Osgood, Charles E. (1974). “A vocabulary for talking about communication,” In *The Process and effect of mass communication*. pp. 12. Urbana, IL : University of Illinois.
- Pace, Wayne R. and Faules, Dan F. (1994). *Organizational communication*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. (2 nd ed). California:

University of California.

- Putt, T. & Springer, K. (1989). *Policy research: Concepts, methods, and applications*.
New York: Prentice- Hall.
- Quade, E. S. (1982). *Analysis for Public Decisions (2nd ed)*. New York: Elsevier Science.
- Ripley, Randall B., and Grace A. Franklin. (1982). *Bureaucracy and policy implementation*.
Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Ramli Mohamed, (2004) .“Communication Planning in Extension Organization”.
Journal of Development Communication, 83
- Porter, W. L. & Roberts, K. H. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
Illinois: Rand McNally College.
- Porter, Michael E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.
- Rogers, E. M. (1973). *Community Strategy for Rapidly Planning*. New York: The Free Press
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Application*. 3rd ed.
New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. (2005). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schermerhorn, J., R. (2002). *Management (7th ed.)*. New York: Wiley.
- Schramm, W. (1974). *Nature of Communication between humans in W*. Urbana IL:
University of Illinois.
- Slocum and Hellriegel, D. (2011). *Management : Contingency Approach*. New York:
Harper & Row Publisher.
- Thayer Lee. (1986). *Communication and communication Systems in Organization: Management and Interpersonal Relations*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Thomas J. Peter, & Robert H. Waterman. Jr. (1982). *In search of excellence: Lesson from America’s Best-Run Companies*. New York: Haper & Row, Publishers.
- Triandis, H. C. (1971). *Attitude and Change*. New York: Wiley.
- Van Meter, & Van Horn. (1975). “The policy implementation process”. *A conceptual framework. Administration and society*. 6 (5): 445 – 486.
- Yukl, G. (1989). *Leadershi in organization (4th ed)*. Engle Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอเก็บข้อมูลวิจัย





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ... สาขาวิชาวิทยาการจัดการ... โทร. ๘๘๘๑-๖
 ที่... อว.๐๖๐๒.๑๗/น ๘๘๗... วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๔
 เรื่อง... ขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยและขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี

ด้วย นางนันทวัน ศรีภูมิพิทักษ์ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานอธิการบดี กองแผนงาน ซึ่งเป็นนักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ และดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยและขอเก็บข้อมูลการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์ เป็นผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นักศึกษารายดังกล่าวดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยและเก็บข้อมูลการวิจัยภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช” ทั้งนี้ หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๔๙๔-๑๐๕๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จะขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

อนุญาต

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปราณี สังขตะวรรณ)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยสุโขทัย

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

15 มิ.ย. 2564

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุชชาติชก)

รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้

14 มิ.ย. 2564



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๑๗๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีดิจิทัล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางนันท์วัน ศรีภูมิพฤษ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๔๔๔-๑๐๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๑๗๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางนันทวัน ศรีภูมิพฤกษ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๔๙๔-๑๐๕๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๑๗๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัย และบริหารทั่วไป

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางนันท์วัน ศรีภูมิเพ็ญ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๔๔๔-๑๐๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๗/๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางนันทวัน ศรีภูมิพฤกษ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๔๙๔-๑๐๕๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๐๔



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางนันทวัน ศรีภูมิพฤษ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเก็บข้อมูลทำการวิจัยผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ตาม QR ด้านล่างที่แนบมาพร้อมนี้ หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๔๙๔-๑๐๕๙

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้



QR Code

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ภุชวิวัฒน์ ชาญกิจ)
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษา และเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชจัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยการสื่อสารยุทธศาสตร์ หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์การครอบคลุมประเด็นสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ คือ การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยถ่ายทอดสู่แผนกิจกรรมโครงการในแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลของท่านจะนำมาใช้ประกอบการศึกษาเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และนำไปสู่การการนำเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ต่อไป โดยการนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ดังนั้นความคิดเห็นของท่านจะไม่มีเปิดเผยเป็นรายบุคคล จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นันทวัน ศรีภูมิพุกษ์

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

E-mail: nantawan.sri57@gmail.com โทรศัพท์ 0-2504-7161, 08-7494-1059

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ไม่เกิน 30 ปี 31-40 ปี 41 – 50 ปี 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. อายุราชการ

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11 -15 ปี	<input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี	<input type="checkbox"/> 20 ปี ขึ้นไป
--	------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------------
5. ท่านมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

<input type="checkbox"/> สายวิชาการ
<input type="checkbox"/> สายสนับสนุนวิชาการ
6. ความถี่ของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

<input type="checkbox"/> บ่อยมากที่สุด
<input type="checkbox"/> บ่อยมาก
<input type="checkbox"/> ปานกลาง
<input type="checkbox"/> น้อย
<input type="checkbox"/> น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในปัจจัยด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว
และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การนำองค์การ (ผู้บริหาร) หมายถึง การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของผู้นำ การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ					
1. มหาวิทยาลัยตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย					
2. มหาวิทยาลัยถ่ายทอดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การแก่บุคลากร					
3. มหาวิทยาลัยผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในองค์การ					
4. มหาวิทยาลัยควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน					
การมีส่วนร่วมของผู้นำ					
5. มหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกคนในองค์การ					
6. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนร่วมปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ แผนงาน และเสนอแนะโครงการใหม่ ๆ					
ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
7. หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ Website, Line@					
ผู้นำมีแนวโน้มบุคลากรให้ปฏิบัติตาม					
9. มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายให้ระดับหน่วยงานในองค์กรได้รับผิดชอบงานตามแผนที่กำหนด					
10. มหาวิทยาลัยใช้คำรับรองการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์					
ผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม					
11. หน่วยงานของท่านได้รับโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย					
12. หน่วยงานของท่านได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร					
13. หน่วยงานของท่านได้รับโอกาสในการร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร					
14. หน่วยงานของท่านได้รับโอกาสในการร่วมวางแผนปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร					
15. หน่วยงานของท่านได้รับโอกาสในการร่วมประเมินผลปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ภายในองค์กร					
2. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร					
มีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน					
16. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย					
นโยบายมีความสอดคล้องกับความเป็นจริง					
17. มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยง สอดประสานกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้					
มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน					
19. กรอบแนวทางและวิธีปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน					
ยุทธศาสตร์สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย					
20. ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน					
21. มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ผ่านตัวชี้วัดอย่างชัดเจน					
3. ผู้ส่งสาร (กองแผนงาน) หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและผลักดันยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ					
กองแผนงานมีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน					
22. ความสามารถของกองแผนงานในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และสื่อสารแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ					
23. กองแผนงานประสานงานรับฟังความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ จากหน่วยงานต่าง ๆ					
24. กองแผนงานผลักดันในระดับหน่วยงานได้อย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน					
25. กองแผนงานมีการติดตามประเมินผลแผนงานตามตัวชี้วัดในเป้าหมายต่าง ๆ					
การมีส่วนร่วมของบุคลากร					
26. กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ					
27. กองแผนงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28. กองแผนงาน ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการ รับผิดชอบยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ภายใน มหาวิทยาลัย					
29. กองแผนงาน ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการ วางแผนการปฏิบัติงาน ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการ ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย					
30. กองแผนงาน ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย					
การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน					
31. กองแผนงานรายงานความก้าวหน้า ปัญหา หรือ อุปสรรคที่ มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญ ให้ที่ประชุม ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง					
32. กองแผนงานติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน					
33. กองแผนงานติดตามประเมินผลการดำเนินการผ่านการรายงาน คำรับรองแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน					
34. กองแผนงานมีการประเมินผลการดำเนินงานและทบทวน ผลักดัน ปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง					
ความรู้ของกองแผนงาน					
35. กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้แก่หน่วยงานของท่าน ได้รับรู้ เข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น					
36. กองแผนงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้หน่วยงานของท่าน จนสามารถจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้					
ทักษะในการสื่อสารที่ดีของกองแผนงาน					
37. กองแผนงาน ได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงาน โครงการ ต่าง ๆ ด้วยวาจาเข้าใจได้ง่าย เห็นภาพชัดเจน					
38. กองแผนงาน ได้มีการสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงาน โครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษร					
39. กองแผนงาน ได้มีการสื่อสารข้อตกลงการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์ อักษร					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
40. กองแผนงานได้มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการ ให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์					
ทัศนคติที่ดีของกองแผนงาน					
41. บุคลากรกองแผนงานถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และแผนงานในโครงการต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ					
42. กองแผนงานสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในระดับหน่วยงานว่ายุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ จะนำพามหาวิทยาลัย ฯ สู่อความสำเร็จ					
4. ผู้รับสาร หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงเกี่ยวกับยุทธศาสตร์					
มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์					
43. ท่านมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ในหน่วยงานของท่านมากน้อยเพียงใด					
44. หน่วยงานของท่านมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด					
ความรู้ของผู้รับสาร					
45. ท่านสามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น					
46. ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่าน					
ทักษะในการสื่อสารของผู้รับสาร					
47. หน่วยงานของท่านรับฟังและเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนา					
ทัศนคติที่ดีของผู้รับสาร					
48. หน่วยงานของท่านเห็นว่ายุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติตามอย่างมุ่งมั่น					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. เนื้อหาของสาร หมายถึง การจัดเนื้อหาของสาร ที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์การ					
การสื่อภาษาของกองแผนงาน					
49. กองแผนงานสื่อสารเนื้อหาด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย					
50. กองแผนงานสื่อสารเนื้อหาด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของแผนงานมากยิ่งขึ้น					
การให้เนื้อหาของกองแผนงาน					
51. กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับชัดเจนมองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
52. กองแผนงานให้ข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ถูกต้องและครบถ้วน					
53. กองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาเพียงพอต่อหน่วยงานของท่าน					
54. กองแผนงานให้ข้อมูล ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีเนื้อหาที่ทันต่อเวลา หรือตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
การจัดเนื้อหาของกองแผนงาน					
55. กองแผนงานจัดเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีความเข้าใจง่าย					
5. ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง สื่อที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลของกองแผนงาน					
ความชัดเจนของช่องทาง					
การสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ต่าง ๆ ของกองแผนงาน ใช้ช่องทางในการสื่อสารต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
56. วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทางวาจา เช่น สนทนาเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุม บุคลากร และการจัดอบรม/สัมมนา					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
57. วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ทางลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่ง/ ประกาศ/ บันทึกข้อความ / หนังสือเวียนทั่วไป การจัดประชุมรายงานผลการปฏิบัติงาน การประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย					
58. วิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ของกองแผนงาน และไลน์					
ความสมบูรณ์ของช่องทาง					
59. กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์สามารถคุยโต้ตอบกันได้ ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร					
60. กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยลายลักษณ์อักษร เพราะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานชัดเจน สามารถจัดเก็บข้อมูลและย้อนกลับมาทบทวนในภายหลังได้					
61. กองแผนงานใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา					
ความพร้อมของช่องทาง					
62. ช่องทางการสื่อสารที่กองแผนงานนำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มีความเหมาะสม					
ความแน่นอน นำเชื่อถือของช่องทาง					
63. กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนา ทำให้ได้รับข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วนมากน้อยเพียงใด					
64. กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยคำสั่งประกาศ บันทึกข้อความ					
65. กองแผนงานสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น Infographic					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร					
มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน					
66. หน่วยงานของท่านปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงทิศทางและเป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัย					
67. หน่วยงานของท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
68. หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลไกที่มหาวิทยาลัยฯ วางไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
มีระบบและกระบวนการทำงานที่ดี					
69. มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวก และชัดเจน					
70. หน่วยงานของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ตลอดจนนโยบาย ต่าง ๆ					
71. ข้อมูลยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการและต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยฯ นำเสนอเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้					
มีความพร้อมใช้งานเทคโนโลยี					
72. กองแผนงานใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงานในโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
มีความพร้อมของสมรรถนะและกำลังคน					
73. กองแผนงานมีความพร้อมในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
74. กองแผนงานมีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
75. กองแผนงานมีบุคลากรที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์แผนงาน และโครงการ ต่าง ๆ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					

รายละเอียด	ระดับความคิดเห็น (เห็นด้วย)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
มีความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างกัน					
76. กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของท่านในการจัดทำแผน					
77. กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของท่านในการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน					
78. กองแผนงานมีการประสานงานกับหน่วยงานของท่านในการติดตามประเมินผล					
7. การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ					
ระดับประเทศ ได้แก่ กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 และนโยบายประเทศไทย 4.0 ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากนักน้อยเพียงใด					
79. หน่วยงานของท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ					
80. หน่วยงานของท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี					
ระดับกระทรวง ได้แก่ ยุทธศาสตร์และนโยบายกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมากนักน้อยเพียงใด					
81. หน่วยงานของท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ					
82. หน่วยงานของท่านได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม					

ส่วนที่ 3 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว และ
กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ ประสิทธิผลของการสื่อสาร				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
เจตคติ					
การรับรู้					
1. โดยรวมหน่วยงานของท่านรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
2. โดยรวมหน่วยงานของท่านรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
3. โดยรวมหน่วยงานของท่านรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยวาจา เช่น การอบรม บรรยาย ประชุม และ สัมมนา ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
4. โดยรวมหน่วยงานของท่านรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
ความเข้าใจ					
5. โดยรวมหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
6. โดยรวมหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
7. โดยรวมหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจเนื้อหา และ ภาษาที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลด้านยุทธศาสตร์และแผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
8. โดยรวมหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
9. โดยรวมหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัด ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					

ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ ประสิทธิผลของการสื่อสาร				
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การยอมรับ					
10. โดยรวมหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติ ที่กองแผนงานนำเสนอ มากน้อยเพียงใด					
11. โดยรวมหน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์/ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
12. โดยรวมหน่วยงานของท่านมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการมากน้อยเพียงใด					
13. โดยรวมหน่วยงานของท่านมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์					
14. หน่วยงานของท่านจัดทำแผนปฏิบัติการงาน สอดคล้องกับ แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย ฯ มากน้อยเพียงใด					
15. หน่วยงานของท่านจัดทำแผนปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด					
16. หน่วยงานของท่านปฏิบัติตามแผนงานได้สำเร็จตามตัวชี้วัดมากน้อย เพียงใด					

**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการสื่อสาร
ยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล**

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล
อย่างไร

.....
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานให้เกิดประสิทธิผล
อย่างไร

.....
.....

3. ท่านคิดว่าควรนำโอกาส หรือแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงาน
ให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร

.....
.....

4. ท่านเห็นว่าภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานมีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

.....
.....

5. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผล
มีอะไรบ้าง

.....
.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาร่วมแสดงความคิดเห็น



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร

สัมภาษณ์ผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร

.....
.....
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร

.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่าควรนำโอกาส หรือแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร

.....
.....
.....

4. ท่านเห็นว่าภาวะคุกคามในการสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานมีอยู่ในเรื่องใดบ้าง

.....
.....
.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นางนันทวัน ศรีภูมิพฤษ์
วัน เดือน ปีเกิด	1 มิถุนายน 2509
สถานที่เกิด	เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปีการศึกษา 2536
สถานที่ทำงาน	กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

