

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์  
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

นางสาวพริยา ชาติวิทย์วงศ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต  
วิชาเอกบริหารสาธารณสุข สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Factors Affecting the Success of Strategic Plan Administration  
at Sirindhorn College of Public Health, Yala Province**

**Miss Piriya Patiwikrai Wong**



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

2017

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์  
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

**ชื่อและนามสกุล** นางสาวพริษา ผาติวิกรัยวงศ์

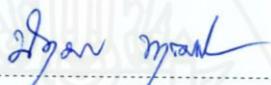
**วิชาเอก** บริหารสาธารณสุข

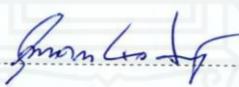
**สาขาวิชา** วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

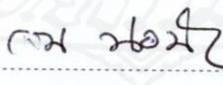
**อาจารย์ที่ปรึกษา** 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภช รติโอพาร

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2561

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรสุมน พฤตภิญโญ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภช รติโอพาร)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชย์)



ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

ผู้วิจัย นางสาวพิริยา ผาติวิกรัยวงศ์ รหัสนักศึกษา 2575000670

ปริญญา สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง

(2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภช รติโอพาร ปีการศึกษา 2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงวิเคราะห์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ (2) ศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม (3) เพื่อศึกษาปัจจัยทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ และ (4) ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (วสส. ยะลา)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 110 คน โดยเก็บทุกหน่วยประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามการวิจัยที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

การวิจัยปรากฏผลดังนี้ (1) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับดี (2) ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ (3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร ซึ่งสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 70.7 และ (4) ปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ โครงการและกิจกรรมมีจำนวนมากเกินไปและซ้ำซ้อน โดยมีข้อเสนอแนะคือควรบูรณาการ โครงการในพันธกิจเดียวกันและควรพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ แผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

**Thesis title:** Factors Affecting the Success of Strategic Plan Administration  
at Sirindhorn College of Public Health, Yala Province

**Researcher:** Miss Piriya Patiwikraiwong; **ID:** 2575000670;

**Degree:** Master of Public Health; **Thesis advisors:** (1) Dr.Warangkana Chankong,  
Associate Professor; (2) Dr.Somphoch Ratoran, Associate Professor;

**Academic year:** 2017

### **Abstract**

The objectives of this research were: (1) to determine the success level of strategic plan administration; (2) to identify opinions about strategy, organizational structure, operational system, administrative system, personnel, skills, and shared values; (3) to identify factors predicting the success of strategic plan administration; and (4) to identify problems/obstacles and make suggestions for improving strategic plan administration, all at the Sirindhorn College of Public Health in Yala province.

The study was conducted in all 110 personnel of the college. Data were collected by using a questionnaire with the reliability value of 0.98 and then analyzed to determine percentage and standard deviation, and perform chi-square test and multiple regression analysis.

The results showed that, among all respondents: (1) their attitudes towards the success of the plan administration were at a good level; (2) the strategic factors including organizational structure, operational system, administrative system; personnel, skills, and shared values, overall and aspect-specific, were at a high level; (3) the factors related to the success of the plan administration were shared values and administrative style, which had a predictive value of 70.7%; and (4) the problem/obstacle in the plan administration was the number of projects and activities – being too large and redundant. It is thus suggested that the projects under the same mission should be integrated and the capacity of support staff should be enhanced in response to changing circumstances.

**Keywords:** Strategic Plan, Success, Sirindhorn College of Public Health Yala

## กิตติกรรมประกาศ

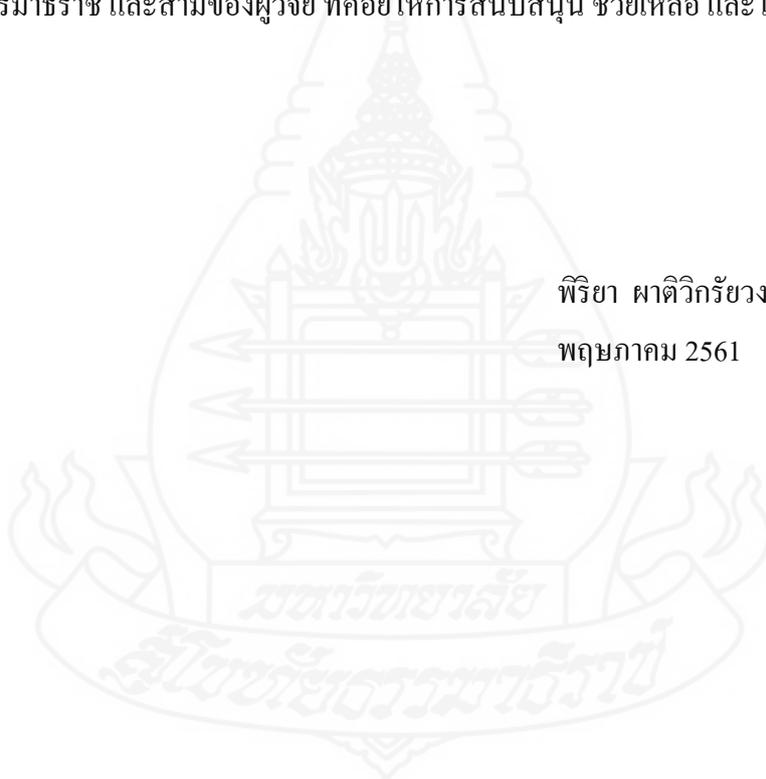
การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง และ รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภช รัตติโอพาร ที่ได้ให้  
ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้น  
จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณบุคลากร เพื่อนร่วมงาน ณ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา  
ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อนนักศึกษาร่วมสาขาวิชาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช และสามีของผู้วิจัย ที่คอยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

พริยา ผาติวิริยวงศ์

พฤษภาคม 2561



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดงานวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ .....	11
เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ .....	13
แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา .....	16
กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	45
ประชากร .....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ตอบ .....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
ระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s) .....	53
ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธร จังหวัดยะลา .....	62
ข้อมูลการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ คือ ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วมที่ร่วมทำนย ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ .....	70
ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ .....	72
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	73
สรุปการวิจัย .....	73
อภิปรายผล .....	75
ข้อเสนอแนะ .....	79
บรรณานุกรม .....	80
ภาคผนวก .....	85
ก ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ .....	86
ข แบบสอบถาม .....	92
ประวัติผู้วิจัย .....	106

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของวิทยาลัยการสาขารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา.....	18
ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของวิทยาลัยการสาขารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา.....	19
ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์.....	25
ตารางที่ 2.4 ปัจจัยด้านแข็งและปัจจัยด้านอ่อนตามแนวคิดของแมคคินซี.....	28
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรวิทยาลัยการสาขารณสุข สิรินธร จังหวัดยะลา.....	50
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s).....	53
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านกลยุทธ์.....	54
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กร.....	56
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านระบบปฏิบัติงาน.....	57
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านบุคลากร.....	58
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านทักษะ.....	59
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านรูปแบบการบริหาร.....	60
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านค่านิยมร่วมที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์.....	61
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาขารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา.....	62
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์.....	63
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และอาเซียน.....	65
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	66

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม.....	68
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์.....	69
ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนน มาตรฐาน.....	70



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	
กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดยะลา.....	6
ภาพที่ 2.1	
โครงสร้างปัจจัยทั้ง 7 (7's แมคคินซี่).....	27



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะ ภาครัฐกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องมีความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น ต้องมีการวางแผนการจัดการองค์กร รวมทั้งต้องมีวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วารสารผลประเสริฐ 2554, น. 5)

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ที่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ 2557, น.2)

ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (strategy) หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคามหรืออุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) เป็นแนวคิดมาจากภาคเอกชน เพื่อเพิ่มคุณค่าของการทำงานหน่วยงาน ต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นและมีภารกิจกำกับ ชวนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายามขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญ

ที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน 2556)

แผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญในการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติ ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน ที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ยังให้ความสำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน 2556) จะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารองค์กร แต่การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จทุกครั้งไป สาเหตุเกิดจากอะไรนั้น ต้องย้อนกลับไปพิจารณาที่ละขั้นตอนของแต่ละกระบวนการ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องตรงประเด็น

โอกาสที่แผนยุทธศาสตร์จะล้มเหลวย่อมเกิดขึ้นได้ ในทุกขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือขั้นการประเมินผลและควบคุมแผน จากการสำรวจสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์ พบว่าสาเหตุที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรประสบกับความล้มเหลวมากที่สุดสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การไม่ได้ตระหนักและไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นหมายความว่าส่วนใหญ่แล้วแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกกำหนดเป็นอย่างดี แต่ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมนั่นเอง แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้มีการถ่ายทอดไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือไม่ ใครเป็นผู้ถ่ายทอด การสื่อความหมายถูกต้องตรงกันหรือไม่ พนักงานผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์แล้วหรือไม่ ผู้นำองค์กรมีระบบการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด มีการประชุมชี้แจงและร่วมกันวางแผนบ่อยครั้งเพียงใด เป็นต้น (สิริลักษณ์ สุวรรณบดี 2559)

ในการบริหารองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารเพื่อช่วยให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เครื่องมือทางการบริหารที่ถูกนำมาใช้ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่นิยมใช้กันแพร่หลายได้แก่ กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Gap Analysis) เพื่อปรับศักยภาพองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (เกริกพล ชลาชนเดชะ 2554) ปัจจัยทั้งเจ็ดตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการประสานงานตามกลยุทธ์ ขนาดและความหลากหลายในองค์กร 3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) เป็นกระบวนการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และ โครงสร้างองค์กร 4. รูปแบบการบริหาร (Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร 5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การจัดสรรเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วยการจัดการ การสรรหาและการฝึกอบรม 6. ทักษะ (Skill) เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงาน 7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กร เรียบง่าย ทุกคนในองค์กรยึดถือ มีคุณค่ามีความหมายกับองค์กรแม้บุคคลภายนอกจะไม่รับรู้หรือเข้าใจก็ตาม (Hanafizadeh & Ravasan 2011)

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับ อุดมศึกษาที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง การวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม เป็น แหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถเป็น จำนวนมาก บทบาทสำคัญยิ่งของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้อง ดำเนินการตามบทบาทและ ความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่ สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด ตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาจึงทำให้สถาบันอุดมศึกษามีกิจกรรม ที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับ บุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก (ภาวิข ทองโรจน์ 2559) เพื่อให้องค์กรอยู่รอดอาศัยการ บริหารจัดการอุดมศึกษาเชิงรุก ต้องมีแผนกลยุทธ์การเงิน และพระราชบัญญัติอุดมศึกษา เป็นเครื่องมือ สำคัญในการขับเคลื่อน (สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา 2556) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษามีเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาเพื่อควบคุมให้การจัดการศึกษามีมาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์การประกัน คุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบ ที่ 1 การผลิต บัณฑิต องค์ประกอบที่ 2 การวิจัย องค์ประกอบที่ 3 การบริการวิชาการ องค์ประกอบที่ 4 การทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน ระดับสถาบัน พิจารณาให้เป็นไปตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ มาตรฐาน ด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยด้านกายภาพด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการมาตรฐานด้านการ ดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2557)

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข วิทยาลัยฯ ได้กำหนด วิสัยทัศน์ไว้ว่าองค์กรจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับประเทศด้านสุขภาพชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับอาเซียน วิทยาลัยฯมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2555-2559 เพื่อวางแผนในภาพรวมขององค์กร ในแผนยุทธศาสตร์มีการระบุประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เพื่อให้ องค์กรเดินทาง ไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผล สำเร็จตามเป้าประสงค์ของ องค์กร ซึ่งไม่พบการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2555-2559 แต่มีการติดตามตัวชี้วัด มีการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินตามตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เพื่อรับการประเมิน จากคณะกรรมการผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งพบว่ายังมียุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ ที่ไม่ผ่านตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านการวิจัย และด้านการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อความสำเร็จของแผน ยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ปี 2555-2559 ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อความ สำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีย์ ว่ามีปัจจัย ไດบ้างที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน เพื่อให้ได้ข้อมูล ตลอดจนทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารแผน ยุทธศาสตร์องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ปัญหาการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาดังนี้

- 2.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธร จังหวัดยะลา ปี 2555-2559 อยู่ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
- 2.3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลามีอะไรบ้าง

### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

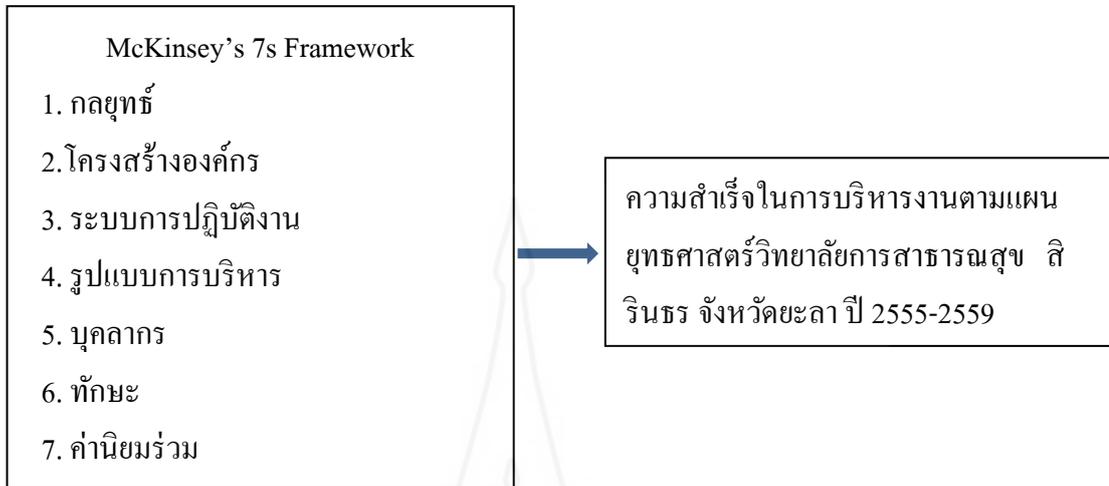
- 3.1 เพื่อประเมินความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 3.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 3.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

### 4. กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาปี 2555-2559 ที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ (วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา 2554) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหาร และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7s Framework) (เกริกพล ชลาชนเดชะ 2554)

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

## 5. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารงาน ค่านิยมร่วม มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

## 6. ขอบเขตการวิจัย

### 6.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2555-2559 จำนวน 110 คน

### 6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เนื้อหาประกอบด้วย

**6.2.1 ตัวแปรอิสระ** ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7s Framework) ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (เกริกยศ ชลาชนเดชะ 2554)

**6.2.2 ตัวแปรตาม** คือ ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา โดยวัดตามประเด็นในยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ

### 6.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือระหว่าง พฤศจิกายน-ธันวาคม 2560

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ขอนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

**7.1 แผนยุทธศาสตร์** หมายถึง แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ปี 2555-2559 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่

7.1.1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์

7.1.2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน

7.1.3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

7.1.4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม

7.1.5 การพัฒนาองค์กรและการประชาสัมพันธ์

**7.2 ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยฯต่อระดับผลการดำเนินงานตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ

**7.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์** หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งผลให้การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารและค่านิยมร่วม

**7.3.1 กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการแปลงแผนเป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะดำเนินการ มีการควบคุม ประเมินผล กำกับการดำเนินงานตามแผนสม่ำเสมอ

**7.3.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อบังคับด้าน โครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การบริหาร โดยใช้รูปแบบคณะกรรมการบริหารทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล มีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวทุกๆฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

**7.3.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อการจัดระบบการทำงาน การแบ่งกลุ่มความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมและบุคลากรในวิทยาลัยฯมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี

**7.3.4 รูปแบบการบริหาร (Style)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อ รูปแบบการบริหาร วิธีการบริหารที่ผู้นำองค์กรนำมาใช้ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายขององค์กร

**7.3.5 บุคลากร (Staff)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อกระบวนการสรรหา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

**7.3.6 ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและทักษะพิเศษที่ทำให้บุคคลโดดเด่น

**7.3.7 ค่านิยมร่วม (Shared Value)** หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาต่อค่านิยมร่วมที่บุคลากรองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด รับรู้ มีการยึดถือค่านิยมร่วมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารองค์กรมีการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร

**7.4 บุคลากรสายวิชาการ** หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ในวิทยาลัยฯ

**7.5 บุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่สายสนับสนุนพันธกิจของวิทยาลัยฯ ทุกประเภทและทุกตำแหน่ง

**7.6 คณะกรรมการบริหาร** หมายถึง คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ซึ่งแต่งตั้งโดยผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

8.1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8.2 ข้อมูลจากการวิจัยสามารถนำไปส่งเสริม ปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เพื่อให้การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8.3 สถาบันการศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันสามารถนำไปปรับใช้การบริหารแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการอ้างอิงและเป็นข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเรียงลำดับเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์
2. เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์
3. แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี
4. กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

##### 1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

พินดา คล้อสวัสดิ์ (2551) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทวีวรรณ อินดา (2552) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์กรที่ประกอบไปด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกแยะเพื่อหนดทิศทางแนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุมกำกับ ประเมินผล เพื่อให้การบริหารจัดการ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**1.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์** เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2548)

**1.2.1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Planing)** การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร (SWOT analysis) มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรมและเป้าหมาย (Goal) รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์กร นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์ยังช่วยให้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับแต่ละโครงการ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด Kaplan and Norton (พจนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์ 2551) นั้นผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ต้องแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ต้องมีการปรับแต่ง เชื่อมโยง และบูรณาการยุทธศาสตร์ของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ใ้บุคลากรทุกคนในองค์กรรับผิดชอบงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดและมีการวางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

### **1.2.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)**

เมื่อมีการสร้างแผน กำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำแผนไปปฏิบัติ องค์กรที่ไม่สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้ย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการและไม่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ได้แก่ การประสานสอดคล้องภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการจูงใจเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน นำแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

### 1.2.3 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่ เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้รับคุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ ต่อไป

1) การควบคุมในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 ลำดับ คือ 1) การควบคุมในระดับองค์กร ซึ่งเป็นการควบคุมในภาพรวมเช่น ความสามารถในการทำกำไรโดยรวมทั้งองค์กร โดยมากเป็นการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ 2) การควบคุมในระดับหน่วยธุรกิจ เป็นการควบคุมเฉพาะเจาะจงไปในแต่ละหน่วยธุรกิจหรือระดับแผนก เช่น การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ซึ่งจะถูกรวมอย่างเข้มงวดทุกเดือนหรือรายไตรมาส 3) การควบคุมในระดับหน้าที่งาน มุ่งเน้นในองค์กร มีดีหรือมีอาวุธ ประเด็นที่ควบคุมอาจเป็น จำนวนการร้องทุกข์ การควบคุมอาจเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ 2550)

2) การประเมินผล การประเมินผลที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่กำหนดขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร หรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลประกอบด้วย 1) การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการ หรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็น ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ คุณภาพของผลผลิตเป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่ กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ และงบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

3) การวัดผลลัพท์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบ จากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำการผลิต อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

## 2. เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

### 2.1 ความหมายของความสำเร็จ

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548) ความสำเร็จ คือ การผลักดันให้พันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์เกิดผลในทางปฏิบัติภายใต้กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

วันชัย มีชาติ (2552, น. 248) ความสำเร็จ คือ ผลการปฏิบัติงานจริง เป็นไปตามผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กัญญาภัก ทองจันทร์ (2554, น. 27) ความสำเร็จคือ การดำเนินการใดๆ ที่มีกรวางแผนไว้และผลการดำเนินการนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

จากแนวความคิดเรื่องความสำเร็จของนักวิชาการหลายๆ คน อาจสรุปได้ว่า ความสำเร็จ คือการดำเนินงานหลักที่หน่วยงานจะต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในแผนในระยะเวลาที่ชัดเจน

### 2.2 เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

**2.2.1 แนวคิดตัวชี้วัด (Indicator)** ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดความสำเร็จของการบริหาร ตั้งแต่ปี 1960 นักวางแผนและนักบริหารซึ่งได้แนวความคิดการบริหารจัดการโดยเน้นจุดหมายปลายทาง (Management By Objective) ได้พัฒนาตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลผลิตภาพ (Productivity) ด้วยตัวชี้วัดซึ่งมีค่าเป็นอัตราส่วน (Ratio) และสัดส่วน (Proportion) ในรูปต่างๆ ได้แก่ ปริมาณผลผลิตในช่วงเวลาที่กำหนด เช่น นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาต่อปี คุณภาพ เช่น ผลผลิตต่อไร่ และยังคงเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ (สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2554) การดำเนินการขององค์กร ต้องใช้เครื่องมือในการติดตามประเมินผลเพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ดีสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนดอนบอสโก 2555)

ในการจัดทำแผนต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดได้หลายวิธี ควรกำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ได้ผลที่เที่ยงตรงถูกต้องและได้รับความเชื่อถือหลังจากวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้รับเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด

กับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อน โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้มองเห็นระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (สาคร สุขศรีวงศ์ 2555)

**2.2.2 บทบาทของตัวชี้วัดการดำเนินงาน** มีความสำคัญต่อการนำไปใช้งาน ดังนี้ (ศิริระ โอภาสพงษ์ 2544) เพื่อติดตามภารกิจ (monitoring) ทำให้เกิดความเห็นชอบด้านกลยุทธ์ได้เร็วขึ้น เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อใช้ในการประเมินผล (evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการสนทนา (dialogue) ช่วยให้อาสาในการสื่อสารเป็นภาษาเดียวกัน ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นอย่างมีความหมาย นำไปอธิบายและแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการขององค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อใช้เป็นเหตุเป็นผล (retionalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร เพื่อช่วยให้เกิดความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร เป็นตัวเร่งอัตราความเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ช่วยเพิ่มอำนาจการคาดคะเนและเพิ่มความสามารถในการเตรียมรับสถานการณ์ได้ดีขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมทั้งหมด

ดังนั้นผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

**2.2.3 ประเภทของตัวชี้วัด** ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใด ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2552) 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละและระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน 2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่ เป็นนามธรรม (ตัวชี้วัดเชิงสังคม) การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่ เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับ การอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่ เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการ แต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกัน จะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยรวมวิธีการวัดสิ่งที่ เป็นนามธรรม

คือ การดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) 3) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะ เป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้ วิจารณ์ของผู้นประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะ ช่วยบอกถึงนิยาม หรือความหมาย หรือความคาดหวังของ ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องการสะท้อนถึง

นภคล ร่มโพธิ์ (2552) ได้กล่าวว่าในการวัดผลองค์กรควรจะต้องมีตัวชี้วัด ที่ครอบคลุมในเรื่อง

1. การวัดความพึงพอใจลูกค้า ซึ่งรวมถึงลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร และอาจรวมถึงการรักษาลูกค้าและพฤติกรรมที่สำคัญของลูกค้า
2. การวัดความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลทางด้านการเงิน เช่นกำไรหรือการเจริญเติบโตของยอดขาย เป็นต้น
3. การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจากลูกค้า และผู้ถือหุ้นเช่นความพึงพอใจ ของคู่ค้าหรือพันธมิตรทางการค้า เป็นต้น
4. การวัดเกี่ยวกับสภาพตลาด เช่นการวัดศักยภาพของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด
5. การวัดผลกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์
6. การวัดคุณภาพสินค้าและบริการตัววัดในกลุ่มนี้จะเน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด
7. การวัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงคุณภาพ กระบวนการผลิต การวัดผลผลิตภาพ ของเสีย ต้นทุนและกำลังการผลิต
8. การวัดศักยภาพขององค์กรในอนาคต เช่นการพัฒนา บุคลากร การวิจัย
9. การวัดความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งใน การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
10. การวัดความมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดในมุมนี้ จะทำให้เห็นว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรมีมากน้อยเพียงใด

11. การเปรียบเทียบองค์กรกับคู่แข่งที่สำคัญ หรือการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

### 3. แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดยะลา 2554)

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพเพื่อไปปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานบริการสุขภาพสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ ได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงสาธารณสุขศาสตร์ (เทคนิคเภสัชกรรม) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงเวชกิจฉุกเฉิน นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (สาธารณสุขชุมชน) หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (สาธารณสุขชุมชน) ภาควิชาเฉพาะ หลักสูตรการแพทย์แผนไทยบัณฑิต และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาทันตสาธารณสุข นอกจากนี้วิทยาลัยยังมีบทบาทในการวิจัยสร้างองค์ความรู้ บริการวิชาการแก่ชุมชนควบคู่ไปด้วย

#### 3.1 พันธกิจขององค์กร (mission determination)

3.1.1 ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขอย่างมีมาตรฐาน ด้วยคณาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์อุปกรณ์การเรียน การสอนเพียบพร้อม สภาพแวดล้อมดี เทคโนโลยีทันสมัย และสวัสดิการที่ครบครัน

3.1.2 วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง มีจรรยาบรรณผู้วิจัย มีประสบการณ์และได้รับความเชื่อถือ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศ และภูมิภาคอาเซียน

3.1.3 ให้บริการวิชาการที่หลากหลาย ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยประสบการณ์และการบริหารงานแบบมืออาชีพ

3.1.4 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับวิถีสังคมและชุมชนมีส่วนร่วม

### 3.2 การจัดวางทิศทางขององค์กร

#### 3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับประเทศด้านสุขภาพชุมชนที่ได้รับการยอมรับในระดับอาเซียน

#### 3.2.2 เป้าประสงค์ (Goal)

- 1) ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานที่วิทยาลัยกำหนด ได้รับการยอมรับจากชุมชนและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 2) องค์กรความรู้มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ประโยชน์และได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน
- 3) ผู้รับบริการได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม
- 4) ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน

#### 3.2.3 ค่านิยมร่วม “TEAM YALA”

T = Target	มีเป้าหมายร่วมกัน
E = Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพองค์กร
A = Assist	ความช่วยเหลือสนับสนุน เกื้อกูล
M = Mean	ทุกคนมีความสำคัญ มีความหมาย
Y = Yield	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน
A = Accountability	รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
L = Learning Organization	มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
A = Agility	รวดเร็ว นับไว

#### 3.2.4 อัตลักษณ์บัณฑิต

“ บริการสุขภาพด้วยหัวใจ ความเป็นมนุษย์ ” คือ การให้บริการที่เป็นมิตร มีความรัก ความเมตตา ใส่ใจในปัญหาและความทุกข์ของผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องให้บริการตามปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการที่เป็นจริง โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นหลัก

### 3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ใช้หลักการพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ

**3.3.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงแล้วมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ตลาดแรงงาน ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ประกอบการ ประชาชน ชุมชน เป็นต้น

**3.3.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)** คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ค่อนข้างห่างแต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การต่างประเทศ เทคโนโลยี เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายทางสาขาวิชาชีพ มีผลงานวิชาการที่ได้รับ การตีพิมพ์/ นำเสนอระดับนานาชาติ และได้รับรางวัลเกียรติคุณระดับชาติ หลายรางวัล เช่น โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมนักศึกษา โครงการ“เรียลลิตี้วิถีชีวิตพอเพียง” ฯลฯ</p>	<p>1. จำนวนงานวิจัยและนวัตกรรมที่ได้รับ การยอมรับในระดับชาติ/นานาชาติ มีจำนวนน้อย</p>
<p>2. ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันได้รับรางวัลเกียรติคุณระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง (พ.ศ.2551-2554) เช่น รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่นระดับชาติ รางวัลผลงานวิจัยและนวัตกรรมระดับชาติ รางวัลนวัตกรรมด้านสาธารณสุข มูลฐานระดับอาเซียน ฯลฯ</p>	<p>2. คณาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกมีน้อย โดยอยู่ในสัดส่วน (ตรี:โท:เอก = 17:28:4) อีกทั้งปริมาณบุคลากรโดยรวมก็ยังไม่เพียงพอ และมีบางส่วนที่ต้องไปช่วยราชการหน่วยงานอื่นอีกด้วย</p>
<p>3. มีจำนวนหลักสูตรการผลิตบุคลากรด้านสุขภาพมากที่สุดใ้ในเครือข่ายฯ และมีหลักสูตรระดับปริญญาโทเป็นแห่งแรกของประเทศ</p>	<p>3. ขาดการบริหารงานแบบมืออาชีพ</p>
<p>4. สถานะทางการเงินขององค์กรมีสภาพคล่องสูง (Quick Ratio)</p>	<p>4. สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนไม่เพียงพอ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน ยานพาหนะ</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
5. ผลการสอบรวบยอดของนักศึกษามีค่าเฉลี่ย 3 ปี (พ.ศ.2551-2553 )อยู่ในระดับสูงสุดระดับประเทศ	5. การประชาสัมพันธ์องค์กร หลักสูตร และการบริการของสถาบันมีจำนวนน้อย

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งเน้นการผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพ การเผยแพร่ผลงานวิชาการทำให้เกิดเวทีการเผยแพร่ผลงานวิชาการให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	1. นโยบายปรับลดกำลังคนภาครัฐส่งผลให้ขาดแคลนบุคลากร ขาดแคลนอัตรากำลัง
2. สถานการณ์ความรุนแรงในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้หน่วยงานและองค์กรต่างๆ (สสส. ,ศอบต. กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ฯลฯ) ให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ รวมทั้งสนับสนุน งบประมาณ เพื่อพัฒนาบุคลากรและชุมชนด้านสุขภาพ ทำให้วิทยาลัยมีโอกาสในการสร้างและพัฒนางานตลอดจนการเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุน เช่น โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพ ในพื้นที่ โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากร ฯลฯ	2. สถานการณ์ความไม่สงบ ส่งผลให้ขาดแคลนทั้งนักศึกษาและกำลังคน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>	
<b>โอกาส (Opportunities)</b>	<b>อุปสรรค (Threats)</b>
3. นโยบายกระจายอำนาจสู่องค์กรท้องถิ่นในด้าน การดูแลสุขภาพ ทำให้มีโอกาสนในการสร้าง กิจกรรม/โครงการเพื่อขอสนับสนุนงบประมาณ	3. คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น เช่น ม.ราชภัฏ ม.ทักษิณ ฯลฯ มีการผลิตบัณฑิตสาขา สาธารณสุขศาสตร์ ซึ่งตรงกับที่วิทยาลัยฯ ผลิต จึงทำให้นักศึกษามีโอกาสนในการ เลือกที่เรียนเพิ่มขึ้น
4. นโยบายจัดตั้งรพ.สต.และส่งเสริมการให้บริการ ด้านสุขภาพของรพ.สต. ส่งผลให้วิทยาลัย มีโอกาสนในการผลิตหลักสูตรพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในการสนับสนุนการให้บริการสุขภาพ ใน รพ.สต.	4. พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก ยังไม่ผ่าน สภาทำให้ไม่สามารถประสาทปริญญา อาจารย์ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ
5. นโยบายการปรับหลักสูตรการศึกษาระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นระดับปริญญา ตี ส่งผลให้มีกลุ่มเป้าหมายที่สนใจมาเรียน ที่วิทยาลัยฯ เพิ่มขึ้น	5. ความสามารถในการใช้ภาษา ของนักศึกษา

### 3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (พ.ศ.2555-2559)

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อน การดำเนินงานของวิทยาลัย โดยประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 3.4.1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์
- 3.4.2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและ อาเซียน
- 3.4.3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3.4.4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม
- 3.4.5 การพัฒนาองค์กรและการประชาสัมพันธ์

### 3.4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิต

ที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามกรอบมาตรฐาน  
ที่วิทยาลัยกำหนด ได้รับการยอมรับจากชุมชน และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- 2) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขอย่างมีมาตรฐาน ด้วยคณาจารย์  
ที่มีความรู้และประสบการณ์อุปกรณ์การเรียนการสอนเพียบพร้อม สภาพแวดล้อมดี เทคโนโลยีทันสมัย  
และสวัสดิการที่ครบครัน
- 3) เพื่อเร่งรัดกระบวนการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน  
เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ออกเป็นประเด็น  
ย่อยๆ เป็นระดับกลวิธี จากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศ  
และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถ  
แยกได้เป็น 10 ประเด็น ได้แก่

1. ผู้สำเร็จการศึกษามีอัตลักษณ์บัณฑิตตามที่วิทยาลัยฯ กำหนด
2. ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ มีมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ
3. ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับจากชุมชน
4. ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
5. การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขของวิทยาลัยฯ มีมาตรฐาน
6. คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ มีความรู้และประสบการณ์
7. วิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมดีเอื้อต่อการเรียนการสอน
8. วิทยาลัยฯ มีเทคโนโลยีทันสมัยใช้สำหรับการเรียนการสอน
9. วิทยาลัยฯ มีสวัสดิการที่ครบครันสำหรับบริการนักศึกษา
10. วิทยาลัยฯ มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

### 3.4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

ในระดับชาติและอาเซียน ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) เพื่อให้องค์ความรู้มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์และได้รับการ  
ยอมรับทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน
- 2) เพื่อให้มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ ด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง  
โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศและภูมิภาคอาเซียน
- 3) เพื่อเพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน  
โดยใช้ทั้งแหล่งทุนภายในและภายนอกองค์กร

4) เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการ

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ทั้ง 4 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธี จากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 8 ประเด็นได้แก่

1. งานวิจัยของวิทยาลัยฯมีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
2. งานวิจัยของวิทยาลัยฯได้รับการยอมรับในประเทศ
3. งานวิจัยของวิทยาลัยฯได้รับการยอมรับในภูมิภาคอาเซียน
4. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์คุณภาพของประเทศ
5. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพภูมิภาคอาเซียน
6. วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายในองค์กร
7. วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายนอกองค์กร
8. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการ

**3.4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3** การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม
2. เพื่อให้บริการวิชาการที่ตอบสนองกับความต้องการของผู้รับบริการ ด้วยประสิทธิภาพและการบริหารงานแบบมืออาชีพ
3. เพื่อเพิ่มจำนวนหลักสูตรและขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นกลุ่มองค์กรท้องถิ่นและ รพ.สต.

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ทั้ง 3 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธีจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 7 ประเด็น ได้แก่

1. ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ ได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย
2. ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
3. การบริการวิชาการของวิทยาลัยฯ ตอบสนองกับความต้องการของภาคีเครือข่าย
4. บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีประสบการณ์ในการบริการวิชาการ
5. บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ ในการบริการวิชาการ
6. วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรท้องถิ่น
7. วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต.

**3.4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4** การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- 1) เพื่อให้ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน
- 2) เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับวิถีสังคมและชุมชนมีส่วนร่วม
- 3) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ทั้ง 3 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธีจากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ จะสามารถแยกได้เป็น 4 ประเด็น ได้แก่

1. วิทยาลัยฯ กระตุ้นให้ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน
2. วิทยาลัยฯ มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง
3. วิทยาลัยฯ มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสอดรับกับวิถีสังคม
4. วิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน

### 3.4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

#### 6 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1) เพื่อเพิ่มการจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ ให้เพียงพอและเหมาะสม

2) เพื่อเพิ่มการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของวิทยาลัย ครอบคลุม ทุก กลุ่มเป้าหมาย

3) เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพของบุคลากรและอาจารย์ทุกระดับ

4) เพื่อพัฒนาระบบ IT ให้สามารถรองรับการขยายงานทั้งด้านบริหารและ วิชาการ

5) เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

6) เพื่อพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

เมื่อแยกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ทั้ง 5 ข้อ ออกเป็นประเด็นย่อยๆ เป็นระดับกลวิธีจากระดับองค์กรมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กร จะสามารถแยกได้ เป็น 6 ประเด็น ได้แก่

1. วิทยาลัยฯ มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของ วิทยาลัยฯ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

2. วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากรทุกระดับ

3. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ

4. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้สามารถรองรับการขยายงาน ด้านต่างๆ

5. วิทยาลัยฯ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข

6. วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยรายละเอียดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ริเริ่ม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีการประเมินความสำเร็จของแผน โดยใช้แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา มีเกณฑ์ แบ่งระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

คะแนน	ระดับ	ความหมาย
5	ดีมาก	ความสำเร็จอยู่ในระดับดีมากแสดงถึง งานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพงาน
4	ดี	ประสิทธิภาพเกินความคาดหมาย จากเป้าหมายเป้าหมาย ทั้งหมดบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
3	ปานกลาง	ผลการปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายในแง่ของคุณภาพงาน ประสิทธิภาพและตรงเวลา บรรลุเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ประจำปี
2	พอใช้	ประสิทธิภาพไม่ตรงกับความคาดหวังและ / หรือ เป้าหมายสำคัญอย่างน้อยหนึ่งข้อที่ไม่ได้รับการ ตอบสนอง
1	ควรปรับปรุง	ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าคาดการณ์และ / หรือ ไม่มีความ คืบหน้า เป้าหมายที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงอย่างน้อยหนึ่งประเด็น

ที่มา: Civil Service Commission, Philippines (2014)

#### 4. กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)

**4.1 แนวคิดอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร** การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง ได้แก่ Balanced Scorecard, McKinsey's 7S Framework, Strategy Map, Competency Model และ Problem Solving Analysis เป็นต้น เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) หมายถึง แนวคิด วิธีการ หรือสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการ ประสาน กิจกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (เกริกยศ ชลาชนเดชะ 2554) ซึ่งก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และศักยภาพขององค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาใหม่เพื่อประเมินช่องว่างของ

ศักยภาพและดำเนินการปิดช่องว่างก่อนนากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เทคนิคหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการประเมินช่องว่าง (Gap Analysis) ได้คือ McKinsey's 7S Framework

#### 4.2 ความเป็นมาของกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)

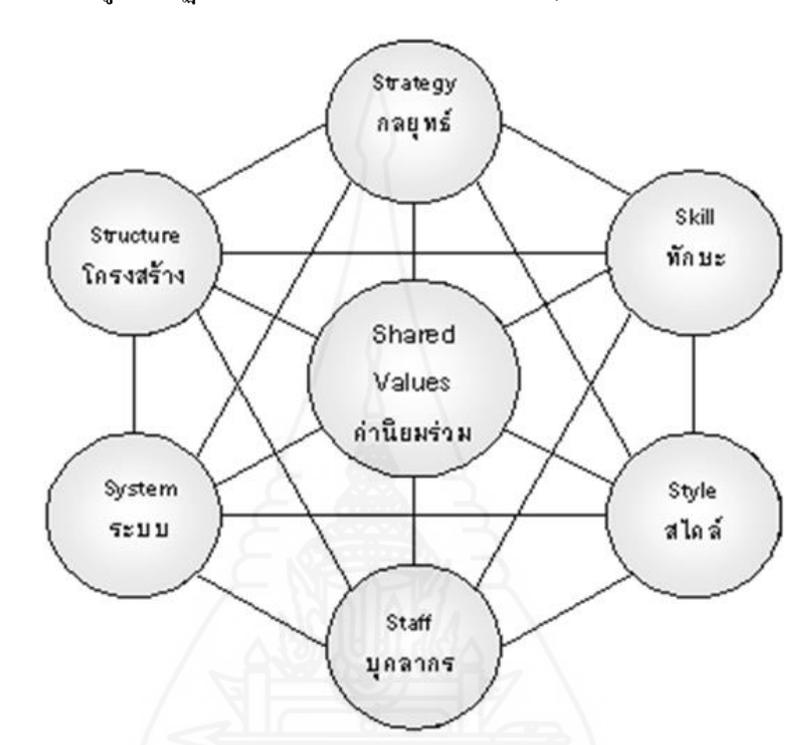
ในปีค.ศ.1977 บริษัทแมคคินซี ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งคณะทำงานเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับ โครงสร้างองค์กรต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจ ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert Waterman) สองที่ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กรในการศึกษามีการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและประสบการณ์ มีการปรึกษานักวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหลายๆ ท่าน รวมถึงนักวิชาการมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจและแบบผสม ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานได้ คณะทำงานจึงได้สรุปผลว่า แนวคิดการแก้ไขปัญหาแบบดั้งเดิมของธุรกิจที่มักจะทำให้ความสนใจเฉพาะเรื่อง กลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรคงไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเท่านั้น

บริษัทแมคคินซี จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการศึกษา โดยขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น และใช้เวลาถึง 2 ปีเพื่อการศึกษา ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ หรือการบริหารที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นกับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (อูมาพร คุณชื่น 2559) ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบปฏิบัติงาน (Systems)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skills)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงร่างพื้นฐาน 7's แมคคินซี ซึ่งตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมดกัน แนวคิดของแมคคินซีนีแม้จะได้รับการพัฒนามาเกือบ 30 ปี แล้ว แต่ยังคงเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน แนวคิดของแมคคินซีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้ประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของ

องค์กร การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่างๆ และกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัท หรือควบรวมองค์กรใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ (เกริกยศ ชลายนเดชะ 2554, น. 21)



ภาพที่ 2.1 โครงร่างปัจจัยทั้ง 7 (7's แมคคินซี)

ที่มา: เกริกยศ ชลายนเดชะ (2554)

แนวคิดของแมคคินซีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้ประโยชน์จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น

1. การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
3. การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่างๆ และกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัท หรือควบรวมองค์กร
4. ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ปัจจัยด้านแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยด้านอ่อน (Soft Elements) (Hanafizadeh & Ravasan 2011)

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยด้านแข็งและปัจจัยด้านอ่อนตามแนวคิดของแมคคินซี

Hard Elements	Soft Elements
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

ปัจจัยด้านแข็งหรือส่วนที่จับต้องได้ (hardware) ตามแนวคิดของแมคคินซีเป็นปัจจัยที่สามารถระบุหรือชี้บ่งได้ง่าย รวมทั้งการจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้าง องค์กรและการกำหนดกระบวนการทำงานของระบบต่างๆ ภายในองค์กรสามารถนำมาลอกเลียนแบบ และประยุกต์ใช้ได้ง่าย ปัจจัยด้านแข็งนี้เป็นส่วนที่จับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงเป็นส่วนที่ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ

สำหรับปัจจัยด้านอ่อนหรือส่วนที่จับต้องไม่ได้ (software) จะเป็นสิ่งที่อธิบายได้ยากกว่า จับต้องได้น้อยกว่าปัจจัยด้านแข็งเนื่องจากเป็นส่วนวิถีคิดของคน และจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตามในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ปัจจัยด้านแข็งและปัจจัยด้านอ่อนนี้จะมีผลสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ผู้บริหารมักไม่ให้ความสนใจปัจจัยด้านอ่อนเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน

#### 4.3 ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework)

**4.3.1 กลยุทธ์ (Strategy)** เป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีความเป็นเจ้าของ มีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด (อุมพร คุณชื่น 2559)

1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ ต้องเริ่มจากการกำหนดพันธกิจขององค์กร (mission determination) ซึ่งเป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีภารกิจใดเป็นการตอบคำถามว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร หรือแสดงถึงเหตุผลความจำเป็นในการมีองค์กร การกำหนดพันธกิจขององค์กร จะเป็นการกำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยว่าองค์กรจะมีสภาพแวดล้อมแบบใด พันธกิจขององค์กร

จะแสดงถึงความพยายามขององค์กรในภาพรวมว่าต้องการให้เกิดผลใดขึ้น พันธกิจขององค์กรสามารถพิจารณาได้จากพระราชบัญญัติจัดตั้งหน่วยงานในองค์กรราชการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ในหนังสือบริคณห์สนธิในหน่วยงานเอกชน ในองค์กรเอกชนพันธกิจขององค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหารซึ่งจะสามารถกำหนดพันธกิจใหม่หรือเปลี่ยนหน้าที่ได้ แต่องค์กรภาครัฐหรือหน่วยงานราชการ การเปลี่ยนแปลงพันธกิจกระทำได้ยากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย การเปลี่ยนพันธกิจอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ทำให้ล่าช้าและเปลี่ยนแปลงได้ยาก นอกจากนี้งานราชการยังเป็นงานบริการสังคมที่มีลักษณะเป็นสินค้าสาธารณะบ้าง เป็นการบังคับใช้กฎหมายบ้าง ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพันธกิจได้ การกำหนดพันธกิจในหน่วยงานภาครัฐก็จะเป็นการทบทวนอำนาจหน้าที่ตลอดจนขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จากลักษณะของการวางแผน ยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในด้านของการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก (External Environment) เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจาก สภาพแวดล้อม ภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามได้แก่สภาวะเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเมืองและกฎหมาย ความต้องการของผู้รับบริการ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงสถานการณ์ต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงโอกาสและภัยอุปสรรคหรือข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะตลอดจนประสบการณ์ของนักวิเคราะห์ที่จะทำให้เข้าใจและสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กรจะทำงานได้ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดการภายในองค์กรนั้นๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน การติดต่อสื่อสารภายใน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (CORPORATE CULTURE) จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกัน โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ส่วนทรัพยากรขององค์กร (CORPORATE RESOURCES) จะหมายถึงทรัพย์สินทุกอย่างภายในองค์กร ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2546) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (STRENGTHS) และจุดอ่อน

(WEAKNESS) ของการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรเช่น การบริหารการเงิน การตลาด เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และใช้ต้องมีการพัฒนาจุดอ่อนซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งจากมุมมองภายในองค์กร และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและคู่แข่งในตลาด นอกจากนี้ควรจะพิจารณาข้อมูลทุกอย่างด้วยความเป็นจริงไม่เข้าข้างตนเอง

จากนั้นทำการจัดวางทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งต้องมีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน สามารถวัดได้ เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้ มีระยะเวลาที่กำหนดไว้การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs)

2) *การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ* หมายถึง ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ ไปสู่การดำเนินการในรูปของโครงสร้างตามลำดับชั้นของแผน (Plan) แผนงาน (Programs) โครงการ (Projects) และงบประมาณ (Budgets)

3) *การประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)* มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไป องค์กรจะมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนั้นควรอยู่กับฝ่ายวางแผน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ การติดตามผลการ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ และวัดผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน กำหนดวัตถุประสงค์ การปรับปรุงแก้ไข เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผล การดำเนินงานนั้นหมายรวมถึงการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของ กิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

โดยสรุปกลยุทธ์จึงหมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยบุคลากรต้องมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ต้องมีการแปลงแผนเป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรม และโครงการที่จะดำเนินการ มีการควบคุม ประเมินผล กำกับกับการดำเนินงานตามแผนสม่ำเสมอ

**4.3.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)** เป็นการประสานงานตามกลยุทธ์ ขนาดและความหลากหลายในองค์กร โดยจัดแบ่งกลุ่มหรือฝ่าย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรชั้นนำมักมีรูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแนวราบทำให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว (นุตเดชาพันธ์ 2558)

ในการทำงานในองค์กรที่ต้องมีการตัดสินใจว่าจะทำอะไรบ้าง จะรายงานเรื่องราวต่างๆ กับใคร วิธีหนึ่งของการจัดโครงสร้างองค์กรและการสร้างสรรค์องค์กร คือ การจัดผังแสดงโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ซึ่งเป็นการจัดผังที่แสดงตำแหน่งต่างๆ ทั้งหมดในองค์กรและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่แต่ละหน่วยงาน รวมทั้งแสดงตำแหน่งต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่งและแนวนอนอย่างมีระบบเพื่อง่ายแก่การบริหาร (วันชัย มีชาติ 2553, น. 193)

1) **องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร** โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ (สมชาติ โตรักษา 2550) คือ

- (1) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์ประกอบขององค์กร ทั้งตำแหน่ง คณะกรรมการ หน่วยงานหลัก หน่วยงานย่อย และบุคคล
- (2) การจัดกลุ่มของแต่ละองค์ประกอบเล็กให้เป็นองค์ประกอบที่ใหญ่ขึ้น เช่น การจัดกลุ่มตำแหน่งต่างๆ ให้เป็นหน่วยงานย่อย การจัดกลุ่มหน่วยงานย่อยให้เป็นแผนก/ฝ่าย การจัดกลุ่มแผนก/ฝ่ายให้เป็นองค์กร เป็นต้น
- (3) การจัดกลไกในการสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการมอบอำนาจให้ชัดเจนในทุก ๆ ระดับ
- (4) การเชื่อมโยงงานของหน่วยงานต่างๆ ด้วยกลไกการจัดกลุ่มหรือคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง และการจัดตั้งคณะกรรมการคร่อมสายงาน/ระหว่างหน่วยงาน

2) **หน่วยงานสำคัญขององค์กร** ได้แก่

- (1) หน่วยงานหลัก (line) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา องค์กรทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ซึ่งเป็นหน่วยงานปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมและสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียว ในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลักคือฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้าหน่วยงานหลักคือฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานประกอบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก

(2) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

(3) หน่วยงานอนุกร (auxiliary) หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์กรโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์กรในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

3) สายการบังคับบัญชา (chain of command) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีปทุม 2553)

(1) จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างคั่งได้

(2) สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนแจ้งว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

(3) สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้ำก่ายกันหรือซ้อนกันงานอย่างหนึ่งควรให้ผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้ามีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

4) ช่วงการควบคุม (Span of control) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบที่หน่วยงาน แต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงไปไม่เกิน 10 ถึง 20 คน ปัจจุบันเชื่อว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา และคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยสรุปโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการการบริหาร โดยใช้รูปแบบคณะกรรมการบริหารทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล มีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวทุกๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกันโดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

**4.3.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)** เป็นกระบวนการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปได้ด้วยความสะดวกเรียบร้อยและมีประสิทธิผล กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ (ประทีป กันทะเรื่อน 2552, น.28) เช่น ระบบการวางแผน ระบบการบริหารข้อมูล ระบบการบริหารการเงิน ระบบบัญชี องค์กรต้องมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสม พร้อมจัดให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ ให้งานสามารถดำเนินไปได้ มีความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ ได้ผลแน่นอน โดยการกระทำทุกครั้งได้ผลเหมือนกันและไม่มีความซ้ำซ้อน (สมชาติ โตรักษา 2550)

1) ระบบงาน มีหลักสำคัญดังนี้ 1) ระบบงานประกอบด้วยกลุ่มของสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกันในการดำเนินงานหนึ่งงานใด ซึ่งได้แก่ คน สิ่งของ เงิน วิธีการ กิจกรรม เวลา และการจัดการ 2) ระบบงานได้รับการจัดระเบียบให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยการยึดโยงสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกัน ให้เป็นกิจกรรมต่างๆ และเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระบบงาน คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดตามพันธกิจและนโยบายของหน่วยงาน 3) ระบบงานต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันและต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดของการดำเนินงานอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ 4) ระบบงานต้องแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน สามารถแสดงในรูปแบบผังที่แสดงขั้นตอนการดำเนินงานพร้อมคำอธิบายวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน 5) ระบบงานต้องครบวงจร คือ สามารถระบุจุดเริ่มต้น ลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ และจุดสิ้นสุดของระบบงานในแต่ละรอบของการดำเนินงาน จากนั้นจะสามารถเชื่อมต่อไปยังการดำเนินงานรอบต่อไปอย่างต่อเนื่องและกลมกลืน

#### 2) ระบบงานในส่วนราชการหมายถึง

(1) วิธีการจัดหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากรที่ส่วนราชการจัดการให้หรือบุคลากรเหล่านั้นจัดตั้งขึ้นเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(2) วิธีการจัดการความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) ตามภาระงาน (Jobs) ของแต่ละคน

(3) วิธีการจัดการกระบวนการ ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance Management) การยกย่องชมเชย (Recognition) การสื่อสาร (Communication) การว่าจ้าง (Hiring) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

การจัดหน่วยหรือกลุ่มการทำงานของบุคลากรที่ส่วนราชการจัดการให้ หรือบุคลากรเหล่านั้นจัดตั้งขึ้นเอง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งจัดตั้งชั่วคราว หรือระยะยาวซึ่งอาจได้แก่ กลุ่มงาน ทีมงานกระบวนการ ทีมงานโครงการ ทีมงานสนับสนุนผู้รับบริการ ศูนย์ความเป็นเลิศ หน่วยงานตามหน้าที่งาน ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) และทีมงานที่บริหารงานกันเอง (Self-Managed เพื่อให้ Team) การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงวิธีการจัดการความรับผิดชอบ (Responsibilities) อำนาจหน้าที่ (Authorities) ตามภาระงาน (Job) ของแต่ละคน

การจัดระบบงานที่เป็นทางการ โดยองค์การเป็นผู้จัดการหรือแต่งตั้ง เช่น การจัดระบบงานภายใต้โครงสร้างองค์การที่แบ่งงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดเป็นกลุ่มงาน คณะทำงาน ฯลฯ โดยองค์การเป็นผู้ดำเนินการแต่งตั้ง องค์การจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการจัดระบบงาน เช่น สมรรถนะของบุคลากร ขนาดขององค์การ ความซับซ้อนของงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถกำหนดรูปแบบของระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือได้เช่น การกำหนดคณโบาย ใช้รูปแบบคณะกรรมการ (Committee)

งานจัดระบบงานที่ไม่เป็นทางการ เป็นการส่งเสริมการเอื้อและกระจายอำนาจ (Empowerment) และสร้างบรรยากาศการทำงาน ร่วมมือกันเป็นทีม ผลลัพธ์สูงสุดคือ การที่ทีมงานหรือกลุ่มงานมารวมตัวกันด้วยตัวเองไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งขององค์การ เป็นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่แท้จริง (Team based Culture) เพื่อก่อให้เกิดการคิดและวิธีปฏิบัติที่สร้างสรรค์จากสมาชิกทีมร่วมกัน

โดยสรุประบบปฏิบัติงาน คือการจัดการแบ่งกลุ่มความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีระบบงานเพื่อปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม (ระบบการเงิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น) มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน บุคลากรในระบบ มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี โดยในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา มีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการ โดยมีคำสั่งแต่งตั้งระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยฯ

**4.3.4 บุคลากร (Staff)** หมายถึง การจัดสรรเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย การจัดการ การสรรหาและการฝึกอบรม

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น(อุมาพร คุณชื่น 2559, น. 33)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคน (staffing) ประกอบด้วย

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร คาดคะเนจำนวนคนที่หน่วยงานขององค์กรต้องการ ระยะเวลาที่ต้องการ ประเภท และระดับของบุคคลที่ต้องการ

2) การวิเคราะห์งาน (job Analysis) กำหนดงาน รายละเอียดของงานอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของบุคคล เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานใน การทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรระยะยาว

3) การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention) การสรรหา และการบำรุงรักษา พนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร ได้เข้ามา ซึ่งการจัดหาบุคคลเข้าทำงานอาจจะได้จากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ พร้อมทั้ง การหาวิธีการในการจูงใจ บำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4) การคัดเลือก (selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือก ลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ โดยการสอบคัดเลือก

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทาง วิธีการเพื่อพัฒนา พนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนา

ความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management*) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูล ย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้รับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย พร้อมนำผลไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โยกย้ายให้เหมาะสม

7) การจ่ายค่าตอบแทน (*compensation*) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์กร ตลอดจนการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน

8) การจ่ายตามความสามารถ (*pay for performance*) องค์กรอาจต้องออกแบบการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นแบบแฟล็กเกตต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของ เงินเดือน รูปแบบการจ่าย เงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุ ความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

โดยสรุปปัจจัยบุคลากร หมายถึง กระบวนการสรรหา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร

#### 4.3.5 ทักษะ (*Skill*) หมายถึง เป็นทักษะเฉพาะและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำงาน

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (*Occupational Skills*) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือ ความชาญฉลาดพิเศษ (*Aptitudes and special talents*) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน (ประทีป กันทะเรื่อน 2552, น. 28)

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างประเทศต่างๆ อย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคคลควรมีทักษะที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จ และเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ มากขึ้น (วีริยะ ฤาชัยพาณิชย์ 2559)

### ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

1) *ทักษะความเป็นผู้นำ Leadership* สามารถนำตนเองได้ จัดการด้านเป้าหมาย และเวลา เป็นผู้นำในชีวิตของตนเอง เป็นตัวแบบ นำพาคนอื่นหรือทีมงานที่ตนดูแลไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วย

2) *ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)* คือมีทักษะการคิดอย่างมีเหตุผล มีตรรกะในการคิด เหมาะสมกับสถานการณ์ ใช้วิธีคิดเชิงระบบ สามารถคิดวิเคราะห์จากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ได้อย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดและเป็นระบบครบวงจรในวิธีคิดหรือกระบวนการคิดนั้น มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

3) *ทักษะการมีส่วนร่วม (Collaboration)* มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

4) *ทักษะการสื่อสาร (Communication)* มีทักษะการสื่อสารความที่ดี ชัดเจน มีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่มีความสำคัญ ทักษะทางภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษจำเป็นมากในปัจจุบัน

5) *ทักษะการปรับตัว (Adaptability)* ความสามารถในการปรับตัว เป็นทักษะสำคัญเนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่ใช่พวกที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือยึดมั่นถือมั่นในสิ่งที่ตนเองเป็นอยู่

6) *ทักษะการเพิ่มผลผลิตและการรับผิดชอบ (Productivity and Accountability)* ต้องมีความรับผิดชอบสูง และมีความสามารถในการสร้างผลงาน การจัดการโครงการ

7) *ทักษะการสร้างสรรค่นวัตกรรม (Innovation)* มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ หรือต่อยอดความคิดเดิมออกไปสู่ความคิดใหม่ๆ

8) *ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (Accessing, analyzing and Synthesizing information)* ปัจจุบันมีข้อมูลมากมายที่ได้รับในแต่ละวัน ทักษะการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมา เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็น

9) *ทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ๆ (Global Citizenship)* เพราะปัจจุบันนี้เป็น โลกที่ไร้พรมแดน บุคคลจะต้องมีความเป็นประชากรของโลก คือสามารถที่จะอยู่ที่ไหนก็ได้ สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

โดยสรุป ทักษะหมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและความสามารถพิเศษที่ส่งเสริมให้บุคลากรโดดเด่น ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**4.3.6 รูปแบบการบริหาร (Style)** ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะทั้งหมดในการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจต้องมีประสิทธิภาพสูงสุดและนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สาคร สุขศรีวงษ์ 2555) ซึ่งการบริหารองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) หรือที่นิยมเรียกแบบย่อโดยการนำอักษรตัวแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษแต่ละคำมาเรียงกันว่า “POCCC” ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการ มักจะได้รับความสนใจศึกษาและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอในหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ ส่งผลให้แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคม ปัจจุบันนักวิชาการบางส่วนได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการโดยจัดแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) **การวางแผน (Planning)** คือการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

2) **การจัดองค์กร (Organizing)** คือการจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์กรให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามแผนการที่ตั้งไว้

3) **การนำ (Leading)** คือการที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชักจูง และส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ

4) **การควบคุม (Controlling)** เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าแต่ละกิจกรรมที่กระทำตามแผนที่วางไว้สามารถดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ ตลอดจนสมควรที่จะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

โดยสรุป รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ควรมีแผนการบริหารที่ชัดเจน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีการจัดสรร

ทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคน หากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

**4.3.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)** หมายถึง เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กร เรียบง่าย ทุกคนในองค์กรยึดถือ จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรมีคุณค่ามีความหมายกับองค์กร แม้บุคคลภายนอกจะไม่รับรู้หรือเข้าใจก็ตาม

1) *ความหมาย ค่านิยมร่วม* หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนด บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับ ทั้งทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์กร หรือ “ค่านิยมร่วม” (Shared Values) เป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งเพราะวัฒนธรรม เป็นกรอบวิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎ ระเบียบที่มีอยู่ของคนที่อยู่ในองค์กร วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคน ที่ทำงานอยู่ในองค์กรสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่เข้มแข็ง และไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวไม่ทันต่อการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์และ สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานถือเป็น แนวทางเดียวกันในขณะเดียวกันก็ต้องขจัดวัฒนธรรมที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์กรอีกด้วย (อุมพร คุณชื่น 2559)

เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัย ต่อสถานการณ์ของโลกทำให้องค์กรต้องตื่นตัวเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนในองค์กร ขาดคุณภาพ องค์กรก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้ โดยเฉพาะองค์กรที่ให้บริการ (Service) ฉะนั้นวัฒนธรรม องค์กรเปรียบเสมือนรากแก้วขององค์กร ซึ่งจะเป็นผลกีดกันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าว ไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคนในองค์กรต้องช่วยกันดูแลและเสริมสร้าง ให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เพื่อนำพาองค์กร ไปสู่นาคต (สำนักบริการคอมพิวเตอร์ สจล. 2559)

ค่านิยม มาจากคำว่า Value และมาจากคำสองคำคือ ค่าและนิยม ค่านิยม หมายถึง ทักษะของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิดและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้นๆ โดยที่ค่านิยมมักเป็นความเชื่อ ที่คนแต่ละคนเลือกขึ้นมาเอง มาจากความเชื่อส่วนบุคคลของคนแต่ละคน อยู่บนพื้นฐานว่าคนแต่ละคนมองโลกอย่างไร มาจากอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สังคมรอบข้าง ค่านิยมร่วมองค์กร เป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะนำมาซึ่งทิศทางที่ชัดเจน เกิดความร่วมมือและเกิดพลังขององค์กร โดยค่านิยมร่วมที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้คือ ง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ ง่าย ให้ปฏิบัติตาม มาจากความคิดของทุกคนในองค์กร ทันสมัย สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน

## 2) วิธีการจัดทำค่านิยมร่วม มีขั้นตอนดังนี้

- (1) ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
- (2) ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่า และมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
- (3) เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
- (4) เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่า พวกเขากำลังปฏิบัติตัวตามค่านิยมองค์กร
- (5) เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความและพฤติกรรมได้แล้ว องค์กรต้องสื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- (6) องค์กรควรให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติ เพื่อที่จะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ กำลังใจที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยด้วยว่าเกิดจากสาเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

3) วิธีกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ทำได้โดยจัดฝึกอบรม จัดงานสังสรรค์ประจำเดือน จัดกิจกรรมเผยแพร่ จัดกิจกรรมเสียงตามสาย ประกวดบุคคลที่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมดีเด่น วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของคน จัดนิทรรศการ ประกวดแต่งเพลงเพื่อวัฒนธรรม ไปสเตอร์/ป้ายผ้าประชาสัมพันธ์ ควรให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพัน

โดยสรุป ค่านิยมร่วม ต้องเกิดจากบุคลากรองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด บุคลากรองค์กรมีการรับรู้ ยึดถือค่านิยมร่วมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการ กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร

การแบ่งองค์ประกอบขององค์กรเป็นส่วนๆ ตามแนวคิด 7s แมคคินซี มีข้อดี คือ ช่วยให้เห็นการทำงานของส่วนต่างๆ ในองค์กรที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันตลอดจนการพึ่งพากัน ในการทำงาน อันเป็นการพิจารณาการทำงานขององค์กรในภาพรวมมากกว่าที่จะมององค์การแบบ แยกเป็นส่วนๆ และขาดความเชื่อมโยงกันซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสานงานของหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้การแบ่งองค์การออกเป็นระบบย่อย จะทำให้เข้าใจองค์การในฐานะที่ทำงาน ภายใต้อสภาพแวดล้อมแบบเปิดที่ต้องรับผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อม และจะทำให้เห็นถึง ส่วนขององค์การที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและรับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมต่างกัน อันจะทำให้ สามารถจัดระบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การในแต่ละส่วนได้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นุศรา บุญสนอง (2550) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน ของโครงการบริการทางวิชาการมหาวิทยาลัยเกริก ซึ่งศึกษาปัจจัยภายใน 11 ปัจจัย คือ กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ นโยบายและการสนับสนุนจาก มหาวิทยาลัย ปัจจัยด้านหลักสูตร คุณภาพของอาจารย์ผู้สอน การประชาสัมพันธ์ คุณภาพการจัดการ เรียนการสอน ความพร้อมด้านกายภาพ และค่าใช้จ่ายในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยทั้ง 11 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโครงการบริการทางวิชาการ โดยกลยุทธ์การดำเนินงาน และการบริหารส่งผลด้านบวกต่อประสิทธิผลของโครงการวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละโครงการ ต่างมีความสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของแต่ละโครงการ อันส่งผลด้านบวก ต่อประสิทธิผล ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ รูปแบบผู้นำแบบส่งผลด้านบวกต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ การมุ่งใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของลักษณะองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม การทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันจะส่งผลให้การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุม

แบบแผนงานเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรจะประสบปัญหามากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้เปรียบคู่แข่ง ส่งผลให้งานที่ออกมา มีคุณภาพเนื่องจากบุคลากรได้รับการฝึกฝนให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบุคลากรในองค์กรจะมีความกะตือรือร้น ในการทำงานมากขึ้นซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานและประสิทธิผลแก่องค์กรได้ในที่สุด

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2555) ได้ทำศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก 2 ปัจจัย คือ ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบายและด้านการติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคม การนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอน และด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสายวิชาการและสายผู้สอน คือปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ส่วนสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี 3) ข้อเสนอแนะ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม ที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มรูปแบบ พัฒนาคณากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ ปรัชญาพันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

สุดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จรจิตร (2556) ได้ทำการการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ ทางตรง ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อม ได้แก่ ลักษณะองค์กร การใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ตัวแปรทุกตัว มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกโดยสมบูรณ์กับประสิทธิผลองค์กร ผ่านตัวแปรคุณภาพบุคลากรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยปัจจัย 4 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารที่ดี 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดีดำเนินการบริหารอย่างมีระบบบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร (2) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหาร ประกอบด้วย 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดี ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบที่ดีบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมการบริหารที่ดีและนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร (3) ปัจจัยด้านครูที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีชีวสังคมนที่ดี และมีความเป็นมืออาชีพในด้านการสอน รวมทั้งมีการบริหารการสอนที่ดีด้วยการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสอน และการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนผู้เรียน และกระตุ้นให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และ (4) ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมเรียนของนักเรียน และดึงผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน

มาลี จิระเดชาชาญ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้การปฏิบัติ : ศึกษากรณีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ นโยบายของรัฐบาลเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม ในขณะที่ปัจจัยภายในองค์กร อันได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารและการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายของนโยบาย/แผนงาน ตลอดจนการที่ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามแผนฯ ความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ดำเนินงานตามแผนฯ และการสนับสนุนจากผู้บริหารปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมฯ

เกศกานดา เชื้อสะอาด (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการ

กำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.45 เท่านั้น สอดคล้องกับข้อมูลในแบบสอบถามปลายเปิดของงานวิจัยที่บุคลากรระบุว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานตามแผนยุทธศาสตร์ บุคลากรสายสนับสนุนคนอื่น ๆ จะมีหน้าที่นำไปสู่การปฏิบัติในลักษณะผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและอาจส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้ ล้มเหลวในที่สุด

Christine K. Nyakeriga (2015, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กร ระบบการบริหารมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เช่นกัน การบริหารทรัพยากรบุคคลกับการใช้กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรกับการใช้กลยุทธ์ ระบบบริหารกับการใช้แผนกลยุทธ์มีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยควรดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลควรประเมินมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานของควมมีประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรทบทวนระบบบริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยและให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ควรกำหนดรูปแบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา” เป็นการวิจัยเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 110 คน โดยคัดบุคลากรที่รายงานตัวเข้าปฏิบัติงานหลังปีงบประมาณ 2555 ซึ่งเป็นปีที่ทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 10 คนออก เหลือจำนวนประชากรในการศึกษาทั้งสิ้น 100 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ 51 คน และสายสนับสนุน 49 คน (ข้อมูล ณ กรกฎาคม 2560) โดยเก็บทุกหน่วยประชากร

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

**2.1 แบบสอบถาม** ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดตอบด้วยตนเอง ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการศึกษาและมีความสอดคล้องกับเรื่องวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน

**ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม** จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพของบุคลากร ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และกลุ่มงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) และแบบเติมคำ

**ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารงาน ค่านิยมร่วม** จำนวน 35 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อความ มีดังนี้  
 ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 5 ระดับ ตาม Likert scale โดยใช้หลักการแบ่งอันตรภาคชั้นซึ่งสามารถคำนวณ ได้ดังนี้

$$\frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{ต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

ความกว้างของชั้น 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับคือ

คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	การแปลผล
4.21-5.00	หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
2.61-3.40	หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00-1.80	หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3 เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา** ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวนรวม 35 ข้อ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ระดับดีมาก

คะแนน 4 หมายถึง ระดับดี

คะแนน 3 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ระดับพอใช้

คะแนน 1 หมายถึง ระดับควรปรับปรุง

เกณฑ์ในการแปลความหมาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล อยู่ใน  
รูปแบบคะแนนเฉลี่ย

1) การแปลผลความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์  
แบ่งเป็น 5 ระดับ ตาม Likert scale โดยใช้หลักการแบ่งอัตรากาชั้น ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{ต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ความกว้างของชั้น 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับคือ

คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	การแปลผล
4.21-5.00	หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับดีมาก
3.41-4.20	หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับดี
2.61-3.40	หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับพอใช้
1.00-1.80	หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับควร ปรับปรุง

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการ  
บริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 2 ข้อ

## 2.2 การสร้างเครื่องมือและการทดสอบเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

**2.2.1 ศึกษาขอบเขตเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ** รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

### 2.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีสร้างแบบสอบถาม

1) สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงค์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจ เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาแล้วนำไปหาคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือจัดพิมพ์แล้วนำไปใช้กับกลุ่มประชากร

2) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

(1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ร่วมกับอาจารย์คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแต่ละข้อคำถามและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของคำถาม มีค่าตั้งแต่ 0.8 -1

(2) นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะทำการวิจัย โดยทดลองใช้เครื่องมือกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจริงในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดยะลา จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยงของเครื่องมือ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.985

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีการดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงาน ณ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา โดยให้บุคลากรทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง แล้วคิดตามเก็บแบบสอบถามกลับคืนมาจนครบตามจำนวนแล้วจึงนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง ครบครัน

#### 4. การพิทักษ์สิทธิผู้ตอบ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิทักษ์สิทธิของผู้ตอบ โดยก่อนทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ชี้แจงข้อมูลให้ผู้ตอบได้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนทราบถึงสิทธิที่ขกเลิกหรือถอนตัวออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลและไม่มีผลกระทบใดๆ กับผู้ตอบ โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวม ไม่ระบุชื่อ-สกุลของผู้ตอบ เมื่อผู้ตอบเข้าใจรายละเอียดดังกล่าวแล้วค่อยตอบแบบสอบถาม

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ทำโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

5.1 จัดทำคู่มือลงรหัส (Coding) ในแบบสอบถาม

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

5.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร จังหวัดยะลา ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5.5 การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำมาใช้ประกอบการอภิปรายผล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา จำนวน 100 คน มีจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและได้คำตอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยจำนวน 84 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s)

ตอนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

ตอนที่ 4 ข้อมูลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม ที่ร่วมทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 84 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพของบุคลากร ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มงานที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา มีรายละเอียดดังนี้

**1.1 เพศ** พบว่าเป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 เพศชายจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3

**1.2 อายุ** พบว่ามีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9 อายุเฉลี่ย 39.12 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.80 อายุน้อยที่สุด 25 ปีและอายุมากที่สุด 64 ปี

**1.3 ระดับการศึกษา** พบว่าจบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6

จบการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

**1.4 สถานภาพของบุคลากร** พบว่าเป็นบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 52.4 เป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6

**1.5 ประเภทบุคลากร** พบว่าเป็นข้าราชการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาได้แก่ ลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 น้อยที่สุดคือพนักงานราชการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

**1.6 ระยะเวลาในการทำงาน** พบว่าทำงานในวิทยาลัยฯ เป็นเวลา 1-5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 โดยทำงานเฉลี่ย 10.43 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 9.63 ระยะเวลา น้อยที่สุด 1 ปี และระยะเวลาที่ทำงานนานที่สุด 35 ปี

**1.7 กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในกลุ่มวิชาการ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 น้อยที่สุดคือ กลุ่มยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน ( N = 84 )	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	28	33.3
หญิง	56	66.7
<b>อายุ (ปี)</b>		
25-34	31	36.9
35-44	22	26.2
45-54	24	28.6
55-64	7	8.3
$\bar{X} = 39.12$ S.D.=10.80 Min=25 Max=64		

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน ( N = 84 )	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	28.6
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	36	42.8
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	20	23.8
ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	4	4.8
<b>สถานภาพของบุคลากร</b>		
บุคลากรสายวิชาการ	40	47.6
บุคลากรสายสนับสนุน	44	52.4
<b>ประเภทบุคลากร</b>		
ข้าราชการ	38	45.2
พนักงานกระทรวง	14	16.7
ลูกจ้างเหมาบริการ	25	29.8
พนักงานราชการ	3	3.5
ลูกจ้างประจำ	4	4.8
<b>ระยะเวลาในการทำงาน (ปี)</b>		
1-5	40	47.6
6-10	15	17.9
11-15	6	7.1
16-20	3	3.6
20 ปีขึ้นไป	20	23.8
$\bar{X}$ =10.43 S.D.=9.63 Min=1 Max=35		
<b>กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน</b>		
อำนวยการ	27	32.1
วิชาการ	36	42.9
ยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ	4	4.8
บริการวิชาการและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ	6	7.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน ( N = 84 )	ร้อยละ
<b>กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน (ต่อ)</b>		
เทคโนโลยีสารสนเทศ	5	6.0
กิจการนักศึกษา	6	7.1

### ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s)

จากตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s) ของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือด้านกลยุทธ์และด้านระบบปฏิบัติงาน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านค่านิยมร่วม อยู่ในเกณฑ์ระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.06, 3.87, 3.97, 3.85, 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s)

ปัจจัยทั้ง 7 (7s)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ด้านกลยุทธ์	4.10	.47	มาก
ด้านโครงสร้างองค์กร	4.06	.50	มาก
ด้านระบบปฏิบัติงาน	4.10	.50	มาก
ด้านบุคลากร	3.87	.56	มาก
ด้านทักษะ	3.97	.51	มาก
ด้านรูปแบบการบริหาร	3.85	.62	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยทั้ง 7 (7s)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ด้านค่านิยมร่วม	3.82	.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านกลยุทธ์ ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า บุคลากรทุกระดับของวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมา ได้แก่ มีการควบคุม กำกับ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนข้อคำถามด้านกลยุทธ์ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามนโยบายของวิทยาลัยฯ สม่ำเสมอ มีคะแนนเฉลี่ย 3.99 รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
บุคลากรทุกระดับของวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์	4.20	.66	มาก
บุคลากรทุกระดับของวิทยาลัยฯ รับรู้และเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักของวิทยาลัยฯ	4.04	.59	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรม และโครงการที่จะต้องดำเนินการ	4.14	.54	มาก
มีการควบคุม กำกับการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ	4.15	.63	มาก
มีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ว่าเป็นไปตามนโยบายของวิทยาลัยฯ สม่ำเสมอ	3.99	.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.47</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านโครงสร้างองค์กร โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า วิทยาลัยฯ มีโครงสร้างองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมาได้แก่ วิทยาลัยฯ มีสายการบังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนข้อคำถามด้านโครงสร้างองค์กรที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่วิทยาลัยฯ มีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียว มีคะแนนเฉลี่ย 3.86 รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
วิทยาลัยฯ มีโครงสร้างองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน	4.31	.64	มากที่สุด
วิทยาลัยฯ มีสายการบังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	4.15	.65	มาก
การบริหารโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการบริหารทำให้การบริหารจัดการวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพ	4.00	.64	มาก
ปัจจุบันวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล	3.90	.74	มาก
วิทยาลัยฯ มีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียว	3.86	.71	มาก
ทุกๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัยฯ	4.14	.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นต่อทั้งปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านระบบปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านระบบปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า วิทยาลัยฯมีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการ โดยมีค่าสังเกตตั้ง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยฯมีการจัดการแบ่งกลุ่มความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนข้อคำถามด้านระบบปฏิบัติงานที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ย 3.88 รายละเอียดดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านระบบปฏิบัติงาน

ด้านระบบปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
วิทยาลัยฯมีการจัดการแบ่งกลุ่ม ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	4.21	.66	มากที่สุด
วิทยาลัยฯมีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการ โดยมีค่าสังเกตตั้ง	4.33	.59	มากที่สุด
วิทยาลัยฯ มีระบบงานเพื่อปฏิบัติงาน ตามพันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม (ระบบการเงิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น)	4.01	.67	มาก
ระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอน การดำเนินงานอย่างชัดเจน	3.88	.75	มาก
บุคลากรในวิทยาลัยฯมีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี	4.05	.64	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>.50</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านบุคลากรในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากร โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า วิทยาลัยฯ มีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมา ได้แก่ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนข้อคำถามด้านบุคลากรที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ระบบการให้รางวัลของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสมและ ข้อ ระบบการสรรหาบุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.81รายละเอียด ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานบุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม	3.88	.65	มาก
ระบบการให้รางวัลของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม	3.81	.75	มาก
ระบบการสรรหาบุคลากรของ วิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม	3.81	.74	มาก
การจ่ายค่าตอบแทนของวิทยาลัยฯ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	3.82	.66	มาก
วิทยาลัยฯ มีการฝึกอบรมและ พัฒนา เพื่อพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	4.05	.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>.56</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านทักษะในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านทักษะ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า บุคลากรวิทยาลัยฯ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมาได้แก่ บุคลากรวิทยาลัยฯ มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนข้อคำถามด้านทักษะที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิทยาลัยฯ มีการส่งเสริมความสามารถพิเศษ เพื่อให้บุคลากรโดดเด่น ผลงานที่ดีขึ้น มีคะแนนเฉลี่ย 3.87 รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านทักษะ

ด้านทักษะ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
บุคลากรวิทยาลัยฯ มีทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.04	.67	มาก
วิทยาลัยฯ มีการส่งเสริม ความสามารถพิเศษ เพื่อให้ บุคลากรโดดเด่น ผลงานที่ดีขึ้น	3.87	.64	มาก
บุคลากรวิทยาลัยฯ สามารถใช้ ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้ดี	4.01	.61	มาก
บุคลากรวิทยาลัยฯ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	3.89	.68	มาก
บุคลากรวิทยาลัยฯ มีทักษะในการ ปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กร	4.06	.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>.51</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านรูปแบบการบริหารในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านรูปแบบการบริหาร โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า วิทยาลัยฯ มีแผนการบริหารที่ชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ข้อคำถามด้านรูปแบบการบริหารที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิทยาลัยฯ มีการจัดสรรทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ย 3.62รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านรูปแบบการบริหาร

ด้านรูปแบบการบริหาร	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
วิทยาลัยฯ มีแผนการบริหารที่ชัดเจน	3.94	.68	มาก
วิทยาลัยฯ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร	3.90	.79	มาก
ผู้บริหารวิทยาลัยฯ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.88	.684\	มาก
วิทยาลัยฯ มีการจัดสรรทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.62	.82	มาก
ผู้บริหารวิทยาลัยฯ มีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคนหากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยฯ	3.90	.75	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>.62</b>	<b>มาก</b>

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 7 (7s) ด้านค่านิยมร่วม ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านค่านิยมร่วมโดยพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า ผู้บริหารวิทยาลัยฯ มีการกระตุ้นให้พนักงาน ปฏิบัติตามค่านิยมวิทยาลัยฯ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนข้อคำถามด้านค่านิยมร่วมที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ บุคลากรวิทยาลัยฯ รับรู้ค่านิยมร่วมของวิทยาลัยฯ มีคะแนนเฉลี่ย 3.74 รายละเอียด ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัย ด้านค่านิยมร่วมที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

ด้านค่านิยมร่วม	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
บุคลากรวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วม ในการกำหนดค่านิยมร่วม	3.83	.79	มาก
บุคลากรวิทยาลัยฯ รับรู้ค่านิยม ร่วมของวิทยาลัยฯ	3.74	.81	มาก
บุคลากรวิทยาลัยฯ มีการยึดถือ ค่านิยมร่วมเป็นหลักในการ ปฏิบัติงาน	3.81	.77	มาก
ผู้บริหารวิทยาลัยฯ มีการกระตุ้น ให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยม วิทยาลัยฯ	3.90	.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>.68</b>	<b>มาก</b>

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร  
จังหวัดยะลา

ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์โดยรวม อยู่ในระดับดี ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.523

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับดี ส่วนยุทธศาสตร์ที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดมีคะแนน เท่ากัน 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน มีค่าคะแนนเท่ากับ 3.77 รายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผน  
ยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

ยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิต ที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิต ที่พึงประสงค์	3.97	.56	ดี
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและอาเซียน	3.77	.69	ดี
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	4.06	.50	ดี
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุง และสืบสานศิลปวัฒนธรรม	3.97	.66	ดี
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร และประชาสัมพันธ์	3.77	.67	ดี
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.52</b>	<b>ดี</b>

ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย  
การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิต  
ที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
เท่ากับ 0.56

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ  
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่าคณาจารย์ของวิทยาลัยฯ มีความรู้และ  
ประสบการณ์มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ข้อคำถามที่มีคะแนนรองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยฯ มีกระบวนการ  
พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน มีคะแนนเฉลี่ย 4.15 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่  
วิทยาลัยฯ มีเทคโนโลยีทันสมัยใช้สำหรับการเรียนการสอนมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รายละเอียด  
ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 1  
การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การผลิตบัณฑิตที่มุ่ง สร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ผู้สำเร็จการศึกษามีอัตลักษณ์บัณฑิต ตามที่วิทยาลัยฯ กำหนด	4.11	.68	ดี
ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ มีมาตรฐานการศึกษาวชิราวุธ	4.11	.66	ดี
ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับจากชุมชน	4.05	.69	ดี
ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข	4.13	.58	ดี
การผลิตและพัฒนาบุคลากร ด้านสาธารณสุขของวิทยาลัยฯ มีมาตรฐาน	4.07	.67	ดี

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิต ที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิต ที่พึงประสงค์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ มีความรู้ และประสบการณ์	4.24	.63	ดีมาก
วิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมดีเอื้อต่อ การเรียนการสอน	3.74	.79	ดี
วิทยาลัยฯ มีเทคโนโลยีทันสมัย ใช้สำหรับการเรียนการสอน	3.55	.84	ดี
วิทยาลัยฯ มีสวัสดิการที่ครบครัน สำหรับบริการนักศึกษา	3.57	.88	ดี
วิทยาลัยฯ มีกระบวนการพัฒนา คุณภาพการจัดการเรียนการสอน	4.15	.57	ดี
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>.56</b>	<b>ดี</b>

ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการ  
สาธิตสุโขทัย จังหวัดยะลา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่  
ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน โดยรวมอยู่ในระดับ ดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ  
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน  
โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่าวิทยาลัยฯ  
มีการพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ข้อคำถาม  
ที่มีคะแนนรองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพ  
ชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายในองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย 3.88 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ งานวิจัย  
ของวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับในภูมิภาคอาเซียน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รายละเอียดดังตาราง  
ที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับ
งานวิจัยของวิทยาลัยฯ มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	3.85	.81	ดี
งานวิจัยของวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับในประเทศ	3.85	.80	ดี
งานวิจัยของวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับในภูมิภาคอาเซียน	3.54	.99	ดี
การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศ	3.79	.75	ดี
การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพภูมิภาคอาเซียน	3.61	.85	ดี
วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายในองค์กร	3.88	.75	ดี
วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายนอกองค์กร	3.74	.79	ดี
วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการ	3.90	.72	ดี
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>.69</b>	<b>ดี</b>

ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการ  
สาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยรวม  
อยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถาม  
ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่า บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีประสบการณ์ในการบริการ  
วิชาการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ข้อคำถามที่มีคะแนนรองลงมา ได้แก่ บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีการ  
บริหารงานแบบมืออาชีพ ในการบริการวิชาการ มีคะแนนเฉลี่ย 4.15 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด  
ได้แก่ วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กร  
ท้องถิ่นมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการ  
วิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการ วิชาการเพื่ออย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ ได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย	4.07	.71	ดี
ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.04	.63	ดี
การบริการวิชาการของวิทยาลัยฯ ตอบสนองกับความต้องการของ ภาคีเครือข่าย	4.08	.59	ดี
บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีประสบการณ์ ในการบริการวิชาการ	4.23	.61	ดีมาก
บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีการบริหารงาน แบบมืออาชีพ ในการบริการวิชาการ	4.15	.59	ดี

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการ วิชาการเพื่ออย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้น ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรท้องถิ่น	3.88	.67	ดี
วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้น ผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต.	3.94	.70	ดี
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>.50</b>	<b>ดี</b>

ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย  
การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม  
โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ  
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรมโดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถาม  
ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่าวิทยาลัยฯ มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม  
อย่างต่อเนื่องและวิทยาลัยฯ มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสอดคล้องกับวิถีสังคม โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ  
4.04 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิทยาลัยฯ กระตุ้นให้ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการ  
ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่ง  
ทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุง และสืบสานศิลปวัฒนธรรม	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
วิทยาลัยฯ กระตุ้นให้ชุมชนตระหนักถึง คุณค่าของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน	3.82	.78	ดี
วิทยาลัยฯ มีการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง	4.04	.77	ดี
วิทยาลัยฯ มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สอดคล้องกับวิถีสังคม	4.04	.72	ดี
วิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน	3.98	.71	ดี
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.66</b>	<b>ดี</b>

ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย  
การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับดี  
โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ  
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์โดยพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มี  
คะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ข้อคำถามที่ถามว่าวิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้เป็นสถาบัน  
แห่งการเรียนรู้ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.9 ข้อคำถามที่มีคะแนนรองลงมา ได้แก่วิทยาลัยฯ มีการพัฒนา  
ศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ มีคะแนนเฉลี่ย 3.83 ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่วิทยาลัยฯ  
มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากรทุกระดับ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร และประชาสัมพันธ์	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.	ระดับ
วิทยาลัยฯ มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม และผลงานของวิทยาลัยฯ ให้ครอบคลุม ทุกกลุ่มเป้าหมาย	3.67	.78	ดี
วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร ทุกระดับ	3.65	.83	ดี
วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรทุกระดับ	3.83	.79	ดี
วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้สามารถรองรับการขยายงานด้านต่างๆ	3.74	.81	ดี
วิทยาลัยฯ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การทำงานอย่างมีความสุข	3.81	.77	ดี
วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบจัดการ ความรู้ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้	3.90	.72	ดี
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>.67</b>	<b>ดี</b>

**ตอนที่ 4 ข้อมูลการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม ที่ร่วมทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารงาน ค่านิยมร่วม มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

พบว่าตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร โดยร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 70.7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ ค่านิยมร่วม รองลงมาคือรูปแบบการบริหาร รายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE.b	Beta	t	p-value
ค่านิยมร่วม	.434	.058	.567	7.446	.000
รูปแบบการบริหาร	.305	.064	.364	4.787	.000
ค่าคงที่	1.071				

$R^2 = 0.707$  adjust  $R^2 = 0.700$   $F = 97.748$  Sig  $F < 0.0001$

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

โดย Y = คะแนนความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

a = ค่าคงที่

$b_1$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของค่านิยมร่วม

$b_2$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของรูปแบบการบริหาร

$x_1$  = คะแนนของของค่านิยมร่วม

$x_2$  = คะแนนของรูปแบบการบริหาร

สรุปสมการถดถอยที่ได้จากการคำนวณค่าคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 1.071 + 0.434X_1 + 0.305X_2$$

จากสมการอธิบายได้ว่าตัวแปร ค่านิยมร่วม และรูปแบบการบริหาร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก กล่าวคือ ค่านิยมร่วมในองค์กรมีค่าเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอีกตัวในสมการไม่มีการเปลี่ยนแปลง คะแนน ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ จะเพิ่มขึ้น 0.434 คะแนนและถ้ารูปแบบการบริหารมีค่าเพิ่มขึ้น 1 คะแนน ในขณะที่ตัวแปรอีกตัวในสมการไม่มีการเปลี่ยนแปลง คะแนน ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ จะเพิ่มขึ้น 0.305 คะแนน

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่าตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ค่านิยมร่วม (Beta = 0.567) และรูปแบบการบริหาร (Beta = 0.364) ตามลำดับ

สรุปสมการในรูปของคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

โดย Y = คะแนนความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

$\beta_1$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นคะแนนมาตรฐานของค่านิยมร่วม

$\beta_2$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นคะแนนมาตรฐานของรูปแบบการบริหาร

$x_1$  = คะแนนมาตรฐานของค่านิยมร่วม

$x_2$  = คะแนนมาตรฐานของรูปแบบการบริหาร

สรุปสมการถดถอยที่ได้จากการคำนวณค่าคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y = 0.567X_1 + 0.364X_2$$

จากสมการอธิบายได้ว่า หากปรับค่าตัวแปรทุกตัวในสมการให้เป็นคะแนนมาตรฐาน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่ แล้วเพิ่มคะแนน ค่านิยมร่วม 1 คะแนน คะแนนระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ จะเพิ่มขึ้น 0.567 คะแนนมาตรฐาน และเมื่อเพิ่มคะแนนรูปแบบการบริหาร 1 คะแนน คะแนนระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ จะเพิ่มขึ้น 0.364 คะแนนมาตรฐาน

## ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นคำถามแบบปลายเปิด และจากแบบสอบถามที่ตอบกลับจำนวน 84 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 11 ชุด คิดเป็นร้อยละ 13.10 สรุปปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแยกตามประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

### 5.1 ด้านการบริหารจัดการ

#### 5.1.1 ปัญหา

- 1) ปัญหาโครงการมีมากเกินไปและมีความซ้ำซ้อนในการทำโครงการและกิจกรรมต่างๆ
- 2) ปัญหาการควบคุมการใช้งบประมาณในการดำเนินกิจกรรม โครงการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด

#### 5.1.2 ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการบูรณาการในการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ ในพันธกิจเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดภาระความเหน็ดเหนื่อยของอาจารย์และนักศึกษา อีกทั้งยังเป็นการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 5.2 ด้านสิ่งสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอนและจัดทำกิจกรรมต่างๆในวิทยาลัย

#### 5.2.1 ปัญหา

- 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และห้องสมุด ขาดการดูแลให้ทันสมัย พร้อมใช้สม่ำเสมอ
- 2) สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนบางรายการ ค่อนข้างเก่า และมีการเสื่อมชำรุดตามกาลเวลา

### 5.3 ด้านบุคลากร

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากกฎระเบียบหลักความรู้ในการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนก็มีการปรับเปลี่ยนไป ไม่ต่างจากบุคลากรสายวิชาการ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา โดยสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2555-2559 มีจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน และได้คำตอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยจำนวน 84 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน

**ตอนที่ 1** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพของบุคลากร ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และกลุ่มงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 2** เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารงาน ค่านิยมร่วม จำนวน 35 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

**ตอนที่ 3** เป็นแบบคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวนรวม 35 ข้อ

**ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์**

### **1.3 ผลการวิจัย**

**1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม** พบว่า บุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลาเป็นเพศหญิงร้อยละ 66.7 มีอายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.9 โดยมีอายุเฉลี่ย 39.12 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 42.9 เป็นบุคลากรสายสนับสนุนร้อยละ 52.4 เป็นข้าราชการร้อยละ 45.2 มีระยะเวลาในการทำงาน ในวิทยาลัยฯ เป็นเวลา 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.6 โดยทำงานเฉลี่ย 10.43 ปี และปฏิบัติงานในกลุ่มวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 42.9

**1.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์** พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ทั้ง 7 ด้านของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือด้านกลยุทธ์และด้านระบบปฏิบัติงาน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านค่านิยมร่วม อยู่ในเกณฑ์ระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย 4.06, 3.87, 3.97, 3.85, 3.82 ตามลำดับ

**1.3.3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา** พบว่า ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.523 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืนมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับดี ส่วนยุทธศาสตร์ที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดมีคะแนนเท่ากับ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน มีค่าคะแนนเท่ากับ 3.77

**1.3.4 การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์** คือ ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม ที่ร่วมทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ พบว่าตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร โดยร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหารงาน

ตามแผนยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 70.7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดได้แก่ ค่านิยมร่วม รองลงมาคือ รูปแบบการบริหาร

### 1.3.5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 11 ชุด คิดเป็นร้อยละ 13.10 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ปัญหาโครงการมีมากเกินไปและมีความซ้ำซ้อนในการทำโครงการและกิจกรรมต่างๆ และปัญหาการควบคุมการใช้งบประมาณในการดำเนินกิจกรรม โครงการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียด นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านสิ่งสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอนและจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในวิทยาลัย นั่นคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและห้องสมุด ขาดการดูแลให้ทันสมัยพร้อมใช้สม่ำเสมอและสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนบางรายการ ค่อนข้างเก่า และมีการเสื่อมชำรุดตามกาลเวลา ส่วนข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ มีข้อเสนอว่าควรมีการบูรณาการในการจัดกิจกรรม โครงการต่างๆ ในพันธกิจเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดภาระความเหน็ดเหนื่อยของอาจารย์และนักศึกษา อีกทั้งยังเป็นการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากร ว่าควรมีการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเพิ่มขึ้น เนื่องจากภาวะเบียด หลักรู้ในการปฏิบัติงานของสายสนับสนุนก็มีการปรับเปลี่ยนไปไม่ต่างจากบุคลากรสายวิชาการ

## 2. อภิปรายผล

จากผลสรุปการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาขารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย โดยมีประเด็นที่สำคัญนำมาอภิปรายดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2555-2559

ผลการประเมินความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาขารณสุขสิรินธรจังหวัดยะลา ปี2555-2559 พบว่า ระดับความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณายุทธศาสตร์แต่ละด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับดีทั้งสิ้น โดยด้านที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่วนยุทธศาสตร์ที่มีคะแนนน้อยคือยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียนและยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์สถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2550 ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์ที่มีคะแนนผลการดำเนินงาน

น้อยกว่ายุทธศาสตร์อื่นๆ คือ ยุทธศาสตร์การผลิตผลงานวิชาการมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (นงนภัทร รุ่งเนย 2550) ซึ่งการที่จะพัฒนายุทธศาสตร์ด้านการวิจัยให้ประสบความสำเร็จนั้นควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ตามขั้นตอนของการวิจัยให้แก่บุคลากร จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำวิจัย มีการจัดแสดงผลงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยหรือจัดประกวดผลงาน และมีการจัดเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการวิจัย (สิริรัตน์ หิตะโกวิท 2551)

ส่วนของการพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ การบริหารงานที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ในประเด็นที่วิทยาลัยฯ ยังมีปัญหาเรื่องการสรรหาบุคลากรเพิ่ม ควรแก้ไขโดย บริหารบุคลากรที่มีอยู่ ให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป สร้างความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กร บริหารจัดการให้บุคลากรที่มีอยู่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารให้คนทำงานได้หลายบทบาทหน้าที่ (Multifunction) การประชาสัมพันธ์องค์กรให้สังคมรู้จักและเข้าใจคุณลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ควรเลือกนำเสนอความโดดเด่นขององค์กร ในด้านการบริการวิชาการแก่สังคมหรือนำเสนอบุคลากรในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส 2557)

## 2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น โดยปัจจัยที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือปัจจัยด้านกลยุทธ์และระบบปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของเยาเวรเสวี นุตเดชาพันธ์ (2558) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ที่พบว่าคะแนนปัจจัยด้านกลยุทธ์มีคะแนนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ เช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรทุกระดับของวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะต้องดำเนินการ โดยมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี

### 2.3 ปัจจัยทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 70.7 ( $R^2=0.707$ )

**2.3.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์** พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์แตกต่างจากการศึกษาของนุสรา บุญสนอง (2550) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน ของโครงการบริการทางวิชาการมหาวิทยาลัยเกริก ที่พบว่าปัจจัย

กลยุทธ์ส่งผลค้ำบวก ต่อประสิทธิผลของโครงการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกริก อาจเนื่องมาจากยังขาดการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามนโยบายของวิทยาลัยฯอย่างสม่าเสมอ

**2.3.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร** พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ แตกต่างจากการศึกษาของ บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของลักษณะขององค์กรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อม การทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร อาจเนื่องจากวิทยาลัยฯ ยังขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา คือผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียว

**2.3.3 ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงาน** พบว่าพบว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ แตกต่างจากการศึกษาของ CHRISTINE KWAMBOKA NYAKERIGA (2015) ที่พบว่าระบบปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และการศึกษาของสุดาพร ทองสวัสดิ์และสุจิตรา จรจิตร (2556) ที่พบว่าระบบบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา อาจเนื่องจากระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยฯ ยังมีขั้นตอนการดำเนินงานไม่ชัดเจน

**2.3.4 ปัจจัยด้านบุคลากร** พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าข้อคำถามที่ได้คะแนนน้อยเป็นด้านการสรรหาและการจ่ายค่าตอบแทน สอดคล้องกับการศึกษาของ อัจฉรา จันทร์เพ็ชร วราภรณ์ ศิวดำรงพงศ์ และอภิษฎา อรัณยภาค (2550) เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่พบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลางโดยขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในงานเงินเดือนและสวัสดิการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**2.3.5 ปัจจัยด้านทักษะ** พบว่าไม่มีอิทธิพลกับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยฯ แตกต่างจากการศึกษาของวัชรินทร์ สุทธิชัย (2555) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนํานโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งพบว่า การเพิ่มสมรรถนะองค์กร โดยการเพิ่มศักยภาพบุคลากร จะส่งผลต่อความสำเร็จในการนํานโยบายไปปฏิบัติ อาจเนื่องจากวิทยาลัยฯ ยังมีการส่งเสริมความสามารถพิเศษที่ส่งผลให้บุคลากรโดดเด่นหรือมีความคิดสร้างสรรค์ไม่มากพอ

**2.3.6 ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร** พบว่ามีอิทธิพลโดยตรงและส่งผลเชิงบวก กับความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ สอดคล้องกับการศึกษาของ นุสราน บุญสนอง (2550) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโครงการบริการทางวิชาการมหาวิทยาลัยเกริก ที่พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำหรือรูปแบบการบริหารของผู้นำ เป็นปัจจัยที่ส่งผลด้านบวกต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโครงการและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดาพร ทองสวัสดิ์และสุจิตรา จรจิตร (2556) ที่ให้ข้อสรุปไว้ว่า ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารที่ได้อันได้แก่ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดีดำเนินการบริหารอย่างมีระบบ บริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยการสาธาณสุขสีรินทร จังหวัดยะลา ที่มีแผนการบริหารที่ชัดเจนวิทยาลัยฯ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารและผู้บริหารวิทยาลัยฯ มีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคนหากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยฯ จึงส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

**2.3.7 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม** พบว่ามีอิทธิพลโดยตรงมากที่สุดในทุกปัจจัยและส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับการศึกษาของ นุสราน บุญสนอง (2550) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโครงการบริการทางวิชาการมหาวิทยาลัยเกริกที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม ของแต่ละ โครงการ ต่างมีความสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของแต่ละโครงการ อันส่งผลด้านบวก ต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของแต่ละโครงการและการศึกษาของ CHRISTINE KWAMBOKA NYAKERIGA (2015) อาจเนื่องจากค่านิยมร่วม หรือวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) เป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งเพราะวัฒนธรรม เป็นกรอบวิธีการปฏิบัตินอกเหนือจากกฎ ระเบียบที่มีอยู่ของคนที่อยู่ในองค์กร วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนทำงานอยู่ในองค์กรสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (อุมาพร ชื่นจิตร 2557)

วิทยาลัยฯ จึงมีการกำหนดค่านิยมวิทยาลัยฯ นั่นคือ ค่านิยมร่วม TEAM YALA ซึ่งมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน ประสิทธิภาพองค์กร ช่วยเหลือสนับสนุน เกื้อกูล ให้คุณค่ากับทุกคน มุ่งเน้นผลงาน รับผิดชอบต่อผลงาน มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว จับใจซึ่งหากยึดถือปฏิบัติย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ จึงส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุโขทัย จังหวัดยะลา ปี 2555-2559 ได้แก่ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร ดังนั้นในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมค่านิยมร่วม ด้วยการเพิ่มช่องทางให้บุคลากรวิทยาลัยฯ รับรู้ค่านิยมร่วมของวิทยาลัยฯ โดยการจัดกิจกรรมเผยแพร่ค่านิยมร่วมของวิทยาลัยฯ ผ่านแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำเดือนและกระตุ้นให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติค่านิยมร่วมขององค์กร

3.1.2 ผู้บริหารควรมีการจัดการเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้มีความคล่องตัวขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการลดรายจ่าย หรือเพิ่มรายได้ ตลอดจนชี้แจงสถานะทางการเงินให้บุคลากรวิทยาลัยฯ รับทราบสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่มีความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ในระดับดีมาก

3.2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหาร (Model) ที่ชัดเจนที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยฯ ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป



บรรณานุกรม

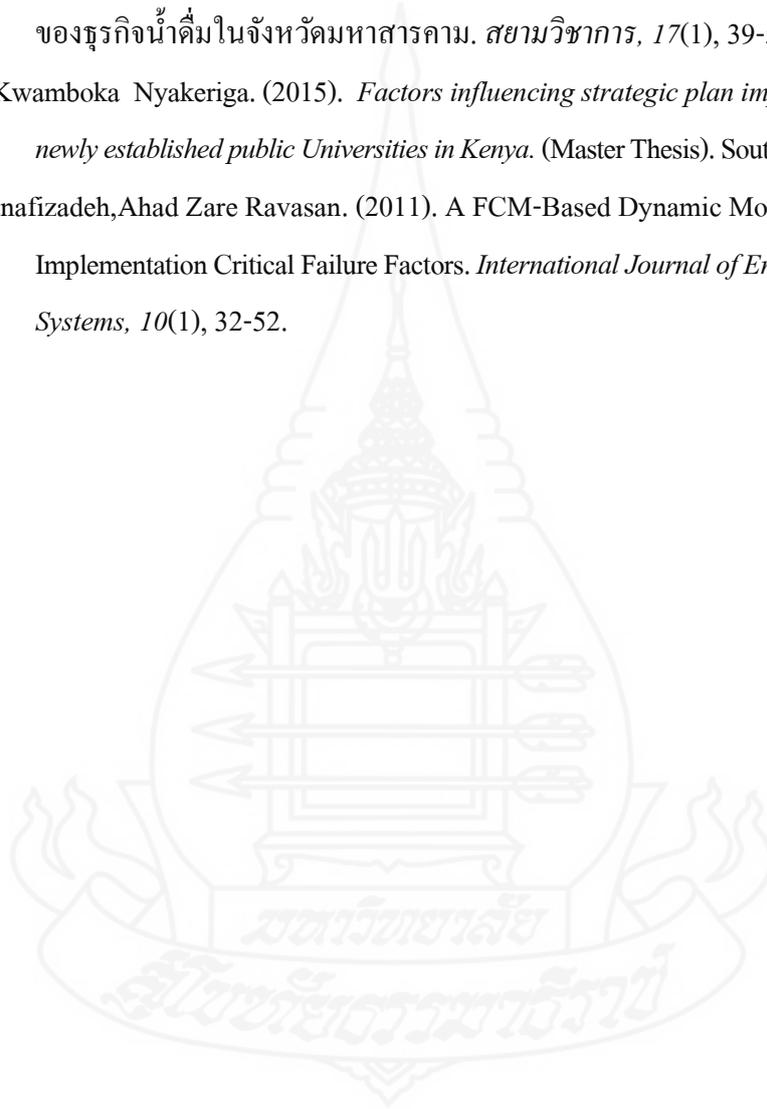
## บรรณานุกรม

- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2554). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. (หน่วยที่ 11, หน้า 1-76). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกสกันดา เชื้อสะอาด. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ดีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- งานแผนและงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2557). *เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- ชลลดา คล้ายคลัง, จินตนา ทองเพชร, นงนภัทร รุ่งเนย, เพ็ญแข พินิจ, รัชฎ รัตนภาค. (2550). การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนกประจำปีงบประมาณ 2550 ของวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ทวิวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2552). การประเมินความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 4-7.
- นุสรรา บุญสนอง. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานของโครงการบริการทางวิชาการมหาวิทยาลัยเกริก. *วารสารร่วมพฤษ*, 25(3), 250-274.
- บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2550). อิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (ปริญญาโทการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประทีป ก้นทะเรือน. (2552). *องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสบปราบจำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พนิดา คล้อสวัสดิ์. (2551). *ปัจจัยเอื้อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). *หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)*. ชุดเครื่องมือพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. จัดทำ โดยสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์แอนด์มีเดีย.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และนายสังวร รัตนรักษ์. (2551). *ลักษณะสำคัญขององค์การ (Organization Profile)*. ชุดเครื่องมือพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. จัดทำ โดยสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์แอนด์มีเดีย.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2559). *สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560. จาก [http://www.mua.go.th/users/bhes/catalog\\_h/StdEdu/FormCurr/PavitSpeak.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/catalog_h/StdEdu/FormCurr/PavitSpeak.pdf)
- มาลี จิรเดชาชาญ. (2558). *ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พศ 2558 ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงสู่การปฏิบัติ : ศึกษากรณีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. (2556). *แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560. จาก <http://www.flas.kps.ku.ac.th/forum/index.php?topic=77.0>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2553). *การจัดการความรู้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2560. จาก [http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read\\_kb.asp?db\\_id=9](http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=9)
- มูทิตา วรกัลยากุล. (2556). *ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี*. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 24(1), 144-158.

- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2554). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. (หน่วยที่ 1, หน้า 1-35). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วันชัย มีชาติ. (2553). *การบริหารองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดยะลา. (2554). *แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดยะลา 2554-2559*. ยะลา: วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดยะลา.
- วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส. (2557). *การบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2561 จาก <http://www.bcnr.ac.th/article/manage.pdf>
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- สมชาติ ไตรรักษา. (2550). หลักการและกระบวนการบริหารโรงพยาบาล. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล (Management in Hospital Development)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริรัตน์ หิตะโกวิท. (2551). *ปัจจัยของความสำเร็จในการทำวิจัยของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สิริลักษณ์ สุวรรณปติ. (2559). *Why the strategy fails*. สืบค้นจาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/Mg/strategyfails.htm>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พีเอ็ดฟิว.
- สำนักงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนดอนบอสโก. (2555). *การกำหนดตัวชี้วัด*. สืบค้นเมื่อ 16 พฤษภาคม 2560. จาก [http://dbqao.donboscobkk.ac.th/upload/file\\_doc/file\\_doc\\_JLGY.pdf](http://dbqao.donboscobkk.ac.th/upload/file_doc/file_doc_JLGY.pdf)
- สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา. (2556). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิระ โอภาสพงษ์. (2544). *การวัดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนสเพรส.

- อัจฉรา จันเพ็ชร, วราภรณ์ ศิวดำรงพงศ์, อภิญญา อรัณยภาค. (2550). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก.
- อุมาพร คุณชื่น. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7s ของแมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจนำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม. *สยามวิชาการ*, 17(1), 39-50.
- Christine Kwamboka Nyakeriga. (2015). *Factors influencing strategic plan implementation in the newly established public Universities in Kenya*. (Master Thesis). South Eastern University.
- Payam Hanafizadeh, Ahad Zare Ravasan. (2011). A FCM-Based Dynamic Modeling of ERP Implementation Critical Failure Factors. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(1), 32-52.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

## ผู้ทรงคุณวุฒิ

### ลำดับที่ 1

1. ชื่อ – สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์
2. สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
3. วุฒิการศึกษา
  - 3.1 ปริญญาโท การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้
  - 3.2 ปริญญาเอก การบริหารการอาชีวศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
4. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์
 

อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
5. ผลงานวิชาการ
  - 5.1 หนังสือ ศาสตร์ทางการบริหาร เส้นทางสู่การวิจัย หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา
  - 5.2 ประสบการณ์การทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์
    - 5.2.1 การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา” สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
    - 5.2.2 การบริหารสถานศึกษาโดยใช้เศรษฐกิจพอเพียงนำเสนอด้วย e-Book”
    - 5.2.3 การสร้างองค์ความรู้เพื่อจัดการระบบสารสนเทศด้วยฐานข้อมูล SQL” สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
    - 5.2.4 การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา

## ลำดับที่ 2

- |                                                                                                                                                                                                           |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1. ชื่อ – สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                                               | ดร.ปาริฉัตร อุทัยพันธ์                                              |
| 2. ตำแหน่งทางบริหาร                                                                                                                                                                                       | รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ                                          |
| 3. สถานที่ทำงาน                                                                                                                                                                                           | วิทยาลัยการสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี                    |
| 4. วุฒิการศึกษา                                                                                                                                                                                           |                                                                     |
| 4.1 ปริญญาโท                                                                                                                                                                                              | สาขาเกษตรศาสตร์สังคมและการบริหาร<br>มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์        |
| 4.2 ปริญญาเอก                                                                                                                                                                                             | สาขาศึกษาศาสตร์ การประเมินการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 5. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์                                                                                                                                                    |                                                                     |
| 5.1 งานด้านการบริหารในตำแหน่งรองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ บริหารงานการจัดการศึกษา<br>งานวิจัย งานบริการวิชาการ                                                                                              |                                                                     |
| 5.2 หัวหน้างานบริหารคลังเวชภัณฑ์ โรงพยาบาลยะลา                                                                                                                                                            |                                                                     |
| 6. ผลงานวิชาการ                                                                                                                                                                                           |                                                                     |
| 6.1 เอกสารประกอบการสอน ตำราและหนังสือ การพัฒนากระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ<br>คู่มือปฏิบัติการการบริหารเวชภัณฑ์ การอภิปรายปัญหาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม วิทยาลัย<br>การสาธารณสุขสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี |                                                                     |
| 6.2 ประสบการณ์การทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์                                                                                                                                                 |                                                                     |
| 6.2.1 รายงานการศึกษาการจ้างงานของบุคลากรสหสาขาวิชาชีพ ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัย<br>ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก                                                                                          |                                                                     |

### ลำดับที่ 3

1. ชื่อ – สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผ่องใส ศุภจรรยารักษ์
2. ตำแหน่งทางบริหาร อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
3. วุฒิการศึกษา
  - 3.1 ปริญญาโท อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 3.1 ปริญญาเอก วิชาเอกการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์
  - 4.1 งานสอน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ จรรยาบรรณทางธุรกิจ พฤติกรรมองค์การ และการจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยเพื่อการจัดการธุรกิจ ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ
  - 4.2 งานบริหาร
    - 4.2.1 หัวหน้าสาขาวิชาการเลขานุการ คณะบริหารธุรกิจ
    - 4.2.2 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ
    - 4.2.3 รักษาการคณบดี คณะบริหารธุรกิจ
    - 4.2.4 คณบดี คณะบริหารธุรกิจ
    - 4.2.5 ผู้อำนวยการหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติและภาคค่ำ
    - 4.2.6 รองผู้อำนวยการหลักสูตร Exec. M.B.A.
5. ประสบการณ์การทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์
  - 5.1 ร่วมวิจัยเรื่อง “บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” เพื่อประกอบการวางแผนระยะยาว 15 ปี ของทบวงมหาวิทยาลัย (ทุน World Bank) 2530-2532
  - 5.2 หัวหน้าโครงการ “กลยุทธ์การตลาดและกิจกรรมการตลาด ของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ภายหลังมาตรการควบคุมโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์” (ทุน สสส.) 2546-2547

**ลำดับที่ 4**

1. ชื่อ – สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ นายวิรุทธิ์ สิงห์กุล
2. ตำแหน่งทางบริหาร รองผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
3. สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
4. วุฒิการศึกษา Master of Public Health จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ประสบการณ์การทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์
  - 5.1 งานวิจัย ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรประจำโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล  
ความสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้เชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม

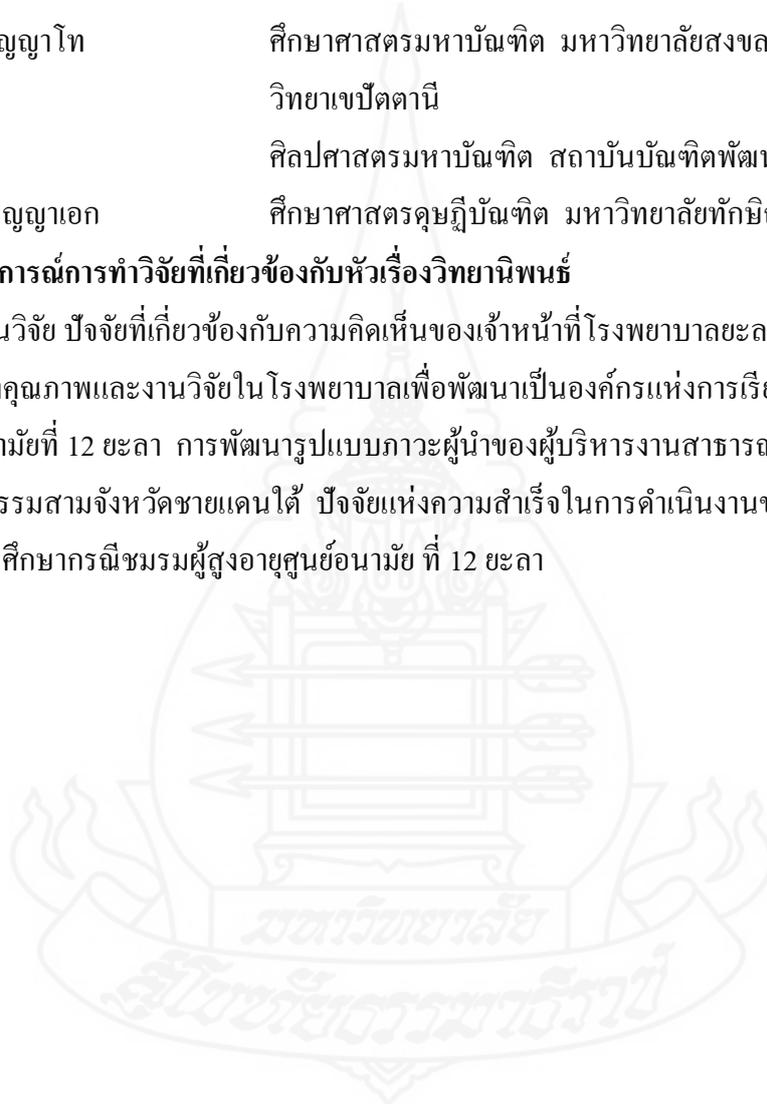


## ลำดับที่ 5

1. ชื่อ – สกุลผู้ทรงคุณวุฒิ                      ดร.มุกทริกา จินากุล
3. ตำแหน่งทางบริหาร                            นักวิชาการสาธารณสุข ชำนาญการ
4. สถานที่ทำงาน                                    โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์อนามัยที่ 12 ยะลา
5. วุฒิการศึกษา
  - 5.1 ปริญญาโท                                      ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
  - 5.2 ปริญญาเอก                                    ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ

## 6. ประสบการณ์การทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์

6.1 งานวิจัย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลยะลาต่อการบูรณาการงานพัฒนาคุณภาพและงานวิจัยในโรงพยาบาลเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อัตลักษณ์ ศูนย์ อนามัยที่ 12 ยะลา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารงานสาธารณสุข ภายใต้บริบทพหุวัฒนธรรมสามจังหวัดชายแดนใต้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของชมรมผู้สูงอายุ เขตเมือง : ศึกษากรณีชมรมผู้สูงอายุศูนย์อนามัย ที่ 12 ยะลา





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
สืบราชสันตติวงศ์

**แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์  
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตามความรู้สึกของท่านอย่างแท้จริง **ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ** เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำตอบของท่านและข้อมูลส่วนตัวของท่านทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและวิเคราะห์ในภาพรวม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 4 ตอน แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

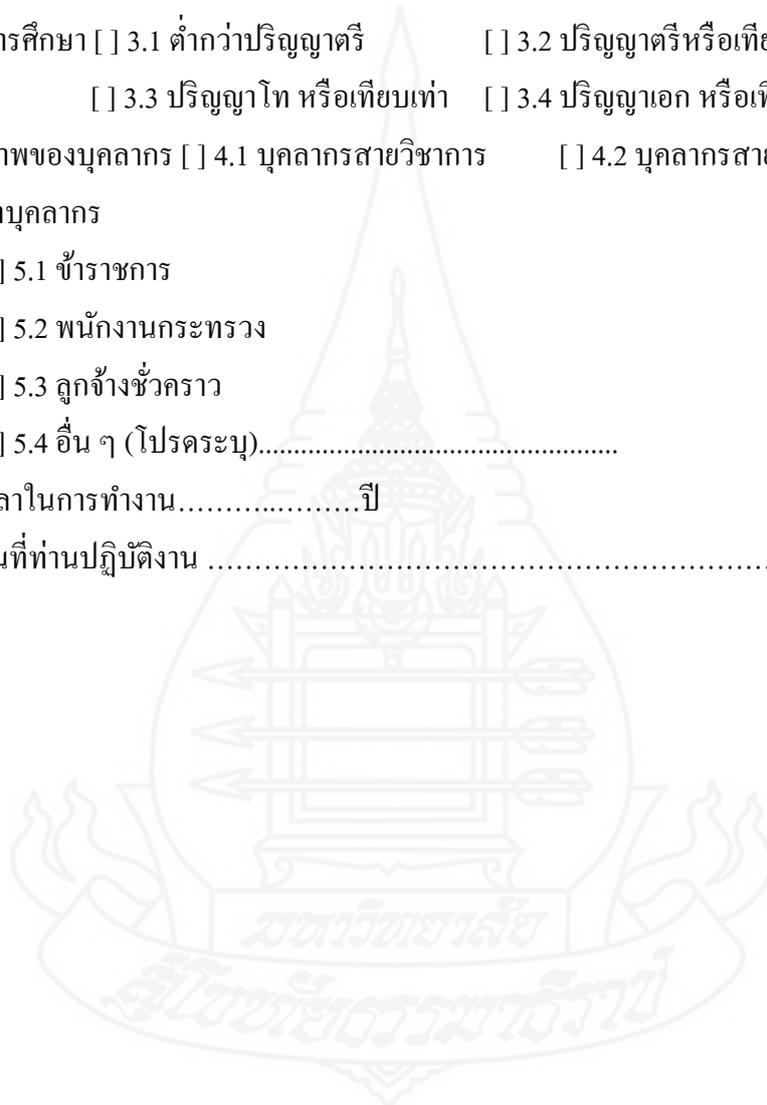
3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

นางสาวพริษา ผาติวิกรัยวงศ์

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม****คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นคำตอบของท่าน

1. เพศ [ ] 1.1 ชาย [ ] 1.2 หญิง
2. อายุ.....ปี (เกิน 6 เดือนให้ปัดเป็น 1 ปี)
3. ระดับการศึกษา [ ] 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] 3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
[ ] 3.3 ปริญญาโท หรือเทียบเท่า [ ] 3.4 ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า
4. สถานภาพของบุคลากร [ ] 4.1 บุคลากรสายวิชาการ [ ] 4.2 บุคลากรสายสนับสนุน
5. ประเภทบุคลากร  
[ ] 5.1 ข้าราชการ  
[ ] 5.2 พนักงานกระทรวง  
[ ] 5.3 ลูกจ้างชั่วคราว  
[ ] 5.4 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. ระยะเวลาในการทำงาน.....ปี
7. กลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติงาน .....



**ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์**

**คำชี้แจง** 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อคำถาม จำนวน 33 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์ โปรดตอบทุกข้อ)

2. กรุณาอ่านข้อคำถาม โดยละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์”	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>ปัจจัยด้านกลยุทธ์</b> บุคลากรทุกระดับของวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์					
2	บุคลากรทุกระดับของวิทยาลัยฯ รับรู้และเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักของวิทยาลัยฯ					
3	มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะต้องดำเนินการ					
4	มีการควบคุม กำกับกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ					
5	มีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามนโยบายของวิทยาลัยฯ สม่ำเสมอ					

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์”	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	<b>ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร</b> วิทยาลัยฯ มีโครงสร้างองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน					
7	วิทยาลัยฯ มีสายการบังคับบัญชาที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ					
8	การบริหารโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการบริหารทำให้การบริหารจัดการวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพ					
9	ปัจจุบันวิทยาลัยฯ มีโครงสร้างการบริหารงานยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล					
10	วิทยาลัยฯ มีเอกภาพในการบังคับบัญชา คือ ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียว					
11	ทุกๆฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกันโดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัยฯ					
12	<b>ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงาน</b> วิทยาลัยฯ มีการจัดการแบ่งกลุ่มความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์					
13	วิทยาลัยฯ มีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการโดยมีคำสั่งแต่งตั้ง					

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์”	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	<b>ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงาน (ต่อ)</b> วิทยาลัยฯมีระบบงานเพื่อปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม (ระบบการเงิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น)					
15	ระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
16	บุคลากรในวิทยาลัยฯมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี					
17	<b>ปัจจัยด้านบุคลากร</b> ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของวิทยาลัยฯมีความเหมาะสม					
18	ระบบการให้รางวัลของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม					
19	ระบบการสรรหาบุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความเหมาะสม					
20	การจ่ายค่าตอบแทนของวิทยาลัยฯ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
21	วิทยาลัยฯ มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
22	<b>ปัจจัยด้านทักษะ</b> บุคลากรวิทยาลัยฯ มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่					
23	วิทยาลัยฯ มีการส่งเสริมความสามารถพิเศษเพื่อให้บุคลากรโดดเด่น ผลงานที่ดีขึ้น					

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์”	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ปัจจัยด้านทักษะ (ต่อ)</b>					
24	บุคลากรวิทยาลัยฯ สามารถใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
25	บุคลากรวิทยาลัยฯ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
26	บุคลากรวิทยาลัยฯ มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
	<b>ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร</b>					
27	วิทยาลัยฯ มีแผนการบริหารที่ชัดเจน					
28	วิทยาลัยฯ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร					
29	ผู้บริหารวิทยาลัยฯ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
30	วิทยาลัยฯ มีการจัดสรรทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
31	ผู้บริหารวิทยาลัยฯ มีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคน หากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อวิทยาลัยฯ					
	<b>ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม</b>					
32	บุคลากรวิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม					
33	บุคลากรวิทยาลัยฯ รับรู้ค่านิยมร่วมของวิทยาลัยฯ					
34	บุคลากรวิทยาลัยฯ มีการยึดถือค่านิยมร่วมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์”	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (ต่อ) ผู้บริหารวิทยาลัยฯ มีการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามค่านิยมวิทยาลัยฯ					



**ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย**

**คำชี้แจง** 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อคำถาม จำนวน 35 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)

2. กรุณาอ่านข้อคำถามโดยละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย ฯ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับ ดีมาก
- 4 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับ ดี
- 3 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับ พอใช้
- 1 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับ ควรปรับปรุง

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย”	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
1	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ผู้สำเร็จการศึกษามีอัตลักษณ์บัณฑิตตามที่วิทยาลัยฯ กำหนด					
2	ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ มีมาตรฐานการศึกษาวิชาชีพ					
3	ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับจากชุมชน					
4	ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข					
5	การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขของวิทยาลัยฯ มีมาตรฐาน					
6	คณาจารย์ของวิทยาลัยฯ มีความรู้และประสบการณ์					

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย”	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
7	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ (ต่อ) วิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมดีเอื้อต่อการเรียนการสอน					
8	วิทยาลัยฯ มีเทคโนโลยีทันสมัยใช้สำหรับการเรียนการสอน					
9	วิทยาลัยฯ มีสวัสดิการที่ครบครันสำหรับบริการนักศึกษา					
10	วิทยาลัยฯ มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน					
11	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน งานวิจัยของวิทยาลัยฯ มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง					
12	งานวิจัยของวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับในประเทศ					
13	งานวิจัยของวิทยาลัยฯ ได้รับการยอมรับในภูมิภาคอาเซียน					
14	การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพของประเทศ					
15	การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ของวิทยาลัยฯ สอดคล้องกับสถานการณ์สุขภาพภูมิภาคอาเซียน					

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย”	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
16	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และอาเซียน (ต่อ) วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายในองค์กร					
17	วิทยาลัยฯ เพิ่มการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเน้นด้านสุขภาพชุมชน โดยใช้แหล่งทุนภายนอกองค์กร					
18	วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสนับสนุนให้เอื้อต่อการสร้างผลงานวิชาการ					
19	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ ได้รับความรู้และทักษะที่ทันสมัย					
20	ผู้รับบริการวิชาการจากวิทยาลัยฯ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
21	การบริการวิชาการของวิทยาลัยฯ ตอบสนองกับความต้องการของภาคีเครือข่าย					
22	บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพในการบริการวิชาการ					
23	บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีการบริหารงานแบบมืออาชีพ ในการบริการวิชาการ					

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย”	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
24	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการ</b> <b>เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ต่อ)</b> วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรท้องถิ่น					
25	วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนหลักสูตร และขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต.					
26	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสาน</b> <b>ศิลปวัฒนธรรม</b> วิทยาลัยฯ กระตุ้นให้ชุมชนตระหนักถึงคุณค่าของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้คงอยู่อย่างยั่งยืน					
27	วิทยาลัยฯ มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง					
28	วิทยาลัยฯ มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สอดรับกับวิถีสังคม					
29	วิทยาลัยฯ มีส่วนร่วมในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน					
30	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กร</b> <b>และประชาสัมพันธ์</b> วิทยาลัยฯ มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรม และผลงานของ วิทยาลัยฯ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย					

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นคำถาม “ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัย”	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
31	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์ (ต่อ) วิทยาลัยฯ มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากรทุกระดับ					
32	วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ					
33	วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้สามารถรองรับการขยายงานด้านต่างๆ					
34	วิทยาลัยฯ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข					
35	วิทยาลัยฯ มีการพัฒนาระบบจัดการความรู้ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้					

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

ปัญหาและอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

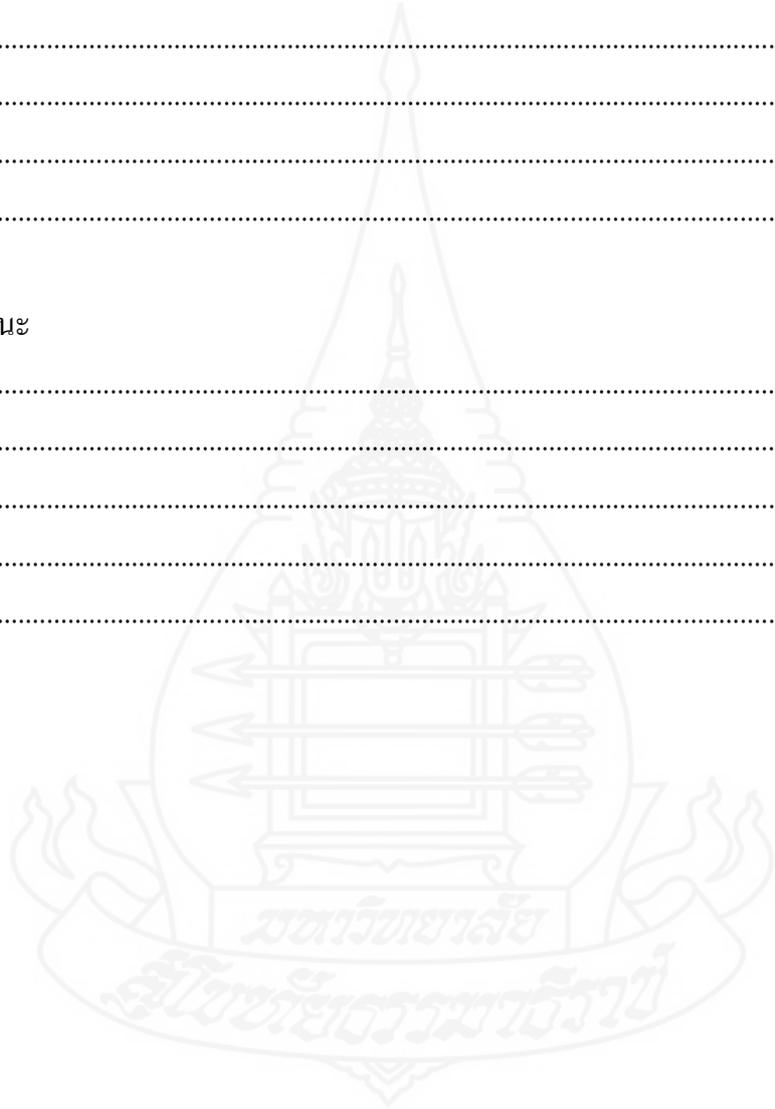
.....

.....

.....

.....

.....



**ประวัติผู้วิจัย**

ชื่อ	นางสาวพริษา ผาติวิรัมย์
วัน เดือน ปีเกิด	24 กรกฎาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ทันตแพทยศาสตรบัณฑิต พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

