

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับ
การพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

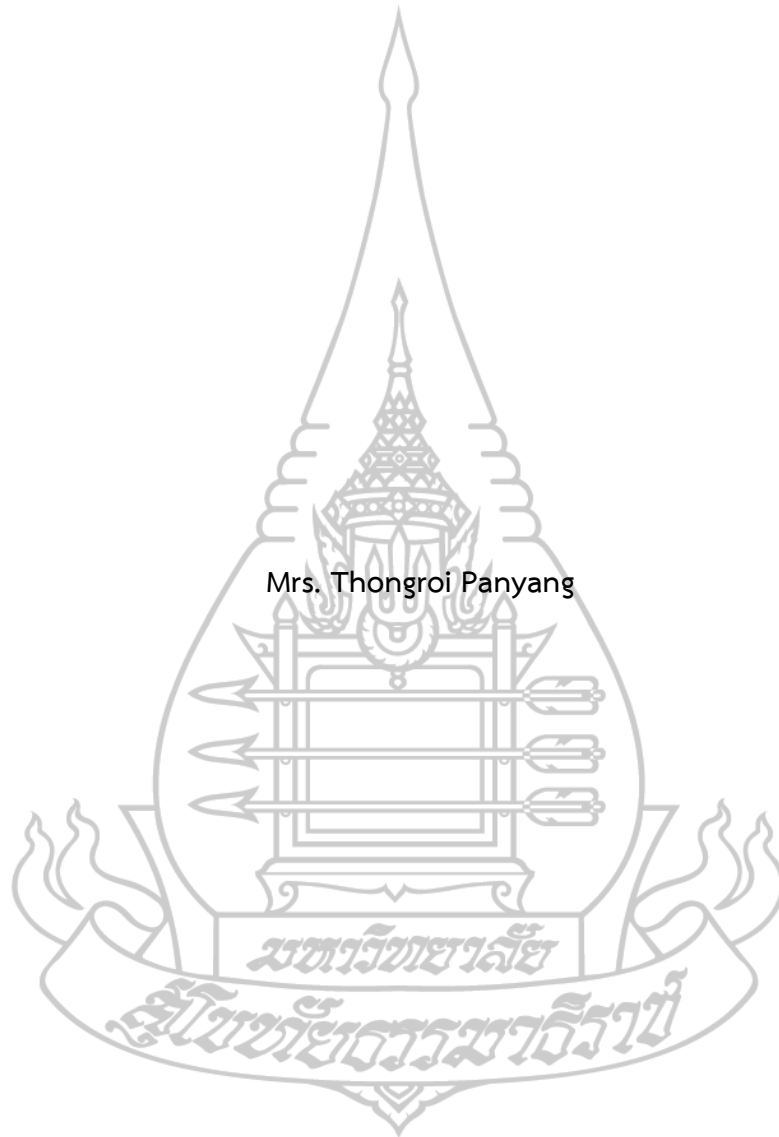


นางทองร้อย พันธุ์ยาง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

The Relationship Between Motivation Factors of the Academic Support
Personnel and the Development Towards Strategic Organization of
Sukhothai Thammathirat Open University



Mrs. Thongroi Panyang

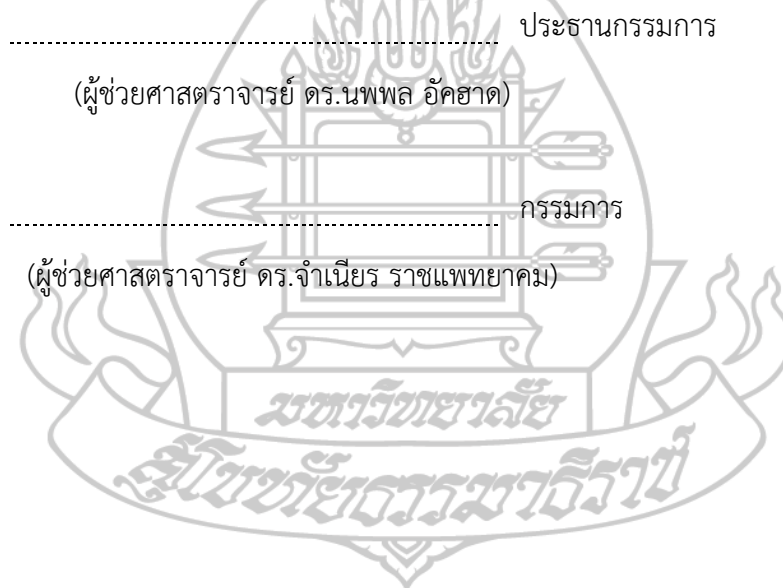
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ชื่อและนามสกุล	นางทองร้อย พันธุ์ยาง
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คำนวณค่าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ผู้ศึกษา นางทองร้อย พันธุ์ยาง รหัสนักศึกษา 2653002309
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (2) ระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (3) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรคือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 684 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 252 คน ตามแนวคิดของทอโรยามาเน ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเพศ ด้านอายุ และด้านระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพ ด้านระดับตำแหน่งงานและรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ (4) ปัจจัยแรงจูงใจกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ ปัจจัยแรงจูงใจ องค์การเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

Independent Study title: The Relationship Between Motivation Factors of the Academic Support Personnel and the Development Towards Strategic Organization of Sukhothai Thammathirat Open University

Author: Mrs. Thongroi Panyang; ID: 2653002309;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Dr. Noppon Akahat, Assistant Professor; Academic year: 2023

Abstract

This study aimed to investigate: (1) the levels of motivation factors among academic support personnel, (2) the levels of development towards strategic organization at Sukhothai Thammathirat Open University (STOU), (3) the comparison of opinions on development towards strategic organization based on demographic factors, and (4) the relationship between motivation factors and development towards strategic organization at STOU.

This quantitative research was conducted with a population of 648 academic support personnel, and a sample of 252 respondents was selected using Taro Yamane's formula with a 95% reliability level through convenience sampling. Data were collected using a questionnaire, and statistical analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-tests, one-way ANOVA, and Pearson's correlation coefficient, with significance set at 0.05.

The results showed that: (1) overall, the motivation factors among academic support personnel were rated at the highest level, (2) the level of development towards strategic organization at STOU was rated high, (3) opinions on development towards strategic organization did not significantly differ by gender, age, or education level, but they did significantly differ by length of service, employment status, position level, and monthly income at the 0.05 level, and (4) there was a moderate positive correlation between motivation factors and development towards strategic organization, with statistical significance at the 0.05 level.

Keywords : Motivation Factors, Strategic Organization, Sukhothai Thammathirat Open University

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่เป็นทั้งผู้สอน ให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระมาตลอดตั้งแต่เริ่มต้น และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม กรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการสอบปกป้องการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ตลอดจนคณาจารย์ประจำแขนงวิชาบริหารรัฐกิจที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้แก่ ลูกศิษย์คนนี้ให้มีความรู้ความเข้าใจ และพากเพียรในการศึกษาเล่าเรียนจนบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายได้ตามกำหนดเวลา

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้งสามท่านที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่มีนัยสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการทำเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา รุ่นพี่ ปรศ.มสธ. ที่ให้ คำแนะนำแนวทางในการศึกษาและช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม เจ้าหน้าที่ งานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการที่ให้การสนับสนุน คำแนะนำ และอำนวยความสะดวก ในการศึกษา

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์ และผู้อำนวยการสำนัก วิชาการที่ได้กรุณาเห็นความสำคัญและให้โอกาสในการได้เข้ารับการศึกษ เพื่อใช้เป็นประสบการณ์ และเป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นรองรับการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และขอบขอบคุณ บุคลากรงานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความ ช่วยเหลือในทุกๆ เรื่อง และที่สำคัญคือขอขอบคุณคูชีวิตที่คอยให้กำลังใจในวันที่ท้อแท้และเพิ่มพลัง บวกให้ตลอดระยะเวลาในการศึกษา ขอให้ทุกท่านจงมีความสุขความเจริญในทุกๆ ด้าน ด้วยอายุ วรรณะ สุขะ พละ ด้วยเทอญ อีกทั้งคุณค่าใดที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ผู้ศึกษาขอมอบ เป็นเครื่องบูชาคุณแต่ครูบาอาจารย์ทุกท่าน

นางทองร้อย พันธุ์ยาง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	๗
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
สมมติฐานการศึกษา.....	6
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การเชิงยุทธศาสตร์.....	21
ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	49
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ.....	64
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	81
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ.....	96
ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	106
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	119
สรุปผลการศึกษา.....	119
อภิปรายผล.....	122
ข้อเสนอแนะ.....	127
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	133
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	134
ข หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ.....	136
ค หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล.....	140
ง การหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC).....	142
จ การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability).....	158
ฉ แบบสอบถาม.....	160
ประวัติผู้ศึกษา.....	174

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	34
ตารางที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	35
ตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของแผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	41
ตารางที่ 3.1 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ.....	49
ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม.....	53
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในภาพรวม.....	64
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน.....	65
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรวิชาการ ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง.....	67
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านลักษณะของงาน.....	68
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความรับผิดชอบ.....	69
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน.....	70
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	72
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการควบคุมดูแล.....	74
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน.....	75
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน.....	77
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน.....	78
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	80
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวม.....	81
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน.....	82
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการปรับองค์การ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น.....	85
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับงานของทุกคนในแต่ละวัน.....	87
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการทำให้กลยุทธ์มีลักษณะ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร.....	92
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ ด้านเพศ.....	96
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านอายุ.....	97
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับการศึกษา.....	97
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	98
ตารางที่ 4.25 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ จำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน.....	99
ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านสถานภาพ.....	100
ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับตำแหน่งงาน.....	101
ตารางที่ 4.28 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน.....	102

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านรายได้ต่อเดือน.....	104
ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ จำแนกตาม รายได้ต่อเดือน.....	105
ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวม.....	106
ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	107
ตารางที่ 4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	108
ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านลักษณะของงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	109
ตารางที่ 4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความรับผิดชอบ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	110
ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	111
ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	113
ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการควบคุมดูแล กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	114
ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	115
ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	116
ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	117
ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	118
ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา.....	121

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 ลักษณะขององค์การเชิงยุทธศาสตร์.....	30
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	32
ภาพที่ 2.4 canvas model แผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.....	45



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแนวโน้มของการพัฒนาระบบราชการภายใต้แนวคิดและทฤษฎีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ โดยแนวคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือการดำเนินงาน โดยหันมามุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานในแง่ความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ด้วยการนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบองค์การ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ อ้างถึงใน กิตติพงษ์, 2562 น.1-22 - 1-23) สอดคล้องกับปัจจุบันในการพัฒนาระบบราชการของไทยนั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตราที่ 65 บัญญัติให้รัฐพึงมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) จึงเปรียบเสมือนกรอบแนวทางในการพัฒนาและการปฏิรูปประเทศภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมุ่งสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมถึงพร้อมด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” การปรับบทบาทของภาครัฐให้เหมาะสมกับภารกิจในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันให้มีความมีประสิทธิภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลาด้วยการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า

และได้มาตรฐานสากล ภาครัฐต้องมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

ความสอดคล้องของการพัฒนาระบบราชการภายใต้แนวคิดและทฤษฎีการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ (New Public Management: NPM) และกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ดังกล่าว ทำให้องค์การภาครัฐแต่ละแห่งต้องปฏิรูปการทำงานแบบพลิกโฉม (disrupt) ต้องปรับตัว เพื่อให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง อีกทั้งบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านการพัฒนา ศักยภาพของตนเองให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดแรงจูงใจแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อตัวบุคลากรอย่างรุนแรง แต่หากบุคลากรสามารถปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีย่อมส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในแง่ของประสิทธิภาพของการทำงาน และเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง ซึ่งหนึ่งในการปรับตัวขององค์การภาครัฐคือการพัฒนาไปสู่การ เป็นองค์การสมัยใหม่ ปรับรูปแบบการบริหารเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategy Focused Organization) หรือเป็นองค์การเชิงรุกมากขึ้น ผ่านกระบวนการประเมินสภาพแวดล้อมหรือ สถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ เพื่อแสดงจุดยืนและค่านิยมร่วมที่บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วม กำหนดเป็นทิศทางที่องค์การจะมุ่งหน้าต่อไป ดังนั้นองค์การเชิงกลยุทธ์จึงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ สมรรถนะ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรภายในองค์การ และการบริหารจัดการและ ระบบงานภายในองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวหลักทางด้านกรวางแผนกลยุทธ์ และมีการ กระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารในระดับอื่นและถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติ มีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานและรายงานกลับไปยังหน่วยงานกลยุทธ์ในส่วนกลางขององค์การซึ่งผู้บริหารระดับสูงนั่งอยู่

สำหรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชนั้นแบ่งเป็น 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร ปรากฏตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม ที่ถ่ายทอดมาจากยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของประเทศรองรับการปรับตัวสำหรับการ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของ “คน” ในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำประเทศเข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งนี้ แผนพัฒนาดังกล่าวได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ รวมทั้งเป้าหมาย และประสงค์เพื่อนำ มหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” และยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูปการจัดการศึกษาและการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกี่ยวข้องกับการ เรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ปรากฏตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026) ตามนโยบายการปฏิรูปมหาวิทยาลัย- สุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing) ของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และข้อกำหนดสถานนโยบายการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัด

การศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2564 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ดำเนินการพลิกโฉม (Reinventing) เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นแนวหน้า (Fore Front) ในการขับเคลื่อนประเทศสู่ Value-based Economy และแก้ไขปัญหาคือเป็นจุดสำคัญ หรือ Pain Points ในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ (มคอ.) การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ รวมถึงธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยโครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย จะมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล และสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน สำหรับกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และยุทธศาสตร์การปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026) ให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มงาน ซึ่งมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 1,616 คน (ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรบุคคล ณ เดือน พฤษภาคม 2567) ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 296 คนภายใต้โครงสร้างกลุ่มสาขาวิชา จำนวน 12 สาขาวิชา และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 1,320 คน ภายใต้โครงสร้างกลุ่มสำนักงานอธิการบดี และกลุ่มสำนักและสถาบัน ซึ่งในจำนวนนี้ประกอบด้วยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ จำนวน 684 คน ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภายใต้ปรัชญา “รวมบริการ ประสานภารกิจ”

อย่างไรก็ตามแม้มหาวิทยาลัยจะมีการประกาศใช้แผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี และแผนปรับแต่งแปลงโฉมมา ระยะหนึ่งแล้วกลับพบปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ นักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี ย้อนหลัง 5 ปี มีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 45.25 (เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีเมื่อปีการศึกษา 2562 มีนักศึกษาใหม่จำนวน 26,517 คน กับปีการศึกษา 2566 มีนักศึกษาใหม่จำนวน 14,519 คน) สวนทางกับจำนวนนักศึกษาออกกลางคันที่ไม่ลงทะเบียนในแต่ละปีการศึกษาย้อนหลัง 5 ปี กลับมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยในปีการศึกษา 2560-2564 มีนักศึกษาออกกลางคัน ร้อยละ 37.27 ร้อยละ 40.18 ร้อยละ 42.86 ร้อยละ 56.65 และร้อยละ 45.23 ตามลำดับ (ข้อมูลจากสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร มสธ.) และพบปัญหาที่ต้องการการร่วมมือในการแก้ไข อาทิ การเรียนการสอนในระบบทางไกลไม่ทันต่อเทคโนโลยีและการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการให้บริการมีลักษณะแยกส่วนการทำงานทำให้ส่งต่อการให้บริการแก่นักศึกษาล่าช้า รูปแบบการพัฒนาและการปรับปรุงหลักสูตรเป็นลักษณะการพัฒนาจากด้านอุปทาน ที่เป็นความต้องการของสาขาวิชามากกว่าความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตและตลาดแรงงาน จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านงานประจำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้อง

สัมพันธ์กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ซึ่งมีทั้งบุคลากรที่บรรจุใหม่ และกว่าครึ่งหนึ่งเป็นบุคลากรมีช่วงอายุ 50 ขึ้นไปนั้น ยังขาดแรงจูงใจในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์หรือไม่ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดว่าการศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยผลการศึกษาในครั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจไปประยุกต์เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อร่วมกันผลักดันให้มหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ และก้าวข้ามวิกฤติจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ลดลง และปัญหาการออกกลางคันที่เพิ่มขึ้นของนักศึกษาต่อไป

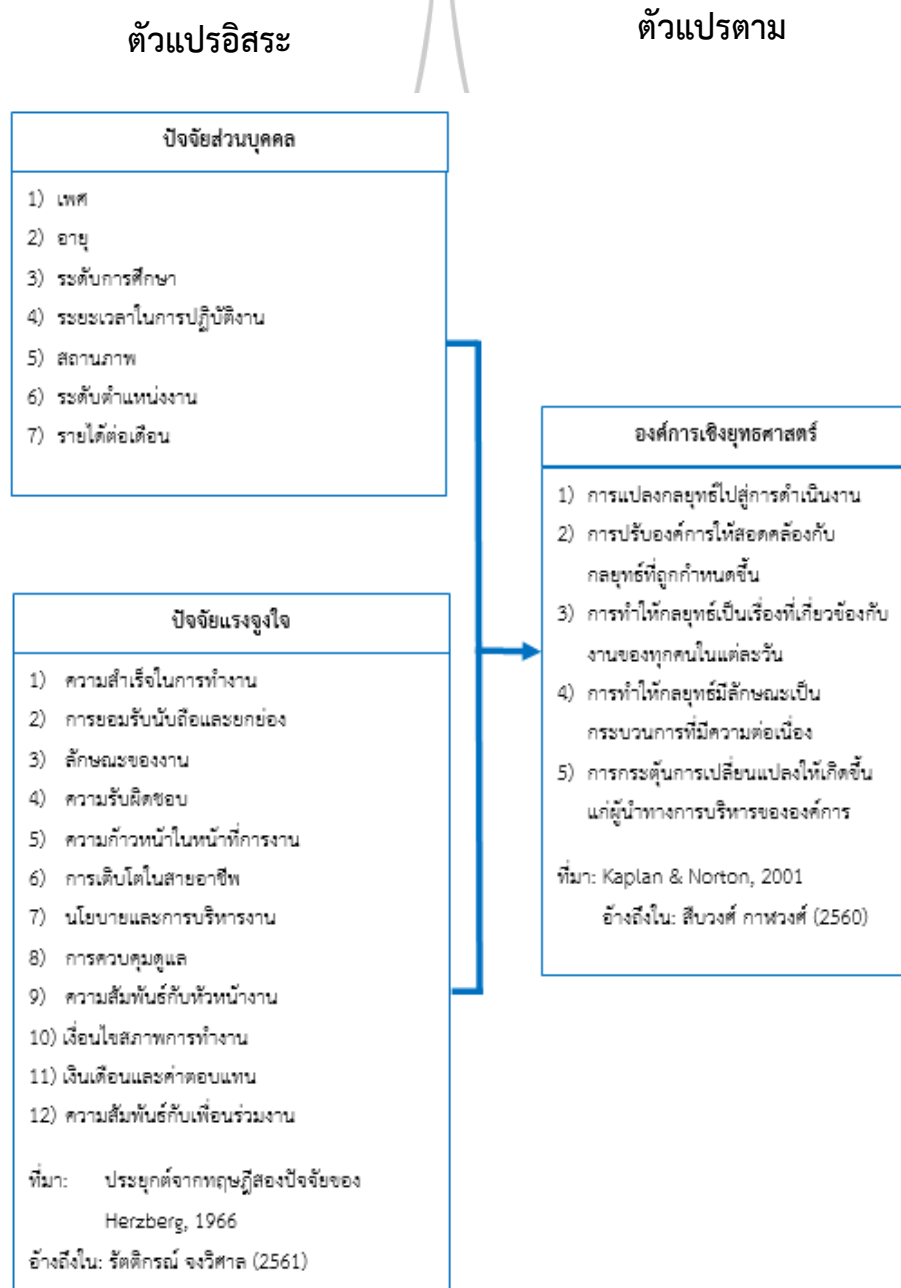
2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 2.3 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



3. กรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

5.1.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จในการทำงาน
- 2) การยอมรับนับถือและยกย่อง
- 3) ลักษณะของงาน
- 4) ความรับผิดชอบ
- 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 6) การเติบโตในสายอาชีพ
- 7) นโยบายและการบริหารงาน
- 8) การควบคุมดูแล
- 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
- 10) เงื่อนไขสภาพการทำงาน
- 11) เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
- 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น

- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง
- 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ได้จำนวนประชากรจำนวนทั้งสิ้น 684 คน (ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรบุคคล ณ เดือนพฤษภาคม 2567)

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างและการสุ่ม

นำประชากรจำนวน 684 คน มากำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของทายโรยามาเน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2561 น.4-43) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มเท่ากับ 0.05 จากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non probability sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling)

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ศึกษา ได้แก่ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมทั้งศูนย์วิทย์พัฒนาบริการและชุมชนสัมพันธ์ มสธ. รวมทั้งสิ้น 28 หน่วยงาน

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่วันที่เดือนมีนาคม ถึง สิงหาคม 2567 รวมเป็นระยะเวลา 6 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษานิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. **ปัจจัยแรงจูงใจ** หมายถึง ปัจจัยที่นำไปสู่กระบวนการในการกระตุ้น ผลักดัน ควบคุม หรือแรงขับ ที่ส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีพลังและมีทิศทางที่ชัดเจน จนทำให้ความต้องการหรือความปรารถนาของแต่ละบุคคลนั้น บรรลุจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์

2. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงาน ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย หรือสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาอันจะเกิดอุปสรรคต่อการทำงาน

3. การยอมรับนับถือและยกย่อง หมายถึง การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผล หรือพยายามที่จะทำให้สำเร็จ

4. ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกทั้งด้านบวกและด้านลบของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่มีต่อภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ว่าตรงกับความรู้ ความสามารถ มีความสำคัญ เป็นประโยชน์ มีความซ้ำซากจำเจ ความมีอิสระ ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ

5. ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย และมีอำนาจในการรับผิดชอบ ไม่ต้องมีการควบคุมใกล้ชิด

6. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับการเปลี่ยนสถานภาพ หรือการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการเพิ่มความรับผิดชอบในภาระงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้น

7. การเติบโตในสายอาชีพ หมายถึง การที่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะวิชาชีพที่จำเป็นรองรับภาระงานหรือตำแหน่งหน้าที่ในอนาคต

8. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีนโยบายและเป้าหมายที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกัน ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายให้แก่บุคลากรทราบอย่างต่อเนื่อง เอื้อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

9. การควบคุมดูแล หมายถึง ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถในการบริหาร สามารถกำกับดูแลการทำงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเต็มใจและไม่เลือกปฏิบัติ

10. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดี ให้การช่วยเหลือเกื้อกูล มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

11. เงื่อนไขสภาพการทำงาน หมายถึง สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมทางด้านกายภาพ สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานโดยมีแสงสว่าง วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีเพียงพอ รวมทั้งมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และไม่มีสิ่งรบกวนในการทำงาน

12. เงินเดือนและค่าตอบแทน หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม รวมทั้งค่าตอบแทนอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนมีความเพียงพอและเหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น ค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เป็นต้น

13. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดี และมีความจริงใจต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

14. องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีกระบวนการบริหารจัดการแบบเชิงรุกในระยะยาว โดยมีกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

15. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับในด้านความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้เครื่องมือในการดำเนินการ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารแบบสมดุล การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ และผลสัมฤทธิ์สำคัญ (OKRs) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปรับแต่งแปลง โฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing)

16. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารองค์การให้สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานที่มีภารกิจแตกต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันโดยยึดถือคุณค่าหลักเพื่อสะท้อนผลสำเร็จร่วมกัน

17. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีการทำให้บุคลากรเข้าใจยุทธศาสตร์โดยการเชื่อมโยงความสำเร็จของยุทธศาสตร์กับเป้าหมายส่วนบุคคลและผลตอบแทน เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่น

18. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง หมายถึง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีกระบวนการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับระบบงบประมาณ ระบบการรายงานและติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ สามารถนำมาปรับปรุงและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

19. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีความผูกพันร่วมกันและสามารถสื่อสารภาพการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับให้ทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยใช้ระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

20. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง บุคคลที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชมีคำสั่งบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป หรือตำแหน่งประเภทวิชาชีวะเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการและธุรการของมหาวิทยาลัย ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ

21. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หมายถึง มหาวิทยาลัยในระบบเปิด ที่ยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั่วไป เพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบอาชีพและขยายโอกาสทางการศึกษาต่อสำหรับทุกคน เพื่อสนองความต้องการของบุคคลและสังคมด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนในระบบทางไกล ซึ่งใช้สื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อออนไลน์ และวิธีการอื่นที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ

22. หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานระดับกอง หรือเทียบเท่า ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมทั้งศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 เกิดข้อค้นพบจากผลการศึกษาที่สามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

7.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสามารถนำข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจจากการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การเชิงยุทธศาสตร์
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ

ชนกนารถ บุญวัฒน์กุล (2559, น.5-2) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง แรงขับภายในตัวบุคคลที่จะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แรงจูงใจจะเป็นตัวกระตุ้นหรือตัวเสริมให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ

ปริญานูช ชูจร (2564, น.13) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น โดยมีความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลตามที่ตนเองปรารถนา และมีสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่างๆ เป็นตัวกำหนด แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อหน่วยงาน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2562, น.10-44) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่อยู่รอบตัวบุคคลมาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการของผู้จูงใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560, น.69) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่หากเมื่อกล่าวถึง “แรงจูงใจ” จะพบคำที่เกี่ยวข้องอีกหลายคำ เช่น ความต้องการ (Needs) เป็นสภาวะการขาดสมดุลบางอย่างของบุคคล อาจจะเป็น

ทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ อากาศ หรือทางด้านจิตใจ เช่น การยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความหมายของชีวิต แรงขับ (Drives) เป็นสิ่งเร้าหรือแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการ เมื่อคุณมีความต้องการก็จะเกิดแรงขับ ซึ่งจะกระตุ้นให้คุณแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการ สิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลดึงดูด กระตุ้นหรือผลักดันให้คุณแสดงพฤติกรรมตามเป้าหมาย

วารสารณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2561, น.5-54) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาภายในตัวบุคคลที่กระตุ้นให้คุณแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นต้องการ

สุภาพร นันทนางกุล (2552, น.15) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของตนเอง แรงจูงใจเป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่บุคคลจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่นั้นจะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐาน โดยเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ และปรารถนา ความอยากเป็นเงื่อนไข กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย แรงจูงใจก็จะถูกกระตุ้นให้คุณแสดงพฤติกรรมสนองตอบส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

นवल นาकिन (2565, น.10) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งกระตุ้น ผลักดัน แรงขับ หรือสิ่งโน้มน้าวให้คุณแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานในเชิงบวก ได้แก่ ความตั้งใจ ความเต็มใจ ความมานะพยายาม และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

พงศ์ธนา เม่นนิม (2566, น.9) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันให้คุณลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ เกิดจากความต้องการ พลังกดดัน หรือความปรารถนา แรงจูงใจเกิดได้จากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ ซึ่งจะมีผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

อาภากร สายสุวรรณ (2564, น.10) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งใดๆ ก็ตามกระตุ้นให้คุณเกิดความต้องการ และเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้ได้ตามความต้องการของตน โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้คุณในองค์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ในข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้น ผลักดัน ควบคุม หรือเป็นแรงขับในการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีพลังและมีทิศทางที่ชัดเจน จนทำให้ความต้องการหรือความปรารถนาของแต่ละบุคคลนั้น บรรลุจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์

1.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

ตรีภพ ชินบุรณ์ (2559, น.201-203) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเต็มใจ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ ในอันที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์การ การจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1.1 เป็นหลักประกันว่าพนักงานในองค์การจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด

1.2 เพิ่มผลกำไรให้องค์การหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมส่งผลให้กิจการธุรกิจมีผลกำไรที่สูงขึ้น

1.3 องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.4 เกื้อหนุนให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การที่พนักงานจะปฏิบัติงานประจำอย่างเดี๋ยวงคงไม่พอ องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดโครงการใหม่ ย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์การได้

1.5 เสริมสร้างพนักงานให้จงรักภักดีต่อองค์การ เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร โดยผู้บริหารก็จะได้รับประโยชน์จากการจูงใจโดยตรงในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี การจูงใจจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การอำนวยความสะดวก หรือการนำของผู้บริหารเกิดประสิทธิผล เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2 การกระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกอย่างให้มีประสิทธิภาพ และลุล่วงไปได้ จำเป็นต้องมีพนักงานช่วยแบ่งเบาภาระ โดยผู้บริหารกระจายอำนาจหน้าที่หรือมอบอำนาจหน้าที่บางส่วนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การจูงใจช่วยให้พนักงานยินดีรับมอบอำนาจหน้าที่ได้ดีขึ้น พนักงานมีความเต็มใจหรือความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้น

2.3 ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การจูงใจเป็นความเต็มใจหรือความต้องการที่ผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการ ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพนักงาน หรือพนักงานยอมรับในงานของตนทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งลดลง

2.4 ทำให้การควบคุมพนักงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบขององค์การ และมีศีลธรรม

3. ความสำคัญต่อพนักงาน การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานในองค์การหลายด้าน ดังนี้

3.1 มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจต่อพนักงาน โดยมีการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ซึ่งพนักงานย่อมเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้นและทำให้การหลีกเลี่ยงงานย่อมลดน้อยลง

3.2 สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และของตนเองไปพร้อมกันการจูงใจทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้สามารถพิจารณาวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับองค์การได้ง่ายขึ้น

3.3 ช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังของกลุ่มหรือทีมงาน

3.4 ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา ความสามารถ และมีประสิทธิผล นวพล นาคิน (2565, น.12) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจ คือ การช่วยให้พฤติกรรมนำไปสู่เป้าหมายงาน ทำให้สังคมมีระบบที่ดี ก่อให้เกิดพฤติกรรมทางบวก ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความสามัคคี ความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานให้ราบรื่น ทำให้เกิดศรัทธา และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

นิธิพัฒน์ เมฆขจร และ ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี (อ้างถึงใน ฐริพัฒน์ ชาญกิจ (2562, น.10-44 - 10-45)) กล่าวว่า แรงจูงใจถือได้ว่าเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลเชิงพฤติกรรม อันจะส่งผลไปต่อกลุ่มทำงานและองค์การได้ โดยสรุปความสำคัญได้ต่อไปนี้คือ

1. แรงจูงใจทำให้บุคคลเกิดพลัง แรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำหน้าที่การงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น ที่จะกระทำให้สำเร็จ

2. แรงจูงใจทำให้เกิดความมุ่งมั่นพยายาม แรงจูงใจทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวันให้มากที่สุด ไม่ทอดยหรือละความพยายามง่ายๆ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่อสิ่งที่ได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ต่อไป

3. แรงจูงใจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินการที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า

บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการกระทำสิ่งใดๆ สูง มักฟันฝ่าเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. แรงจูงใจนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความก้าวหน้า และมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนรู้หรือการทำงานที่การงานใดๆ จะทำให้บุคคลมีความมั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในตนเอง และประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตต่อไป

5. แรงจูงใจช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำกิจการงานต่างๆ ได้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เกิดขึ้นจากแรงจูงใจของบุคคลที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความตั้งใจที่จะแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งแม้ว่าจะเจอสถานการณ์แบบเดียวกัน แต่บางคนอาจจะไม่มีการแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาเลยเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์เหล่านั้นก็เป็นไปได้เช่นกัน

6. แรงจูงใจนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร องค์กรสามารถหาวิธีจูงใจพนักงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยอาศัยเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความรักองค์กร เช่น การจัดการแบบพนักงานมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การดูแลพนักงานแบบ “เอาใจเขา มาใส่ใจเรา” การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดความกลมเกลียว สามัคคี ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน เป็นต้น การกระทำเหล่านี้จะสร้างแรงผลักดันในตัวพนักงานจนเกิดเป็นความผูกพันกับองค์กร เมื่อพนักงานทำกิจกรรมใดๆ ก็จะมีประสิทธิภาพถึงประโยชน์ ผลได้ผลเสียที่องค์กรจะได้รับอยู่เสมอ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560, น.70) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจ คือ การนำองค์ความรู้ในเรื่องของแรงจูงใจไปประยุกต์ใช้ในการจูงใจให้บุคคลในองค์กรต่างๆ มีความสนใจ มีความกระตือรือร้น มีพลังงาน ทำกิจกรรมทำงาน หรือมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะองค์กรในปัจจุบันต่างมีเป้าหมายมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นองค์กรที่ดีเยี่ยม องค์กรเหล่านั้นต่างมีความต้องการให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรทำงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำกิจกรรมและทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารและองค์กร จากการใช้ที่ผู้บริหารได้ใช้แรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรมีผลผลิตและผลลัพธ์ที่สูงขึ้น นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลาง

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ลดความขัดแย้ง และเกิดความรักและสามัคคีในองค์กร

2. ความสำคัญที่มีต่อพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดพลังในการขับเคลื่อนพฤติกรรมเชิงบวก ทำให้มีความมานะพยายามไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ รวมทั้งมีความพึงพอใจและทุ่มเทเวลาในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต

1.3 ประเภทของแรงจูงใจ

นิธิพัฒน์ เมฆขจร (2559, น.5-40 - 5-46) ได้นำเสนอประเภทของแรงจูงใจ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะพยายามทำกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีไม่ว่างานนั้นจะมีความยากลำบากหรือประสบปัญหาอุปสรรคมากน้อยเพียงใดก็ตาม

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) เป็นแรงจูงใจที่ส่งผลให้บุคคลต้องการการยอมรับจากผู้อื่นหรือสังคมรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือพวก ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไว้อย่างดีที่สุด ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธสูงนั้นจะเป็นบุคคลที่มักจะชอบงานที่ทำเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม จะพยายามเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะไม่ทอดทิ้งเพื่อเอาตัวรอดเมื่อกลุ่มต้องเผชิญกับอุปสรรค หรือความยากลำบาก

3. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) แรงจูงใจประเภทนี้เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกเสมอว่าต้องการความช่วยเหลือ รอคอยความช่วยเหลือ หรือพึ่งพิงผู้อื่นตลอดเวลา ทั้งในเรื่องทางกายภาพและจิตภาพ ทั้งๆ ที่ตนเองก็มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพพร้อมที่จะดำเนินการใดๆ เช่น ในเรื่องของการใช้ชีวิตประจำวันก็ต้องรอคอย หรืออาศัยบุคคลอื่นที่จะดูแลจัดการให้ ตลอดจนถึงเรื่องการคิด พิจารณาตัดสินใจใดๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้ก็ไม่สามารถที่จะคิดพิจารณาหรือตัดสินใจเรื่องใดๆ ได้ด้วยตนเอง ฝ่่าแต่รอให้ทุกคนอื่นตัดสินใจให้ คิดให้ หรือในอีกมุมหนึ่งคือตนเองคิดว่าสามารถตัดสินใจเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้ว แต่ก็ไม่กล้าที่จะลงมือทำ ต้องคอยจนกว่าจะมีบุคคลอื่นที่จะมายืนยันหรือเห็นพ้องกับการตัดสินใจของตนแล้ว จากนั้นจึงจะเริ่มลงมือทำได้ เป็นต้น

4. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการที่จะควบคุมอยู่เหนือคนอื่น โดยความต้องการมีอำนาจนั้นเป็นความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น หรือกิจกรรมต่างๆ และเพื่อเกิดความพึงพอใจที่ได้ควบคุม ความต้องการมีอำนาจนั้นอาจเกี่ยวข้องกับภารกิจที่ได้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่นทั้งในด้านทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นอีกด้วย ความต้องการมีอำนาจนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

5. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลต่อสู้หรือทำอันตรายผู้อื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไปบางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้น เด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่างๆ

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าแรงจูงใจมี 5 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการทำกิจกรรมให้สำเร็จลุล่วง 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการการยอมรับและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 3) แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา เป็นแรงจูงใจที่ต้องการความช่วยเหลือและการพึ่งพาผู้อื่น 4) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแรงจูงใจที่ต้องการควบคุมผู้อื่นและกิจกรรมต่างๆ และ 5) แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว เป็นแรงจูงใจที่ต้องการต่อสู้หรือทำอันตรายผู้อื่น

1.4 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560, น.74-76) ได้นำเสนอกระบวนการเกิดแรงจูงใจ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ขั้นความต้องการ (Needs) บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้ จะต้องมีความต้องการหรือมีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความรัก เพื่อน การยอมรับ ตำแหน่ง ชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่าในบุคคลคนเดียวอาจจะมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

2. ขั้นที่ 2 แรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดัน เป็นพลังภายในที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพที่มีความต้องการ และถ้ามีความต้องการมากแรงขับก็จะมากด้วย แรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ

3. ขั้นที่ 3 พฤติกรรม (Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับ แรงขับก็จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล แรงขับจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง เช่น สติปัญญา การเรียนรู้ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณธรรม ความเพียรพยายาม และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว โอกาส และเวลา เป็นต้น

4. ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Needs Satisfaction) หรือ แรงขับลดลง (Drive Reduction) เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ความต้องการตามเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้ว แรงขับก็จะลดลง แต่ถ้าหากว่าพฤติกรรมนั้นยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ แรงขับก็ยังไม่ลดลงแต่จะยังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นต่อไป หรือหากบุคคลพบปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถบรรลุความต้องการหรือเป้าหมายได้ บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิด

แรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรม แต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่ และเช่นเดียวกันหากความต้องการใหม่ได้รับการตอบสนอง แรงขับก็จะลดลงและบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่ และหมุนไปตามวงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อยๆ

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจเกิดจาก ความต้องการซึ่งเกิดจากสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการ แรงขับซึ่งเป็นพลังภายในที่เกิดจากความต้องการ และพฤติกรรม เป็นการแสดงออกของบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วแรงขับก็จะลดลง และบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่ และหมุนไปตามวงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อยๆ

1.5 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Abraha H. Maslow

Maslow (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา (2547, น.158-159)) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนหลัง ถ้าความต้องการของมนุษย์ในระดับขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการในระดับขั้นถัดขึ้นไปจนถึงความต้องการสูงสุดของมนุษย์ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความต้องการทางกายภาพเช่นความต้องการอาหาร การนอน การหายใจและสิ่งอื่นๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ถือว่าเป็นลำดับของความต้องการขั้นต่ำสุด และขั้นแรกของมนุษย์
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการลำดับขั้นต่อไปคือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิต เช่น มนุษย์ต้องการได้รับการคุ้มครองปลอดภัยอันตรายและการข่มขู่ต่างๆ ตัวอย่างเช่นการทำร้ายร่างกาย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เป็นต้น
3. ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงถัดขึ้นไปจากความต้องการด้านกายภาพ และความปลอดภัยหลังจากที่ความพอใจของมนุษย์ทางด้านกายภาพและความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมาคือความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ซึ่งหมายถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะมีความอบอุ่นทางใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่างๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง และเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเหล่านั้น
4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม มนุษย์ที่มีความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย และการผูกพันในสังคมได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว จะหันไปสู่ความต้องการลำดับที่ 4 นี้ การจูงใจมนุษย์ที่มีความต้องการแบบนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในระดับที่ 4 นี้ให้ได้ การมีฐานะเด่นหมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้น หมายถึง ความต้องการที่จะมีสถานภาพสูง และได้รับการยกย่องจากคนในสังคม

5. ความต้องการที่จะประจักษ์ตนหรือตระหนักถึงความจริงใจในตนเอง เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงสุด หมายถึง การที่มนุษย์ใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ที่สุด ซึ่งเท่ากับเปิดโอกาสให้มนุษย์สามารถสนองความต้องการของตนเท่าที่ตนจะสามารถกระทำได้

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า มนุษย์นั้นมีความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งความต้องการพื้นฐานจำเป็นที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการที่สูงกว่า เมื่อความต้องการพื้นฐานอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับถัดไปจะกลายเป็นแรงจูงใจหลัก โดยมนุษย์จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มความสามารถ เพื่อผลักดันให้ความต้องการสูงสุดของตนเองได้รับการตอบสนอง

1.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

Herzberg (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560, น.82-84)) กล่าวว่า ปัจจัยไฮยีนหรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกทางลบ เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Environment) และเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานเหมือนกับปัจจัยสุขอนามัยของร่างกายที่เป็นเพียงการป้องกันแต่ไม่ได้ทำให้เจริญเติบโต หรือแข็งแรง ถ้าเราให้ปัจจัยไฮยีนจะไม่ได้ทำให้คนมีแรงจูงใจ เพียงแต่ป้องกันความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยไฮยีนมีผลต่อการปฏิบัติงาน ไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเพียงแต่เป็นการป้องกันผลผลิตลดลง สำหรับปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกทางบวกโดยมีความเกี่ยวข้องกับตัวงาน เป็นสิ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

Robbins & Judge (2017) (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2561 น.130-132)) ยังกล่าวอีกว่า จากการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ (Motivation-Hygiene Theory) ของ Herzberg สรุปได้ว่าผู้ที่มีความรู้สึกดีเกี่ยวกับงานมีแนวโน้มที่จะเลือกปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) หรือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่บางคนที่ไม่พึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่จะเลือกปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

1. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
2. การควบคุมดูแล (Supervision)
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with Supervisor)
4. เงื่อนไขสภาพการทำงาน (Work Conditions)
5. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary and pay)
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers)

ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivator Factors)

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
2. การยอมรับนับถือและยกย่อง (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)
6. การเติบโตในสายอาชีพ (Growth)

ทั้งนี้สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย ปัจจัยอนามัย (Hygiene) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน แต่ไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และมีผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด และปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยที่หากมีเพียงพอจะสร้างความพึงพอใจ ทำให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และสร้างผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นให้แก่องค์กร ดังนั้นทั้งสองปัจจัยดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

สรุป จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งพัฒนาโดย Robbins & Judge (2017) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การยอมรับนับถือและยกย่อง 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) การเติบโตในสายอาชีพ 7) นโยบายและการบริหารงาน 8) การควบคุมดูแล 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 10) เงื่อนไขสภาพการทำงาน 11) เงินเดือนและค่าตอบแทน 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ ความต้องการ และความปรารถนาในการสร้างพลังผลักดันการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และแผนการปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026)

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การเชิงยุทธศาสตร์

3.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ องค์การเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารยุทธศาสตร์

ในหัวข้อนี้มีคำที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ องค์การเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารยุทธศาสตร์ สำหรับคำว่ายุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ นักวิชาการบางท่านให้คำนิยามไว้ว่าเป็นสิ่งเดียวกัน และบางท่านได้ให้คำนิยามว่าแตกต่างกัน โดยดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2564, น.10-6) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

นราธิป ศรีราม (2562, น.10-5) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (strategy) เป็นแนวทางการบริหารหรือการดำเนินงานที่มีความชัดเจน หรือเฉพาะเจาะจงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ถือเป็นผลที่ได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ หรือประเมินสภาพแวดล้อม โดยมีการนำผลประเมินสภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนประเด็นกลยุทธ์และมาตรการหรือวิธีการต่างๆ

กิงพร ทองใบ (2562, น.1-5) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการกลั่นกรองสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า “กลยุทธ์” บางตำราหรือในบางวิชาชีพก็ใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในทางการทหารมากกว่าวิชาชีพอื่นๆ

ธนชัย ยมจินดา (2562, น.2-6) กล่าวว่า กลยุทธ์ ซึ่งอาจใช้เรียกขานในภาษาทางการทหารว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึงแนวทางการดำเนินงานหลักขององค์การในแง่วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์หรือแผนงานขององค์การหรือกิจการ เพื่อกำกับและควบคุมการใช้ทรัพยากรที่จำกัดที่เกิดศักยภาพทางการแข่งขันสูงสุด นำไปสู่การมีชัยชนะทางการแข่งขัน สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างมีผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการเติบโต และมีสถานะขององค์กรที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและยั่งยืน

สุพานี สฤกษ์วานิช (อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2562, น.6-36 - 6-37)) กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้องค์การภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์การ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ โอกาสและอุปสรรคขององค์การที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งยังช่วยให้องค์กรมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ในข้างต้นจึงสรุปได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการทำงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และประเมินสภาพสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. กลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์กร ทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างยั่งยืน
3. องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง องค์กรภาครัฐที่มีกระบวนการบริหารจัดการแบบเชิงรุกในระยะยาวโดยมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ เป็นการบริหารจัดการที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรกำลังเผชิญอยู่โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานในทุกกระดับ เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกิดเป็นผลลัพธ์คือทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ความสามารถในการแข่งขัน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

กิ่งพร ทองใบ (2562, น.1-7 - 1-8) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีดังนี้

1. ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการพัฒนาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรอย่างกว้างๆ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการนำไปสู่การปฏิบัติขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการทางการจัดการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) อย่างกว้างขวาง ซึ่งได้แก่ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์กร

3. ทำให้มีการคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผลให้ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน อันเป็นผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2562, น.6-14 - 6-16) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร

1.1 ช่วยให้้องค์กรสามารถที่จะพัฒนาตัวองค์กรเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม จากการให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์และประเมินบริบทหรือสภาพแวดล้อมทางภายในและภายนอกหน่วยงาน และองค์กรเลือกกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยอุปสรรค

1.2 ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีความยืดหยุ่นคล่องตัว และเป็นอิสระในการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังสามารถที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้นไปพร้อมๆ กับการยอมรับต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนมากขึ้น

1.3 เป็นความท้าทายความสามารถขององค์กรซึ่งจะช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์และแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ในการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้้องค์กรเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเข้าสู่การแข่งขันได้เป็นอย่างดี

1.4 ทำให้องค์กรภาครัฐมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ้องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม มีอิสระในการดำเนินงาน และยึดเป้าหมายเป็นความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และพร้อมจะได้รับการตรวจสอบ (accountability) จากสาธารณะในเรื่องการให้บริการประชาชน

1.5 การดำเนินงานของ้องค์กรภาครัฐ มีความสอดคล้องและอยู่ภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบกันและในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ้องค์กรภาครัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของ้องค์กรตามที่กฎหมายกำหนด

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารองค์การ เนื่องจาก

2.1 เป็นหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหารองค์การเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การ จะบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลให้องค์การเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.2 ผู้บริหารใช้เป็นกลไกในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

2.3 ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์การได้อย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ และมีประสิทธิภาพทางการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

3.1 แผนกลยุทธ์เปรียบเสมือน “พิมพ์เขียว” หรือแบบแผนสำหรับการดำเนินงานขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อภารกิจกรมที่องค์การจะมอบหมายให้ดำเนินการในอนาคต ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างความพร้อมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในกิจกรรมหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ

3.2 แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มียุทธศาสตร์การดำเนินงานยาวนานกว่าแผนปฏิบัติการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนการทำงานและการบริหารเวลาของตนเองในระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ และความชำนาญในงานเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้

3.3 แผนกลยุทธ์ช่วยสร้างทักษะและประสบการณ์ใหม่ในการทำงาน ของผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานที่มีลักษณะพิเศษ ที่มีวิธีการบริหารจัดการที่ต่างไปจากแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนกลยุทธ์จึงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เปิดโลกทัศน์หรือมุมมองใหม่ในการทำงาน และยังสามารถใช้เป็นพื้นที่ในการพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ และจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามเส้นทางอาชีพของตนเอง

จากที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญที่มีต่อองค์การ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ช่วยให้องค์การปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน โดยมีความยืดหยุ่น มีอิสระในการดำเนินงาน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของตนเอง รวมทั้งยังมีความสอดคล้องกับกรอบนโยบายระดับชาติและการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหารองค์การ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางการจัดการของผู้บริหาร ที่จะจัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน มีความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการดำเนินงาน เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์และการแสวงหากลยุทธ์ใหม่ๆ นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนา และนโยบายของประเทศ เป็นไปตามเกณฑ์วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน ช่วยให้การใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

3. ความสำคัญที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง สามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยการสร้างทักษะใหม่และเปิดโอกาสให้เติบโตในอาชีพการงาน

4. ความสำคัญที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ เนื่องจากการบริหารภาครัฐที่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางจะทำให้มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นความพึงพอใจของประชาชน และพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากสาธารณชน มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์การ

3.3 องค์ประกอบในการบริหารยุทธศาสตร์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2562, น.6-17 – 6-25) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม หรือ การวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis) เพื่อการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านบวกและด้านลบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารหรือการจัดการที่ครอบคลุมทุกด้าน รวมถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การทั้งในระดับกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ขององค์การว่ามีสิ่งใดบ้างที่เป็นจุดเด่นหรือส่วนที่ดี เรียกว่าจุดแข็ง (Strengths) และส่วนใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนหรือส่วนที่เป็นจุดด้อย เรียกว่าจุดอ่อน (Weaknesses)

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่สำคัญ เพื่อมองหาโอกาส (Opportunities) หรือภัยคุกคาม (Treats) จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งภายใน และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

2. วิสัยทัศน์ (vision) คือ สภาพที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์จะอธิบายทิศทางที่องค์การมุ่งไปสู่สิ่งที่องค์การต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต

3. พันธกิจ (mission) หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์การ เป็นการตอบคำถามที่ว่า องค์การจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไรจะต้องทำอะไรบ้าง

4. ค่านิยม (values) หมายถึง สิ่งที่สังคมถือว่ามีค่าพึงปรารถนาต้องการให้เป็นเป้าหมายขององค์การ และปลูกฝังให้สมาชิกขององค์การยึดถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน

5. วัตถุประสงค์ (objectives) เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญและหรือการแข่งขันโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ที่ปรากฏในแผนกลยุทธ์จะเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มักจะมุ่งเน้นภายนอกองค์การ และเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริการหรือโอกาส และความท้าทายทางเทคโนโลยีองค์การต้องบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันหรือสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

6. แผนปฏิบัติการ (action plan) หมายถึง แผนการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ

7. กระบวนการดำเนินงาน (implementation process) หมายถึงการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานว่าใครจะทำอะไรและทำเมื่อไร กระบวนการดำเนินงานหรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่าการดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วยการมีโครงสร้างองค์การหน่วยงานรองรับการดำเนินการ มีวิธีการดำเนินการ มีผลของการดำเนินการ

8. การวัดและการประเมินผล (evaluation and measurement) โดยจะวัดและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย กลยุทธ์ แนวทางการพัฒนา และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ จากโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานที่รองรับการดำเนินการขั้นตอนการดำเนินงานและผลของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองหรือโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ก็ได้

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (2552, น.13) กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Strategic Evaluation)

Fred R. David (อ้างถึงในเทศกัตต์ บุนยรัตพันธุ์ (2557, น.7-16)) กล่าวว่าองค์ประกอบของการจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก โดยการประเมินเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ โอกาสและข้อจำกัดที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในระยะยาวขององค์การประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การโดยมีกระบวนการ ดังนี้

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การที่เกิดขึ้นโดยใช้เทคนิคที่สำคัญ อาทิ เทคนิค swot analysis, เทคนิค BCG Growth Share Matrix, เทคนิค GE Business Screen, เทคนิคตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการ เป็นต้น

1.2 การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ ภายหลังจากประเมินสภาพแวดล้อมแล้วองค์การจะเห็นสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีผลกระทบต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นขั้นตอนสำคัญที่องค์การจะกลับมาทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งผูกโยงยุทธศาสตร์เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ (vision) ร่วมที่ทุกคนในองค์การเห็นพ้องต้องกันเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จขององค์การ ส่วนการกำหนดพันธกิจ (vision) เป็นการกำหนดภาระรับผิดชอบอย่างเป็นทางการขององค์การที่แสดงถึงภาระรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for result) จากเป้าหมายหลักและปรัชญาขององค์การ

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์สำหรับเป็นเครื่องมือในการชี้ทิศทางการบริหารองค์การ

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การจัดทำแผนประจำปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์และแผนประจำปีต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ด้วยการลดความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ให้เป็นแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ซึ่งประกอบด้วยแผน แผนงาน โครงการมารองรับ และจำเป็นที่จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น

3. **ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)** เป็นขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

จากองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. **การกำหนดยุทธศาสตร์** จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อทำการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และนำไปสู่การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันเพื่อเป็นทิศทางในการนำทางการบริหารองค์การ

2. **การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** เป็นกระบวนการในการแปลงกลยุทธ์การลดความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ช่วงระยะเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ จัดสรรทรัพยากร สร้างวัฒนธรรมรวมทั้งปรับโครงสร้างองค์กรที่เน้นกลยุทธ์ และพัฒนาระบบการจัดการข้อมูล แผนปฏิบัติการจะแปลงกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปแบบที่ชัดเจนพร้อมรายละเอียดทรัพยากรและระยะเวลา กระบวนการดำเนินงานกำหนดขั้นตอนการทำงานและผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. **การติดตามและประเมินผล** เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลลัพธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ได้จากแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้ และปรับปรุงแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ลักษณะขององค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์

Robert S. Kaplan และ David P. Norton (2001) (อ้างถึงใน สืบวงศ์ กาฬวงศ์ (2560. น.250-255)) ซึ่งสอดคล้องกับ Abby Farrell (2003) ที่กล่าวว่า การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านกระบวนการและกลไกของงานประจำมีหลักการ 5 ประการ ดังนี้

1. **การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Terms)** องค์กรจะต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงในเชิงเหตุและผลของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

1.1 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps)

1.2 การสร้างระบบการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecards)

2. **การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)** โดยบทบาทของผู้บริหารองค์การในการเชื่อมโยงหน่วยงานที่มีภารกิจแตกต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันโดยมีคุณค่าหลักในการสะท้อนผลสำเร็จร่วมกัน ดังนี้

- 2.1 บทบาทของผู้บริหารองค์กร (Corporate Role)
- 2.2 การทำงานร่วมกันของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Synergies)
- 2.3 การทำงานร่วมกันของหน่วยบริการ (Shared Services Synergies)
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
(Make Strategy Everyone's Everyday Job)
 - 3.1 การทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ (Strategic Awareness)
 - 3.2 การเชื่อมโยงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับบุคคล (Personal Scorecards)
 - 3.3 การเชื่อมความสำเร็จของยุทธศาสตร์กับผลตอบแทน (Balanced Paychecks)
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
 - 4.1 การเชื่อมโยงงบประมาณกับยุทธศาสตร์ (Link Budgets and Strategies)
 - 4.2 ระบบการรายงานและการติดตามผลการดำเนินงาน (Analytic and Information System)
 - 4.3 กระบวนการเรียนรู้ยุทธศาสตร์ (Strategic Learning)
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร
(Mobilize Change through Executive Leadership) โดยผู้นำต้องให้ความสำคัญและสามารถในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและทุ่มเทพลังไปสู่เป้าหมายที่มีความชัดเจน ดังนี้
 - 5.1 การระดมพล (Mobilization)
 - 5.2 กระบวนการกำกับดูแล (Governance Process)
 - 5.3 ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System)

ลักษณะขององค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์สามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลักษณะขององค์การเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา: Robert S.Kaplan และ David P. Norton (อ้างถึงใน Abby Farrell (2003))

<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2001.htm>

สรุป จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับองค์การเชิงยุทธศาสตร์ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดองค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของ Robert S.Kaplan และ David P. Norton มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ

4. ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

4.1 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2521 มาตรา 5 ได้บัญญัติให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นสถาบันการศึกษาแบบไม่มีชั้นเรียนของตนเอง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงวัฒนธรรม โดยอาศัยสื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ เพื่อให้ผู้เรียนศึกษาได้ด้วยตนเอง และไม่จำเป็นต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ ตอบสนองความต้องการของผู้ที่ประสงค์จะได้รับโอกาสในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นแบบรวมบริการประสานภารกิจ โครงสร้างการบริหารภายในประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล และเปิดสอนระดับปริญญาตรีใน 3 สาขาวิชา ได้แก่ ศิลปศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และวิทยาการจัดการ ทั้งนี้ในการเปิดรับสมัครนักศึกษาและรับลงทะเบียนทางไปรษณีย์นักศึกษาระดับปริญญาตรีรุ่นแรกเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ.2523 มีผู้สนใจสมัครเรียนถึง 82,037 คน ต่อมามหาวิทยาลัยได้มีการเปิดสอนเพิ่มอีก 9 สาขาวิชา รวมทั้งขยายการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยใช้ระบบการศึกษาทางไกล ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ

1. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

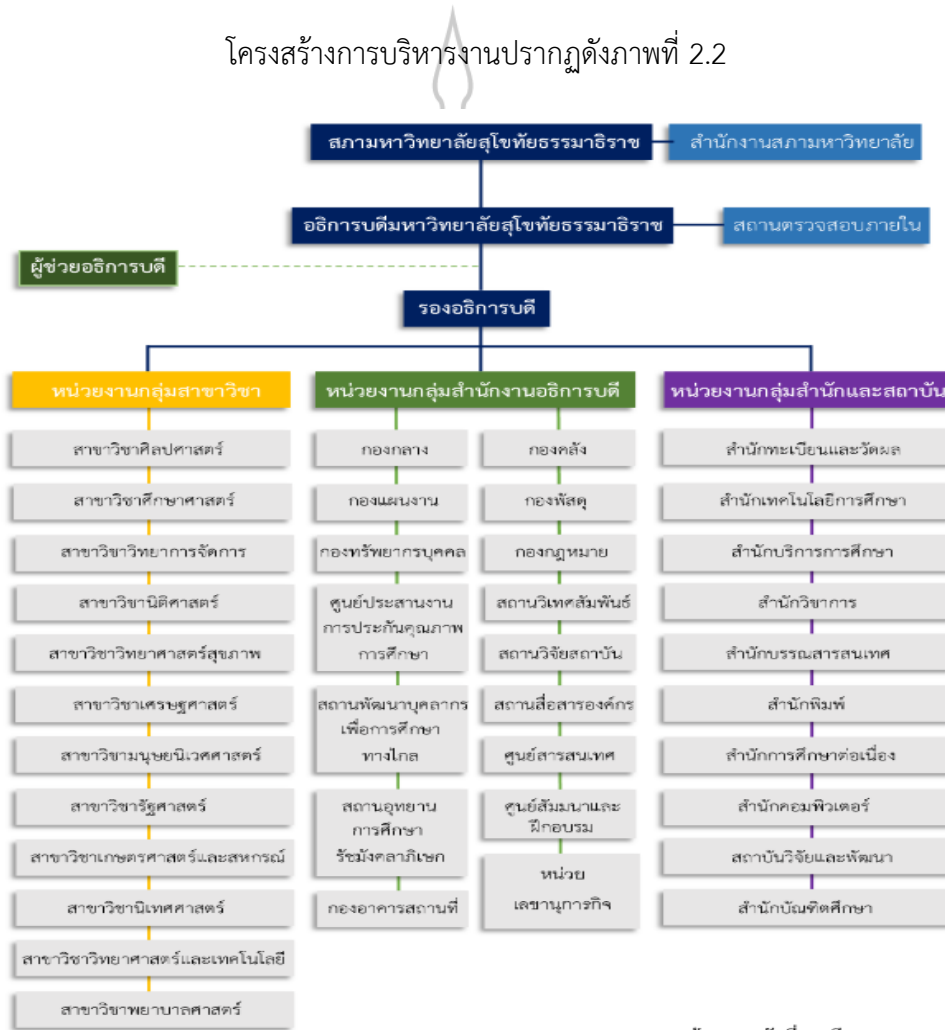
ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในประกอบด้วยสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วยหน่วยงานกลุ่มสาขาวิชา หน่วยงานกลุ่มสำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานกลุ่มสำนักและสถาบัน รวมทั้งสิ้น 38 หน่วยงาน ดังนี้

1.1 หน่วยงานกลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ ศิลปศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ วิทยาการจัดการ นิติศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ เศรษฐศาสตร์ มนุษย์นิเวศศาสตร์ รัฐศาสตร์ เกษตรศาสตร์และสหกรณ์ นิเทศศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และพยาบาลศาสตร์

1.2 หน่วยงานกลุ่มสำนักงานอธิการบดี ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองแผนงาน กองพัสดุ กองทรัพยากรบุคคล กองกฎหมาย ศูนย์ประสานงานการประกันคุณภาพการศึกษา สถานวิเทศสัมพันธ์ สถานวิจัยสถาบัน สถานพัฒนาบุคลากรเพื่อการศึกษาทางไกล สถานสื่อสารองค์กร ศูนย์สารสนเทศ สถานอุทยานการศึกษารัชมังคลาภิเษก ศูนย์สัมพันธ์และฝึกอบรม หน่วยเลขานุการกิจ สำนักงานอธิการบดี กองอาคารสถานที่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสถานตรวจสอบภายใน

1.3 หน่วยงานกลุ่มสำนักและสถาบัน ได้แก่ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักบริการการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง สำนักคอมพิวเตอร์ สถาบันวิจัยและพัฒนา และสำนักบัณฑิตศึกษา

โครงสร้างการบริหารงานปรากฏดังภาพที่ 2.2



ข้อมูล ณ วันที่ 16 มีนาคม 2564

ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2. อัตรากำลังบุคลากรปี พ.ศ. 2567 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,616 คน (ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรบุคคล ณ เดือนพฤษภาคม 2567) ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 296 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีสถานภาพเป็นลูกจ้างประเภทต่างๆ จำนวน 636 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีสถานภาพข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ

และเชี่ยวชาญ จำนวน 684 คน ซึ่งจำแนกช่วงอายุได้เป็นช่วงอายุ 25-29 ปี จำนวน 11 คน ช่วงอายุ 30-34 ปี จำนวน 57 คน ช่วงอายุ 35-39 ปี จำนวน 56 คน ช่วงอายุ 40-44 ปี จำนวน 114 คน ช่วงอายุ 45-49 ปี จำนวน 114 คน ช่วงอายุ 50-54 ปี จำนวน 139 คน ช่วงอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 193 คน

4.2 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แบ่งออกเป็น 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กรปรากฏตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการการศึกษาและการให้บริการวิชาการแก่สังคมปรากฏตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)
 - 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นมหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาทางไกลเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน
 - 1.2 พันธกิจ (Mission)
 2. จัดให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 - 2.1 วิจัยพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศ
 - 2.2 บริการวิชาการเพื่อบูรณาการความรู้ใช้ประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและประเทศ ให้มั่งคั่งและยั่งยืน
 - 2.3 บริการวิชาการเพื่อบูรณาการความรู้ใช้ประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและประเทศ ให้มั่งคั่งและยั่งยืน
 - 2.4 เรียนรู้ อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม
 - 2.5 พัฒนาองค์กรให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล
3. เป้าหมาย
 - 3.1 ปฏิรูปฐานรากให้แข็งแกร่ง
 - 3.2 พัฒนาเนื้อหาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับเทคโนโลยี (STOU Plath Forms) พร้อม Share Plath Forms & Share Economy
 - 3.3 Universal Platform & Open University
 - 3.4 มุ่งสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน”

4. ประเด็นยุทธศาสตร์

ในการขับเคลื่อนพันธกิจทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้เป็นไปตามกรอบเป้าหมายทั้ง 4 ระยะ นั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ จำนวนทั้งสิ้น 12 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์
จัดให้มีการศึกษา อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต	1. สร้างการเรียนรู้การสอน และการวัดประเมินผล มสธ. ให้พร้อม รับการเปลี่ยนแปลงของโลกและท้องถิ่น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และความเสมอภาคทางการศึกษา
	2. พัฒนาความเข้มแข็งและความทันสมัยทางวิชาการในระดับชาติ และนานาชาติ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัต ลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
	3. พัฒนาระบบบริการการศึกษาให้มีคุณภาพ และจัดกิจกรรม นักศึกษา/ผู้เรียน ที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ และประสบการณ์ ให้สอดคล้องกับทักษะใหม่ในอนาคต และคนไทย 4.0
วิจัยพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อใช้ในการ พัฒนาบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศกับทักษะใหม่ใน อนาคตและคนไทย 4.0	4. พัฒนาการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการสนับสนุนการเรียน การสอนทางไกลและการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ
บริการวิชาการเพื่อบูรณาการ ความรู้ใช้ประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและประเทศ ให้มีมั่งคั่ง และยั่งยืน	5. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการวิชาการแก่สังคมเชิง บูรณาการ
	6. พัฒนาแหล่งเรียนรู้และจัดบริการวิชาการแก่สังคมโดยเน้นการ มีส่วนร่วมของชุมชน สังคม
เรียนรู้ อนุรักษ์ พัฒนา ศิลปะ และเผยแพร่ศิลปะ และวัฒนธรรม	7. พัฒนาระบบงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและส่งเสริมอนุรักษ์ ฟื้นฟู ศิลปะ และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมของไทย
	8. ส่งเสริม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ นานาชาติ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์
พัฒนาองค์กรให้มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และมีธรรมาภิบาล	9. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มี ผลสัมฤทธิ์สูงและมีธรรมาภิบาล
	10. พัฒนาการที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็น สากล
	11. พัฒนาระบบเทคโนโลยีรองรับ Digital University for Personalized lifelong Learning (PLL)
	12. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการ ทำงานและการเรียนรู้เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยยั่งยืน (Sustainable University)

5. กลยุทธ์และเป้าประสงค์

ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกำหนดขึ้น
ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ไว้สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
1. สร้างการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล มสธ. ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ของโลกและท้องถิ่น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และความเสมอภาค ทางการศึกษา	1.1 สร้างการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลใหม่	1.1.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนการสอนในระบบและ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน นอกระบบและตามอัธยาศัย ที่สามารถตอบสนองความ หลากหลายของผู้เรียน และ ทักษะในอนาคตของโลกได้ อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
2. พัฒนาความเข้มแข็งและความทันสมัยทางวิชาการในระดับชาติ และนานาชาติ และยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่สากลตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	2.1 พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการระดับชาติ นานาชาติ	<p>2.1.1 เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2.1.2 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสรรคผลงานวิชาการของคณาจารย์ และนักศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและใช้ประโยชน์ได้ในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2.1.3 เพื่อสร้างความผูกพันกับภาคีเครือข่ายในระดับชาติและนานาชาติในการร่วมมือและพัฒนารเรียนการสอน</p> <p>2.1.4 เพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาที่สะท้อนอัตลักษณ์การจัดการศึกษาทางไกลให้สามารถเทียบเคียงเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>2.1.5 เพื่อพัฒนาสื่อและแพลตฟอร์มการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา ผู้เรียนและเหมาะสมกับอัตลักษณ์ของ มสธ.</p>

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
3. พัฒนาระบบบริการ การศึกษาให้มีคุณภาพ และจัดกิจกรรมนักศึกษา/ ผู้เรียน ที่ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้ และประสบการณ์ ให้สอดคล้องกับทักษะใหม่ ในอนาคต และคนไทย 4.0	3.1 บริการการศึกษาและ พัฒนาคุณภาพบัณฑิต	3.1.1 เพื่อให้มีระบบบริการ การศึกษาที่สอดคล้องกับ หลักสูตร/ชุดวิชา ความต้องการ ของนักศึกษา/ผู้เรียน และ ช่วงเวลาที่เรียนอย่างเหมาะสม ที่นำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทาง การศึกษาและลดการออก กลางคันของนักศึกษา 3.1.2 เพื่อให้นักศึกษา/ผู้เรียน มีทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดชีวิต และมีความสามารถ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของ โลก และสังคมได้อย่าง เหมาะสม
4. พัฒนาการวิจัยและ สร้างนวัตกรรม เพื่อการสนับสนุนการเรียน การสอนทางไกลและการพัฒนา ชุมชน สังคม และประเทศ	4.1 พัฒนาการวิจัย เพื่อการศึกษาทางไกล องค์ความรู้ นวัตกรรม ชุมชน สังคม ประเทศ	4.1.1 เพื่อพัฒนาระบบบริหาร การวิจัยสำหรับส่งเสริมงานวิจัย และนวัตกรรม 4.1.2 เพื่อส่งเสริมงานวิจัยและ นวัตกรรมที่สนับสนุนการเรียน การสอนทางไกล 4.1.3 เพื่อส่งเสริมงานวิจัยและ นวัตกรรมเชิงพาณิชย์/พัฒนา ชุมชน สังคม และประเทศ 4.1.4 ยกระดับคุณภาพงานวิจัย สู่ระดับสากลเพื่อสนับสนุน การเป็นมหาวิทยาลัยเปิด ที่มีงานวิจัยชั้นนำของโลก

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
5. เพิ่มประสิทธิภาพพระบบการให้บริการวิชาการแก่สังคม เชิงบูรณาการ	5.1 วางระบบบริการสังคม เชิงบูรณาการ	5.1.1 เพื่อให้มีระบบและ การบริการวิชาการแก่สังคม ที่มีคุณภาพที่บุคคล ชุมชน สามารถบูรณาการความรู้ไปใช้ ประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม ให้เข้มแข็งและยั่งยืน
6. พัฒนาแหล่งเรียนรู้และ จัดบริการวิชาการแก่สังคมโดย เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม	6.1 พัฒนาแหล่งการเรียนรู้และ จัดบริการสังคมไทยเน้นการมี ส่วนร่วม	6.1.1 เพื่อให้เกิดชุมชน สังคม แห่งการเรียนรู้และสังคม ฐานความรู้
7. พัฒนาระบบงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและส่งเสริม อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และ เผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม ของไทย	7.1 พัฒนาระบบงานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและฟื้นฟู สืบ สาน วัฒนธรรมของไทย	7.1.1 เพื่อให้มีระบบ และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ มีประสิทธิภาพ บุคลากร นักศึกษา ผู้เรียน และประชาชน มีค่านิยมที่ดีงามและดำรงไว้ซึ่ง ศิลปวัฒนธรรมอันเป็น เอกลักษณ์ของชาติ
8. ส่งเสริม ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ นานาชาติ และ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้าน ศิลปวัฒนธรรม	8.1 ส่งเสริม ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น ชาติ นานาชาติ และพัฒนาแหล่ง เรียนรู้	8.1.1 เพื่อให้บุคลากร นักศึกษา ผู้เรียนและประชาชนมีค่านิยมที่ ดีงามและดำรงไว้ซึ่ง ศิลปวัฒนธรรมอันเป็น เอกลักษณ์ของชาติ และเกิดการ เรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมที่ หลากหลาย เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์และการอยู่ร่วมกัน อย่างเข้าใจ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
9. พัฒนาระบบบริหารจัดการ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มี ผลสัมฤทธิ์สูงและมีธรรมาภิบาล	9.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ให้มีผลสัมฤทธิ์สูงและมีธรรมาภิ บาล	9.1.1 เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็น มหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่การเป็น องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และ บริหารจัดการภายใต้หลักธรร มาภิบาลทุกภาคส่วน 9.1.2 เพื่อให้หน่วยวิสาหกิจ สามารถพึ่งพาตนเองได้ 9.1.3 เพื่อสร้างความมั่นคง ทางการเงินที่จะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้ อย่างยั่งยืน
10. พัฒนาองค์กรที่มี ผลสัมฤทธิ์ด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เป็นสากล	10.1 พัฒนาองค์กรที่มี ผลสัมฤทธิ์ด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เป็นสากล	10.1.1 เพื่อพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้เป็น มาตรฐานสากล บุคลากรมี สมรรถนะสูง และเป็นองค์กร แห่งความสุข
11. พัฒนาระบบเทคโนโลยี รองรับ Digital University for Personalized lifelong Learning (PLL)	11.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยี รองรับ Digital University	11.1.1 เพื่อพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มี มาตรฐานและทันสมัยสำหรับ การใช้ในการบริหารการบริการ และการจัดการเรียนการสอน ทางไกลที่ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคมและ องค์กร

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์
12. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานและการเรียนรู้เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยยั่งยืน (Sustainable University)	12.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านกายภาพเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยยั่งยืน	12.1.1 เพื่อให้มีโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยยั่งยืน (Sustainable University)

6. แผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026)

6.1 วัตถุประสงค์

6.1.1 เพื่อปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล

6.1.2 เพื่อสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลิกผัน

6.2 ขอบเขตของแผน

แผนปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565-2569 มีขอบเขตครอบคลุมเฉพาะด้านการจัดการศึกษาและการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เนื่องจากเพื่อเป็นการแก้ไขภาวะวิกฤติและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม ส่วนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปตามแผนปฏิรูปและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ดังนั้นแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ในระยะ 5 ปี ผ่านแผนงานหลักทั้ง 4 ด้าน พร้อมกิจกรรม/โครงการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน Outcome ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ภายใต้แผนงานหลักดังกล่าวเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

แผนงานที่ 1 แผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา/ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แผนงานที่ 2 แผนการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้

แผนงานที่ 3 แผนการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แผนงานที่ 4 แผนการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-
ธรรมมาธิราช

ทั้งนี้ความเชื่อมโยงของแผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของแผน
ปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของแผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของแผนปรับแต่ง
แปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
แผนงานที่ 1 แผนการเพิ่มทางเลือกในการรับโอกาสทางการศึกษา (ก1 ก2 และ ก3) และการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
1. เพื่อเพิ่มจำนวน นักศึกษา/ผู้เรียนในทุก ระดับการศึกษา โดย รักษาจำนวนนักศึกษาคง อยู่ และเพิ่มจำนวน นักศึกษาใหม่	1.1 การเพิ่มจำนวน นักศึกษา โดยในระดับ ปริญญาตรี ให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากการลดอัตราการ ออกกลางคันระดับปริญญา ตรี ร้อยละ 2 เพิ่มจำนวน นักศึกษาใหม่ในระดับต่ำกว่าปริญญาและปริญญาตรี	1.1.1 จัดทำ rolling curriculum ใน ทุกระดับการศึกษา โดยให้หลักสูตรที่มี ความจำเป็น ต้องปรับสามารถ ดำเนินการได้ ทั้งนี้ อย่างน้อย 1 ครั้งใน ระยะเวลา 5 ปี ทั้งนี้ เมื่อ rolling curriculum แล้วให้จัดทำตารางเทียบ แทนหน่วยกิตให้กับนักศึกษา โดยใช้ ระบบคลังหน่วยกิต
2. เพื่อเพิ่มคุณภาพการ จัดการศึกษาในระบบ การศึกษาทางไกล โดย จัดการสอนเสริมเก็บ คะแนน จัดกิจกรรมร่วม เรียนรู้รูปแบบใหม่ และ การจัดสอบกลางภาค การศึกษา	อีกร้อยละ 3 ทั้งนี้ ในระดับ ปริญญาโทให้ได้เฉลี่ยร้อยละ 6.7 1.2 เพิ่มจำนวนผู้เรียน Modular เฉลี่ยปีละ 2,800 คน	1.1.2 จัดทำแผนการเลือกลงทะเบียน ในชุดวิชาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ก2 และ ก3 รูปแบบใหม่ โดยให้ สาขาวิชากำหนดชุดวิชาในระยะ 5 ปี นำชุดวิชาเฉพาะที่เป็นทฤษฎีมาจัดการ สอนเสริมแบบ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
	1.3 อัตราเฉลี่ยการสอบผ่านของนักศึกษาที่ลงแผน ก2 และ ก3 ของผู้เข้าเรียน ร้อยละ 70	ก2 ร้อยละ 25 และจัดกิจกรรมร่วมเรียนรู้แบบ ก3 ร้อยละ 25 1.1.3 ส่งเสริมมาตรการเพิ่มจำนวนนักศึกษา / ผู้เรียนในทุกระดับการศึกษา โดยการรักษานักศึกษา ลดการออกกลางคันของนักศึกษา และเพิ่มผู้สมัครที่จะเข้ามาศึกษาใหม่
แผนงานที่ 2 แผนการจัดการสอนออนไลน์สมบูรณ์แบบ และบริการดิจิทัลเพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้		
1. เพื่อสร้างนวัตกรรมการออกแบบหลักสูตรการจัดการศึกษาทางไกลที่บูรณาการกับข้อกำหนดของ สอวช. ภายใต้งานแนวคิดการจัดการศึกษาจากมาตรฐานการอุดมศึกษา	2.1 การปรับเปลี่ยนให้เป็นชุดวิชาออนไลน์สมบูรณ์แบบตลอดทั้งแผน 5 ปี ในระดับปริญญาตรีให้ได้จำนวน 493 ชุดวิชา และระดับบัณฑิตศึกษา 178 ชุดวิชา	2.1.1 สร้างความพร้อมในการปรับโฉมการจัดการศึกษาให้เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ 2.1.2 ปรับการให้บริการนักศึกษาทุกระดับการศึกษาเป็นรูปแบบดิจิทัล 2.1.3 การต่อยอดพัฒนาระบบการสอบออนไลน์โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อให้มีเสถียรภาพและมี e-Proctoring ที่จับการเคลื่อนไหวของเสียง ร่างกาย ของผู้เข้าสอบ
2. เพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์นโยบาย หรือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ และทักษะที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง	2.2 การพัฒนาระบบการให้บริการแบบดิจิทัลแก่นักศึกษา/ผู้เรียน เพื่อสะดวกเรียนสะดวกรู้ตลอดทั้งแผน 5 ปี ให้ได้จำนวน 124 บริการ และ 2.3 การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของนักศึกษา / ผู้เรียนกับ	2.1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการออกแบบการเรียนการสอนเสมือนจริง และการให้คำปรึกษาในรูปแบบปัญญาประดิษฐ์

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
	มหาวิทยาลัย ให้อยู่ในระดับ ดีมากไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85	2.1.5 ปรับ core process และ supporting process ในการส่งต่อการ ทำงานระหว่างหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย ให้เป็นแบบ Digital value chain
แผนงานที่ 3 แผนการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานการอุดมศึกษาของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
1. เพื่อสร้างนวัตกรรม การออกแบบหลักสูตร การจัดการศึกษา ทางไกลที่บูรณาการกับ ข้อกำหนดของ สอวช. ภายใต้ แนวคิดการจัด การศึกษาจากมาตรฐาน การอุดมศึกษา	3.1 มีจำนวนหลักสูตรตลอด ระยะเวลา 5 ปี ในระดับ ปริญญาตรี 4 หลักสูตร และ ระดับบัณฑิตศึกษา 4 หลักสูตร 3.2 มีรายวิชาในระบบคลัง หน่วยกิต (Credit Bank) โดยจำแนกเป็นระดับ ปริญญาตรี จำนวน 160 รายวิชา และระดับ บัณฑิตศึกษา จำนวน 40 รายวิชา	3.1.1 จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร หลักสูตร Sandbox 3.1.2 ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร 3.1.3 กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรให้ แบ่งออกเป็น 2 หมวด ได้แก่ หมวดวิชา ศึกษาทั่วไป หมวดวิชาเฉพาะ 3.1.4 การจัดการเรียนการสอน และ การผลิตเนื้อหารายวิชา 3.1.5 กำหนดคุณสมบัติของอาจารย์/ ผู้สอน 3.1.6 การวัดและประเมินผล และการ สำเร็จการศึกษา 3.1.7 การกำกับดูแลและประกัน คุณภาพหลักสูตร
2. เพื่อผลิตบัณฑิตที่ ตอบโจทยนโยบาย หรือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศ ที่ให้ ความสำคัญกับ ผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ และทักษะที่เกิดขึ้นแก่ ผู้เรียนอย่างแท้จริง	3.3 มีผลประเมินระดับ สมรรถนะ (Competency Outcome) ของนักศึกษา/ ผู้เรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95	

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
แผนงานที่ 4 แผนการเงินของการปรับแต่งแปลงโฉมของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
1. เพื่อเพิ่มรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากแผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. 2565-2569	4.1 จำนวนรายรับสูงกว่ารายจ่ายจากการเรียนการสอนตลอดระยะเวลา 5 ปี จำนวน 143.81 ล้านบาท	4.1.1 การติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามแผนงานและแผนเงิน (FIS) 4.1.2 การกำกับและควบคุมต้นทุนของการปรับแต่งแปลงโฉม
2. เพื่อบริหารมหาวิทยาลัยให้มีผลิตภาพ (Productivity) ให้เกิดความมั่นคง ยั่งยืนทางการเงิน	โดยมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนจำนวน 19.45 ล้านบาท	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 4.1.3 การจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เน้น productivity 4.1.4 การจัดทำกรอบนโยบายและแผนในการลงทุนด้านการเงินที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น 4.1.5 การหา business partner มาดำเนินการในธุรกิจของ ePub สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นองค์กรและบุคคลทั่วไป

สำหรับการสื่อสาร เป้าหมายขององค์กรให้ประชาคมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความเข้าใจร่วมกัน ได้นำ canvas model มาใช้ในการออกแบบมหาวิทยาลัยในอนาคต ปรากฏดังภาพที่ 2.3

STOU CANVAS MODEL		แผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
key partners	key activities	value proposition	customer relationships	customer segments
<ol style="list-style-type: none"> บุคคล/องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เช่น CISCO, AWS, Microsoft, Palo Alto, สำนักงานดิจิทัลแห่งชาติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และบริษัท ผู้พัฒนา Business Solution บุคคล/องค์กร ด้านวิชาชีพ เฉพาะด้าน เช่น สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ บุคคล/องค์กรที่จะมาร่วมออกแบบหลักสูตรและการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าในรูปแบบ Modular และการจัดการศึกษาที่แตกต่าง เช่น สภาอุตสาหกรรม องค์กรด้านธุรกิจที่สนับสนุนการดำเนินงานในการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและผู้เรียน 	<ol style="list-style-type: none"> ออกแบบการเข้าถึงสื่อการเรียนการสอน และบริการแบบ One Click ออกแบบการเรียนการสอนที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาในรูปแบบ ก2 และ ก3 พัฒนามาตรฐานด้านหลักสูตรตามหลัก Demand Side ที่เน้นผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะ 	<ol style="list-style-type: none"> สะดวกเรียน สะดวกครู และการเข้าถึงบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนการสอนทางไกลที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมทางการอุดมศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> นักศึกษาใหม่ (กลุ่มองค์กรเนศ. ของสถาบันอุดมศึกษาอื่น) ผู้เรียน (Modular) นักศึกษาปัจจุบัน นักศึกษัพนสภาพ ศิษย์เก่า 	<ol style="list-style-type: none"> กลุ่มคนทำงานที่มีความต้องการเพิ่มพูนวิชาชีพ สมรรถนะ และ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผู้ที่สนใจเรียนรู้ตามความสนใจของตนเอง หรือนำไปใช้ประกอบอาชีพเฉพาะด้าน กลุ่มลูกค้าองค์กรที่สนใจจะพัฒนาบุคลากรของตนเอง
	key resources		channels	
	<ol style="list-style-type: none"> โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย Content ของการเรียนการสอนที่ใช้เป็นแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบ ผู้สอน และนักศึกษา/ผู้เรียนที่มีทักษะดิจิทัล 		<ol style="list-style-type: none"> การจัดการเรียนการสอนแบบไม่มีชั้นเรียนที่เป็นออนไลน์สมบูรณ์แบบผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม จัดเป็นรายวิชาที่สะสมไว้แต่ยังไม่เปิด ที่ส่งเสริมการสะดวกเรียนสะดวกตามอัธยาศัย การเข้าถึงองค์กรด้วยการทำความร่วมมือ (MOU) 	
cost structure		revenue stream		
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และค่าใช้จ่ายในการจ้างเหมาพัฒนาบริการด้านเทคโนโลยี ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบการสอนออนไลน์ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา e-Book และ e-Pub. ค่าตอบแทนบุคลากรในสอนเสริมออนไลน์ทั้งแบบและกิจกรรมร่วมเรียนออนไลน์ ค่าจ้างอาจารย์ตามสัญญาจ้างที่รองรับกลุ่มนักศึกษาทดลองเรียนระดับปริญญาโท 		<ul style="list-style-type: none"> ค่าหนังสือการศึกษาทั้งสื่อชุดกฤษฎี ออนไลน์ และสื่อชุดฝึกปฏิบัติออนไลน์ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทั้ง Software Hardware ด้านการฝึกทักษะปฏิบัติ ค่าสมัครรายวิชา (Modular) ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาที่แตกต่าง 		
		<ul style="list-style-type: none"> รายได้จากการจัดการเรียนการสอนแบบปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา รายได้จากการจัดการศึกษาที่แตกต่าง รายได้จากผู้เรียน Modular รายได้จากการบริการ e-Book และ e-Pub. 		

ภาพที่ 2.4 canvas model แผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

6.3 การติดตามและประเมินผลแผน

การติดตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2565 – 2569 (REINVENTING STOU 2022-2026) จะให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลที่ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สำคัญทั้ง 4 แผนงาน โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการนำแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ตลอดจนปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ไปปฏิบัติ โดยมหาวิทยาลัยได้นำเสนอความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ และนำเสนอที่ประชุมสำคัญของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ให้ประชาคม มสธ. ทราบโดยทั่วกัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง 3) เสนอแนะการบริหารงานของกระทรวงการคลังไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี ผลการศึกษาพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังเท่ากับ 4.34 และผลการทดสอบสมมติฐานคือ เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 2) เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รวมกันมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 3) ในการบริหารงานของกระทรวงการคลัง ไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความผูกพัน และมีความกระตือรือร้นสูงต่อการบริหารงานของกระทรวงให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของกระทรวงการคลังที่กำหนดไว้ มีการทำแผนการเปลี่ยนแปลงหรือ Road Map Plan ของกระทรวงการคลังให้เห็นอย่างชัดเจน การปรับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังให้มีความแหลมคมและชัดเจนอยู่เสมอ

อาทิตย์ แก้วแทน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 2) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงาน/คณะ สถานภาพ ตำแหน่ง อายุงานในองค์กร ประเภทบุคลากร 2) ปัจจัยแรงจูงใจส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

พิเชษฐ อุดมสมักร และเขมรินทร์ ชูประดิษฐ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบราชการ 2) ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจ

ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ทำ ที่มีต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของอุตสาหกรรมอาหารใน จังหวัดสมุทรปราการ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมการปรับตัว และ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และทิศทางเชิงบวก ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานด้าน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ และความ รับผิดชอบ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและวิธีการที่จะสนับสนุนและพัฒนาใน เรื่องวัฒนธรรมองค์กร และวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อเพิ่มความสำเร็จ ในการบริหารคุณภาพโดยรวม

นวนพล นาคิน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภาสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจและระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัด สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 2) ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 2) ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร ตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 4) แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร มีความสัมพันธ์กัน

เบญญาพัฒน์ โกษะ และ แสงจิตต์ ไต่แสง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อ ความผูกพันของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันในองค์กรของบุคลากร 2) เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันในองค์กรของบุคลากร จำแนก ตามประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และสังกัด 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันในองค์กรกับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 4) ศึกษาแนวทางในการพัฒนา แรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงาน โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสังกัดไม่แตกต่างกัน สำหรับประเภทบุคลากรมีความแตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ความผูกพันในองค์กรกับแรงจูงใจการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับสูง ($r=0.843$) และ 4) แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากร ได้แก่ สนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างขวัญกำลังใจ การมีส่วนร่วมในองค์กร มีคู่มือและเกณฑ์การวัด ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชาคริตส์ ปานผ่อง (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน การยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง 2) ศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร ในกรมโยธาธิการและผังเมือง และ 3) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร ในกรมโยธาธิการและผังเมือง ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง ร้อยละ 26.5 การยอมรับเทคโนโลยีโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง ร้อยละ 30.3 และวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง ร้อยละ 26.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนวิธีดำเนินการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่ม

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ จาก 28 หน่วยงาน ได้จำนวนประชากรทั้งสิ้น 684 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	จำนวน
1. ปฏิบัติงาน	20
2. ชำนาญงาน	85
3. ชำนาญงานพิเศษ	12

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	จำนวน
4. ปฏิบัติการ	325
5. ชำนาญการ	191
6. ชำนาญการพิเศษ	51
7. เชี่ยวชาญ	1
รวม	684

ที่มา: ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่องานทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรบุคคล มสธ.

ณ เดือน พฤษภาคม 2567

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

นำประชากรจำนวน 684 คน มากำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีสถานภาพข้าราชการ และพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ จำนวน 252 คน โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's ดังนี้

สูตร

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่

n คือ จำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ศึกษา

e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษานี้

กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

การแทนค่าจากสูตร

$$n = \frac{684}{1+684(0.05)^2}$$

$$n = \frac{684}{2.71}$$

$$n = 252.39$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในศึกษานี้เท่ากับ 252 คน

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non probability sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตามต้องการโดยไม่มีหลักเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างจะเป็นใครก็ได้ที่สามารถให้ข้อมูลได้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดกรอบเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการศึกษา

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์ของการศึกษา เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการใช้ภาษา และความชัดเจนของข้อคำถาม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient)

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาต่อไป

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่ผสมผสานระหว่างแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-Ended Question) และปลายเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน จำนวน 7 ข้อ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การยอมรับนับถือและยกย่อง 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 6) การเติบโตในสายอาชีพ 7) นโยบายและการบริหารงาน 8) การควบคุมดูแล 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน 10) เงื่อนไขสภาพการทำงาน 11) เงินเดือนและค่าตอบแทน 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จำนวน 36 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร จำนวน 21 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert มี 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรลักษณะทางกาย ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล		
1. เพศ		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1
2. อายุ		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 2
3. ระดับการศึกษา		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 3
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 4
5. สถานภาพ		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 5
6. ระดับตำแหน่งงาน		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 6
7. รายได้ต่อเดือน		ส่วนที่ 1 ข้อที่ 7
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ		
1. ความสำเร็จในการทำงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1-3
2. การยอมรับนับถือและยกย่อง		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4-6
3. ลักษณะของงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7-9
4. ความรับผิดชอบ		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10-12
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13-15
6. การเติบโตในสายอาชีพ		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16-18
7. นโยบายและการบริหารงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19-21
8. การควบคุมดูแล		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22-24
9. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25-27
10. เงื่อนไขสภาพการทำงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28-30
11. เงินเดือนและค่าตอบแทน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31-33
12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34-36
ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน		ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1-4
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่ถูกกำหนดขึ้น		ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5-7

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8-11
	4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12-15
	5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16-21

2.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

2.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว และผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 2) นายไพรัชศักดิ์ บวรวงศ์ดิลก หัวหน้างานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- 3) นางชนัดดา ศรีรุ่ง หัวหน้างานบริหารทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความสามารถของเครื่องมือ ว่ามีความสอดคล้องครอบคลุมของข้อคำถาม (items) กับเนื้อหา (content) หรือคุณลักษณะ (trait) หรือองค์ประกอบของสิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความตรงจึงจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ (วรรณดี แสงประทีปทอง, 2561, น.5-37) ทั้งนี้ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อคำถามรายชื่อ กำหนดไว้ดังนี้

ให้ + 1 ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงกับเนื้อหาที่กำหนด

ให้ 0 ถ้าไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดตรงกับเนื้อหาที่กำหนด

ให้ - 1 ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามหรือข้อความวัดไม่ตรงกับเนื้อหาที่กำหนด

จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
วัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม
ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดย IOC = ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบสอบถาม

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้า IOC ≥ 0.50 แสดงว่าข้อคำถามวัดตรงตามเนื้อหา

IOC < 0.50 แสดงว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงตามเนื้อหา

ทั้งนี้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความสมบูรณ์เชิงเนื้อหาโดย
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1 และแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่า IOC
0.925 จึงได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาใช้วิธีการ
ทดสอบโดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อทดสอบค่า
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนนาค (Cronbach, 1995 อ้างถึง
ใน วรรณดี, 2561 น.5-48) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right)$$

โดย α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อคำถาม

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้จะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นแบบสอบถาม มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาต่อไป ซึ่งจากการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.962

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

1. ประสานกับสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในการจัดทำหนังสือขออนุญาตจากอธิการบดีเพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. ส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ โดยชี้แจงความเป็นมา วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงความสำคัญของการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. รวบรวมแบบสอบถามจนครบตามจำนวน แล้วนำมาตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นดำเนินการบันทึกรายการคำตอบและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วจึงนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยาย สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดได้นำมาเรียบเรียงข้อมูลแยกตามหมวดหมู่และตัวแปร และนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาตามเนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เก็บรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่ออื่นๆ จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างเครื่องมือและเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับข้อมูลตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือและยกย่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเติบโตในสายอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เงื่อนไขสภาพการทำงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

4. ข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผู้ศึกษา กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.102)

ระดับมากที่สุด	กำหนดให้	5	คะแนน
ระดับมาก	กำหนดให้	4	คะแนน
ระดับปานกลาง	กำหนดให้	3	คะแนน
ระดับน้อย	กำหนดให้	2	คะแนน
ระดับน้อยที่สุด	กำหนดให้	1	คะแนน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรการคำนวณเพื่อหาความกว้างของแต่ละช่วงหรืออันตรภาคชั้น ดังนี้ (วรรณดี แสงประทีปทอง, 2553, น. 228)

$$\begin{aligned} \text{สูตร} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าในสูตรอันตรภาคชั้น} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นในการแปลระดับความคิดเห็นจึงกำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.20 – 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.40 – 4.19	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.60 – 3.39	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.80 – 2.59	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.79	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1. เพื่อทดสอบสมมติฐานว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แตกต่างกัน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเปรียบเทียบหาค่าความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) และความแตกต่างของตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์พบว่าแตกต่างกัน จะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณแบบ LSD (Least Significant Difference)

2. เพื่อทดสอบสมมติฐานว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson Correlation Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้

- (1) r มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- (2) r มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
- (3) r มีค่าเป็น 0 แสดงถึงการไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

(4) r มีค่าเป็น + แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูงตามไปด้วย)

(5) r มีค่าเป็น - แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

และกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสัมพันธ์ โดยใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, น. 144)

0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

0.00-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานการศึกษาในรูปแบบของตาราง (Tables) และการพรรณนา (Descriptive Data) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (252 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	65	25.8
หญิง	180	71.4
LGBTQ+/อื่นๆ	7	2.8
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	11	4.4
30-34 ปี	21	8.3
35-39 ปี	34	13.5
40-44 ปี	43	17.1
45-49 ปี	53	21.0
50-54 ปี	47	18.6
55 ปีขึ้นไป	43	17.1
3. ระดับการศึกษา		
ระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า	157	62.3
ระดับปริญญาโท	93	36.9
ระดับปริญญาเอก	2	0.8
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	21	8.4
5 – 9 ปี	58	23.0
10 – 14 ปี	37	14.7
15 – 19 ปี	38	15.1
20 – 24 ปี	22	8.7
25 – 29 ปี	48	19.0
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	28	11.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (252 คน)	ร้อยละ (100.00)
5. สถานภาพ		
ข้าราชการ	54	21.4
พนักงานมหาวิทยาลัย	198	78.6
6. ระดับตำแหน่งงาน		
ปฏิบัติงาน	60	23.8
ชำนาญงาน	13	5.1
ชำนาญงานพิเศษ	6	2.4
ปฏิบัติการ	88	34.9
ชำนาญการ	70	27.8
ชำนาญการพิเศษขึ้นไป	15	6.0
7. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 25,000 บาท	27	10.8
25,001 – 33,000 บาท	87	34.5
33,001 – 41,000 บาท	50	19.8
มากกว่า 41,000 บาท	88	34.9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังนี้
เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4
รองลงมา เพศชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8 และ LGBTQ+ และอื่นๆ จำนวน 7 คน คิดเป็น
ร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 45-49 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็น
ร้อยละ 21.0 รองลงมา มีอายุระหว่าง 50-54 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 มีอายุระหว่าง
40-44 ปี และ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 เท่ากัน มีอายุระหว่าง 35-39 ปี จำนวน
34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีอายุระหว่าง 30-34 ปี ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และมีอายุ
ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมา มีการศึกษาระดับระดับปริญญาโท จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 และมีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 25 – 29 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15 – 19 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 – 14 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20 – 24 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ตามลำดับ

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 และมีสถานภาพข้าราชการ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 ตามลำดับ

ระดับตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานปฏิบัติการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมา มีระดับตำแหน่งงานชำนาญการ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 มีระดับตำแหน่งงานปฏิบัติงาน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 มีระดับตำแหน่งงานชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 มีระดับตำแหน่งงานชำนาญงาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และมีระดับตำแหน่งงานชำนาญงานพิเศษ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 41,000 บาท จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 33,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 มีรายได้ต่อเดือน 33,001 – 41,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 25,000 บาท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือและยกย่อง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเติบโตในสายอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมดูแล ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เงื่อนไขสภาพการทำงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในภาพรวม

รายการ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ความสำเร็จในการทำงาน	4.53	0.48	มากที่สุด	2
2. การยอมรับนับถือและยกย่อง	4.43	0.49	มากที่สุด	4
3. ลักษณะของงาน	4.50	0.49	มากที่สุด	3
4. ความรับผิดชอบ	4.33	0.54	มากที่สุด	9
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.34	0.54	มากที่สุด	8
6. การเติบโตในสายอาชีพ	4.39	0.64	มากที่สุด	6
7. นโยบายและการบริหารงาน	4.27	0.62	มากที่สุด	10
8. การควบคุมดูแล	4.35	0.78	มากที่สุด	7
9. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	4.39	0.69	มากที่สุด	5
10. เงื่อนไขสภาพการทำงาน	4.13	0.75	มาก	11
11. เงินเดือนและค่าตอบแทน	4.10	0.71	มาก	12
12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.54	0.58	มากที่สุด	1
ภาพรวม	4.45	0.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.45

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 รองลงมา ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.50 ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านการเติบโตในสายอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.39 เท่ากัน ด้านการควบคุมดูแล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.35 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.34 ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.13 และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จใน การทำงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ท่านสามารถ ปฏิบัติงานตาม หน้าที่ความ รับผิดชอบได้ จนบรรลุผล สำเร็จตาม เป้าหมาย	168 (66.70)	80 (31.70)	3 (1.20)	0 (0.00)	1 (0.40)	4.64	0.50	มากที่สุด	1
2. ท่านสามารถ ป้องกันและ แก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าที่ เกิดขึ้นในการ ปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี	98 (38.90)	141 (56.0)	11 (4.40)	1 (0.40)	1 (0.40)	4.33	0.62	มากที่สุด	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความสำเร็จใน การทำงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. ท่านมีความพึงพอใจ และมีความภาคภูมิใจที่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายจนสำเร็จลุล่วงและ บรรลุเป้าหมาย	166 (65.90)	80 (31.70)	5 (2.00)	0 (0.00)	1 (0.40)	4.63	0.57	มากที่สุด	2
	รวม					4.53	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 รองลงมา ท่านมีความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.63 และท่านสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรวิชาการ
ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง

การยอมรับนับถือ และยกย่อง	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ผลการปฏิบัติงาน ของท่านได้รับการ ยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	105 (41.70)	129 (51.20)	16 (6.30)	2 (0.80)	0 (0.00)	4.34	0.63	มากที่สุด	2
2. ผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงานยอมรับ ฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของท่านเป็น อย่างดี	89 (35.30)	137 (54.40)	25 (9.90)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.25	0.64	มากที่สุด	3
3. ท่านให้บริการ แก่ผู้มาติดต่อหรือ ผู้รับบริการอย่าง เต็มความสามารถ	189 (75.00)	58 (23.00)	4 (1.60)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.72	0.53	มากที่สุด	1
รวม						4.44	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านให้บริการแก่ผู้มาติดต่อหรือผู้รับบริการอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.72 รองลงมา ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.34 และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ท่านเข้าใจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงาน ที่ต้องปฏิบัติได้ เป็นอย่างดี	180 (71.40)	67 (26.60)	4 (1.60)	0 (0.00)	1 (0.40)	4.69	0.54	มากที่สุด	1
2. ลักษณะงานที่ ท่านรับผิดชอบ ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด	121 (48.00)	118 (46.8)	13 (5.20)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.43	0.59	มากที่สุด	2
3. ท่านมีโอกาสดำเนิน ความรู้ ความสามารถ ความคิด สร้างสรรค์ในการ ทำงานด้วยตนเอง ตั้งแต่ต้นจนจบ	113 (44.80)	122 (48.40)	17 (6.70)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.38	0.61	มากที่สุด	3
รวม						4.50	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.50

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.69 รองลงมา ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 และท่านมีโอกาสดำเนินความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. หน้าที่ความ รับผิดชอบ ของท่านมี ความเหมาะสม กับตำแหน่งที่ ดำรงอยู่	127 (50.40)	108 (42.90)	16 (63.0)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.43	0.63	มากที่สุด	2
2. ท่านรู้สึก ภาคภูมิใจ เสมอเมื่อได้รับ มอบหมายงาน ใหม่ๆ ที่มี ความท้าทาย	134 (53.20)	95 (37.70)	22 (8.70)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.44	0.67	มากที่สุด	1
3. ท่านมีอำนาจ ในการตัดสินใจ และสามารถ แก้ไขปัญหาใน การทำงานได้ ด้วยตนเอง	79 (31.30)	129 (51.20)	44 (17.50)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.14	0.62	มาก	3
	รวม					4.33	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเสมอเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา หน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 และ ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ท่านได้รับการเพิ่ม ภาระความ รับผิดชอบให้ เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	104 (41.30)	119 (47.20)	27 (10.70)	2 (0.80)	0 (0.00)	4.29	0.69	มากที่สุด	2
2. ท่านมีความมุ่งมั่น ในการทำงานเพื่อ มุ่งหวังความ เจริญก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	149 (59.10)	88 (34.90)	14 (5.60)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.53	0.62	มากที่สุด	1
3. ท่านมีความมุ่งมั่น ในการทำงานเพื่อ มุ่งหวังความ เจริญก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน	96 (38.10)	123 (48.80)	27 (10.70)	1 (0.40)	5 (2.00)	4.21	0.80	มากที่สุด	3
รวม						4.34	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความก้าวหน้า
ในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้า
ในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 รองลงมา ท่านได้รับการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ
ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 และ ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงาน
เพื่อมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ

การเติบโตในสายอาชีพ	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	137	89	24	2	0	4.43	0.70	มากที่สุด	1
	(54.40)	(35.30)	(9.50)	(0.80)	(0.00)				
2. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นรองรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต	123	94	30	5	0	4.33	0.76	มากที่สุด	3
	(48.80)	(37.30)	(11.90)	(2.00)	(0.00)				
3. งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันสามารถสร้างเป็นผลงานเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้	137	84	28	3	0	4.41	0.73	มากที่สุด	2
	(54.40)	(33.30)	(11.10)	(1.20)	(0.00)				
รวม						4.39	0.64	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.39

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 รองลงมา งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันสามารถสร้างเป็นผลงานเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.41 และ ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นรองรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน

นโยบายและการ บริหารงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย รวมทั้ง นโยบายของ ผู้บริหารมี ความชัดเจน และสามารถ นำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้ จริงและมี ความคล่องตัว	76 (30.20)	124 (49.20)	51 (20.20)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.09	0.72	มาก	3
2. หน่วยงานของ ท่านมีการ บริหารงานที่ สอดคล้องกับ นโยบายของ มหาวิทยาลัย	127 (50.40)	108 (42.90)	16 (6.30)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.43	0.63	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

นโยบายและการ บริหารงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. ผู้บังคับบัญชา ของท่านได้ สื่อสาร นโยบายของ มหาวิทยาลัย ให้บุคลากร อย่างทั่วถึง และมีความ ต่อเนื่อง	116 (46.00)	100 (39.70)	28 (11.10)	7 (2.80)	1 (0.40)	4.28	0.80	มากที่สุด	2
	รวม					4.27	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านนโยบาย และการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบาย ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.43 รองลงมา ผู้บังคับบัญชาของท่านได้สื่อสาร นโยบายของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรอย่างทั่วถึงและมีความต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.28 และ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยรวมทั้งนโยบายของผู้บริหารมีความชัดเจนและ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและมีความคล่องตัว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านการควบคุมดูแล

การควบคุมดูแล	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ผู้บังคับบัญชา ของท่านมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหาร และกำกับดูแล การทำงานของ หน่วยงาน	135 (53.60)	80 (31.70)	30 (11.90)	7 (2.80)	0 (0.00)	4.36	0.80	มากที่สุด	2
2. ผู้บังคับบัญชา ของท่านมีความ เต็มใจในการให้ คำแนะนำ คำปรึกษาในการ ปฏิบัติงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	143 (56.70)	75 (29.80)	28 (11.10)	5 (2.00)	1 (0.40)	4.40	0.80	มากที่สุด	1
3. ผู้บังคับบัญชา ของท่านมีความ มายุติธรรม และไม่เลือก ปฏิบัติต่อ ผู้บังคับบัญชา	130 (51.60)	81 (32.10)	28 (11.10)	10 (4.00)	3 (1.20)	4.29	0.90	มาก ที่สุด	3
	รวม					4.35	0.78	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการ
ควบคุมดูแล อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.35

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเต็มใจในการให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารและกำกับดูแลการทำงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 และ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ต่อผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

ความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ท่านมี ความสัมพันธ์ อันดีกับ ผู้บังคับบัญชา โดยให้ความ ช่วยเหลือ เกื้อกูลทั้งเรื่อง งานและเรื่อง ส่วนตัว	120 (47.60)	93 (36.90)	34 (13.50)	4 (1.60)	1 (0.40)	4.30	0.79	มากที่สุด	3
2. ท่านมีความ ยินดีและเต็มใจ ในการปฏิบัติ หน้าที่และ ภาระงานตามที่ ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย	158 (62.70)	79 (31.3)	14 (5.6)	0 (0.00)	1 (0.40)	4.56	0.64	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. ผู้บังคับบัญชา ของท่าน ส่งเสริมให้เกิด ความสามัคคี และบรรยากาศ ที่ดีในการ ปฏิบัติงานใน หน่วยงาน	130 (31.60)	83 (32.90)	30 (11.90)	5 (2.00)	4 (1.60)	4.31	0.87	มากที่สุด	2
	รวม					4.39	0.69	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.39

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านมีความยินดีและเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่และภาระงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.56 รองลงมา ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.31 และ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน

เงื่อนไขสภาพการทำงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. พื้นที่การทำงาน	102	105	36	7	2	4.18	0.84	มาก	1
ปฏิบัติงานของ	(40.50)	(41.70)	(14.30)	(2.80)	(0.80)				
ท่านมีเครื่องมือ									
วัสดุอุปกรณ์สิ่ง									
อำนวยความสะดวก									
สะดวก และแสง									
สว่างเพียงพอและ									
เหมาะสมต่อการ									
ปฏิบัติงาน									
2. สภาพทางกายภาพ	96	110	33	8	5	4.13	0.90	มาก	2
ในพื้นที่การ	(38.10)	(43.70)	(13.10)	(3.20)	(2.00)				
ปฏิบัติงานของ									
ท่านมีความ									
ปลอดภัยต่อการ									
ปฏิบัติงาน									
3. พื้นที่ในการ	81	121	39	9	2	4.07	0.83	มาก	3
ปฏิบัติงานของ	(32.10)	(48.00)	(15.50)	(3.60)	(0.80)				
ท่านมีความ									
เหมาะสมในการ									
ปฏิบัติงานไม่มี									
เสียงหรือกลิ่น									
รบกวน									
รวม						4.12	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พื้นที่การปฏิบัติงานของท่านมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และแสงสว่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา สภาพทางกายภาพในพื้นที่การปฏิบัติงานของท่านมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.13 และ พื้นที่ในการปฏิบัติงานของท่านมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ไม่มีเสียงหรือกลิ่นรบกวน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

เงินเดือนและ ค่าตอบแทน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. เงินเดือนและ ค่าตอบแทนที่ ได้รับมีความ เหมาะสมกับ หน้าที่ความ รับผิดชอบ	100 (39.70)	120 (47.60)	27 (10.70)	3 (1.20)	2 (0.80)	4.42	0.75	มากที่สุด	1
2. กระบวนการ พิจารณา ประเมินเลื่อน เงินเดือนมีความ ยุติธรรมและ เหมาะสมกับ งานที่ท่าน ปฏิบัติ	103 (40.90)	112 (44.40)	32 (12.70)	1 (0.40)	4 (1.60)	4.10	0.71	มาก	2

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

เงินเดือนและ ค่าตอบแทน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. มหาวิทยาลัยมี การจัดระบบ สวัสดิการ และ ค่าตอบแทน อื่นๆ เช่น ค่าตอบแทนการ ปฏิบัติงานนอก เวลาราชการ ค่า เดินทางไป ราชการ ค่าเช่า บ้าน เป็นต้น อย่างเพียงพอ และเหมาะสม กับสภาพ เศรษฐกิจใน ปัจจุบัน	61 (24.20)	112 (44.40)	61 (24.20)	9 (3.60)	9 (3.60)	3.82	0.80	มาก	3
รวม						4.10	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมา กระบวนการพิจารณาประเมินเงินเดือนมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 และ มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเดินทางไปราชการ ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ท่านมี ความสัมพันธ์ อันดีกับเพื่อน ร่วมงานโดย ให้ความ ช่วยเหลือ เกื้อกูลทั้งเรื่อง งานและเรื่อง ส่วนตัว	149 (59.10)	90 (35.70)	11 (4.40)	1 (0.40)	1 (0.40)	4.53	0.64	มากที่สุด	3
2. ท่านให้ความ ร่วมมือในการ ทำงานกับเพื่อน ร่วมงานและ สามารถ ปฏิบัติงานเป็น ทีมและทำงาน ทดแทนกันได้ เป็นอย่างดี	149 (59.10)	92 (36.50)	10 (4.00)	0 (0.00)	1 (0.40)	4.54	0.61	มากที่สุด	1
3. ท่านได้รับความ ร่วมมือและ ช่วยเหลือใน การทำงานจาก เพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี	150 (59.50)	91 (36.10)	10 (4.00)	0 (0.00)	1 (0.40)	4.54	0.61	มากที่สุด	2
รวม						4.54	0.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมและทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 รองลงมา ท่านได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 และ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น

การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวม

รายการ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน	4.11	0.58	มาก	1
2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น	3.96	0.69	มาก	5
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน	4.06	0.70	มาก	2
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง	4.00	0.75	มาก	4

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

รายการ	\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำ ทางการบริหารขององค์การ	4.01	0.74	มาก	3
ภาพรวม	4.03	0.67	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่าระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน อยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละ
วัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทาง
การบริหารขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 ด้านการทำให้กลยุทธ์มีลักษณะ
เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และด้านการปรับองค์การ
ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ การดำเนินงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. การบริหารงานแบบ สมดุล 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติ ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ และมิติด้านการ พัฒนาองค์การ	79	133	31	8	1	4.12	0.77	มาก	2
	(31.30)	(52.80)	(12.30)	(3.20)	(0.40)				

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ การดำเนินงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
มีความสอดคล้องที่จะ นำมหาวิทยาลัยให้มุ่ง ไปสู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้ โอกาสการเรียนรู้ด้วย ตนเองตลอดชีวิต สำหรับทุกคน” ตาม ยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาองค์กร [แผนพัฒนา มสธ. ระยะ 20 ปี (2561- 2580)] มากน้อย เพียงใด									
2. การติดตามและ ประเมินผลการ ดำเนินงานตาม เป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์สำคัญ (OKRs) สามารถ ขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยให้มุ่ง ไปสู่เป้าหมายการ เป็น “องค์กรชั้นนำที่ ให้โอกาสการเรียนรู้ ด้วยตนเองตลอดชีวิต สำหรับทุกคน”	76 (30.20)	133 (52.80)	34 (13.50)	8 (3.20)	1 (0.40)	4.09	0.77	มาก	3

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ การดำเนินงาน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
ตามยุทธศาสตร์การ พัฒนาองค์กร [แผนพัฒนา มสธ. ระยะ 20 ปี (2561- 2580)] มากน้อย เพียงใด									
3. หน่วยงานของท่านมี การจัดทำแผนงาน/ โครงการ ที่รองรับ ยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาองค์กร และ แผนปรับแต่งแปลง โฉมฯ ไว้ชัดเจนมาก น้อยเพียงใด	91 (36.10)	116 (46.00)	36 (14.30)	7 (2.80)	2 (0.80)	4.14	0.82	มาก	1
4. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยมีการ กำหนดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายของ หน่วยงานที่ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาองค์กร และ แผนปรับแต่งแปลง โฉมฯ ชัดเจนมาก น้อยเพียงใด	81 (32.10)	122 (48.40)	39 (15.50)	8 (3.20)	2 (0.80)	4.08	0.82	มาก	4
	รวม					4.11	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ระดับการการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ ที่รองรับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ไว้อย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา การบริหารงานแบบสมดุล 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร มีความสอดคล้องที่จะนำมาวิทยาลัยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร [แผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (2561-2580)] มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์สำคัญ (OKRs) สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร [แผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (2561-2580)] มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 และ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์

ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
ที่ถูกกำหนดขึ้น

การปรับองค์การ ให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. การจัดสายงานบริหาร ภายในมหาวิทยาลัยมี ความชัดเจนมากน้อย เพียงใด	49	141	52	7	3	3.90	0.78	มาก	3

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การปรับองค์การ ให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
2. ผู้บริหารสามารถ สื่อสารนโยบายที่ ชัดเจนให้แก่ หน่วยงานในกำกับให้ สามารถปฏิบัติภารกิจ ไปในทิศทางเดียวกัน ได้มากน้อยเพียงใด	67 (26.60)	130 (51.60)	46 (18.30)	8 (3.20)	1 (0.40)	4.01	0.78	มาก	1
3. ท่านคิดว่าหน่วยงาน ในสายการบริหาร เดียวกันมีผลสำเร็จใน การทำงานร่วมกันที่ สะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถในการ เชื่อมโยงภารกิจของ มหาวิทยาลัยมากน้อย เพียงใด	63 (25.00)	129 (51.20)	52 (20.60)	8 (3.20)	0 (0.00)	3.98	0.77	มาก	2
รวม						3.96	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พบว่า ระดับการการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสามารถสื่อสารนโยบายที่ชัดเจนให้แก่หน่วยงาน ในกำกับให้สามารถปฏิบัติภารกิจไปในทิศทางเดียวกันได้มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา ท่านคิดว่าหน่วยงานในสายการบริหารเดียวกันมีผลสำเร็จในการทำงานร่วมกันที่ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการเชื่อมโยงภารกิจของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 และ การจัดสายงานบริหารภายในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง
กับงานของทุกคนในแต่ละวัน

การทำให้กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับงานของทุกคน ในแต่ละวัน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ผู้บริหารของ มหาวิทยาลัย สามารถกระตุ้น ให้หน่วยงานของ ท่านตระหนักถึง เป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย อย่างน้อยเพียงใด	69 (27.40)	121 (48.00)	48 (19.0)	13 (5.20)	1 (0.40)	3.97	0.84	มาก	4
2. ผู้บริหาร หน่วยงานของ ท่านสามารถ กระตุ้นให้ บุคลากร ตระหนักถึง เป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานและ มหาวิทยาลัย อย่างน้อยเพียงใด	79 (31.30)	119 (47.20)	42 (16.70)	11 (4.40)	1 (0.40)	4.05	0.83	มาก	2

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

การทำให้กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับงานของทุกคน ในแต่ละวัน	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
3. ระบบการ พิจารณาความดี ความชอบของ บุคลากรสาย สนับสนุนผูกโยง กับผลสำเร็จใน การทำงานมาก น้อยเพียงใด	77	115	53	4	3	4.03	0.83	มาก	3
	(30.60)	(45.60)	(21.00)	(1.60)	(1.20)				
4. ชีตความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรสาย สนับสนุน สามารถผลักดัน ให้ยุทธศาสตร์ ของ มหาวิทยาลัย ประสบผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด	85	129	37	1	0	4.18	0.68	มาก	1
	(33.70)	(51.20)	(14.70)	(0.40)	(0.00)				
รวม						4.06	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้
กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ชีตความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนสามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 ระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสายสนับสนุนผูกโยงกับผลสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 และ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถกระตุ้นให้หน่วยงานของท่านตระหนักถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

การทำให้กลยุทธ์มี ลักษณะเป็น กระบวนการที่มี ความต่อเนื่อง	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. การจัดสรร งบประมาณ ประจำปีให้แก่ หน่วยงานมีความ เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยมาก น้อยเพียงใด	80 (31.70)	116 (46.00)	44 (17.50)	10 (4.00)	2 (0.80)	4.04	0.85	มาก	2

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การทำให้กลยุทธ์มี ลักษณะเป็น กระบวนการที่มี ความต่อเนื่อง	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
2. ระบบการรายงาน ผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย (คำรับรองการ ปฏิบัติราชการ, OKRs, การปรับแต่ง แปลงโฉมฯ) มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด	80 (31.70)	117 (46.40)	45 (17.9)	8 (3.20)	2 (0.80)	4.05	0.83	มาก	1
3. มหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่าง หน่วยงานเพื่อ สนับสนุน ความสำเร็จตาม ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย มากน้อย เพียงใด	71 (28.20)	109 (43.30)	64 (25.40)	6 (2.40)	2 (0.80)	3.96	0.84	มาก	3

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การทำให้กลยุทธ์มี ลักษณะเป็น กระบวนการที่มี ความต่อเนื่อง	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
4. มหาวิทยาลัยมี การประชุม ทบทวน ยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย เพื่อให้ สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป เพียงใด	63 (25.00)	126 (50.00)	52 (20.06)	9 (3.60)	2 (0.80)	3.94	0.82	มาก	4
รวม						4.00	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับการการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระบบการรายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (คำรับรองการปฏิบัติราชการ, OKRs, การปรับแต่งแปลงโฉมฯ) มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมา การจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่หน่วยงาน มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และ มหาวิทยาลัยมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง
ให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร

การกระตุ้นการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แก่ผู้นำทางการบริหาร ขององค์กร	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
1. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมี ความผูกพันร่วมกัน สามารถนำการ เปลี่ยนแปลงในการ ทำงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัยได้มาก น้อยเพียงใด	67 (26.60)	122 (48.40)	52 (20.60)	10 (4.00)	1 (0.40)	3.97	0.82	มาก	5
2. วิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัยมี ความชัดเจนมาก น้อยเพียงใดในการ ขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยไปสู่ การเป็น “องค์กร ชั้นนำที่ให้โอกาส การเรียนรู้ด้วย ตนเองตลอดชีวิต สำหรับทุกคน”	72 (28.60)	127 (50.40)	47 (18.70)	5 (2.00)	1 (0.40)	4.05	0.77	มาก	2

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การกระตุ้นการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
แก่นำทางการบริหาร ขององค์กร									
ตามเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์การ พัฒนางาน [แผนพัฒนา มหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (2561-2580)]									
3. เป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ด้านการ ปฏิรูปการบริการ วิชาการและการ เรียนการสอน [แผน ปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026)] จะ “นำ มหาวิทยาลัยมุ่งสู่ การเป็น มหาวิทยาลัยเปิดที่ ใช้ระบบการเรียน การสอนทางไกล แบบดิจิทัล” ได้มาก น้อยเพียงใด	76	120	43	9	4	4.01	0.87	มาก	4
	(30.20)	(47.60)	(17.1)	(3.60)	(1.60)				

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การกระตุ้นการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แก่ผู้นำทางการบริหาร ขององค์กร	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
4. มหาวิทยาลัยมีการ ประชุมทบทวน ยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป เพียงใด	74	119	50	8	1	4.02	0.81	มาก	3
	(29.40)	(47.20)	(19.80)	(3.20)	(0.40)				
5. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมีการ บริหารจัดการ องค์การสมัยใหม่ มากน้อยเพียงใด	68	114	54	15	1	3.92	0.87	มาก	6
	(27.00)	(45.20)	(21.40)	(6.00)	(0.40)				
6. หน่วยงานที่มีหน้าที่ ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย สามารถสนับสนุน ให้หน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย ดำเนินงานบรรลุ ตามยุทธศาสตร์	77	125	42	7	1	4.07	0.86	มาก	1
	(30.60)	(49.60)	(16.70)	(2.8)	(0.40)				

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การกระตุ้นการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น	ความถี่/ร้อยละ					\bar{x}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
	5	4	3	2	1				
แก่นำทางการบริหาร ขององค์กร									
ด้านการพัฒนา องค์กร และแผนปรับแต่ง แปลงโฉมฯ ได้มาก น้อยเพียงใด									
	รวม					4.01	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่นำทางการบริหารขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานบรรลุตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ได้มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมา วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใดในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร [แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (2561-2580)] อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 มหาวิทยาลัยมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูปการบริการวิชาการและการเรียนการสอน [แผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026)] จะ “นำมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล” ได้มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความผูกพันร่วมกันสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 และผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่มากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กร
เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเปรียบเทียบหาค่าความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) และความแตกต่างของตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์พบว่าแตกต่างกัน จะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ด้วยวิธีการเปรียบเทียบพหุคูณแบบ LSD (Least Significant Difference) ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.21-4.27

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ ด้านเพศ

แหล่งความแปรปรวน	เพศ				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.32	2	0.016	0.35	0.965
ภายในกลุ่ม	112.597	249	0.0452		
รวม	112.629	251			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเพศ ที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ค่า Sig. ที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.965 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเพศที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านอายุ

แหล่งความแปรปรวน	อายุ				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.125	6	0.521	1.165	0.325
ภายในกลุ่ม	109.504	245	0.447		
รวม	112.629	251			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านอายุ ที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ค่า Sig. ที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.325 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านอายุที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	ระดับการศึกษา				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.509	3	0.503	1.122	0.341
ภายในกลุ่ม	111.120	248	0.448		
รวม	112.629	251			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.341 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	7.805	6	1.301	3.041	0.007
ภายในกลุ่ม	104.824	245	0.428		
รวม	112.629	251			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ค่า Sig. ที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผู้ศึกษาจึงนำผลการวิเคราะห์นี้ไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยวิธีการทดสอบแบบ LSD การทดสอบความแตกต่างโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่
จำแนกตาม ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า5ปี	5-9 ปี	10-14ปี	15-19ปี	20-24ปี	25-29ปี	มากกว่า30ปี ขึ้นไป
		4.06	4.21	4.03	4.05	4.16	3.94	3.60
ต่ำกว่า 5 ปี	4.06	-	-.15564	0.2945	.00391	-.09809	.11255	0.45575* 0.017
5-9 ปี	4.21	-	-	.18509	.15954	.05755	0.26819* 0.037	0.61139* 0.000
10-14 ปี	4.03	-	-	-	-.02555	-.12754	.08310	0.42630* 0.010
15-19 ปี	4.05	-	-	-	-	-.10199	.10864	0.45185* 0.006
20-24 ปี	4.16	-	-	-	-	-	.21064	0.55384* 0.003
25-29 ปี	3.94	-	-	-	-	-	-	0.34320* 0.028
มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป	3.60	-	-	-	-	-	-	-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน จำนวน 7 คู่ ได้แก่

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45575 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.017

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5-9 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 25-29 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26819 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.037

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5–9 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.61139 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10–14 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42630 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.010

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 15–19 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45185 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.006

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20–24 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55384 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.003

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 25–29 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.34320 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.028

สรุป การเปรียบเทียบด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5–9 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป รองลงมา ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20–24 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป และท้ายที่สุดผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5–9 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 25–29 ปี

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์

ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านสถานภาพ

สถานภาพ	N	\bar{x}	S.D.	t	Sig.
ข้าราชการ	54	3.76	0.74	-3.382	0.001
พนักงาน	198	4.10	0.63		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านสถานภาพที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติค่าที่ พบว่า ค่า Sig. ที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านสถานภาพที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	ระดับตำแหน่งงาน				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	9.367	5	1.873	4.463	0.001
ภายในกลุ่ม	103.262	246	0.420		
รวม	112.629	251			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.27 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ค่า Sig. ที่ได้ มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผู้ศึกษาจึงนำผลการวิเคราะห์นี้ไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยวิธีการทดสอบแบบ LSD การทดสอบความแตกต่างโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่
จำแนกตาม ระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่ง งาน	\bar{X}	ชำนาญงาน				ชำนาญการ	
		ปฏิบัติงาน	ชำนาญงาน	พิเศษ	ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	พิเศษขึ้นไป
		4.07	3.63	3.37	4.13	4.09	3.56
ปฏิบัติงาน	4.07	-	0.44436*	0.70333*	-0.06277	-0.01595	0.51333*
			0.026	0.012			0.007
ชำนาญงาน	3.63	-	-	.25897	-0.50712*	-0.46031*	.06897
					0.009	0.019	
ชำนาญงาน	3.37	-	-	-	-0.76610*	-0.71929*	-19000
พิเศษ					0.005	0.010	
ปฏิบัติการ	4.13	-	-	-	-	.04681	0.57610*
							0.002
ชำนาญการ	4.09	-	-	-	-	-	0.52929*
							0.004
ชำนาญการ	3.56	-	-	-	-	-	-
พิเศษขึ้นไป							

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน จำนวน 9 คู่ ได้แก่

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระดับตำแหน่งงาน ชำนาญงาน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44436 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.026

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระดับตำแหน่งงาน ชำนาญงานพิเศษ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.70333 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.012

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีระดับตำแหน่งงาน ชำนาญการพิเศษ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51333 และมีค่า Sig. เท่ากับ 0.007

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล
ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านรายได้ต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	รายได้ต่อเดือน				
	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4.194	3	1.398	3.197	0.024
ภายในกลุ่ม	108.435	248	0.437		
รวม	112.629	251			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผู้ศึกษาจึงนำผลการวิเคราะห์นี้ไปทดสอบด้วยวิธีเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยวิธีการทดสอบแบบ LSD การทดสอบความแตกต่างโดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่
จำแนกตาม รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	\bar{x}	ต่ำกว่า	25,001 –	33,001 –	มากกว่า
		25,000 บาท	33,000 บาท	41,000 บาท	41,000 บาท
		4.18	4.13	4.08	3.85
ต่ำกว่า 25,000 บาท	4.18	-	.05751	.09540	0.32499*
					0.026
25,001 – 33,000 บาท	4.13	-	-	-.03788	0.26747*
					0.008
33,001 – 41,000 บาท	4.08	-	-	-	.22959
มากกว่า 41,000 บาท	3.85	-	-	-	-

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ ได้แก่

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 25,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 41,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32499 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.026

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 33,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 41,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26747 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.008

สรุป การเปรียบเทียบด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 25,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 41,000 บาท และท้ายที่สุดผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 25,001 – 33,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 41,000 บาท

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson Correlation Coefficient) ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4.28-4.40

ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		ปัจจัยแรงจูงใจ	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
ปัจจัยแรงจูงใจ	Pearson Correlation	1	0.410**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.410**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล		มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง	

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.31 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวม ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.410) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านความสำเร็จในการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์		ความสำเร็จในการ ทำงาน	การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์
ความสำเร็จในการ ทำงาน	Pearson Correlation	1	0.367**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.367**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.32 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสำเร็จในการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.367) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		การยอมรับนับถือ และยกย่อง	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
การยอมรับนับถือ และยกย่อง	Pearson Correlation	1	0.388**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.388**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.33 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.388) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านลักษณะของงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านลักษณะของงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		ลักษณะของงาน	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
ลักษณะของงาน	Pearson Correlation	1	0.293**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.293**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252

แปลผล มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.34 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านลักษณะของงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านลักษณะของงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.293) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านความรับผิดชอบ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		ความรับผิดชอบ	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
ความรับผิดชอบ	Pearson Correlation	1	0.353**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.353**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.35 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความรับผิดชอบ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความรับผิดชอบ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.353) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		ความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
ความก้าวหน้า	Pearson Correlation	1	0.426**
ในหน้าที่การงาน	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ	Pearson Correlation	0.426**	1
เชิงยุทธศาสตร์	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.36 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.426) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านการเติบโตในสายอาชีพ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		การเติบโตในสาย อาชีพ	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
การเติบโต ในสายอาชีพ	Pearson Correlation	1	0.544**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.544**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.37 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการเติบโตในสายอาชีพ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.544) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านนโยบายและการบริหารงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านนโยบายและการบริหารงาน การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์		นโยบายและการ บริหารงาน	การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์
นโยบายและการ บริหารงาน	Pearson Correlation	1	0.730**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.730**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.38 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.730) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านการควบคุมดูแล กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการควบคุมดูแล กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์		การควบคุมดูแล	การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์
การควบคุมดูแล	Pearson Correlation	1	0.631**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.631**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.39 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการควบคุมดูแล กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านการควบคุมดูแล กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.631) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์		ความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน	การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์
ความสัมพันธ์ กับ หัวหน้างาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 252	0.572** 252
การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0.572** 0.000 252	1 252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.40 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.572) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์		เงื่อนไขสภาพการทำงาน	การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์
เงื่อนไขสภาพการทำงาน	Pearson Correlation	1	0.503**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.503**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.41 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.503) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์		เงินเดือนและ ค่าตอบแทน	การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์
เงินเดือนและ ค่าตอบแทน	Pearson Correlation	1	0.582**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.582**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.0			

จากตารางที่ 4.42 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.582) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์		ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์
ความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	Pearson Correlation	1	0.464**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	252	252
การพัฒนาสู่องค์การ เชิงยุทธศาสตร์	Pearson Correlation	0.464**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	252	252
แปลผล	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง		
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05			

จากตารางที่ 4.43 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ค่า Sig. ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.464) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่มีสถานภาพข้าราชการ และพนักงาน ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ได้รับข้อมูลตอบกลับจำนวน 252 โดยผลการศึกษาในครั้งนี้มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจไปประยุกต์เพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอเสนอผลสรุปของการศึกษาแบ่งเป็นประเด็นสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 มีอายุระหว่าง 45-49 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.0 การศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 9 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 สถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 78.6 ระดับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 และรายได้ต่อเดือนมากกว่า 41,000 บาท จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9

1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.45 โดยปัจจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการเติบโตในสายอาชีพ ด้านการควบคุมดูแล ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ตามลำดับ

1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 โดยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และการปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นตามลำดับ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์แตกต่างกัน

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน และการควบคุมดูแลตามลำดับ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การเติบโตในสายอาชีพ เงื่อนไขสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ได้แก่ การยอมรับนับถือและยกย่อง ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

1.6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชแตกต่างกัน และ 2) ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

สมมติฐานการศึกษา	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กร เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แตกต่างกัน		✓
1. เพศ		
2. อายุ		✓
3. ระดับการศึกษา		✓
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	✓	
5. สถานภาพ	✓	
6. ระดับตำแหน่ง	✓	
7. รายได้ต่อเดือน	✓	
ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมี ความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช		
1. ความสำเร็จในการทำงาน	✓	
2. การยอมรับนับถือและยกย่อง	✓	
3. ลักษณะของงาน	✓	
4. ความรับผิดชอบ	✓	
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	✓	
6. การเติบโตในสายอาชีพ	✓	
7. นโยบายและการบริหารงาน	✓	
8. การควบคุมดูแล	✓	
9. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	✓	
10. เงื่อนไขสภาพการทำงาน	✓	
11. เงินเดือนและค่าตอบแทน	✓	
12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	✓	

2. อภิปรายผล

2.1 ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

จากการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการเติบโตในสายอาชีพ ด้านการควบคุมดูแล ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ 1) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน บุคลากรมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ อย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และยังให้ข้อสังเกตว่า การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความตระหนักและร่วมผลักดันให้มหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเห็นว่ากระบวนการพิจารณาประเมินเงินเดือนขาดความยุติธรรมแม้ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น แต่ไม่สามารถเลื่อนเงินเดือนได้ตามเกณฑ์ เนื่องจากวงเงินงบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด 2) ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน บุคลากรมีความต้องการทางด้านกายภาพที่มีความปลอดภัยรวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของชาคริตส์ ปานม่วง (2566) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน การยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง ร้อยละ 26.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญญาพัฒน์ โกษะ และแสงจิตต์ ไต่แสง (2565) ที่ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชษฐ อุดมสมัคร และ เขมรินทร์ ชูประดิษฐ์ (2564) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2.2 การพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน ด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน ด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร ด้านการทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และด้านการปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น อยู่ในลำดับน้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ 1) ด้านการปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น บุคลากรมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมาย และการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมาย และภารกิจในแต่ละช่วงอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง โดยควรจะมีเวทีการอภิปรายรับฟังความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆ อีกทั้งผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการสื่อสารหรือการถ่ายทอดแผนงานต่างๆ ให้บุคลากรทุกระดับได้รับการรับรู้และเข้าถึงได้ง่าย และการสื่อสารภายในเพื่อสร้างการตั้งเป้าหมายร่วมกันของคนทำงานยังมีน้อยเกินไป ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2557) ที่ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การเชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง ผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลังเท่ากับ 4.34 และผลการทดสอบสมมติฐาน การเป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .000 และผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่าปัจจัยการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการปรับการบริหารงานองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์รวมกันมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องระดับการเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลังได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

2.3 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้านเพศ ด้านอายุ และด้านระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยได้มีการถ่ายทอดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านงานประจำ โดยหน่วยงานได้มีการกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัดรายบุคคลในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนส่วนบุคคลที่มีสถานภาพข้าราชการและพนักงานปีละ 2 ครั้ง โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเพศ อายุ หรือระดับการศึกษา ดังนั้นบุคลากรที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจึงมีโอกาสในการเข้าถึงตำแหน่งงาน และมีโอกาสได้ใช้ทักษะ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจึงผลักดันความสำเร็จในการทำงานของหน่วยงาน และสะท้อนความสำเร็จในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ได้ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแง่ของประสบการณ์ของการทำงาน ซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะเกิดทักษะ และความรู้ที่ส่งผลให้สามารถรับมือกับความท้าทายทางกลยุทธ์ได้ดี มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้มากกว่า มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้มากกว่า อีกทั้งการมีความมั่นคงในด้านฐานะจะทำให้เกิดความมั่นใจและความสามารถในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาทิตย์ แก้วแทน (2562) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพล นาคิน (2565) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภาสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) ที่ศึกษาเรื่อง ลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศ และสถานภาพสมรส มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.410$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการควบคุมดูแล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก 1) ด้านนโยบายและการบริหารงาน มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย รวมทั้งมีการสื่อสารนโยบายให้แก่บุคลากรและหน่วยงานทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องผ่านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กรที่ปรากฏตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการการศึกษาและการให้บริการวิชาการแก่สังคมปรากฏตามแผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026) ในกรรารายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และรายงานผลเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์สำคัญ (OKRs) รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน อีกทั้งบางตัวชี้วัดกำหนดเป็นตัวชี้วัด Plus เป็นแรงจูงใจในการเพิ่มคะแนนพิเศษ ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของการรายงานผลการดำเนินงานจะเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนของบุคลากร 2) ด้านการควบคุมดูแลผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รับนโยบายจากมหาวิทยาลัยและทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงได้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของหน่วยงาน

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการเติบโตในสายอาชีพ ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก 1) ด้านการเติบโตในสายอาชีพ มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร อาทิ การวัดผลสมรรถนะด้านดิจิทัล การทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปมหาวิทยาลัย เป็นต้น 2) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ภาระความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แต่งบประมาณการทํารวจวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ เพื่อประกอบการขอตำแหน่งที่สูงขึ้นกลับมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอที่จะจัดสรรให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน ทำให้บุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นช้า ซึ่งส่งผลให้มหาวิทยาลัยอาจสูญเสียโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพ

ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความ
 รับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ กับการพัฒนาสู่องค์การเชิง
 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อาจเนื่องมาจาก 1) ด้านการยอมรับนับถือและยก
 ย่อง บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้สึกรู้ว่ามีการให้การยอมรับแก่บุคลากรสายวิชาการเป็นหลัก
 มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรสายสนับสนุนได้มีการพัฒนา
 ตนเอง รวมทั้งพัฒนาด้านทัศนคติ การเปิดใจยอมรับนโยบายใหม่ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อการรับฟัง
 ความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความรักความผูกพันต่อองค์กร 2) ด้านความสำเร็จในการทำงาน
 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีการถ่ายทอดนโยบายสู่บุคลากรสายสนับสนุน
 โดยตรง ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ เกิดการยอมรับในการขับเคลื่อนความสำเร็จการ
 พัฒนาองค์กรมากขึ้น 3) ด้านความรับผิดชอบ มีความเห็นว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควรมีการ
 เปิดใจยอมรับนโยบาย รวมทั้งยอมรับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พัฒนามหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่
 องค์การเชิงยุทธศาสตร์ 4) ด้านลักษณะของงาน มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยต้องมีกระบวนการสร้าง
 และถ่ายทอดเป้าหมาย รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อให้เข้าใจภารกิจของมหาวิทยาลัย
 แต่ละช่วงอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง รวมถึงควรมีการเชิญผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการตลาดและ
 ธุรกิจ เพื่อจูงใจให้นักศึกษาและผู้สนใจทั่วไปได้เข้ามาเรียนกับมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับสมมติฐาน
 ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรวพล นาकिन (2565) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง
 แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภาสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภา
 ผู้แทนราษฎร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
 ตำรวจรัฐสภาสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ใน
 ระดับสูงมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชษฐ อุดมสมศรี และเขมรินทร์ ชูประดิษฐ์ (2564) ที่ศึกษา
 เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในจังหวัด
 สมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพทั่ว
 ทั้งองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และทิศทางเชิงบวก ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานด้าน
 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ และความ
 รับผิดชอบ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและ
 ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาคริตส์ ปานผ่อง (2566)
 ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน การยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผล
 ต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใน
 การทำงานโดยรวมส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในกรมโยธาธิการและผังเมือง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

3.1.1 ควรเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดังนี้

1) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ควรมีการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการเลื่อนเงินเดือนให้เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานจริง มีความโปร่งใส และยุติธรรม และมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร รวมทั้งปรับระเบียบการเบิกจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

2) ด้านเงื่อนไขสภาพการทำงาน ควรมีแผนการปรับปรุงพื้นที่ในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ปลอดภัย รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University)

3) ด้านการยอมรับนับถือและยกย่อง ควรมีการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความรักความผูกพันต่อองค์กรในโอกาสต่างๆ เช่น การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยอมรับในความสามารถของบุคลากร ให้มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

4) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรมีการมอบรางวัลและขั้นตอนในการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนจากความสำเร็จของการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญและเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จในการทำงานของตนเองว่ามีส่วนในการขับเคลื่อนความสำเร็จการพัฒนาองค์กร

5) ด้านความรับผิดชอบ ควรกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีขอบเขตชัดเจน และครอบคลุมคุณภาพงานที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

6) ด้านลักษณะของงาน ควรมีการมอบหมายการปฏิบัติงาน การนิเทศงานที่เป็นระบบ ในรูปแบบคู่มือหรือระบบที่เลี้ยง

7) ด้านนโยบายและการบริหารงาน มหาวิทยาลัยควรกำหนดตัวชี้วัด คำรับรองการปฏิบัติราชการ และ OKRs ที่มีความท้าทายเพื่อให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานผลักดันเป้าหมายในภาพรวมของมหาวิทยาลัย

8) ด้านการควบคุมดูแล ผู้บังคับบัญชาควรถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

3.1.2 ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการถ่ายทอดประสิทธิภาพการทำงานจากบุคลากรรุ่นเก่าไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ รวมทั้งการสืบทอดตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนให้เป็นไปตามกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความสามารถ และสมรรถนะ ที่จำเป็นในการผลักดันเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3.1.3 ควรให้ความสำคัญในด้านการป้องกันการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทราบอย่างต่อเนื่อง สอดแทรกไปในรูปแบบการจัดเวทีอภิปรายรับฟังความคิดเห็นเป็นการสร้างกระบวนการรับรู้ที่เข้าถึงง่าย และนำไปสู่การมีเป้าหมายร่วมของบุคลากรทุกระดับในการเชื่อมโยงภารกิจของมหาวิทยาลัย

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลเชิงลึกเท่าใดนัก ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานเพื่อให้ได้แง่มุมที่หลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้กลุ่มประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีสถานภาพข้าราชการ และพนักงาน ซึ่งอาจจะยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรทำให้ผลการศึกษายังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงนัก ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจเพิ่มกลุ่มประชากรให้ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร เช่น อาจารย์ประจำ และลูกจ้างกลุ่มต่างๆ

3.2.3 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เช่น สมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ เป็นต้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยศรี

นครินทรวิโรฒราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2562). แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2562). แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2564). การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2562). การวางแผนกลยุทธ์องค์การภาครัฐ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนกนารถ บุญวัฒน์กุล. (2559). แรงจูงใจมนุษย์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต*. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *ทฤษฎีองค์การ: ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ตรีภพ ชินบุรณ์. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. วิทยาลัยธาดูปนม มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ธนชัย ยมจินดา. (2562). ทฤษฎี กระบวนการ และตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2559). การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงการคลัง. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 17(1), 28-42.
- นราธิป ศรีราม. (2562). การจัดการองค์การในการดำเนินกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นवल นาकिन. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภาสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. [รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิธิวัฒน์ เมฆขจร. (2559). แรงจูงใจมนุษย์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต*. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

- ปริญานุช ชูจร. (2564). *ความสัมพันธ์ของปัจจัยการรับรู้ ปัจจัยแรงจูงใจ และประสิทธิภาพการทำงานรูปแบบ Work From Home ของข้าราชการกรมยุทธการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย*. [รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พงศ์ธนา เม่นนิ่ม. (2566). *แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา วิศวกรในจังหวัดนครราชสีมา*. [รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2547). *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. โรงพิมพ์เจริญผล.
- ภูริพัฒน์ ชาญกิจ. (2562). *พฤติกรรมระดับบุคคล*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2565). *แผนปรับแต่งแปลงโฉมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2565 – 2569*. <http://eservice.stou.ac.th/main/Portal/reinventing2022/>
- _____. (2561). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)*. สืบค้นจาก [http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/OPR/planning/pl_main/NEWWEB/template/PR/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%20%E0%B8%A2%E0%B8%A8.%2020%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%20\(info\)-Final.pdf](http://eservice.stou.ac.th/EDOCUMENT/OPR/planning/pl_main/NEWWEB/template/PR/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%20%E0%B8%A2%E0%B8%A8.%2020%20%E0%B8%9B%E0%B8%B5%20(info)-Final.pdf)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2561). *ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). *จิตวิทยาองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2561). *ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการองค์การและการจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- วรรณดี แสงประทีปทอง. (2561). เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ. ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชาการเทียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2553). เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภาพร นันทนางกุล. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโครงการ
ส่งน้ำและบำรุงรักษาห้วยหลวง อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี*. [รายงานการศึกษาค้นคว้า
อิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สีบวงส์ กาหงษ์. (2560). องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ : การสร้างความเติบโตในสภาพแวดล้อมธุรกิจ
ใหม่ของบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดลิจิตสมดุล. *วารสารราชภัฏพระนคร สาขา
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 12(1), 250-255 สืบค้นจาก [https://so05.tci-
thaijo.org/index.php/PNRU_JHSS/article/view/81869/70442](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/PNRU_JHSS/article/view/81869/70442)
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2552). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996).
- อากาศร สายสุวรรณ. (2564). *ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 และแรงจูงใจของพนักงานที่มีต่อ
สายการบินในการกลับมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. [รายงานการศึกษาค้นคว้า
อิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Abby Farrell. (2003). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard
Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard
Business School Press. สืบค้นจาก
<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2001.htm>





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัย

สุรินทร์ราชภัฏ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. นายไพรัชศักดิ์ บวรวงศ์ติลก หัวหน้างานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. นางชนัดดา ศรีรุ่ง หัวหน้างานบริหารทั่วไป
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช





ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ

ที่ ๒๖ ๐๒๐๒.๒๒๙/บ *กนค*

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทองร้อย พันธุ์ยาง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ
การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
นพพล อัครชาติ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๘๕๕-๓๘๘-๑๒๓๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๘๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๓๓๘

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไพโรศักดิ์ บวรวงศ์ติลก

(หัวหน้างานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทองร้อย พันธุ์ยาง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพพล อัครชาติ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข โทรศัพท์ ๐๘๕-๑๘๘-๑๖๓๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๓๘๓-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ท.๗๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางชนิดดา ศรีรุ่ง

(หัวหน้างานบริหารทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทองร้อย พันธุ์ยาง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพพล อัครชาติ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข โทรศัพท์ ๐๘๕-๑๘๘-๑๖๓๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ค

หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ... สาขาวิชาวิทยาการจัดการ... โทร. 8181-6
 ที่... ขว.0602.17/๒๕๖๗... วันที่ ๑๕ มิถุนายน 2567
 เรื่อง... ขออนุญาตให้นักศึกษาคำเนินการจัดทำโครงการวิจัยและขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดี

ด้วย นางทองร้อย พันธุ์ยาง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัดสำนักวิชาการ ซึ่งเป็น นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ และดำเนินการจัดทำโครงการวิจัย และขอเก็บข้อมูลการวิจัย เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนในการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นพพล อัครชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา นั้น

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จึงขออนุญาตให้นักศึกษา รายดังกล่าวดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยและเก็บข้อมูลการวิจัยภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุน ในการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช" ทั้งนี้ หากมีข้อสงสัยสามารถ สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 085-188-1633

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จะขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ)
 อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

อนุญาต

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมทัตต์ สมิติกานนท์)
 กรรมการสภามหาวิทยาลัย

วิทยาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 19 มิ.ย. 2567

(รองศาสตราจารย์ ดร.นวลจีป ศวีร์ เหม

รักษาการแทนรองอธิการบดี

ฝ่ายการศึกษา สนับสนุนการเขียนรัฐ และวินัย

19 มิ.ย. 2567



ภาคผนวก ง

การหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
(Index of Item Objective Congruence: IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่
องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำชี้แจง

1. นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ วิชาเอกบริหารรัฐกิจ แขนงวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
แรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 5 ข้อ ดังนี้

1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของ
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

2) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล

4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับการพัฒนาสู่องค์การเชิง
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งเน้นตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการ
วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) ของแบบสอบถาม
และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

4. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญ ช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรของการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC คือ

- 1) ให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
- 2) ให้คะแนน 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
- 3) ให้คะแนน -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นไม่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางทองร้อย พันธุ์ยาง

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ วิชาเอกบริหารรัฐกิจ

แขนงวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง <input type="checkbox"/> 3. LGBTQ+/อื่นๆ	1	1	1	1	ใช้ได้
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 30-34 ปี <input type="checkbox"/> 3. 35-39 ปี <input type="checkbox"/> 4. 40-44 ปี <input type="checkbox"/> 5. 45-49 ปี <input type="checkbox"/> 6. 50-54 ปี <input type="checkbox"/> 7. 55 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	ใช้ได้
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4.	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5 – 9 ปี <input type="checkbox"/> 3. 10 – 14 ปี <input type="checkbox"/> 4. 15 – 19 ปี <input type="checkbox"/> 5. 20 – 24 ปี <input type="checkbox"/> 6. 25 – 29 ปี <input type="checkbox"/> 7. มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	ใช้ได้
5.	สถานภาพ <input type="checkbox"/> 1. ข้าราชการ <input type="checkbox"/> 2. พนักงานมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	ใช้ได้
6.	ระดับตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1. ปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> 2. ชำนาญงาน <input checked="" type="checkbox"/> 3. ชำนาญงานพิเศษ <input type="checkbox"/> 4. ปฏิบัติการ <input type="checkbox"/> 5. ชำนาญการ <input type="checkbox"/> 6. ชำนาญการพิเศษ <input type="checkbox"/> 7. เชี่ยวชาญ	1	1	1	1	ใช้ได้
7.	รายได้ต่อเดือน <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 17,000 บาท <input type="checkbox"/> 2. 17,001-25,000 บาท <input type="checkbox"/> 3. 25,001–33,000 บาท <input type="checkbox"/> 4. 33,001–41,000 บาท <input type="checkbox"/> 5. มากกว่า 41,000 บาท	1	1	1	1	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดของแต่ละข้อ โดยแต่ละข้อจะแสดงระดับความต้องการดังนี้

- 5 = เห็นด้วยในระดับมากที่สุด 4 = เห็นด้วยในระดับมาก
3 = เห็นด้วยในระดับปานกลาง 2 = เห็นด้วยในระดับน้อย
1 = เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือไม่

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ความสำเร็จในการทำงาน						
1.	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	ใช้ได้
2.	ท่านสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
3.	ท่านมีความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมาย	1	0	1	0.67	ใช้ได้
การยอมรับนับถือและยกย่อง						
4.	ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
6.	ท่านให้การบริการแก่ผู้มาติดต่อหรือผู้รับบริการอย่างเต็มความสามารถ	1	0	1	0.67	ใช้ได้
ลักษณะของงาน						
7.	ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติได้เป็นอย่างดี	1	0	1	0.67	ใช้ได้
8.	ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด	1	1	1	1	ใช้ได้
9.	ท่านมีโอกาสดำเนินการโดยใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงานด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ	1	1	1	1	ใช้ได้
ความรับผิดชอบ						
10.	หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่	1	1	1	1	ใช้ได้
11.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเสมอเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย	1	0	1	0.67	ใช้ได้
12.	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	ใช้ได้
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
13.	ท่านได้รับการเพิ่มภาระความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
14.	ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
15.	กระบวนการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของ หน่วยงานมีความสอดคล้องกับ ความสำเร็จของงานและภาระหน้าที่	1	1	1	1	ใช้ได้
การเติบโตในสายอาชีพ						
16.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานในปัจจุบัน	1	1	1	1	ใช้ได้
17.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นรองรับ ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต	1	1	1	1	ใช้ได้
18.	งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันสามารถ สร้างเป็นผลงานเพื่อดำรงตำแหน่งที่ สูงขึ้นได้	1	0	1	0.67	ใช้ได้
นโยบายและการบริหารงาน						
19.	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารมีความ ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานได้จริงและมีความคล่องตัว	1	0	1	0.67	ใช้ได้
20.	หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานที่ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	ใช้ได้
21.	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้สื่อสารนโยบาย ของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรอย่างทั่วถึง และมีความต่อเนื่อง	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
การควบคุมดูแล						
22.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและกำกับ ดูแลการทำงานของหน่วยงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
23.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเต็มใจใน การให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	ใช้ได้
24.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรม และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	ใช้ได้
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน						
25.	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้บังคับบัญชาโดยให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1	ใช้ได้
26.	ท่านมีความยินดีและเต็มใจในการปฏิบัติ หน้าที่และภาระงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	1	0	1	0.67	ใช้ได้
27.	ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้เกิด ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการ ปฏิบัติงานในหน่วยงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
เงื่อนไขสภาพการทำงาน						
28.	พื้นที่การปฏิบัติงานของท่านมีเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และแสงสว่างเพียงพอและเหมาะสมต่อ การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ความคิดเห็น			ค่า IOC	แปลผล
		ผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
29.	สภาพทางกายภาพในพื้นที่การปฏิบัติงานของท่านมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ใช้ได้
30.	พื้นที่ในการปฏิบัติงานของท่านมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานไม่มีเสียงหรือกลิ่นรบกวน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
เงินเดือนและค่าตอบแทน						
31.	เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	1	1	1	1	ใช้ได้
32.	กระบวนการพิจารณาประเมินเลื่อนเงินเดือนมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับงานที่ท่านปฏิบัติ	1	1	1	1	ใช้ได้
33.	มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเดินทางไปราชการ ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	1	0	1	0.67	ใช้ได้
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน						
34.	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	1	1	1	1	ใช้ได้
35.	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมและทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้
36.	ท่านได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดช่องเดียวเท่านั้น โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความต้องการดังนี้

- 5 = เห็นด้วยในระดับมากที่สุด 4 = เห็นด้วยในระดับมาก
 3 = เห็นด้วยในระดับปานกลาง 2 = เห็นด้วยในระดับน้อย
 1 = เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจงสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ : โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือไม่

ข้อ	การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน						
1.	ท่านคิดว่าการบริหารงานแบบสมดุล 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและนำมหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” มากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
2.	ท่านคิดว่าการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่และผลสัมฤทธิ์สำคัญ (OKRs) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาองค์กรเพื่อนำมหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” มากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3.	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนงาน/ โครงการ ที่รองรับยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลง โฉมฯ ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
4.	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการกำหนด ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลง โฉมฯ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
การรับรองการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น						
5.	การจัดสายงานบริหารภายในมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสามารถสื่อสารนโยบายที่ ชัดเจนให้แก่หน่วยงานในกำกับให้ สามารถปฏิบัติภารกิจไปในทิศทาง เดียวกันได้มากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
7.	ท่านคิดว่าหน่วยงานในสายการบริหาร เดียวกันมีผลสำเร็จในการทำงานร่วมกันที่ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการ เชื่อมโยงภารกิจของมหาวิทยาลัยมากน้อย เพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน						
8.	ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถ กระตุ้นให้หน่วยงานของท่านตระหนัก ถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสามารถ กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมาย ของยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและ มหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
10.	ระบบการพิจารณาความดีความชอบของ บุคลากรสายสนับสนุนผูกโยงกับผลสำเร็จ ในการทำงานมากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
11.	ขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรสาย สนับสนุนสามารถผลักดันให้ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบ ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง						
12.	การจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่ หน่วยงานมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
13.	ระบบการรายงานผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (คำรับรองการปฏิบัติราชการ, OKRs, การปรับแต่งแปลงโฉมฯ) มี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
14.	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนความสำเร็จตาม ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากนัก้อย เพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
15.	มหาวิทยาลัยมีการประชุมทบทวน ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร						
16.	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความผูกพัน ร่วมกันสามารถนำการเปลี่ยนแปลงใน การทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัยได้มากนัก้อยเพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
17.	วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน มากนัก้อยเพียงใดในการขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น “องค์กรชั้น นำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามเป้าหมาย ของยุทธศาสตร์การพัฒนางค์กร [แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (2561-2580)]	1	0	1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
18.	เป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการ ปฏิรูปการบริการวิชาการและการเรียน การสอน [แผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026)] จะ “นำ มหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัย เปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล แบบดิจิทัล” ได้มากน้อยเพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
19.	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ที่มีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อย เพียงใด	1	0	1	0.67	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหาร จัดการองค์การสมัยใหม่มากน้อย เพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้
21.	หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถ สนับสนุนให้หน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยดำเนินงานบรรลุตาม ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร และ แผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ได้มากน้อย เพียงใด	1	1	1	1	ใช้ได้



ภาคผนวก จ

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
(Reliability)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

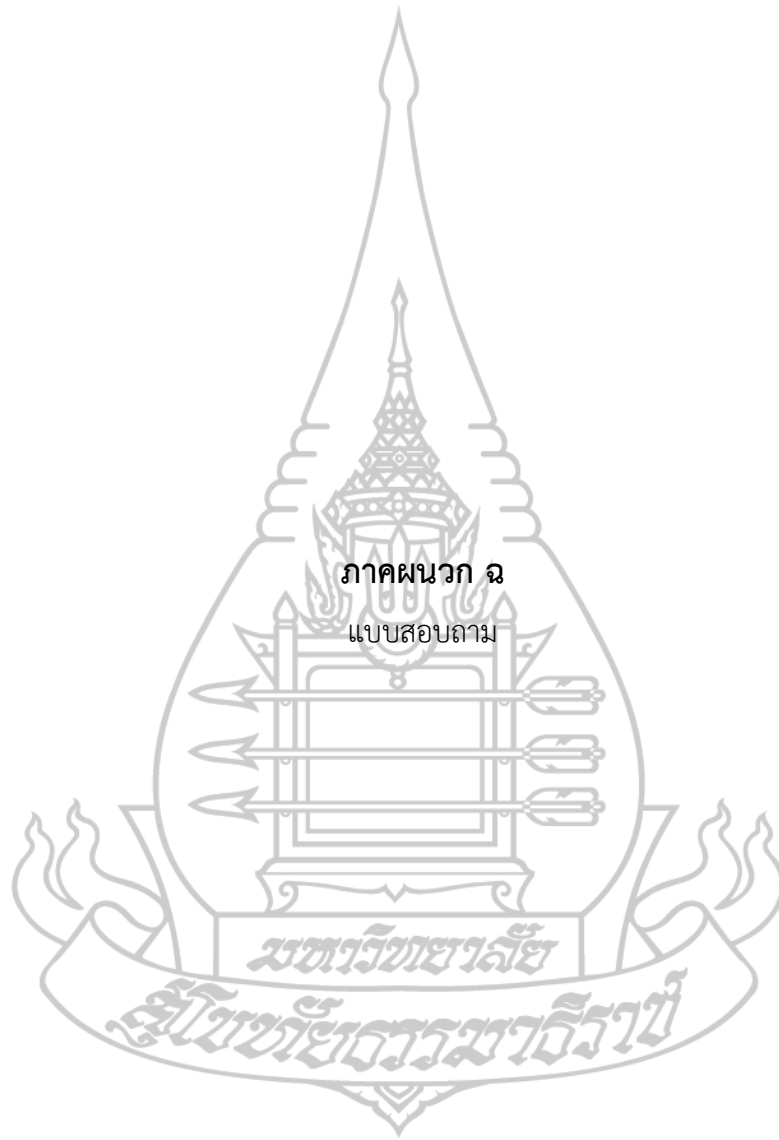
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.962	.968	64





ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

ศูนย์วิจัยการบรรณารักษศาสตร์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่
องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ 2) ศึกษาระดับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 3) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาเท่านั้น จึงใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ชาย | <input type="checkbox"/> 2. หญิง |
| <input type="checkbox"/> 3. LGBTQ+/อื่นๆ | |

2. อายุ

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 30 - 34 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 35 - 39 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 40 - 44 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. 45 - 49 ปี | <input type="checkbox"/> 6. 50 - 54 ปี |
| <input type="checkbox"/> 7. 55 ปีขึ้นไป | |

3. ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> 4. ปริญญาเอก |

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 5 - 9 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 10 - 14 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 15 - 19 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. 20 - 24 ปี | <input type="checkbox"/> 6. 25 - 29 ปี |
| <input type="checkbox"/> 7. มากกว่า 30 ปีขึ้นไป | |

5. สถานภาพ

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. ข้าราชการ | <input type="checkbox"/> 2. พนักงานมหาวิทยาลัย |
|---------------------------------------|--|

6. ระดับตำแหน่ง

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ปฏิบัติงาน | <input type="checkbox"/> 2. ชำนาญงาน |
| <input type="checkbox"/> 3. ชำนาญงานพิเศษ | <input type="checkbox"/> 4. ปฏิบัติการ |
| <input type="checkbox"/> 5. ชำนาญการ | <input type="checkbox"/> 6. ชำนาญการพิเศษ |
| <input type="checkbox"/> 7. เชี่ยวชาญ | |

7. รายได้ต่อเดือน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 17,000 บาท | <input type="checkbox"/> 2. 17,001 - 25,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3. 25,001 - 33,000 บาท | <input type="checkbox"/> 4. 33,001 - 41,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5. มากกว่า 41,000 บาท | |



ส่วนที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

คำชี้แจง : กรุณาเขียนเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดช่องเดียวเท่านั้น โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความต้องการดังนี้

5 = เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 = เห็นด้วยในระดับมาก

3 = เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 = เห็นด้วยในระดับน้อย

1 = เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ความสำเร็จในการทำงาน					
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
2. ท่านสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
3. ท่านมีความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจ ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ลุล่วงและบรรลุเป้าหมาย					
การยอมรับนับถือและยกย่อง					
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
5. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเป็นอย่างดี					
6. ท่านให้การบริการแก่ผู้มาติดต่อหรือผู้รับบริการ อย่างเต็มความสามารถ					

ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ลักษณะของงาน					
7. ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติได้เป็นอย่างดี					
8. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด					
9. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ					
ความรับผิดชอบ					
10. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ดำรงอยู่					
11. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเสมอเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย					
12. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตนเอง					
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
13. ท่านได้รับการเพิ่มภาระความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
14. ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อมุ่งหวังความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
15. กระบวนการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับความสำเร็จของงานและภาระหน้าที่					

ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
การเติบโตในสายอาชีพ					
16. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการ พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน					
17. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสเข้ารับการ พัฒนาทักษะที่จำเป็นรองรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต					
18. งานที่ท่านรับผิดชอบในปัจจุบันสามารถสร้างเป็น ผลงานเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้					
นโยบายและการบริหารงาน					
19. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยรวมทั้ง นโยบายของผู้บริหารมีความชัดเจนและสามารถนำไป ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและมีความคล่องตัว					
20. หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานที่สอดคล้องกับ นโยบายของมหาวิทยาลัย					
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้สื่อสารนโยบายของ มหาวิทยาลัยให้บุคลากรอย่างทั่วถึงและมีความ ต่อเนื่อง					
การควบคุมดูแล					
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความสามารถใน การบริหารและกำกับดูแลการทำงานของหน่วยงาน					
23. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเต็มใจในการให้ คำแนะนำ คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
24. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมและไม่ เลือกปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา					

ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน					
25. ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
26. ท่านมีความยินดีและเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่และภาระงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
27. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
เงื่อนไขสภาพการทำงาน					
28. พื้นที่การปฏิบัติงานของท่านมีเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก และแสงสว่างเพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
29. สภาพทางกายภาพในพื้นที่การปฏิบัติงานของท่านมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน					
30. พื้นที่ในการปฏิบัติงานของท่านมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานไม่มีเสียงหรือกลิ่นรบกวน					
เงินเดือนและค่าตอบแทน					
31. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
32. กระบวนการพิจารณาประเมินเลื่อนเงินเดือนมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับงานที่ท่านปฏิบัติ					
33. มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบสวัสดิการ และค่าตอบแทนอื่นๆ เช่น ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าเดินทางไปราชการ ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					

ปัจจัยแรงจูงใจของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ	ระดับความคิดเห็น				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
34. ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานโดยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
35. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมและทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี					
36. ท่านได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					



ตอนที่ 3 การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

คำชี้แจง : กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดช่องเดียวเท่านั้น โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความต้องการดังนี้

5 = เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 = เห็นด้วยในระดับมาก

3 = เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 = เห็นด้วยในระดับน้อย

1 = เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน					
1. การบริหารงานแบบสมดุลง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนางานองคกร มีความสอดคล้องที่จะนำมหาวิทยาลัยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนางานองคกร [แผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (2561-2580)] มากน้อยเพียงใด					
2. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์สำคัญ (OKRs) สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานองคกร [แผนพัฒนา มสธ.ระยะ 20 ปี (2561-2580)] มากน้อยเพียงใด					

การพัฒนาสู่องค์การเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
3. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนงาน/โครงการที่รองรับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
4. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร และแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น					
5. การจัดสายงานบริหารภายในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
6. ผู้บริหารสามารถสื่อสารนโยบายที่ชัดเจนให้แก่หน่วยงานในกำกับให้สามารถปฏิบัติการกิจไปในทิศทางเดียวกันได้มากน้อยเพียงใด					
7. ท่านคิดว่าหน่วยงานในสายการบริหารเดียวกันมีผลสำเร็จในการทำงานร่วมกันที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการเชื่อมโยงภารกิจของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน					
8. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถกระตุ้นให้หน่วยงานของท่านตระหนักถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
9. ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสามารถกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					

การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
10. ระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร สายสนับสนุนผูกโยงกับผลสำเร็จในการทำงานมากน้อย เพียงใด					
11. ชีตความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรสายสนับสนุนสามารถผลักดันให้ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จมากน้อย เพียงใด					
การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง					
12. การจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่หน่วยงานมี ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากน้อย เพียงใด					
13. ระบบการรายงานผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (คำรับรองการปฏิบัติ ราชการ, OKRs, การปรับแต่งแปลงโฉมฯ) มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
14. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงานเพื่อสนับสนุนความสำเร็จตาม ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด					
15. มหาวิทยาลัยมีการประชุมทบทวนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงใด					

การพัฒนาสู่องค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	ระดับการมีส่วนร่วม				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร					
16. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความผูกพันร่วมกันสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้มากน้อยเพียงใด					
17. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใดในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น “องค์กรชั้นนำที่ให้โอกาสการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตสำหรับทุกคน” ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กร [แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 20 ปี (2561-2580)]					
18. เป้าหมายของยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูปการบริการวิชาการและการเรียนการสอน [แผนปรับแต่งแปลงโฉม มสธ. พ.ศ.2565 – 2569 (Reinventing STOU 2022 – 2026)] จะ “นำมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลแบบดิจิทัล” ได้มากน้อยเพียงใด					
19. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายเป้าประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					
20. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่มากน้อยเพียงใด					
21. หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานบรรลุตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนางานองค์กร และแผนปรับแต่งแปลงโฉมฯ ได้มากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการกับการพัฒนาสู่
องค์การเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางทองร้อย พันธุ์ยาง
วัน เดือน ปี เกิด	7 มิถุนายน 2516
สถานที่เกิด	อำเภอหนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ.2539
ประวัติการทำงาน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ชำนาญการ หัวหน้างานเลขานุการกิจประจำสาขาวิชาศิลปศาสตร์

