

การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นางสาววาสนา เลิศมะเลา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2560

**Organization Development toward High Performance Organization
of Rajabhat Universities in Northeastern Region**

Miss Wasana Lertmalao



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

2017

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อและนามสกุล นางสาววาสนา เลิศมะเลา


แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ดุสิต เวชกิจ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2560


คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


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


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุสิต เวชกิจ)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมกิต พรหมจ้อย)



ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย นางสาววาสนา เลิศมะเลา **รหัสนักศึกษา** 2573002702 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.คูสิต เวชกิจ
ปีการศึกษา 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างกันในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง จำนวน 8,339 คน กลุ่มตัวอย่าง 382 คน คำนวณด้วยสูตรทาร์ยามานัน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ส่วนแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูงกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ การพัฒนามรรถณะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ ร้อยละ 90.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ข้อเสนอแนะการวิจัย คือ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประชาสัมพันธ์เป้าหมายองค์การให้บุคลากรได้รับทราบ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานที่ขาดความต่อเนื่อง

คำสำคัญ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Thesis title: Organization Development toward High Performance Organization of Rajabhat Universities in Northeastern Region

Researcher: Miss Wassana Lertmalao; **ID:** 2573002702;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Thepasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr. Dusit Wetchakit, Associate Professor; **Academic year:** 2017

Abstract

The objectives of this study were to (1) study successful level of organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region (2) compare differential level of organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region (3) study factors influencing the success of organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region (4) recommend appropriate guidelines for enhancing organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region.

This study was a survey research. Population was lecturers and personnel from 11 Rajabhat Universities in Northeastern region at the total of 8,339 persons. The samples consisted of 382 people, calculated by using Taro Yamane formula. Research instruments were an open-ended questionnaire and an in-depth interview form. Statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, t-test, one-way ANOVA and multiple regression analysis.

The research results revealed that (1) the percentage of successful level of organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region was higher than 80. (2) success level of organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region was different (3) new public management factors and human resource development factors influenced organization development toward high performance organization of Rajabhat Universities in Northeastern region in terms of 5 aspects, those were competency, human resource management, strategic management, teamworking and strategic leadership could explain the correlation between factors at 90% at statistical significance level at 0.05 (4) Recommendations were the promotion of personnel's knowledge on core competencies and specific position competencies, motivation building, giving opportunities for personnel to participate in strategic planning, public relations the goals to public and solving problematic management in case of uncontinuous management.

Keywords: Organization Development toward High Performance Organization, Rajabhat University, Northeastern Region

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.คูสิต เวชกิจ กรรมการ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ท่านได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุง การทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา หลัก ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่า คอยให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดทั้ง ติดตามการทำวิทยานิพนธ์ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ทำ วิทยานิพนธ์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยทราบดีว่าท่านมีภารกิจมากมาย แต่ท่าน ก็ได้ทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาอย่างเต็มที่ และคอยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์มา โดยตลอด ผู้วิจัยซาบซึ้งในความเมตตา กรุณา ของท่าน เป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบคุณท่านด้วยจิตบูชา มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐ ประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้ คำแนะนำ ทางด้าน รัฐประศาสนศาสตร์และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ณ สถาบันอันทรงเกียรติ แห่งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณอธิการบดีและบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 11 แห่ง ที่ได้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ตลอดทั้ง ขอขอบคุณผู้ประสานงานและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ให้เป็นไปอย่างราบรื่น

และขอขอบคุณพ่อสุภา คุณแม่สวัสดี เลิศมะเลา และบุคคลอันเป็นที่รักทุกท่านที่ให้ กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์นับตั้งแต่แรกเริ่มจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สิ้นสุดลง และท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณ อาจารย์สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ อาจารย์ศักดิ์สิทธิ์ ฆารเลิศ อาจารย์ ดร.วรฉัตร วิวิรรณ และ อาจารย์ ดร.เบญจวรรณ บุญโทแสง คณาจารย์คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ที่คอยผลักดันและให้คำแนะนำอันทำให้ผู้วิจัยสามารถสร้างสรรค์งานวิจัยจนสำเร็จ

วาสนา เลิศมะเลา

พฤศจิกายน 2560

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	7
วัตถุประสงค์การวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	8
กรอบแนวคิดการวิจัย	10
สมมติฐานการวิจัย	11
นิยามเชิงปฏิบัติการ	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	22
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	23
แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่	23
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ	34
แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	42
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์	54
แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ	65
แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	72
แนวคิดการทำงานเป็นทีม	79
แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	89
แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	94
แนวคิดสมรรถนะ	103
โครงสร้างอำนาจหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ	111
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	116

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สรุปรอบแนวคิดการวิจัย	121
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	129
รูปแบบการวิจัย	129
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	130
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	133
การเก็บรวบรวมข้อมูล	161
การวิเคราะห์ข้อมูล	163
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	169
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	171
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ	172
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	199
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	206
ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	225
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	233
สรุปการวิจัย	233
อภิปรายผล	245
ข้อเสนอแนะ	267
บรรณานุกรม	274
ภาคผนวก	282
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย	283
ข แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์	285
ประวัติผู้วิจัย	320

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	130
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	133
ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ)	136
ตารางที่ 3.4 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)	154
ตารางที่ 3.5 แสดงผลการหาค่าความเชื่อถือสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม	161
ตารางที่ 3.6 แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ	163
ตารางที่ 3.7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา	165
ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน	166
ตารางที่ 3.9 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	168
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	171
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม	173
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวม	174
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	175
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม	179
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	179

สารบัญตาราง (ต่อ)

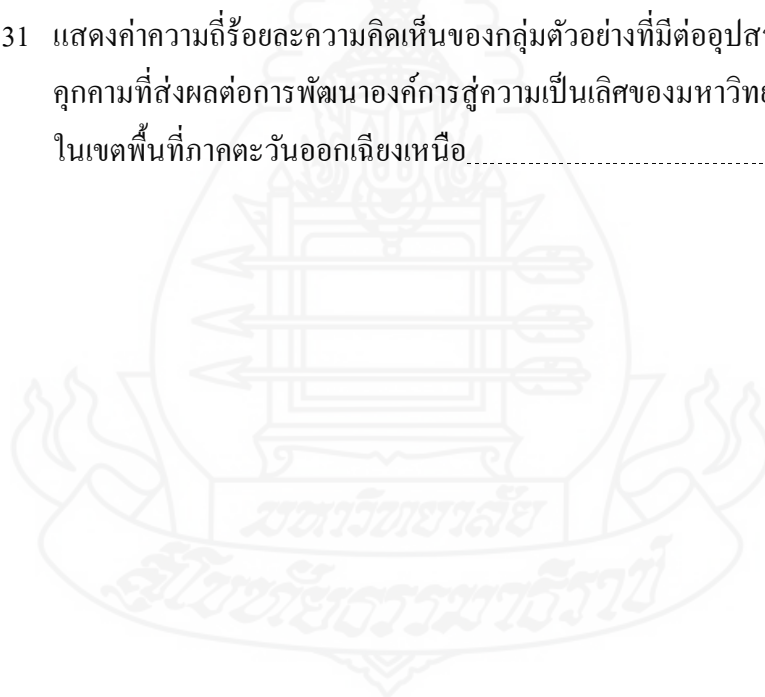
	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ.....	181
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ.....	182
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม.....	184
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	185
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวม.....	187
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม.....	188
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในภาพรวม.....	190
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม.....	191
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม.....	192
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	193
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวม.....	195
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ.....	196

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนางานการดูแลสุขภาพ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวม.....	199
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนางานการ ดูแลสุขภาพเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...	201
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ เพื่อหาระดับความสำเร็จการพัฒนางานการดูแลสุขภาพ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	207
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ F – test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ค่าเฉลี่ยของการพัฒนางานการดูแลสุขภาพเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	209
ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของการพัฒนางานการดูแลสุขภาพเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	210
ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD การพัฒนางานการ ดูแลสุขภาพเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...	212
ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อการพัฒนางานการดูแลสุขภาพเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	216
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้าน การจัดการทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการพัฒนางานการดูแลสุขภาพ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	219
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการพัฒนา งานการดูแลสุขภาพเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	222

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็ง ที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	226
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนที่ต้อง ปรับปรุงแก้ไข ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	228
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสที่ส่งผล ต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	230
ตารางที่ 4.31 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่ออุปสรรคหรือกั กคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	231



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	10
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	48
ภาพที่ 2.2 การบวนการบริหารยุทธศาสตร์	58
ภาพที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT	60
ภาพที่ 2.4 คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำ	76
ภาพที่ 2.5 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล	85
ภาพที่ 2.6 อธิบายหน้าที่ต่างของ โจ ฮารี	87
ภาพที่ 2.7 กระบวนการมีส่วนร่วม	92
ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์	97
ภาพที่ 2.9 มิติที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์	99
ภาพที่ 2.10 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง Iceberg Model	104



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ คือ” เปลี่ยนจากการบริหารแบบดั้งเดิม” หรือ” แบบประเพณีนิยม” มาเป็น “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากหลากหลายประเด็น ได้แก่ ประเด็นแรก ได้มีการโจมตีภาครัฐในเรื่องขนาดของภาครัฐที่มีขนาดใหญ่เกินไปจนส่งผลกระทบต่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประเด็นที่สอง ได้มีการโจมตีภาครัฐในเรื่องขอบข่ายความรับผิดชอบ ภารกิจของรัฐบาล สหราชอาณาจักร มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการมากจนเกินไป ทำให้รัฐจำเป็นต้องลดขนาด และบทบาทของรัฐ รวมทั้งระบบราชการลง จึงทำให้มีการถ่ายโอนภารกิจให้กับภาคเอกชนดำเนินการ ในรูปของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) และประเด็นที่สาม การโจมตีภาครัฐเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ (inefficiency) และการดำเนินงานที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะการให้บริการของระบบราชการ นอกเหนือจากที่กล่าวมา ยังมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชนอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งระดับประเทศและระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการ และด้านบุคลากร และจากการเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชนดังกล่าว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไปด้วย และสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ที่ได้ซึมซับแนวคิดด้าน “การบริหารจัดการนิยม” (managerialism) (จุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 15,) ซึ่งเป็นการนำเอารูปแบบและเทคนิคการบริหารจัดการภาคเอกชนมาปรับใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีตัวชี้วัดและมาตรฐานการทำงานที่แน่นอน เน้นผลลัพธ์การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการให้ความสำคัญกับลูกค้า (ประกรณ สิริประกอบ, 2558, น. 28) จากปัญหาดังกล่าวทำให้แนวทางการบริหารงานของภาครัฐ “แบบประเพณีนิยม” ไม่สามารถรองรับปัญหาการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้ แนวทาง “การจัดการภาครัฐใหม่” จึงได้เข้ามาแบ่งเบา “การบริหารงานแบบประเพณีนิยม” ส่วนในแง่ของหลักการ “แนวทางการบริหารจัดการ” (managerialism) มีชื่อเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ “การบริหารจัดการนิยม” (managerialism) บ้างเรียก “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” (new public

management) บ้างเรียก “ การบริหารรัฐกิจอยู่บนพื้นฐานระบบตลาด” (market – based public administration) บ้างเรียก “ การบริหารการปกครองแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial government) บ้างเรียก “ กระบวนทัศน์หลังระบบราชการ (post – bureaucratic paradigm)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและวิธีการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารภาคธุรกิจเอกชน โดยการปรับเปลี่ยนการจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยแบบภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็นการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) กฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง สุจริต และชอบธรรม มาเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลงาน (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ผลลัพธ์สูงสุด (ultimate Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) และยังให้ความสำคัญต่อการลดการควบคุมจากส่วนกลาง และเพิ่มอิสระในการบริหารงานแก่หน่วยงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานและบริการต่างๆ อันจะสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน (อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี, 2557, น. 17) นักวิชาการต่างประเทศคนสำคัญได้แก่ คริสโตเฟอร์ สูด (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น. 28-29) อธิบายลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ว่าประกอบด้วย 7 ประการ คือ 1) เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหาร 2) กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงานมากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ 3) ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล 4) พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อทำให้หน่วยงานมีขนาดเล็กและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานโดยให้มีการจ้างเหมาบางส่วนออกไป 5) เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น 6) เปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน 7) เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

กล่าวสำหรับประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการโดยการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม ประมาณเดือนตุลาคม ปี 2545 ที่ผ่านมา โดยมาจากหลายสาเหตุได้แก่ ด้านเศรษฐกิจไทยที่เปลี่ยนจากเศรษฐกิจดั้งเดิมมาสู่เศรษฐกิจอุตสาหกรรม ด้านสังคม ที่มีประชากรเพิ่มมากขึ้นที่ทำให้มีผลต่อการบริการสาธารณะ ส่วนด้านการเมืองนั้น การเมืองไทยมีการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ที่เน้นหลักธรรมาภิบาล ด้านเทคโนโลยีที่มีการสื่อสารไร้พรมแดน ตลอดจนด้านกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งวิกฤตเศรษฐกิจ

ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งความคาดหวังของคนไทยยุคใหม่ (จุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 411) โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 5) เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวได้ว่าเป็นกฎหมายที่ใช้เป็นกรอบในการปฏิรูประบบราชการไทย และได้กำหนดหลักการทั่วไปในการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ในมาตรา 3/1 ไว้ว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2547, น. 160) กระทั่งในเวลาต่อมาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบและทิศทางการบริหารราชการดังกล่าว จึงได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้คือ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

นอกจากนั้น ประเด็นการปฏิรูประบบราชการภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) ได้นำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (ในช่วงปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555) ใช้เป็นกรอบแนวทางหลักในการผลักดันการพัฒนาระบบราชการไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนมาถึงปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, 2556) ซึ่งการพัฒนาการบริหารราชการไทยยุคใหม่นับตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) เป็นสำคัญ โดย ก.พ.ร. จะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการ

นำหลักการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาการบริหารหน่วยงานอย่างจริงจังต่อไป (นราธิป ศรีราม, 2559, น. 18) ปัจจุบันภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561 กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561 ว่า “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ บูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน และกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ไว้ 3 หัวข้อ รวม 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การวางระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ

2) พัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6: การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

3) ก้าวสู่สากล ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7: สร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

จากประเด็น ดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จในหลายประเด็น อาทิ เช่น ด้านการลดบทบาทและโครงสร้างของรัฐให้มีขนาดเล็กลง ด้านกระบวนการบริหารงานภาครัฐที่ได้นำระบบตลาดเข้ามาปรับใช้เพื่อให้การบริหารงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และด้านการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กล่าวได้ว่า เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐให้มีความคล่องตัว ซึ่งแนวโน้มที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ได้ชัดเจนในการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้น ในประเทศต่างๆ คือ การทำให้ระบบราชการมีความทันสมัย (Modernization) หรือเป็นการฟื้นฟูระบบราชการ (Public Service Renewal) โดยนำเอาแนวทางต่างๆ ต่อไปนี้มาใช้เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้น การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน

การปรับปรุงการให้บริการสาธารณะด้วยการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ และการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ภาครัฐ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2556, น. 217)

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ที่ได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จนกระทั่งได้มีการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐขึ้นมา ตลอดจนได้นำแนวคิดและ โครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” Public Sector Management Quality Award: (PMQA) ขึ้นมา 7 หมวด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีทั้งหมด จำนวน 38 แห่ง และแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการปรับทิศทางและเป้าหมายใหม่โดยมุ่งเน้นในการก้าวสู่การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นเลิศ ในฐานะมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิต การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการสร้างประชาชนในท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะพันธกิจ

ที่ระบุไว้ในหมวดที่ 1 บททั่วไปในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีประเด็นที่สำคัญ คือ มีนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) และคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ที่ต้องการให้กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏใหม่ ได้มีการปรับทิศทาง เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ หรือพันธกิจ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ (สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2558)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีภาระหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 8 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้ง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้อันในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิต ดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิต เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้คุณภาพมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน และศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ

ด้วยเหตุผล ดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง ด้วยเหตุผลพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยเหมือนกัน กล่าวคือ การปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นไปตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตลอดจน ได้มีการบริหารงานภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีทั้งหมด จำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศภายใต้กรอบแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (NPM) ที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีความสอดคล้องตามแนวทางของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้เห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น จึงได้นำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้ง 7 หมวด มาเป็นกรอบแนวทางการในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดังนั้น ผู้วิจัย จึงมุ่งที่จะค้นหาคำตอบปัญหาการวิจัย 4 ประการที่สำคัญ เพื่อต้องการทราบว่า การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะประสบความสำเร็จในระดับมากน้อยเพียงใด ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างกันอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีข้อเสนอแนะไว้อย่างไร เพื่อให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้นไป จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ได้ผลการวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

2.1 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด

2.2 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างกันอย่างไร

2.3 มีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4 ถ้าจะปรับปรุงการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นควรดำเนินการอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการวิจัยในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 5 ส่วนดังต่อไปนี้

4.1 **ขอบเขตเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษาระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปรียบเทียบความแตกต่างกันของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.2.1 ประชากร หมายถึง อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 แห่ง จำนวน 8,339 คน

4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 11 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 คน ทั้งนี้ การสุ่มตัวอย่าง หรือการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการคำนวณ โดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

4.2.3 การสัมภาษณ์แนวลึก ผู้บริหารหรือตัวแทนอาจารย์เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริมสำหรับการนำไปวิเคราะห์ เทียบเคียงกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัย

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

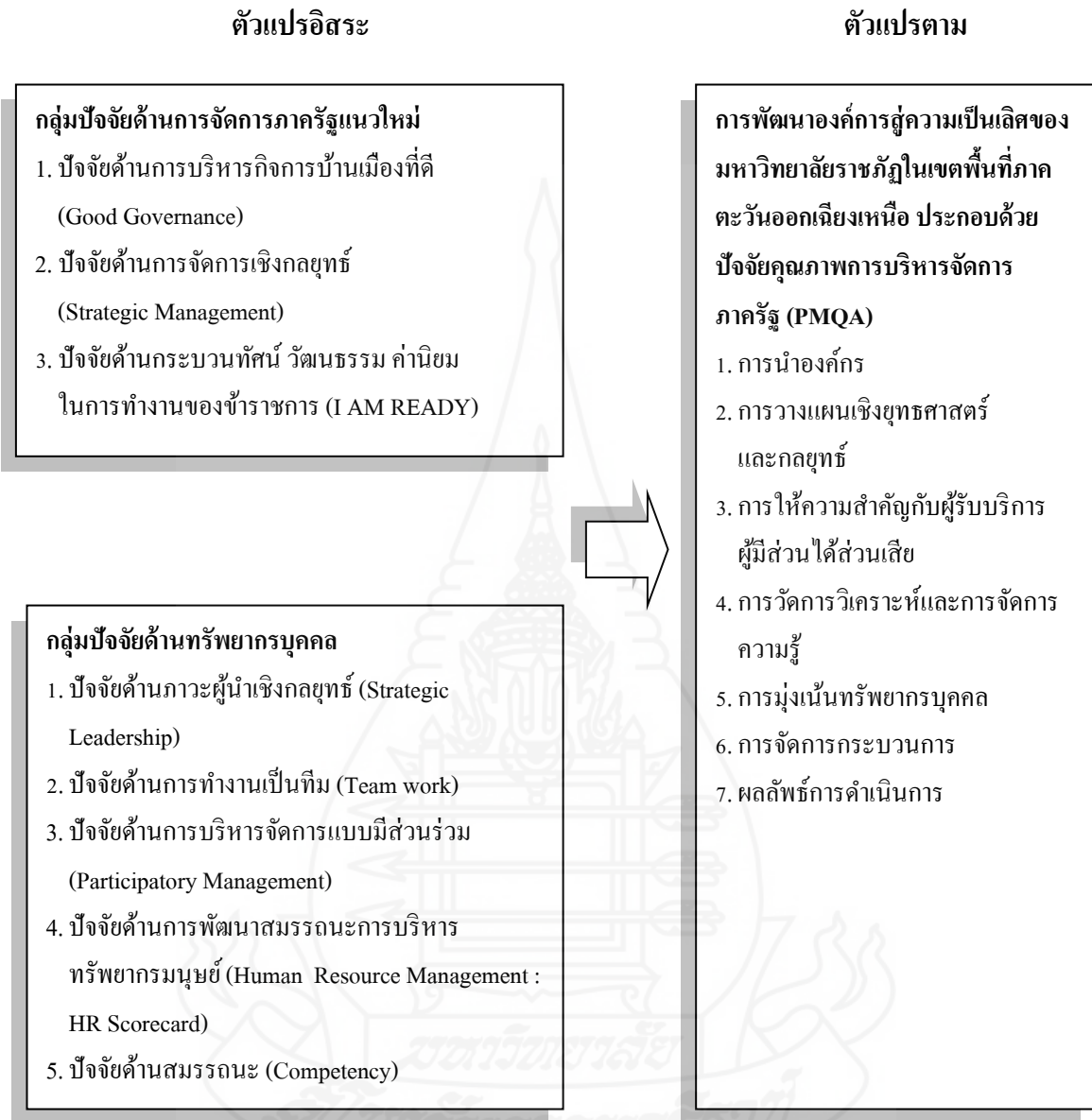
4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตัวแปรด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ส่วนตัวแปรด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (Team work) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HR Scorecard) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)

4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.4 ด้านหน่วยงานหรือพื้นที่ ทำการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2559 – ธันวาคม 2560

5. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยจะขอกล่าวในบทที่ 2 ต่อไป

6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

6.2 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน

6.3 ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6.5 ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. นิยามเชิงปฏิบัติการ

การศึกษาครั้งนี้มีนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังนี้

7.1 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ โดยการนำเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ประกอบด้วย 7 ด้าน มาใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเอง การบริหาร และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเกณฑ์การประเมิน 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญ

กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้น บุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

7.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

7.3 บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งสายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุน (เจ้าหน้าที่) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 11 แห่ง

7.4 ตัวแปรอิสระ หมายถึง ตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมร่วม และปัจจัยด้านการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ดังนี้

7.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance)

หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มุ่งเน้นการบริหารงานตามหลักการแนวคิดหลักธรรมาภิบาลและการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล กระจายอำนาจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาสังคม เพื่อให้การบริหาร การปกครอง ของหน่วยงานของรัฐ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและมีความเป็นธรรม ซึ่งประกอบด้วย 10 ประการที่สำคัญ คือ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการะรับผิชอบ สามารถตรวจสอบได้ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) การมีส่วนร่วมของประชาชน 9) การกระจายอำนาจ 10) คุณธรรม จริยธรรม ดังนี้

1) *หลักประสิทธิผล* หมายถึง ผลการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บรลวุฒดุประสงค์และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ที่ชัดเจน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมถึงมีการ ติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับที่ตอบสนอง ต่อความคาดหวังของของผู้รับบริการ

2) *หลักประสิทธิภาพ* หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถปฏิบัติราชการ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อส่วนรวม มีการลดขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระ ค่าใช้จ่าย ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น

3) *หลักการตอบสนอง* หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถให้บริการได้ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลา ที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ

4) *หลักการรับผิดชอบต่อสังคม* หมายถึง การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถตอบคำถามและชี้แจงต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียได้ กรณีมีข้อสงสัย รวมทั้ง มีการจัดวางระบบ การรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ต่อสาธารณะได้ ตลอดจน เตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้

5) *หลักความโปร่งใส* หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ ให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการหลากหลายช่องทาง สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และทันเวลา

6) *หลักการมีส่วนร่วม* หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ เปิดรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และประชาชนทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะจากเจ้าหน้าที่ และประชาชนเพื่อปรับปรุง แก้ไข ผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

7) *หลักการกระจายอำนาจ* หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการกระจาย ความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

8) *หลักนิติธรรม* หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ภายใต้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานภาระหน้าที่ด้วยลายลักษณ์อักษร การออกกฎ ระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงาน

ที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย ผู้รับบริการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้รับบริการ

9) *หลักความเสมอภาค* หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติงานและให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง เต็มใจให้บริการโดยไม่คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา สภาพทางกายและสถานะของบุคคล ทั้งนี้ คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

10) *หลักมุ่งเน้นฉันทามติ* หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย กรณีที่มีกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยตรง มีกระบวนการเพื่อหาข้อยุติโดยไม่มีข้อคัดค้านในประเด็นที่สำคัญ

7.4.2 *ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์* หมายถึง การบริหารงานอย่างเป็นระบบและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่ผ่านการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลสำเร็จ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์

1) *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกหน่วยงาน (Strategic analysis)* หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์

2) *การจัดทำแผนกลยุทธ์* หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) *การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ* หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง และนำกลยุทธ์ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้า และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4) *การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control)* หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการกำกับ ควบคุม ให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์เป็นระยะ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

7.4.3 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (IAM READY)

หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ถูกต้อง และมีความโปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี ตลอดจน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย หลักการที่สำคัญ 8 ประการ คือ 1) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 2) การปฏิบัติงานเชิงรุก 3) มีศีลธรรม คุณธรรม 4) รู้ทันโลก รู้ทัน โลก ปรับตัวทัน โลกตรงกับสังคม 5) มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพรับผิดชอบ ต่อผลงาน 6) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม 7) มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย 8) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

1) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี I (Integrity) หมายถึง การทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่พึงมี ทำงานด้วยความความรู้ความสามารถ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง

2) การปฏิบัติงานเชิงรุก A (Activeness) หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทิศทางในการทำงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

3) มีศีลธรรม คุณธรรม M (Morality) หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีมาตรฐานในการให้บริการประชาชนที่เท่าเทียมกัน ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชน และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4) รู้ทันโลก ปรับตัวทัน โลกตรงกับสังคม R (Relevancy) หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองให้มีขีดสมรรถนะ ต่องานที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นำเครื่องมือหรือความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ พัฒนาปรับปรุงการการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

5) มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ *E (Efficiency)* หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด

6) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม *A (Accountability)* หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ทำงานด้วยความรอบคอบ และรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ลดความผิดพลาด ลดความซ้ำซ้อน และขั้นตอนของงาน

7) มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส *D (Democracy)* บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร

8) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน *Y (Yield)* หมายถึง ผลตอบแทน หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมิน ได้ว่าเป็นรูปธรรม มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และมีผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน

7.4.4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ประกอบด้วย 1) ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง 2) ผู้นำที่มีความสามารถนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ 3) ผู้นำที่มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) ผู้นำที่มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์

1) ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับแนวโน้มจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดเป็นกลยุทธ์

2) ผู้นำที่มีความสามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และนำมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์

3) ผู้นำที่มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถคาดคะเนความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต รวมทั้งปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4) *ผู้นำที่มีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ* หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานทั้งระบบ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ

5) *ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้* วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะเป็นได้อย่างท้าทาย

7.4.5 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่หลากหลายซึ่งประกอบด้วย 10 ประการที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมอย่างชัดเจน 2) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ 3) มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน 4) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 6) สร้างความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน 7) สมาชิกอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม 8) สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน 9) สมาชิกในทีมมีความสามารถที่หลากหลาย 10) การได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอก ได้แก่

1) *มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมอย่างชัดเจน* หมายถึง ผู้บริหารกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมงานให้ชัดเจน ให้สมาชิกยอมรับร่วมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กรได้

2) *ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ* หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำตามได้ทุกสถานการณ์ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ปลูกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ

3) *มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน* หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรมีการติดต่อประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตลอด เพื่อทบทวน และปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

4) *ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์* หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการฝึกอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

5) *ส่งเสริมการมีส่วนร่วม* หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

6) *สร้างความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน* หมายถึง การสร้างสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจกัน จริงใจต่อกัน เชื่อถือซึ่งกัน และกัน ยอมรับในข้อคิดเห็นที่แตกต่างของกัน และกัน

7) สมาชิกอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม หมายถึง บุคลากรทุกระดับมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์องค์กรเป็นสำคัญ

8) สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัย มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ ที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี

9) สมาชิกในทีมมีความสามารถที่หลากหลาย หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกันได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

10) การได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอก หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน จัดสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยรางวัล ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

7.4.6 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากร ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3) การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และ 4) มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล

1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน ได้รับรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการวางแผนของหน่วยงาน ตลอดจน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมต่างๆ

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ หมายถึง บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ และรับฟังข้อคิดเห็นจากบุคลากร และนำไปประกอบการพิจารณาการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ

3) การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์ โดยพิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ หรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

4) มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล หมายถึง ให้บุคลากร ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน รวมทั้งได้มีการเผยแพร่ข้อมูลให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

7.4.7 ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการประยุกต์หลักของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็น เครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับ ปฏิบัติการให้ประสานสอดคล้องกัน ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับการทำงาน

1) **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง มหาวิทยาลัย มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมาย มีการวางแผนและบริหารกำลังคน และการมีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง ตลอดจน มีการสร้าง พัฒนา และการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารทุกระดับให้มีความต่อเนื่อง

2) **ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง มหาวิทยาลัย มีการบริหารกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (การสรรหา การคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย) ได้ถูกต้อง และทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการจัดการระบบ ฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย

3) **ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง มหาวิทยาลัย รักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ความพึงพอใจของ บุคลากรที่มีต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสนับสนุน การเรียนรู้และการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจ และเป้าหมาย และการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ

4) **ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** หมายถึง มหาวิทยาลัย มีความพร้อมรับมือต่อการตัดสินใจ บนหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล และพร้อมต่อการตรวจสอบ

5) **คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน** หมายถึง บุคลากร มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน มีสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมายบังคับ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

7.4.8 ปัจจัยด้านสมรรถนะ หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมภายในตัวบุคคล ที่เกิดจากความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้เกิดการสร้างผลงานอันโดดเด่น ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

1) **สมรรถนะหลักของบุคลากร** หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกันและบุคลากรทุกคนจะต้องมี ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม

2) **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 15 สมรรถนะ คือ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) ความเข้าใจผู้อื่น 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9) การดำเนินการเชิงรุก 10) การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ 15) การสร้างสัมพันธ์ภาพ

7.5 ตัวแปรตาม หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ประเมินระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ประกอบด้วย 7 ด้าน

7.5.1 ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินตนเองอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร การดำเนินงานและการปรับปรุงองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1) **การนำองค์กร** หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และทิศทางของหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติมีการสื่อสารที่กับบุคลากรที่เป็นลักษณะสองทิศทางตรงไปตรงมา กระตุ้นให้เกิดการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล ยกย่องเชย เพื่อเสริมสร้างการดำเนินงานที่ดี ผู้นำดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และประพฤติอย่างมีจริยธรรม ให้ความสำคัญต่อการให้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีความรับผิดชอบต่อสังคมสนับสนุนการสร้างประโยชน์สุขให้กับสังคม สนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์และให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการนำข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งมีกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม และในการนำแผนปฏิบัติราชการไปสู่การปฏิบัติได้มีการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรและผู้ปฏิบัติ และได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการรับฟังความคิดเห็นและสร้างปฏิสัมพันธ์แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ และนำสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถป้อนกลับข้อมูลได้อย่างทันท่วงที มีการนำสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และนำสารสนเทศมาใช้ในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ยูเหนือความคาดหวัง

4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งนำมาใช้ในการจัดการความรู้ภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

5) การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้สร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งมีการกำหนดสวัสดิการ และนโยบาย และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้ง ตรวจสอบประเมินวิธีการสร้างความผูกพันบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

6) การจัดกระบวนการ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการประเมินการจัดการ ออกแบบ การจัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุง ประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ ที่จะช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการ

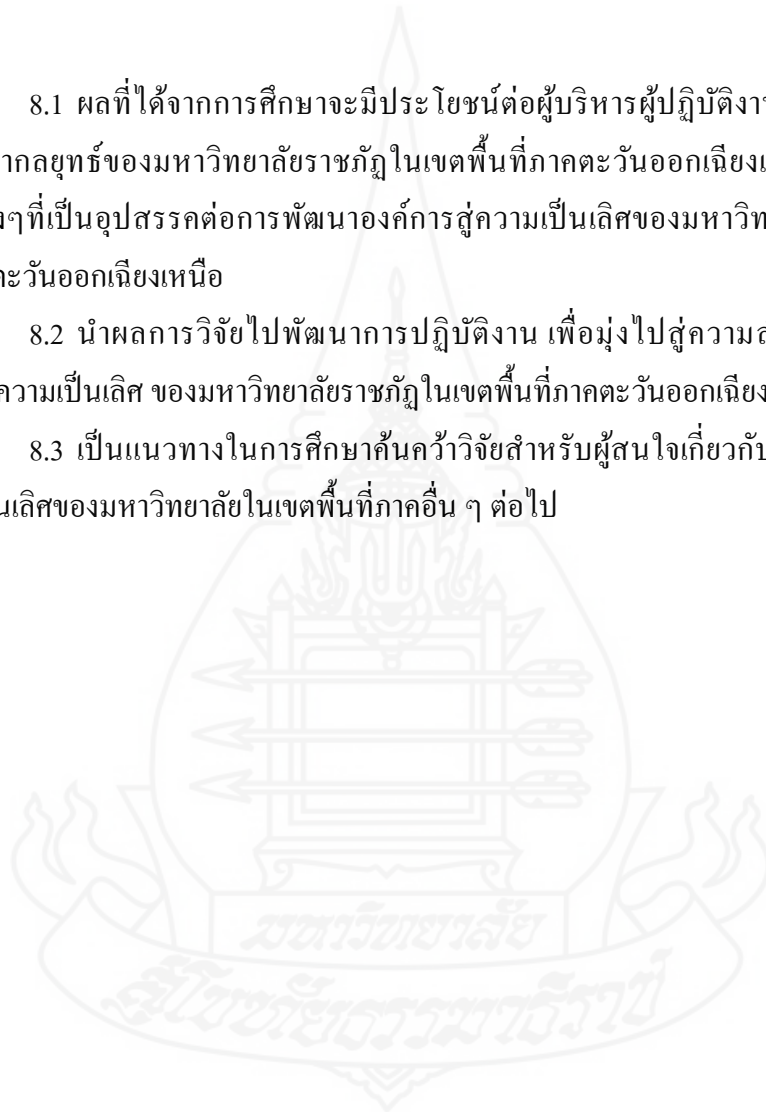
ทางวิชาการ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคประชาชน และการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำมาประเมิน ปรับปรุง ผลการดำเนินงาน และใช้การคาดการณ์ ผลที่จะเกิดขึ้นและพัฒนาองค์การในอนาคต

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับใช้ และพัฒนากลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนจัด ปัญหาต่างๆที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

8.2 นำผลการวิจัยไปพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนา องค์การสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

8.3 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่ภาคอื่น ๆ ต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แบ่งการนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 13 ส่วนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
3. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)
6. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
7. แนวคิดการทำงานเป็นทีม
8. แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
9. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์
10. แนวคิดสมรรถนะ
11. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
12. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
13. สรุปกรอบแนวคิด

1. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการบริหารตามตัวแบบดั้งเดิม หรือตัวแบบประเพณีนิยม ที่ได้ให้ความสำคัญต่อโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่ชัดเจน และแน่นอน การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มาเป็นตัวแบบการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management : NPM) ที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน และการจัดโครงสร้างในลักษณะที่ยืดหยุ่น ส่วนสาเหตุที่ได้มีการเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานของระบบราชการ สืบเนื่องจากปัญหา

ต่าง ๆ ที่ได้ส่งผลกระทบต่อทั่วโลก อันได้แก่ อิทธิพลของโลกาภิวัตน์ การพยายามที่จะลดบทบาทของภาครัฐ การเติบโตเข้มแข็งของภาคธุรกิจเอกชน ปัญหาด้านการเงินการคลัง การบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพของภาครัฐ โดยมีสาเหตุมาจากรัฐบาลใช้อำนาจกับประชาชนในทางที่ไม่ถูกต้อง นโยบายและการบริหารงานไร้ประสิทธิภาพ ประชาชนรู้สึกว่าคุณไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาล (ปรกรณ์ศิริประกอบ, 2558, น. 21) จากเหตุผลดังกล่าว เริ่มตั้งแต่ปี 1980 จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการจากตัวแบบประเพณีนิยมไปเป็นการจัดการภาครัฐสมัยใหม่อย่างสิ้นเชิง ดังที่ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไปนี้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2) ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 3) ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.1 ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในอดีตการบริหารงานภาครัฐตามแนวคิดการบริหารงานแบบดั้งเดิม หรือ แบบประเพณีนิยม เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระบบราชการที่ถูกคิดค้น โดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ชื่อ แม็ค เว็บบอร์ (Max Weber) ที่ให้ความสำคัญต่อโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตั้งการตามลำดับชั้น สร้างความมั่นคงในอาชีพรับราชการ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบแบบแผนกลาง เน้นความเสมอภาค มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน ยึดการเลื่อนขั้นตำแหน่งตามลำดับอาวุโส เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยุติธรรมจึงมีการควบคุมการใช้อำนาจตาม ดุลยพินิจ ป้องกันการแทรกแซงจากการเมือง นอกจากนี้ Weber ได้แบ่งรูปแบบการใช้อำนาจจากการปกครองหรือการบริหารออกเป็น 3 รูปแบบ ประกอบด้วย การปกครองโดยอาศัยจารีตประเพณี การปกครองโดยอาศัยบารมี และการปกครองโดยอาศัยกฎหมายและเหตุผล และ Weber เห็นว่าการปกครองโดยอาศัยกฎหมายและเหตุผล เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงเป็นที่มาของทฤษฎีระบบราชการ (จุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 46)

การบริหารงานของรัฐในแนวนี้ ได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมาก เพราะสามารถควบคุมการใช้อำนาจดุลยพินิจ สร้างความชอบธรรม และป้องกันการแทรกแซงจากการเมืองเล่นพรรคเล่นพวก ดังกรณีตัวอย่างของ ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เกิดปัญหาระบบอุปถัมภ์ และได้กลายเป็นโรคเรื้อรังจนนำไปสู่การลอบสังหารประธานาธิบดี Garfield จากผู้ที่ผิดหวังจากระบบอุปถัมภ์ที่เกิดจากการสัญญาว่าจะแต่งตั้งหรือมอบหมายตำแหน่งราชการให้และปรากฏว่าไม่ได้ผลนั่นเอง จากปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ Woodrow Wilson ของสหรัฐอเมริกาได้ออกมาเคลื่อนไหวเพื่อให้มีการปฏิรูป “ระบบบริหาร” จนนำไปสู่การสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการอาชีพโดยยึดระบบคุณธรรม และเป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวคิด “ให้แยกการบริหารออกจากการเมือง” โดยเห็นว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนหน้าที่หลักของฝ่ายการเมืองคือการกำหนด

นโยบายหรือการออกกฎหมาย โดยแนวคิดของ Wilson มีความคล้ายคลึงกับการบริหารรัฐกิจของ Weber เป็นอย่างยิ่ง

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม ถูกวิพากษ์วิจารณ์เป็นอย่างมากจากนักวิชาการรุ่นใหม่ในการให้บริการสาธารณะ ตามแนวคิดของ เฮร์เบิร์ต ไชม่อน (Herbert Simon) มองว่าแนวคิดการบริหารต่างๆ เป็นเพียงสุภาษิตมีความขัดแย้งในตัวที่เกิดขึ้นจริง และยากในทางปฏิบัติ ส่วนแนวคิดของ Woodrow Wilson การแยกนักรการเมืองออกจากการบริหาร ที่เสนอขึ้นมา ในปี 1880 เพื่อจัดการเล่นพรรคเล่นพวกในสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวางนั้น ยังไม่ได้สะท้อนกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และในทางปฏิบัติก็ไม่ได้มีการดำเนินการตามแนวคิดนี้เลย (จุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 77) นอกจากนี้ องค์การระบบราชการยังมีลักษณะเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนสูง มีการทำงานโดยยึดกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชา ผลที่เกิดขึ้น คือ องค์การระบบราชการ มีแนวโน้มที่จะทำงานยึดถือเอากฎระเบียบเป็นหลักมากกว่าที่จะยึดถือเป้าหมาย (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2556, น. 197)

นับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา จึงได้เกิดความท้าทายและเกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ รูปแบบ และวิธีการบริหารงานภาครัฐของประเทศต่างๆ ที่ต่างจากเดิม หรือจากประเพณีนิยม (Traditional Model) อย่างสิ้นเชิง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) สาเหตุเนื่องจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ และสภาพการแข่งขันระหว่างประเทศต่างๆ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และกระแสความต้องการที่จะลดลดบทบาทและขนาดขององค์การภาครัฐ การเติบโตเข้มแข็งของภาคธุรกิจเอกชน และองค์การประชาสังคมมีมากขึ้น ตลอดจนทั้ง ปัญหาการทุจริตคอร์ปชั่นและความไร้ประสิทธิภาพของรัฐบาลและระบบราชการ นอกจากนี้ บรรดาผู้นำทางการเมืองต่างได้ตระหนักถึงธรรมชาติความไม่ยั่งยืนของระบบการรวมอำนาจให้บริการสาธารณะ ผู้นำทั้งหลายในยุโรป เอเชีย อเมริกาเหนือเริ่มสำรวจทางการใช้จ่ายงบประมาณที่ประหยัด และมีประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ รวมตลอดทั้งเรื่องสวัสดิการสาธารณะ การขนส่ง สุขภาพ และอื่น ๆ โดยก่อนหน้านี้ต้องประสบความท้าทายทางการคลัง อันเนื่องมาจากวิกฤติน้ำมันในช่วงปลาย ค.ศ. 1970 ตลอดทั้ง ธรรมชาติเศรษฐกิจโลกผันผวนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขณะนั้นได้กลายเป็นแรงกระตุ้นอันสำคัญที่ทำให้นักวิชาการและปฏิบัติต้องค้นหาแนวทางการบริหารภาครัฐใหม่ ดังนั้น จากปัจจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวมาจึงผลักดันให้รัฐต้องปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐเสียใหม่ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม (อึ้งในสุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554, น. 15-16)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐจากตัวแบบ ประเพณีนิยมหรือแบบดั้งเดิมที่ weber เชื่อว่าเป็นการบริหารระบบราชการที่ทำให้เกิดประโยชน์ สูงสุด นำไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างสิ้นเชิงนั้น เกิดจากสาเหตุหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ *ประการแรก* การ โจมตีภาครัฐที่มีขนาดและขอบข่ายที่ใหญ่เกินไป รวมทั้งวิธีการดำเนินของรัฐ ที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ *ประการที่สอง* ผลกระทบจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ *ประการที่สาม* คือ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชน และผลกระทบ จากโลกาภิวัตน์อันเนื่องมาจากการแพร่กระจายความคิดต่างๆ ที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี จากผลกระทบของโลกาภิวัตน์จึงทำให้รัฐต้องเปลี่ยนแปลงจากการ บริหารรัฐกิจที่มีโครงสร้างลักษณะแบบตายตัว มาสู่โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น มากขึ้น และจาก สาเหตุการเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชนจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภาครัฐด้วยเช่นกัน (จุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 14) จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้บรรดาประเทศสมาชิกองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OECD และอีกหลายๆ ประเทศในเวลาต่อมา ต่างได้พยายามแก้ไขวิกฤติต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมา ซึ่ง เป็นสภาพปัญหาสะสมมาเป็นเวลาก่อนข้างยาวนานของระบบราชการ ได้มีการผลักดันแนวทางการ ปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐหรือมาตรการเกี่ยวกับการปฏิรูป (reform packages) ในลักษณะ ผสมผสานแนวความคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกเข้ากับเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่ โดยเริ่มต้น มาจากสมัยรัฐบาลของนายกรัฐมนตรี Margaret Thatcher ของอังกฤษ ค.ศ.1979 และประธานาธิบดี Ronald Reagan ของสหรัฐอเมริกา ใน ค.ศ. 1980 และนายกรัฐมนตรี Bain Mulroney ใน ค.ศ.1984 ของแคนาดา (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น.108) ในทางปฏิบัติการผสมผสานแนวทาง หรือ มาตรการต่าง ๆ ได้มุ่งเน้นปฏิรูประบบราชการที่แตกต่างกันออกไป และการให้ความสำคัญ ในประเด็นใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจการเมืองของแต่ละประเทศนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม กระแสการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นจากหลาย ๆ ประเทศนั้น ล้วนมีเป้าหมายคือการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนเป็นสำคัญ ซึ่งจากการปฏิรูป ดังกล่าว ในทางวิชาการเรียกว่า “ *การจัดการภาครัฐสมัยใหม่* “ (*New Public Management NPM*) ซึ่งตั้ง อยู่บนหลักการที่ว่า เป็นการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า(Input) และอาศัย กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหัน มามุ่งเน้นวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้ง การพัฒนาคุณภาพ การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยการนำเอาเทคนิคสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการ บริหารงานภาครัฐนั่นเอง

1.2 ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, น. 4–5) อธิบายไว้ว่า นักรัฐศาสตร์ และนักรัฐประศาสนศาสตร์พยายามอธิบายความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้งแง่ความรู้และการปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกันไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ฮูด (Hood) อธิบายไว้ว่า การเกิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือเรียกสั้นๆ ว่า NPM ระยะเวลากว่า 15 ปี ที่ผ่านมา เป็นแนวโน้มการบริหารภาครัฐระหว่างประเทศที่โดดเด่นที่สุดแนวโน้มหนึ่ง คำว่า NPM เหมือนความหมายทางการบริหารส่วนใหญ่ที่เป็นคำหลวม ๆ หมายถึงชุดของหลักการกว้างๆ ที่คล้ายกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบายการปฏิรูประบบราชการหลายประเทศในกลุ่มองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development) หรือ OECD ตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา แม้นิยามยามแต่ NPM กระตุ้นให้ข้าราชการมีอารมณ์รุนแรงและหลากหลาย ฝ่ายหนึ่งเห็นว่า NPM เป็นหนทางเดียวที่จะแก้ปัญหาความล้มเหลวและล้มละลายการจัดการภาครัฐเดิม ขณะที่อีกฝ่ายไม่ต้องการ เพราะเห็น NPM ทำลายจริยธรรมและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการที่พัฒนามากกว่าร้อยปี เป็นต้น

ในขณะที่ โคป ลิสแมนและสตรารี (Cope, Leishman and Strarie) อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่มาพร้อมกับโลกาภิวัตน์ เนื่องจากรัฐต่างๆ ปรับโครงสร้างใหม่ตามกระแสโลกาภิวัตน์ การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นรูปแบบการปรับโครงสร้างที่โดดเด่นที่สุดของประเทศตะวันตก แม้แพร่กระจายออกไปไม่เท่ากันก็ตาม การจัดการภาครัฐแนวใหม่อาศัยหลักการ 2 อย่างคือ หลักการแรก ขจัดความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และหลักการที่สอง นำวิธีการทำงานภาคเอกชนไปใช้กับภาครัฐ โดยเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ยึดกฎระเบียบเป็นการมุ่งผลลัพธ์

ส่วนคาบูเกียน (Kabookian) อธิบายว่า “การจัดการภาครัฐ” เป็นเครื่องหมายของชุดนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในและต่างประเทศ ตลอดจนการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่คล้ายคลึงกันในประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ ทั้ง ๆ ที่ประเทศเหล่านี้มีระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่แตกต่างกัน เช่น สหรัฐอเมริกา เกาหลี สหราชอาณาจักร โปรตุเกส แคนาดา และเป็นหัวข้อหนึ่งที่นักวิชาการค้นคว้าและอภิปราย ส่วนนวัตกรรม ดังกล่าว จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตามความมองเห็นของคุณท์ หรือไม่นั้นเป็นคำถามส่วนใหญ่ที่ยังไม่มีคำตอบ แต่งองค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรมดังกล่าวดูเหมือนเป็นพื้นฐานที่ยึดถือเป็นหลักการร่วมกันมา

นอกจากนี้ เลน (Lane) สรุปว่า “การจัดการภาครัฐ” เป็นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จของรัฐบาล วิธีจัดหาบริการและให้บริการแก่ประชาชน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ไม่ได้เกี่ยวกับการเมือง แต่เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากที่รัฐสภาตัดสินใจกำหนด

วัตถุประสงค์แล้ว ข้ออ้างหลักของการจัดการภาครัฐคือ การบริหารภาครัฐ ถ้าสมัยและอาจถูกแทนที่ด้วยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การทดแทนนี้เป็นความทะเยอทะยานของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตลอดศตวรรษที่ 20 ถือกันตลอดว่าการบริหารงานภาครัฐเป็นเครื่องมือหลักของรัฐบาล การบริหารงานภาครัฐมีหลายความคิดและหลายสถาบัน แต่ถ้าการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นฝ่ายถูก การสอนในมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลงการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการสุดขั้ว ไม่เพียงการปฏิบัติ แต่ยังเป็นการสอนด้วย สิ่งที่การจัดการภาครัฐใหม่อย่างมี 2 ประการ ประการแรกระบบราชการไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการบริหารงานภาครัฐ เมื่อใครคนใดคนหนึ่งต้องค้นหาเครื่องมืออื่นมากกว่ากฎหมายปกครองและกระบวนการงบประมาณแบบจารีต จะเกิดคำถามตามมาทันทีว่าอะไรที่ไ้แทนกฎหมายการปกครองและการจัดสรรงบประมาณ ประการที่สองการจัดการภาครัฐแนวใหม่การจัดการตามสัญญาเป็นคำตอบต่อคำถามนี้

จากการนิยามความหมายของนักวิชาการหลายๆ คน สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการ ซึ่งมีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์และการจัดการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการแก้ปัญหาสาธารณะของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยการมุ่งไปสู่การปฏิรูประบบราชการให้มีการแข่งขันมากยิ่งขึ้น และทำให้การจัดการภาครัฐมีความทันสมัยและเป็นการนำกลไกตลาดและระบบตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการลอกเลียนแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับประชาชน

1.3 ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือการจัดการนิยม(managerialism) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจซึ่งเป็นกระแสความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหาร กล่าวคือ Wilson สนใจที่จะเทคนิคการบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารราชการมาโดยตลอด เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่นำมาใช้ซึ่งกันและกันได้ไม่ว่าจะเป็นการบริหารในองค์การชนิดใด และยังมีสอดคล้องกับแนวคิดหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ(efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) นอกจากนี้ ยังได้ผสมผสานให้เข้ากับเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิก ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์สถาบัน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต(output) และผลลัพธ์

(outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิคการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556, น. 218)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการจำนวนมาก ได้อธิบายถึงรายละเอียด และลักษณะที่สำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังต่อไปนี้

สำหรับ คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างในจุมพล หนิมพาณิช, 2553, น. 121-122) เห็นว่า “ตัวแบบการบริหารจัดการ” หรือที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐใหม่” จะมีลักษณะประกอบไปด้วยประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การให้บริการจัดการอยู่ในมือของนักบริหารมืออาชีพ ประเด็นนี้หมายความว่า “การบริหารจัดการภาครัฐ” ควรจะเป็นเรื่องของนักบริหารจัดการมืออาชีพที่จะเป็นคนคอยบริหารจัดการ เพราะเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ มีการควบคุมองค์การในลักษณะที่มีความสุขุมรอบคอบ มีการทำงานตามหลักเหตุผล

2. ควรมีการวัดและมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในประเด็นนี้ หมายความว่า จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนเดียวกันมีการให้คำนิยามเป้าหมาย รวมทั้งมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ชัดเจนที่สามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลผลิต ขณะเดียวกันมีการให้น้ำหนักกับ “ผลลัพธ์” มากกว่าระเบียบวิธีการ

4. มีการแตกหรือแยกหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ ให้มีขนาดเล็กลง เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ในประเด็นนี้หมายความว่าแต่เดิมมาหน่วยงานภาครัฐจะมีขนาดใหญ่ ผลก็คือทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีแนวคิดในการแตกหรือแยกหน่วยงานของรัฐ อาทิ ให้มีขนาดเล็กลง เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จัดให้มีการแข่งขัน “การบริหารจัดการภาครัฐ” โดยเฉพาะในประเด็นของการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวโดยทั่วไปมีส่วนในการช่วยทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลดลงขณะเดียวกันมีการประกันคุณภาพมาตรฐานดีขึ้น

6. เน้นสไตล์หรือลีลา “การบริหารจัดการแบบภาคเอกชน” ในประเด็นนี้จะทำได้ ต้องมีการขจัด “การบริหารจัดการแบบทหาร” แบบราชการพลเรือน” มาเป็นวิธี “การบริหารจัดการแบบภาคเอกชน” มาใช้ในการ “บริหารจัดการภาครัฐ” ซึ่งจะทำให้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันสมัย เลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน

7. เน้นหรือให้ความสำคัญกับเรื่องของวินัยในการใช้เงินแผ่นดิน ในประเด็นนี้หมายถึง การสร้างเสริมวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งเน้นเรื่องความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ตามประเด็นนี้ในทัศนะของ C. Hood หมายความว่า ควรจะมีการตัดทอนต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายโดยตรง ขณะเดียวกันพยายามให้แรงงานเห็นความสำคัญของวินัยในการใช้ทรัพยากร

ส่วน Pollitt (อ้างใน ปกรณ์ ศิริประกอบ, 2558, 45) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ไว้ดังนี้

1. เน้นผลงานเป็นหลัก โดยการเน้นไปที่เป้าหมายและการวัดผลผลิตผ่านแนวคิดตัวชี้วัดหลักผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นเชื่อมผลงานกับเงินที่จ่าย (Performance – Related Pay)

2. เน้นรูปแบบขององค์กรที่เป็นแนวราบ ขนาดเล็ก มีการกระจายอำนาจ โดยการแยกหน่วยงานออกมาทำงานที่มีขนาดเล็กกลง และทำงานมีความเฉพาะเจาะจงมาก (Disaggregation)

3. เน้นการใช้สัญญาจ้างให้องค์กรอื่นทำแทน แทนที่ของรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเดิม

4. เน้นการใช้ระบบเครื่องมือทางการตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการประมูล (Competitive Tendering) การใช้ตารางอันดับคะแนนการทำงาน (Premiere League Table) การจ่ายเงินตามผลงาน (Performance – Related Pay)

5. เน้นมุมมองว่าผู้ใช้บริการคือลูกค้า โดยใช้เครื่องมือทางการบริหารที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพการบริการงานที่มีลักษณะเป็นการทั่วไป (Generic) เช่น Total Quality Management (TQM) ซึ่งในการนี้ รัฐบาลไทยได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพที่เรียกว่า Public Sector Management Quality Award (PMQA)

ในขณะที่อีแวน เฟอร์ไลน์ (Ewan Ferlie) และคณะ (อ้างถึงในจุมพล นิมิพาณิชย์, 2553, น. 124 - 125) ได้สำรวจความคิดเห็น และแบ่งลักษณะ ของการจัดบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ดังต่อไปนี้

แนวทางที่หนึ่ง การปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive) อันเป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัย หรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

แนวทางที่สอง การลดขนาด และการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization) อันเป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงาน

หลัก และภารกิจงานรอง เพื่อเปิดให้มีการทดสอบ หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน การแยกซื้อบริการ และผู้ให้บริการออกจากกัน การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลงรวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร

แนวทางที่สาม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) อันเป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่สี่ การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการ

ส่วน อาร์ เอ ดับบลิว โรดส์ (R.A.W. Rhodes) (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น. 30-31) ได้กล่าวถึง NPM ไว้ว่า มีความหมายครอบคลุมแนวคิดอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) และแนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (New Institutional Economics) ซึ่งก่อน (ค.ศ. 1985) นั้น NPM มีความหมายค่อนข้างแคบ และครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการจัดการสมัยใหม่ ในระยะเวลาต่อมา (ภายหลัง ค.ศ. 1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการไปสู่การอิงกับระบบตลาด ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับ NPM ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมและส่งผลให้การจัดการนิยมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ NPM เท่านั้น

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2556, น. 218 - 219) ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ และไม่ใช้เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผน ธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

นอกจากนี้ เดวิด ออสบอร์น และ เทด แกลบเบล (David Osborn and Ted Gaebler) เป็นผู้นำเสนอแนวคิด Reinventing Government ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนโฉมภาครัฐ (Reinventing Government) และได้รับการยอมรับจากนักวิชาการหลายท่านและหากมองในภาพกว้างแล้ว และ Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2556, น. 205)

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)

2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community owned government)

3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะเป็นการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)

4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government)

5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results – oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer – driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)
10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (Market – oriented decentralized government) ในมุมมองของนักวิชาการไทย ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้สรุปแนวคิด เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไว้ว่า แนวความคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่นั้น ได้พัฒนามาจากรูปแบบและประสบการณ์ในการปฏิรูปและอาศัยองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา โดยมีวัตถุประสงค์สองประการ กล่าวคือ (1) ต้องการลดบทบาทของรัฐให้เล็กลง หรือให้เหลือน้อยที่สุด หรือการปรับให้เข้าสู่การแข่งขันระบบตลาด (Marketization) โดยการอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การลดการควบคุม การทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย การแปรสภาพจากกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การทดสอบตลาดและการให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแทน หรือการให้ธุรกิจเอกชนมาคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน เป็นต้น (2) การเปลี่ยนแปลงให้การบริหารราชการมีความทันสมัยใหม่มากขึ้น (managerialization) โดยได้พยายามนำเอาวิธีการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ (Business –like Approach) เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพการให้บริการประชาชน เช่น ระบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานไว้ล่วงหน้า และการบริหารคุณภาพโดยรวม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น. 103 – 104)

ในขณะที่ ทิพาวิดี เมฆสวรรค์ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานได้ชี้ถึงคุณลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่า ประกอบด้วย (อ้างในสุพจน์ ทราญแก้ว, 2545, น. 12)

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่นระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและส่วนสิ่งใดควรปล่อยให้ภาคเอกชนทำ

2. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่หน่วยงานของรัฐสามารถใช้ประเมินตนเองได้อย่างรอบด้านซึ่งประกอบไปด้วย 7 หมวด และจะกล่าวในเนื้อหาหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็นหัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ความเป็นมาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาครัฐ 3) เกณฑ์คุณภาพการบริหารการภาครัฐ ดังต่อไปนี้

2.1 ความเป็นมาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้สร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิด การบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา สาเหตุของการสร้างเกณฑ์ดังกล่าวขึ้นมาเนื่องจากประเทศสหรัฐสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ให้แก่ประเทศญี่ปุ่น สาเหตุเนื่องจากญี่ปุ่นได้มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงได้ส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดสหรัฐอเมริกาได้สำเร็จ แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาได้ใช้ชื่อว่า มัลคัม บัลดริจ (Mulcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA) ที่ และในปัจจุบัน MBNQA ถือได้ว่าเป็นเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งภาครัฐ และเอกชน

ผลของการส่งเสริมให้องค์การต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก ในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ปรยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ ดังกรณีประเทศแคนาดาที่ได้ใช้ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ชื่อว่า Canada Awards for Excellence (CEA) และประเทศสิงคโปร์ ใช้ชื่อว่า Singapore Quality Award (SQA) ประเทศมาเลเซีย ใช้ชื่อว่า Prime Minister Quality Award (PMQA) (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557, น.3)

สำหรับประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ Public Sector Management Quality Award: PMQA โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในหน่วยงานให้มีระบบที่ดี พร้อมกับพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่องตามกรอบและหลักเกณฑ์ของการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินหน่วยงานของตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกด้าน เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่งได้กำหนดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไทยที่เรียกว่า "รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" (PMQA) ให้กับส่วนราชการที่ปรับปรุงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และเพื่อให้การพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในหน่วยงานของราชการไทยมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตลอดทั้ง เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงาน และผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สุขของประเทศชาติ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2559, น. 86, จำเนียรราชแพทยาคม, 2559, น. 32)

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

สำนักงาน ก.พ.ร. (2557, น. 5) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย

ประการที่ 1 เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ประการที่ 2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน สู่ระดับมาตรฐานสากล

ประกาศที่ 3 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารการภาครัฐ PMQA

สำนักงาน ก.พ.ร. (2557) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งในแต่ละหมวดมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การนำองค์กรโดยผู้บริหารของส่วนราชการ และ 2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องของการนำองค์กรจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน อันประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เพื่อถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัติตนของผู้บริหารตามหลักนิติธรรม รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กร (ข) การสื่อสารผลการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญระหว่างผู้บริหารที่มีต่อบุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางเพื่อประสิทธิภาพในการนำไปสู่การตัดสินใจ ส่วนการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม จะพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) การกำกับดูแลองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การทุจริตและประพฤติมิชอบ และการทบทวนระบบผลการประเมินผู้บริหาร (ข) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาเกี่ยวกับกรณีให้การให้บริการและการดำเนินงานของส่วนราชการ มีผลกระทบต่อสังคม (ค) ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ให้ความสำคัญกับการสร้างประโยชน์สุขให้กับสังคม สนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน กล่าวโดยสรุป ในหมวดที่ 1 นี้ เป็นการตรวจประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารของส่วนราชการในเรื่อง ของวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ และการนำไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานของผู้บริหารที่อยู่พื้นฐานของหลักนิติธรรม และให้ความสำคัญการสื่อสารเพื่อให้การบริการและการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ทั้งระหว่างการสื่อสารกับบุคลากร และผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การพิจารณาการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการว่ามีผลกระทบต่อสังคมอย่างไรบ้าง เพื่อหาทางป้องกันและรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ และ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ในเรื่องของการจัดทำยุทธศาสตร์จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่องที่สำคัญคือ (ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ข) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญในเรื่องของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนพิจารณาการสร้างความสมดุลเรื่องระยะเวลา และสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนเรื่องของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่องที่สำคัญคือ (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ โดยพิจารณาเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ แผนด้านทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ให้ความสำคัญในเรื่องการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการคาดหวังเกี่ยวกับตัวชี้วัดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กล่าวโดยสรุป หมวด 2 นี้ เป็นการตรวจประเมินวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป รวมทั้งมีการวัดผลความก้าวหน้า

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) สารสนเทศผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) การสร้างความผูกพัน ซึ่งในเรื่องของสารสนเทศผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 เรื่องที่สำคัญ คือ (ก) สารสนเทศผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ข) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการพิจารณาเรื่อง สารสนเทศผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นการรับฟัง และเรียนรู้กลุ่มผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม การใช้สื่อเทคโนโลยีในการรับฟังผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันที่ ส่วนการพิจารณาเรื่องของการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม การใช้สื่อเทคโนโลยีวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การใช้เทคโนโลยีวัดความไม่พึงพอใจและพัฒนาการให้บริการให้เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ ในส่วนการสร้างความผูกพัน ประกอบด้วย 2 เรื่องที่สำคัญ คือ (ก) ผลผลิตการบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีกลไก ข้อกำหนด ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้สารสนเทศจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ (ข) การสร้าง

ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาในเรื่องการใช้เทคโนโลยี เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนมีวิธีการจัดการ ข้อร้องเรียนอย่างทันทั่วที่ กล่าวโดยสรุป ในหมวดที่ 3 นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาว อย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้ สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุง และค้นหา โอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ 2) การจัดการ ความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนของการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ จะพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) การวัดผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของการเลือก การรวบรวมข้อมูล ให้มีความสอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน มีการบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามความก้าวหน้า และให้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ อย่างมีประสิทธิภาพ (ข) การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่อง ของการวิเคราะห์ มีตัววัดในการทบทวนผลการดำเนินงานที่เชื่อถือได้ รวมทั้งนำผลที่ได้จากการ ทบทวนประเมินความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ (ค) การ ปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยพิจารณาในเรื่องของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของหน่วยงานด้วยการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขัน การคาดการณ์ผลการ ดำเนินงานในอนาคต เพื่อพัฒนาปรับปรุง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้ง แนวทางแก้ไขปัญหา ที่อาจเกิดขึ้น ส่วนการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ จะพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) ความรู้ของส่วนราชการ โดยพิจารณาในเรื่องของการจัดการความรู้ การรวบรวม ถ่ายทอด ข้อมูลไปยังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจน การใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ ให้ฝังลึกลงไปในรูปแบบปฏิบัติงานของบุคลากร(ข) ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพิจารณาในเรื่องของ ข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ มีความถูกต้อง แม่นยำ และมีความ น่าเชื่อถือ และมีความพร้อมต่อการใช้งานอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป หมวดที่ 4 นี้ ให้ความสำคัญ กับ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการ ใดในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจ ประเมินว่าส่วนราชการใช้ ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร และ 2) ความสัมพันธ์ด้านบุคลากร ในส่วนแรกพิจารณาในเรื่องของ สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ประกอบด้วย 2 เรื่อง คือ (ก) ชีตความสามารถด้านอัตรากำลัง โดยพิจารณาในเรื่องการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถ และการสรรหา เพื่อใช้ประโยชน์จากสมรรถนะบุคลากรให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ และ (ข)บรรยากาศการทำงานของบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องการดูแลด้านสุขภาพ สวัสดิการ ความสะดวกในสถานที่ทำงาน ตลอดจนมีตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ในการที่จะปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนมีสวัสดิการ การบริการและนโยบายที่สอดคล้องตามความต้องการของบุคลากร 2) ความสัมพันธ์ด้านบุคลากร (ก) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่องของการเสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน การสื่อสารที่เปิดกว้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ แลใช้ประโยชน์จากความคิดที่หลากหลายของบุคลากร (ข) การประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยพิจารณาในเรื่อง ของการประเมินความผูกพันและ ความพึงพอใจ จากอัตรการคงอยู่ การขาดงาน การลางาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย เพื่อนำความผูกพันของบุคลากรเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ (ค) การพัฒนาบุคลากร และผู้บริหาร โดยพิจารณาในเรื่องของระบบการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม คุณธรรมจริยธรรม การถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนผลักดันการใช้ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีการสืบ ทอดการวางแผนตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปหมวดที่ 5 ได้ว่า ให้ความสำคัญกับส่วนราชการ มีวิธีการประเมินความต้องการด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้าง สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร รวมทั้ง ตรวจสอบ ประเมิน ถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการจัดกระบวนการ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการทำงาน ในส่วนแรกพิจารณาในเรื่อง ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย ก) การออกแบบผลผลิต กระบวนการ และการบริการ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ ทำงาน ข) การจัดการกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ มีตัวชี้วัดการปรับปรุง กระบวนการทำงาน และกำหนดกระบวนการที่สนับสนุน 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ประกอบด้วย โดยพิจารณาในเรื่อง ก) การควบคุมต้นทุน โดยพิจารณาเกี่ยวกับการควบคุมโดยรวม ของการปฏิบัติการ ได้แก่ ระยะเวลา ผลิตภาพ ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านอื่น ๆ การสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข) การจัดการ ห่วงโซ่อุปทาน โดยพิจารณาเกี่ยวกับการยกระดับการดำเนินงานของส่วนราชการ และความ

พึงพอใจผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวัดผล ประเมิน ให้ข้อมูล ผู้ส่งมอบ ค) การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน โดยพิจารณาเกี่ยวกับ การจัดการระบบความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ และการวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ง) การจัดการวัตรกรรม โดยพิจารณาเกี่ยวกับโอกาสในการสร้างวัตรกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์ และทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนสร้างโอกาสวัตรกรรม กล่าวโดยสรุป หมวดที่ 6 เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพผลของระบบการปฏิบัติการอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ และยั่งยืน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ โดยพิจารณาผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการ และแผนปฏิบัติราชการ การดำเนินการตามพันธกิจหลักการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การบรรลุแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 2) ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีตัวชี้วัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยพิจารณาเกี่ยวกับขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร บรรยากาศการทำงาน การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำส่วนราชการ 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล โดยพิจารณาเกี่ยวกับผลลัพธ์ ด้านการนำองค์การการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารสร้างความผูกพันกับบุคลากร และผู้รับบริการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ มีการกำกับดูแลด้านการเงิน ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและกฎหมาย ตลอดจนประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม 5) ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต โดยพิจารณาในเรื่อง ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน การสร้างโอกาสทางยุทธศาสตร์ และการเจริญเติบโต ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน 6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การพิจารณาในส่วนแรกเกี่ยวกับ ก) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของส่วนราชการ และแผนปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติการ และกระบวนการทำงาน ที่เหมาะสมทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรม และการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ข) ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน กล่าวโดยสรุป หมวดที่ 7 เป็นการตรวจประเมิน ผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการ

ให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า เกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวด ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ส่วนที่ 1 คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการบริหารจัดการของส่วนราชการ (หมวด 1- 6) ส่วนที่ 2 คือ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ซึ่งเกิดจากการบวนการดำเนินงานจากหมวดที่ 1- 6 ที่ส่งผลลัพธ์ต่อหมวดที่ 7 นอกจากนี้ หากพิจารณาในความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ๆ คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์การบ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อม การดำเนินการ 2) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วยหมวดที่ 1- 3 (การนำองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) กลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วยหมวด 5 - 7 (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ และ 4) พื้นฐานของระบบ หมวดที่ 4 (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริง และใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน ซึ่งการวัด วิเคราะห์ มีความสำคัญมากเพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ และหมวดที่ 4 นี้จะมีความเชื่อมโยงกับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด ซึ่งมีความสอดคล้องการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของการปฏิบัติราชการของส่วนราชการด้วยตัวชี้วัดสำคัญของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญกับ ผลสัมฤทธิ์ (Result) ที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ โดยมีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผล 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) การพัฒนาหน่วยงาน

ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปรับใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้บรรลุเป้าหมายตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเกณฑ์นี้ได้ถูกพัฒนามาจาก แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award 2546 โดยเฉพาะพระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ พ.ศ. 2546 ได้ถูกตราเป็นกฎหมายขึ้นเพื่อให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีแนวทางการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังจะนำเสนอในหัวข้อถัดไป

3. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Government)

ในที่นี้ จะขอนำเสนอออกเป็นหัวข้อย่อย คือ 1) ความเป็นมาของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2) ความหมายของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 3) ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 4) ความสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต่อการปฏิรูประบบราชการ

3.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” เกิดจากคำว่า “ธรรม” บวกกับ “อภิบาล” มาจากภาษาอังกฤษว่า good governance จึงเป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร (ธรรม + อภิบาล = ธรรมาภิบาล) (ถวิลวดี บุรีกุล, 2557, น. 239) ในการนำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้ในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป ได้แก่ “ประชารัฐ” “ธรรมรัฐแห่งชาติ” “ธรรมาภิบาล” “การบริหารจัดการที่ดี” “การบริการกิจการและสังคมที่ดี” และ “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเรียกว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่ได้มีการสะสมความรู้การอยู่ร่วมกันของมนุษย์มาแล้วนับพันปี เพื่อให้การอยู่ร่วมกันในสังคมมีความสุข ในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมาในประเทศที่พัฒนาแล้วได้พยายามทบทวนทรัพยากรเพื่อปฏิรูปการบริหารกิจการบ้านเมืองเป็นภารกิจที่สำคัญ สาเหตุหลักที่ผลักดันให้เกิดการปฏิรูป เกิดจาก ภาครัฐไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว รุนแรง เปิดกว้างและมีการแข่งขันสูงขึ้น เศรษฐกิจภายในประเทศตกต่ำ เกิดภาระหนี้ท่วมทับเนื่องจากความอ่อนแอต่ำสมัยของภาครัฐ ทำให้สังคมเสื่อมศรัทธาในภาครัฐทั้งด้านการบริหารและการทุจริตประพฤติ มิชอบ (วิภาส ทองสุทธิ, 2551, น. 1)

“หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” นำมาใช้อย่างเป็นทางการในครั้งแรกเมื่อปี 1989 ในรายงานของเรื่อง Sub Sahara Africa : From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งเป็นรายงานที่ธนาคารโลกที่ได้พยายามวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของรัฐในแอฟริกาในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นทั้งธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศต่างเชื่อว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะทำได้โดยหากประเทศนั้นขาด good governance (วิภาส ทองสุทธิ, 2551, น. 13) จึงทำให้การบริหารงาน และการปกครองทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปประยุกต์ใช้และนำไปสู่การปฏิบัติมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความสุจริต มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีสำนึกรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม ซึ่งองค์การระหว่างประเทศหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้เพื่อเป็นข้อแม่ในการอนุมัติเงินกู้ให้กับประเทศที่ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยให้ประเทศที่ต้องการเงินกู้ ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี แต่ไม่ได้ชี้ชัดว่าประเทศนั้น จะต้องอยู่ภายใต้การปกครองระบอบใด แต่เมื่อมีการสืบค้นเชิงลึกคำว่า good governance ได้มีการแปลความหมาย แอบแฝงว่าเป็นการปกครองภายใต้ระบอบประชาธิปไตย เพราะปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งของการมีการบริหารจัดการที่ดีจะถูกกำหนดโดยประชาธิปไตย ซึ่งหากประเทศใดมิได้เป็นประชาธิปไตย การบริหารจัดการที่ดีคงเกิดขึ้นได้ยากยิ่ง (ถวิลวดี บุรีกุล, 2557, น. 270) เดิมทีองค์การระหว่างประเทศมิได้ยึดถือ “หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” อย่างเคร่งครัดนับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1980 ทั้งธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศได้ปล่อยเงินกู้ให้กับประเทศต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็น “bad governance” อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าประเทศนั้นจะปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยหรือระบอบเผด็จการทางทหาร ต่างก็ได้รับการอนุมัติการปล่อยเงินกู้จากธนาคารโลกเสมอมา อันได้แก่ ประเทศอาร์เจนตินา ชิลี อิหร่าน และเกาหลีใต้ หรือกรณีประเทศที่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงอย่างกว้างขวาง เช่น อิรัก แซร์ ไฮตี เป็นต้น จึงส่งผลให้การปล่อยกู้ยืมเงินภายใต้การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไม่ประสบความสำเร็จ เพราะประเทศต่างๆ ยังไม่มีลักษณะโครงสร้างแบบ” การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” (วิภาส ทองสุทธิ, 2551, น. 15)

ต่อมาได้มีองค์การระหว่างประเทศที่ได้ให้ความสนใจกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วย ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย องค์การความร่วมมือระหว่างชาติญี่ปุ่น องค์การสหประชาชาติ (UN) และองค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นต้น เพื่อให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดของ World Bank และได้ร่วมกันผลักดันสร้างการยอมรับร่วมกันระดับโลกเกี่ยวกับกับการปกครอง การบริหารภาครัฐ และนโยบายสาธารณะที่รัฐต้องรับผิดชอบ (รัชยา ภักดีจิตร, 2557, น. 4)

ส่วนกรณีประเทศไทยได้มีการนำแนวคิด เรื่อง “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” มาใช้ใน ช่วง พ.ศ. 2539 – 2540 โดยองค์การพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ ได้หยิบยกประเด็น ปัญหาที่เป็นผลกระทบจากระบบการบริหารจัดการที่ไม่ดีมาสร้างเป็นระบบการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งประเทศไทยที่ได้ประสบวิกฤติเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง เมื่อปี พ.ศ. 2540 จึงจำเป็นต้องกู้ยืมเงิน จากกองทุนระหว่างประเทศ (IMF) แต่ต้องนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาเป็น แนวปฏิบัติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ได้นำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั่นเอง (ถวิล บุรีกุล, 2557, น. 237)

3.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้มีการนำไปใช้กันอย่าง แพร่หลายในทุกวงการทั่วโลก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งได้มี ผู้ให้ความหมายของคำว่าบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ธนาคารโลก (World Bank) ให้ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะ และ วิธีการของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมาย ของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยความหมาย ของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมี “Good Governance” เพื่อช่วยในการฟื้นฟู เศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการทางกฎหมายที่อิสระ ที่ทำให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบ ราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้ (อ้างในรัชยา ภักดีจิตต์, 2557, น. 8)

สำหรับ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank): ADB) ได้ให้ความหมาย Good Governance ไว้ว่า คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล ซึ่งหมายถึง การมีบรรทัดฐาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ (อ้างในเสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 4)

ส่วน Kofi Annan อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ กล่าวว่า Good Governance เป็นการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยให้บริการสาธารณะที่มี ประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม กระบวนการทางกฎหมายอิสระ ในขณะที่นิยามของธนาคาร พัฒนาแห่งเอเชียเน้นไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างใน รัชยา ภักดีจิตต์, 2557, น. 8)

ประเวศ วะสี อธิบายว่า Good Governance คือ ความโปร่งใส ความถูกต้อง การดำเนินงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน Good Governance เปรียบเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ (อ้างในเสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น.4)

ในขณะที่ ถวิลวดี บุรีกุล กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมภิบาล จึงเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎี การบริหารงานแต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (อ้างในถวิลวดี บุรีกุล, 2557, น. 240)

สำหรับ ชีรยุทธ บุญมี อธิบายไว้ว่า การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี คือ “ธรรมรัฐ” คือ กระบวนการความสัมพันธ์ (Interactive Relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคประชาชน ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีคุณธรรม มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดี ความเป็นการบริหารแบบสองทาง ระหว่างรัฐประชาธิปไตย และฝ่ายสังคม เอกชน องค์กรพัฒนา ภาคเอกชน โดยเน้นการมีส่วนร่วม การจัดการตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นธรรมมากขึ้น” ความหมายของธรรมรัฐจึงแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ธรรมรัฐในระดับปัจเจกบุคคล ธรรมรัฐในระดับกลุ่มบริษัทและองค์กร และธรรมรัฐระดับชาติ (อ้างใน ศุทธิกานต์ มีจั่น และคณะ, 2556, น. 22)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หมายถึง กติกาหรือเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสมและเป็นธรรมที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคมบ้านเมืองและสังคมอัน หมายถึงการจัดการบริหารทรัพยากร และสังคมที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกๆระดับ รวมถึงการจัดระบบขององค์กร และกลไกของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการองค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่นองค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรของเอกชน ชมรม และสมาคม เพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคลเอกชนและภาคประชาสังคม” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543)

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นการบริหารงานของรัฐ ที่มุ่งเน้นการบริหารงานที่อยู่บนหลักการแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาสังคม เพื่อให้การบริหาร การปกครอง ของหน่วยงานของรัฐ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และมีความเป็นธรรม

3.3 ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ในหลายๆประเทศรวมทั้งประเทศไทยต่างได้ให้ความสนใจ Good Governance หรือ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี นั้น เพราะ Good Governance เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบภาครัฐ โดยเฉพาะประเทศไทยที่มีความเชื่อว่าหากมีการนำหลัก Good Governance มาปรับใช้กับการปฏิบัติงานภาคราชการ เอกชน และประชาชนแล้ว จะทำให้มีการพัฒนาไปในทางที่ดี เกิดความเป็นธรรม ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และจากวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ที่เรียกว่าวิกฤติฟองสบู่แตก ทำให้ประเทศไทยได้ให้ความสนใจแนวคิด Good Governance มากยิ่งขึ้น และเพื่อให้การกระบวนกรสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีเกิดผลอย่างจริงจัง คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น ประกอบด้วย 6 หลัก และประกาศใช้ เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2542 เพื่อให้ทุกองค์การทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน และภาคประชาชน มีความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะภาครัฐ ให้สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว (สันสิทธิ์ ชวลิตธำรง, 2550, น. 90)

หลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับของสังคม
- 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กัน
- 3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้
- 4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ
- 5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การแก้ไขปัญหาสาธารณะ และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ธรรมรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์

ต่อมาปี พ.ศ. 2545 จึงได้มีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่โดยมีการนำหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้อย่างจริงจัง เพื่อต้องการลบภาพการบริหารราชการแบบเดิมโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้นั้น ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศอย่างกว้างขวางว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศและนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถลดความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้งและสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจต่อการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555) เมื่อมีแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการเกิดขึ้น จึงได้นำหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปกำหนดไว้ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ต่อมาจึงได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) จึงได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ (จำเนียร ราชแพทยาคม, 2559, น. 29 - 30) โดยได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และได้มาจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาจนได้ข้อสรุปร่วมกันว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) ที่เหมาะสมแก่การปรับมาใช้ในภาครัฐ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, น. 8)



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบหลักกรรมกิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.8)

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) การปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถ ดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) กระบวนการ เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรีโดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือ กระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงเมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา/ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครอง (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อกำหนดงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค/เที่ยงธรรม (Equity) การปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้ง ยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

10) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

3.4 ความสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต่อการปฏิรูประบบราชการ

หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้กลายเป็นแนวคิดเชิงสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการเกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยในต่างประเทศต่างก็ได้มีการเสนอแนวคิดและนำไปใช้ในการปฏิรูประบบราชการอย่างกว้างขวาง

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2550, น. 43 – 47) ดังกรณีตัวอย่างของประเทศอินโดนีเซีย ในแง่ของการปราบปรามคอร์รัปชันในประเทศอินโดนีเซียนั้น ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในระบบราชการ ปัญหาการคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่ใหญ่ประการหนึ่งของอินโดนีเซีย และระดับความรุนแรงของปัญหาการคอร์รัปชันที่อินโดนีเซียเผชิญอยู่นั้น สามารถวัดได้จากสถานะและสถานภาพทางเศรษฐกิจ ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด ด้านการลงทุนในประเทศ ค่าครองชีพ กลไกตลาด และการรับรู้ข่าวสารในตลาด และจากผลกระทบวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 และด้วยความช่วยเหลือและทุนสนับสนุนจากนโยบายการต่อต้านคอร์รัปชันของ Asian Development Bank (ADB) ในปี พ.ศ. 2541 ได้กลายเป็นแรงผลักดันให้อินโดนีเซียปราบปรามคอร์รัปชันทุกระดับและปฏิรูปภาครัฐไปสู่การมีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีอย่างจริงจัง ซึ่งมีกรอบแนวทางกว้าง ๆ 3 ประการ คือ

1) กระตุ้นให้มีการแข่งขันทางการค้าโดยชอบธรรม กล่าวคือ จากความไม่โปร่งใสของกลไกตลาด การไม่มีระบบตรวจสอบที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดการคอร์รัปชันและการผูกขาดของนายทุนหรือนักการเมือง ทำให้ประชาชนไม่มีตัวเลือกสินค้า จึงได้กระตุ้นให้มีความเสมอภาคในการแข่งขันทางการค้าและการแปดรูปรัฐวิสาหกิจ จะช่วยให้ตลาดเกิดสถานะทางการแข่งขันเสรี เป็นไปตามกติกาและกลไกของตลาด ผู้ผลิตแข่งขันกันได้โดยชอบธรรม และบั่นทอนอำนาจผูกขาดของนายทุน ทำให้ประชาชนได้เลือกซื้อสินค้าได้อย่างเสรี

2) ส่งเสริมให้การบริหารของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ กล่าวได้ว่าระบบราชการมีส่วนเอื้อให้เกิดการคอร์รัปชันในหน่วยงานและทำให้การบริการทั่วไปแก่ประชาชนด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงได้มีการปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐ อาทิ เรื่องเงินเดือน สวัสดิการ โครงสร้างที่ซับซ้อน กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันจะไม่เปิดช่องว่างให้เกิดการคอร์รัปชันทุกระดับของหน่วยงาน

3) การมีส่วนร่วมของประชาชน เนื่องจากประชาชนสะสมความเบื่อหน่าย และความไม่จริงใจในการแก้ไขปัญหาของรัฐบาล จึงทำให้ประชาชนไม่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ดังนั้น อินโดนีเซียจึงได้มีการสร้างทัศนคติใหม่ให้กับประชาชน ส่งเสริมสิทธิทางการเมืองของประชาชน กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของความร่วมมือของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงานของรัฐ และนักการเมือง

นอกจากประเทศอินโดนีเซียที่ได้้นำแนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารราชการแล้ว ยังมีอีกหลายประเทศที่ไม่ได้กล่าวถึงทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา ประเทศที่พัฒนาแล้วได้แก่ สหรัฐอเมริกา ที่ได้เน้นประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและปรับปรุงองค์การของรัฐ ส่วนประเทศที่กำลังพัฒนา ได้แก่ ฟิลิปปินส์ และบอสซาวานา ที่อยู่ในช่วงของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้เพื่อเป็นกลไกที่จะช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ดีขึ้น

ในส่วนของประเทศไทยได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) มาใช้ปรับใช้ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในอดีตนับตั้งแต่สมัยของจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นต้นมา รัฐบาลทุกสมัยต่างได้พยายามปฏิรูประบบราชการของประเทศแต่ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อปี พ.ศ. 2538 เป็นช่วงที่ประเทศไทยได้รับแรงผลักดันอย่างมากจากกระแสโลกาภิวัตน์ ปัญหาเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงสภาวะการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศในภูมิภาค ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปฏิรูปโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง โดยการศึกษาและนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาผสมผสานกับรูปแบบการปกครอง และมีการผลักดันให้สร้างหลักการปกครองที่ดีของประเทศ ตลอดจน ให้นำหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐนำไปปฏิบัติ จึงได้มีการตรากฎหมายที่เกี่ยวข้องขึ้นมารองรับ และนำไปสู่การบังคับใช้อย่างได้ผล และเป็นรูปธรรม (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2550, น. 49)

3.5 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มีเจตนารมณ์ในการปฏิรูปสังคมไทย การเมือง การปกครอง และการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน การคุ้มครองเสรีภาพของประชาชน ซึ่งกลไกทั้งหลายนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างระบบธรรมาภิบาลหรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสังคมไทย ซึ่งเจตนารมณ์หลักดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประการ กล่าวคือ (1) การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพหรือให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารปกครองอย่างกว้างขวาง (2) การตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและชอบธรรมในการใช้อำนาจทางการเมือง และ (3) การทำให้โครงสร้างทางการเมืองมีเสถียรภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในการเพิ่มอำนาจให้แก่ประชาชนก็ได้มีการวางบทบัญญัติเพื่อกำหนดสิทธิในการร่วมรับรู้ข้อมูล คำชี้แจงและเหตุผลจากทางราชการก่อนการอนุญาต หรือดำเนินโครงการ/กิจกรรมใดที่มีผลกระทบและให้ประชาชนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นตามกระบวนการรับฟังความคิดเห็น เช่น ประชาพิจารณ์ ประชาหารือ เป็นต้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้เกิดขึ้นในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น. 197)

3.6 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เกิดขึ้นในช่วงรัฐบาลชุดพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร มีผลบังคับใช้ในวันที่ 3 ตุลาคม 2545 จัดได้ว่าเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย และเพื่อให้การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้เป็นผลสำเร็จ ตามมาตรา 3/1 ที่ได้กำหนดหลักการบริหารราชการแผ่นดินว่า ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามปรากฏดังนี้ มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้อง เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก การตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

3.7 พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หลังจากที่ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 แล้ว เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 3/1 จึงได้มีการออกพระราชบัญญัติกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยบังคับใช้กับส่วนราชการทุกกระทรวง ทบวง กรม กฎหมายนี้ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสนองต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีกรอบและแนวทางการดำเนินการดังนี้

หมวดที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตความหมาย

หมวดที่ 2 กำหนดแนวทางการบริหารราชการ

หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

หมวดที่ 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

3.8 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้ (ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2560 <https://www.opdc.go.th/uploads/files/law/constitution2550.pdf>)

ในหมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลัก

ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 78 (4) การพัฒนาระบบงานภาครัฐ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุง รูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ราชการ ส่วนมาตรา 78 (5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการ ให้การบริการสาธารณะ เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยการ คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น โดยมีหน่วยงานต่างๆ ของรัฐที่ถือได้ว่ามีบทบาท สำคัญในการขับเคลื่อนแนวคิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีนำไปสู่การนำไปใช้ให้เห็น เป็นรูปธรรม คือ สำนักงานกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคม แห่งชาติ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถาบันพระปกเกล้า และกระทรวงมหาดไทย

สรุปได้ว่า การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (good governance) ได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อก่อให้เกิดการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี คอยผลักดันและขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นไปตามหลักประชาธิปไตยและหลักของกฎหมาย ประชาชนได้มีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็น อันเป็นส่วนหนึ่งในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของรัฐนั่นเอง นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับกระแสการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (NPM) ที่ได้ ให้ความสำคัญกับประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับประชาชน มุ่งให้เกิดการ บริหารจัดการที่ดีที่เห็นว่าไม่มีความแตกต่างด้านการดำเนินงานระหว่างภาครัฐและเอกชนกับ หน่วยงานของรัฐ เพื่อให้การบริหารงานของรัฐตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จึงได้ กำหนดทิศทางการทำงานให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยได้นำแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ที่อยู่บนหลักพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ที่ได้มีการระดมความคิดจากทุกภาคส่วน หรือตัวแทนทุกหน่วยงานให้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ดังจะนำเสนอ ในหัวข้อถัดไป

4. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งหัวข้อ ออกเป็นดังนี้ 1) ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5) การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารระบบราชการไทย ตามลำดับ

4.1 ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในภาคธุรกิจแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้เริ่มเข้ามา ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยเริ่มแรกเป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษา ด้านบริหารธุรกิจ โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ” ต่อมาจึงได้กลายเป็นวิชาบังคับ วัตถุประสงค์ของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนี้ ก็เพื่อให้นักศึกษาศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ในธุรกิจ โดยปัญหาต่างๆ ได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและสามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตได้ (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554, น. 7)

ในส่วนของภาครัฐนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทอย่างจริงจังในช่วง ทศวรรษที่ 1950 โดย World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีทิศทางที่ชัดเจน ส่วนในช่วงทศวรรษที่ 1960 ได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาว และแผนประจำปี และในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาเป็นช่วงที่มุ่งเน้นการจัดกระบวนการ และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐจึงเติบโตอย่างคู่ขนาน (วรางคณา ผลประเสริฐ, 2554, น. 7)

จากความเป็นมาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้เกิดขึ้นในภาค ธุรกิจก่อน องค์กรธุรกิจจะมีการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อนำมาใช้เป็นวิธีการในการดำเนินงานเชิงรุกขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนดขึ้น และให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งจากความสำเร็จของการนำไปใช้ในภาคธุรกิจนี้เอง เป็นส่วนกระตุ้นที่สำคัญให้ภาครัฐเองได้มีการ นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภาครัฐเช่นกัน เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ ภาครัฐให้ทันสมัยเช่นเดียวกับภาคเอกชน เพียงแต่การบริหารงานภาครัฐจะเรียกในอีกชื่อหนึ่ง ว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” ซึ่งมีนัยความหมายเช่นเดียวกันกับคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งหวังให้องค์กรมีการบริหารจัดการและปรับตัวในเชิงรุกในระยะยาว เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553, น. 4) โดย แคลปแลน

และเดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) มีความเห็นว่าองค์การควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ซึ่งองค์การเชิงยุทธศาสตร์มีหลักการสำคัญ 5 ประการ 1) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น 3) การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน 4) การทำให้ยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการมีความต่อเนื่อง 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553 น. 6) ซึ่งองค์การเชิงยุทธศาสตร์เป็นลักษณะของการมุ่งเน้นองค์การที่เป็นเลิศ

สำหรับประเทศไทยได้นำ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หรือ “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์” มาปรับใช้ในการบริหารราชการ หลังจากที่ได้มีการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2545 โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยมาแล้ว 2 ฉบับ (พ.ศ. 2546 – 2550 และ พ.ศ. 2551 – 2555) ส่วนฉบับปัจจุบัน คือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังได้รองรับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นกรอบทิศทางสำคัญที่มีเป้าหมายร่วมกันทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนอีกด้วย ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2556 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561) และมอบหมายให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐนำไปใช้เป็นกรอบแนวในการดำเนินภารกิจของหน่วยงานต่อไป ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการให้ระบบราชการไทยพร้อมรับการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน (นราธิป ศรีราม, 2559, น. 55)

4.2 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้อย่างหลากหลายดังต่อไปนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556, น. 72) อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกแบบคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินการควบคุม การตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ส่วน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2553, น. 4) อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังให้มีการบริหารจัดการเชิงรุกในระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

ซี พอล นูท และ โรเบิร์ต C.Paul Nutt และ Robert W. ทั้งสองได้อธิบายไว้ว่า “ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ที่ต้องมีการดำเนินการ เพื่อให้ข้อมูล เพื่อสร้างความเห็นพ้องร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) (อ้างในจุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 267)

ในขณะที่ ชลทิศ ธีระฐิติ (2557, น. 184) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เกิดปัจจุบัน หากมีเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาอะไรที่องค์กรจะต้องจัดการในระยะเวลาอันสั้นก็จะใช้เครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกันในเชิงระยะยาวการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางที่องค์กรนั้นจะบรรลุในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, น. 9) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร กลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาเองต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

นอกจากนี้ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น. 45) ได้สรุปความหมายของการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ (public strategic management) ไว้ว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอน หรือกระบวนการทางการบริหารที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรและการจัดทำแผนปฏิบัติการผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนการควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนแผน และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วน วิชิต อุ๋อัน (2546, น. 4) กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งสภาวะการณ์ปัจจุบัน ไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ที่ดีขึ้นในอนาคต

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2553, น. 11- 6) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจกำหนดนโยบายพื้นฐานและแผนปฏิบัติขององค์กร เพื่อที่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรที่มีอยู่เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพล้อมที่เกิดขึ้น

ในขณะที่ วรางคณา ผลประเสริฐ (2553, น. 6) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจ ผ่านการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550, น. 38) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีการทบทวนกระบวนการกลับไปกลับมาตลอดเวลา มีการนำองค์กรให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อบรรลุความต้องการที่กำหนดไว้ ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อม ทั้งในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องที่ใช้กำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว และองค์กรภาครัฐควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เชิงรุกในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

4.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, น. 77–78) อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ค.ศ. 1980–ปัจจุบัน) เป็นผลจากความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมโดยรวม ทั้งองค์กรดังกล่าว ทำให้มีการขยายขอบเขตไปสู่เรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง องค์กรวัฒนธรรมทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

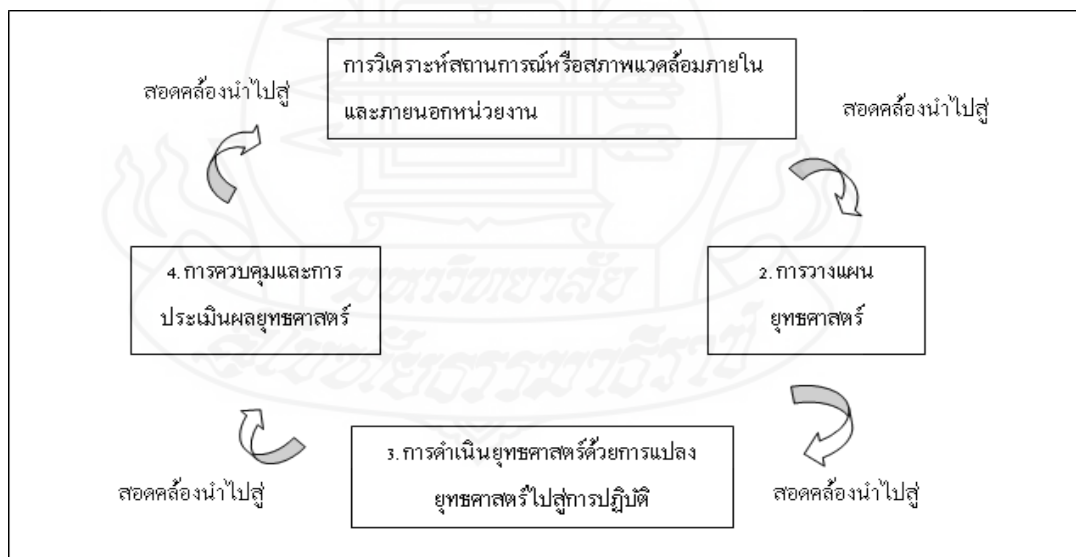
1) การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกและจัดสรรทรัพยากรภายใน การวิเคราะห์เลือกกลยุทธ์

2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติการ (Action Plan) การสนับสนุนกลยุทธ์ (โครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการ)

3) การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างในจำเนียร ราชแพทยาคม, 2559, น. 22) ได้นิยามคำว่า “ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ” คือ แนวทางหรือวิธีการพัฒนาขององค์กร เพื่อการพัฒนาในอนาคต ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัว สูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต

ในขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556, น. 1-71) อธิบายไว้ว่า กระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ 3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ใน 4 ขั้นนี้ ในแต่ละกระบวนการ จะมีความ สอดคล้องกัน ส่วนในขั้นตอนที่ 4 เป็นการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะนำผลการประเมินนี้ จะนำไปใช้สำหรับการแข่งขัน



ภาพที่ 2.2 การบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สัมพันธ์ และสอดคล้องกัน

ที่มา: วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556, น. 73)

1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

(1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน กล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของการกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งจะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขอย่างน้อยเพียงใด

(2) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อหลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ก่อนการดำเนินยุทธศาสตร์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วย ทั้งนี้ เพื่อประเมินโอกาส (opportunities) หรือข้อดีและข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) หรือข้อเสียด้วย ซึ่งเป็นการประเมินแจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบเข้าใจ เพื่อดำเนินการต่อไป

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไปหลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์ และ 5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หลังจากที่ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์ไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินตามยุทธศาสตร์หรือการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน กล่าว คือการนำขั้นตอนต่างๆ ไปปฏิบัติจริง ได้แก่ การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไป

4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผลกระบวนการยุทธศาสตร์ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือไม่ เพียงใด ซึ่งลักษณะของการประเมินผลยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) การติดตามผลการดำเนินงาน 2) การรายงานความก้าวหน้า 3) การวัดประเมินผล

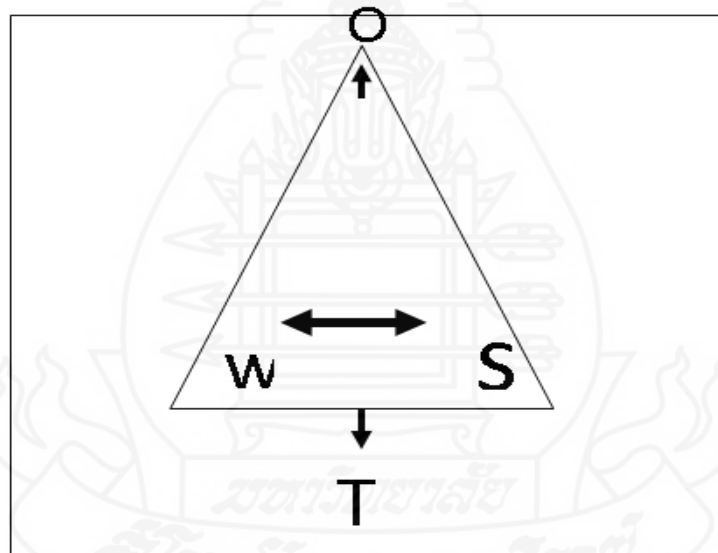
ส่วน ฌรณค้ศคค้ บญเลศ (2550, น. 43 - 44) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมกลยุทธ์

1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) นักกลยุทธ์ต้องกำหนดเป้าหมายขององค์การออกมาเป็นรูปธรรม “ภารกิจ (Mission)” หรือ “ วัตถุประสงค์ (Objective)” เป้าหมายเป็นเครื่องสะท้อนความต้องการในอนาคตขององค์การ โดยนักกลยุทธ์ต้องพิจารณา และกำหนดว่าต้องการให้องค์การเป็นเช่นไรในอนาคต

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) นอกจากการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการแล้ว นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินภารกิจในความรับผิดชอบ โดยพิจารณาทั้งในด้านดี และด้านไม่ดี เพื่อทำการเปรียบเทียบศักยภาพ และความพร้อมขององค์กร ปกตินักกลยุทธ์จะแยกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ช่วง ดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) หมายถึง ส่วนประกอบขององค์กร ที่มีผลต่อศักยภาพในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งนักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาทั้งจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร เพื่อตรวจสอบความพร้อมขององค์กรในการดำเนินงานด้านกลยุทธ์

(2) ปัจจัยด้านภายนอกองค์กร (External Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ในการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา: ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, (2550). วารสารการจัดการสมัยใหม่, 5 (2), (44)

3) การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation and Planning) เราสามารถกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และเป้าหมายองค์กร เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรจะให้ภาพที่ชัดของความต้อการ ในขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้ทราบถึงศักยภาพขององค์กร และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

หลังจากนั้นนักกลยุทธ์จะนำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดเป้าหมาย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์โดยกำหนดประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue) แผนการ ปฏิบัติการ และประเมินรายละเอียดของแผนการ เพื่อให้้องค์การสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงการจัดสรรทรัพยากร ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาที่คุ้มค่า การระบุปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ของกลยุทธ์ทั้งทางโดยตรงและทางอ้อม ต้องมั่นใจว่าผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเข้าใจเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายกลยุทธ์เป็นอย่างดี

5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมเป็นการตรวจสอบจะประเมินว่าการดำเนินงาน เป็นไปตามแนวทางที่ต้อการหรือไม่ ซึ่งมีลักษณะเป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) ที่นำข้อมูลจากการดำเนินงานขององค์กรมาพิจารณาว่าเป็นไปตามความต้อการหรือไม่ เพื่อจะหาแนวทางในการปรับปรุงให้มีความเหมาะสม ความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น เป็นมาจากหลายสาเหตุ เช่น แผนกลยุทธ์อาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง

4.4 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ได้ให้ความสำคัญในการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน จึงทำให้องค์การปรับเปลี่ยนมาเป็น “องค์กรเชิงกลยุทธ์” ดังที่โรเบิร์ต เอส. แคลปแลน และเดวิด พี. นอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์กร ควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น จะมีหลักสำคัญ 5 ประการ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553, น. 6)

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
- 2) การปรับองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารองค์การ ส่วน เกรน อาร์. คาโรล และเดวิด โวเกิ้ล (Glenn R. Carroll and David Vogel) มองว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553, น. 7)

1) กลยุทธ์จะเป็นตัวช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ (set direction) องค์การจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารขององค์การ และทำให้อยู่ในสภาพเหนือกว่าคู่แข่ง และทำให้้องค์การสามารถจัดสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ บนพื้นฐานที่ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ที่ดี และชัดเจนจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การ

2) กลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือของการประสานความพยายามทุกส่วนขององค์การ เข้าด้วยกัน (focusing effort) เนื่องจากองค์การจะมีความทำงานในรูปแบบของกิจกรรมระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ ดังนั้น การมียุทธศาสตร์จะช่วยทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การได้เกิดการประสานความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ และใช้ความพยายามร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่้องค์การกำหนดแล้ว

3) กลยุทธ์เป็นเครื่องมือของการกำหนดความชัดเจนขององค์การ (defining the organization) โดยยุทธศาสตร์ไม่เพียงทำให้บุคคลในองค์การเกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในการทำงานในองค์การเท่านั้นแต่จะทำให้บุคคลภายนอกได้เห็นภาพความชัดเจนขององค์การด้วยว่า้องค์การนี้ กลยุทธ์ใดในการบริหารองค์การ

4) กลยุทธ์จะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในองค์การ (providing consistency) โดยกลยุทธ์จะลดความไม่แน่นอน และทำให้การทำงานภายในองค์การเกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และมีการใช้ทรัพยากรอย่างประสานกัน

อารี แฝวสกูลพันธ์ (2553, น. 3) อธิบายไว้ว่า เนื่องจากสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์การที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารองค์การจะต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน

2) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ของ้องค์การ

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้มาคิดค้นประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆขององค์กร

4.5 การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารระบบราชการไทย

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุตามมาตรา 3/1 ดังกล่าวแล้ว จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการบริหารราชการของส่วนราชการ โดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นการตรากฎหมาย เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ในข้อที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังนี้

1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า

2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม 1) ต้องมีรายละเอียดขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามแผนปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้อง กับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ เกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไข หรือบรรเทา ผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

จะเห็นได้ว่าในรายละเอียดของ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ของรัฐ ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้า ทั้งด้านงบประมาณ และ ด้านเป้าหมาย ภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ รวมทั้งมีการ ควบคุมและติดตามการประเมินผลของแผนปฏิบัติราชการ และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ประกอบการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

จากเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ยึดหลักการ พัฒนาการบริหารราชการให้สอดคล้องตามแนวทาง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามมาตรา 3/1 โดยการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในไว้แต่ละ ฉบับ เริ่มตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2546 – 2550) แผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2551 – 2555) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2556 – 2561) ซึ่ง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จะมีการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ ทุกฉบับเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังกระตุ้น หรือ ผลักดันให้หน่วยงานราชการอื่นได้บริหารงานและดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงาน ราชการทุกแห่งจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ ตลอดจน มีการวิเคราะห์ผลกระทบ จากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำผล ที่ได้มากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือทางการบริหาร ที่ภาครัฐได้นำมาใช้ในการบริหารงาน ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปในเชิงรุก กล่าวคือ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นสูง มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่าหลังจากที่คณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ ได้จัดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยมาแล้ว 2 คือฉบับ (พ.ศ. 2546 – 2550 และ พ.ศ. 2551 – 2555) ในส่วนของฉบับ (พ.ศ. 2556 – 2561) เป็นฉบับปัจจุบันนั้น ทำให้

ระบบราชการไทยมีความก้าวหน้าและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายนั้น ล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรเป็นสำคัญ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้เกิดขึ้นร่วมกัน ตลอดจน ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยน ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการให้เกิดขึ้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมจะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในทันที จึงจะนำเสนอให้หัวข้อถัดไป

5. แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

จากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ถึงกันทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐต้องหันมาทบทวนการบริหารงานของระบบราชการมากยิ่งขึ้น และเร่งพัฒนาคุณภาพของราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมายระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการที่มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในที่นี้ แนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ประกอบด้วย 4 เรื่องที่สำคัญ คือ 1) ความเป็นมาของ กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการ

5.1 ความเป็นมาของ กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรากฏการณ์ของโลกดังกล่าว ทำให้หลายๆ ประเทศปรับตัวไม่ทันโลก ทำให้เกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้รัฐมีภาระงานใหม่ๆ ทั้งปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น และงานยุ่งยากมากขึ้น ขณะที่กระแสประชาธิปไตยและเศรษฐกิจเสรีได้กดดันให้ราชการต้องมีขนาดเล็ก แต่ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการปฏิรูปและพัฒนากระบวนการ จากเดิมที่มีปัญหา อาทิ การขาดประสิทธิภาพในการทำงานการเฉื่อยชาและละเลยหน้าที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการมีลักษณะเผด็จการและการทุจริตไม่โปร่งใสไปสู่การเป็นระบบใหม่ที่เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มากยิ่งขึ้น

จากผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้รัฐบาลต้องเร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบราชการ โดยได้กำหนดนโยบายปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ รวมทั้งมีมติดำเนินการพัฒนาระบบราชการ โดยการเร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมายระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารราชการที่มีความยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นกระบวนการและระบบ รัฐบาลไทยจึงได้ปฏิรูประบบราชการไทยเมื่อปี พ.ศ. 2545 เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ จึงได้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา และเพื่อให้ระบบราชการไทยสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานราชการไทยอย่างจริงจังตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) ที่มุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และสอดคล้องตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) จึงได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 จึงมีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ อันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร. คั่นคืนวันที่ 15 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/46_50.pdf)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อระบบการเงินและงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 นั้น ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ โดยการเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน เป็นการมุ่งเน้นการดำเนินงานในลักษณะที่คนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรกๆ มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ คือได้มี

การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ของข้าราชการ ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เป็นการสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการให้มีความพร้อมในการทำงานเพื่อประชาชน และมุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ทุกส่วนราชการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปรับวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้ข้าราชการทุกคนปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยการผลักดันการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวัฒนธรรมการทำงาน ผ่านโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ จำนวนหลายโครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โครงการสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการส่งเสริมการ จัดการความรู้ (Knowledge Management และ โครงการเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล เป็นต้น (ค้นคืนวันที่ 6 พฤษภาคม 2560, จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=3&content_id=119)

5.2 ความหมายของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (IAMREADY)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549, น. 3-4) ได้ให้ความหมายของคำว่ากระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ “IAMREADY” ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชน ที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป
- 2) วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของหมู่คณะ วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรม จะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งได้เป็น 5 ส่วน คือ 1) ค่านิยม 2) บรรทัดฐานทางสังคม 3) บุคคล 4) วัตถุ เครื่องใช้เครื่องมือการทำงาน 5) สภาพแวดล้อมทางการเงิน

3) ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและความเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำตนเอง หรือ สิ่งที่บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลนิยมยึดถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำๆ บ่อยๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกันไปเป็นวัฒนธรรมได้

4) กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ

5) หลักการ แนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY”

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวถึงหลักการแนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” ไว้ดังต่อไปนี้

1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกงไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานเชิงรุก

3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายความว่า การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจ ต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) หมายความว่า การเรียนรู้ และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายความว่า การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ

ระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่ว่ารับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทน หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากที่กล่าวมา กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ “IAMREADY” หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม การปฏิบัติงานของข้าราชการ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว ถูกต้อง และมีความโปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี ตลอดจนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐได้และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการ

5.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของข้าราชการ

5.3.1 ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี I (Integrity)

- 1) ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามที่ส่วนราชการได้จัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม
- 2) ทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ และมีความชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม
- 3) มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่

5.3.2 การปฏิบัติงานเชิงรุก A (Activeness)

- 1) ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 2) มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์
- 3) ไม่ยึดติดกับปัญหาเดิม ๆ โดยไม่คิดแก้ไข

ทิศทาง

4) มีการวางแผนการทำงาน เน้นการทำงาน โดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนด

5) สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนด

5.3.3 มีศีลธรรม คุณธรรม M (Morality)

1) ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค

2) กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

3) มีมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ

4) ซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

5) มีความซื่อสัตย์

6) คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชน

รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ประชาชน

7) มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน

การมอบหมายงาน เป็นต้น

5.3.4 มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่าง ๆ R (Relevancy)

1) มีความรู้ความสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตามโอกาส

2) ปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) ระบุว่าหน่วยงานมีความต้องการปฏิบัติงานที่มีขีดสมรรถนะอย่างไร

และปรับตัวพัฒนาตนเองให้มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

5) สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว

6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

7) มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น

5.3.5 มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ E (Efficiency)

1) มีแผนการทำงาน มีความรอบคอบ

2) ทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด

3) ประหยัดทรัพยากร

4) คำนึงถึงความคุ้มค่า อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

5) ทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

5.3.6 มีความรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม A (Accountability)

- 1) ตระหนักในความรับผิดชอบ ในหน้าที่ของตนทั้งต่อหน้าที่การงาน และต่อสังคม
- 2) สามารถแก้ปัญหาได้เมื่อได้รับข้อร้องเรียน
- 3) พร้อมรับการตรวจสอบ

5.3.7 มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส D (Democracy)

- 1) รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) ประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม
- 3) สร้างเครือข่ายในการทำงาน
- 4) ปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ

5.3.8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน Y (Yield)

- 1) ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
- 2) มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน
- 3) มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ เป็นการดำเนินงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ โดยเป็นการส่งเสริมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยุคใหม่ในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ ประชาชนยังมีความคาดหวังว่ากระบวนการทัศน์ ดังกล่าวจะเป็นการกระตุ้นการทำงานของข้าราชการ ให้ข้าราชการทำงานเชิงรุก ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ ให้บรรลุเป้าหมายนั้น คือ ไม่สามารถใช้อำนาจในการสั่งการให้ปฏิบัติได้ แต่จะส่งเสริมได้ในการให้การศึกษาและการอบรม และการสร้าง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อระดมทุกฝ่ายในการให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น โดยการบริหารการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) การทำงานเป็นทีม 3) สมรรถนะของข้าราชการ 4) และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาจะนำเสนอในหัวข้อถัดไป

6. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ในสถานการณ์โลกและสังคมปัจจุบันที่การสื่อสารไร้พรมแดนเป็นผลให้ข้อมูลต่างๆ แพร่กระจายถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ในส่วนของภาครัฐนั้นมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังที่ประชาชนพึงมีต่อหน่วยงานของรัฐ ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้นำ เพราะจะทำให้แผนการทำงานมีความรอบคอบมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้มากยิ่งขึ้นด้วย

6.1 ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์

DuBrin (2007, 391) ได้ให้ความหมายของ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งประเภทของภาวะผู้นำ ที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปด้วยดี (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 1)

David (1997, 5) อธิบายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่จะให้ปฏิบัติการขององค์กรให้สำเร็จ ในขณะเดียวกัน ก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดปฏิบัติการ การประเมินผล การตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ยังหมายถึงกระบวนการที่มีกิจกรรมเกี่ยวข้อง 3 ประการเข้าด้วยกัน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การดำเนินการในทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น.1 - 2)

ในขณะที่ ชัยเสถียร พรหมศรี ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์กรในอนาคต (อ้างในพิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์, 2559 น. 39)

ส่วน วิโรจน์ สารรัตตะ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างทางเลือก และการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ไม่ใช่อาศัยโชคช่วย แต่จะต้องเป็นผลจากการที่คอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในระยะยาว และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ (อ้างใน ฅลวย คงแป้น, 2556, น. 22)

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) เป็นการศึกษาถึงควมมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการบริหารงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น และจะต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นผู้นำแบบเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน นอกจากนี้ ยังเป็นเรื่องของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงต้องสนใจลักษณะของจุดหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มุ่งโดยจุดหมายนี้ ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้ง กำหนดทิศทางขององค์การ และการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 10)

ในขณะที่ สมชาย หิรัญกิตติ (2545, น. 49) อธิบายไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดหมายหลักขององค์การหรืองานขององค์การ และกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอด การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มักเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ ขณะเดียวกันผู้บริหารระดับกลางหรือระดับต้นก็อาจจะมีความจำเป็นต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถประสานงานหรือปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารระดับสูงกว่ามอบหมายได้ดีขึ้น โดยผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิรูปหรือเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งหมายถึงผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าอยู่นิ่งอยู่กับที่ โดยทำภารกิจดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงาน โดยกำหนดให้มีภารกิจมากขึ้น มีจุดหมายสูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- 2) เป็นผู้จุดประกายให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลือตามและสนใจต่อผลประโยชน์ขององค์การ
- 3) เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามในด้านความคิดที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนส่งเสริมในวัฒนธรรมในด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

ส่วน นิติตล สิงห์เวียง (2556) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พึ่งจะต้องมีครบเครื่อง อยู่ในตนเอง กล่าวคือ เก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน มีทั้งศาสตร์และมีทั้งศิลป์ ต้องมองให้ออกกว่าองค์การ จะเดินไปทิศทางไหน ด้วยวิธีการอย่างไร และจะสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์การ ได้อย่างไร สร้างขวัญและกำลังใจ ความศรัทธาจากลูกน้องที่สำคัญ การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ภายในจิตใจ เพื่อให้้องค์การมีความน่าอยู่ น่าทำงาน ทุกคนในองค์การมีความรักใคร่ สามัคคีกัน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัว โดยผู้นำจะให้ความสนใจในเป้าหมาย และ ทิศทางขององค์การเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ตลอดจนกระตุ้นและสร้างแรงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

6.2 ความสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำมีบทบาทอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์การ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ ความสามารถของผู้นำ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การล้วนมีความคาดหวังในตัวของผู้นำที่จะ บริหารงานและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้น ที่การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นผู้มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะ ยาว ภายใน 5 – 10 ปีข้างหน้า ตลอดทั้ง วางแผนกลยุทธ์เพื่อ ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนด กลยุทธ์ ในขณะที่วิสัยทัศน์มีสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มี ประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงวันนี้และอนาคตได้อย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ก้าว ไปสู่ อนาคต ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549, น. 44 – 45)

6.3 บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (อ้างใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2545, น. 49) กล่าวไว้ ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทที่สำคัญ คือ บทบาทในการกำหนดทิศทางของบริษัท บทบาทในการ ออกแบบองค์การ และบทบาทในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

6.3.1 บทบาทในการกำหนดทิศทางบริษัท สรุปได้ว่า เป็นการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นพื้นฐานสำคัญประการหนึ่งของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมาย กว้างกว่าการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นการมุ่งออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นตามลำดับ

ขั้นตอนโดยไม่มีเปลี่ยนแปลงใดๆ แต่การกำหนดทิศทางนี้ผู้นำกลยุทธ์ต้องใช้ข้อมูลต่างๆ เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชื่อมโยงเหล่านั้นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

6.3.2 บทบาทในการออกแบบขององค์การบ่อยครั้งที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

ประสบกับความยากลำบากในการนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจเกิดจากสาเหตุสำคัญหลายประการดังนี้

- 1) การขาดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ
- 2) ระบบรางวัลซึ่งไม่มีประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลแต่ละคน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- 3) ระบบควบคุมและระบบงบประมาณที่ไม่เหมาะสมเพียงพอ
- 4) กลไกการสร้างความร่วมมือและการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์การให้เป็นหนึ่งเดียวยังไม่ดีพอ

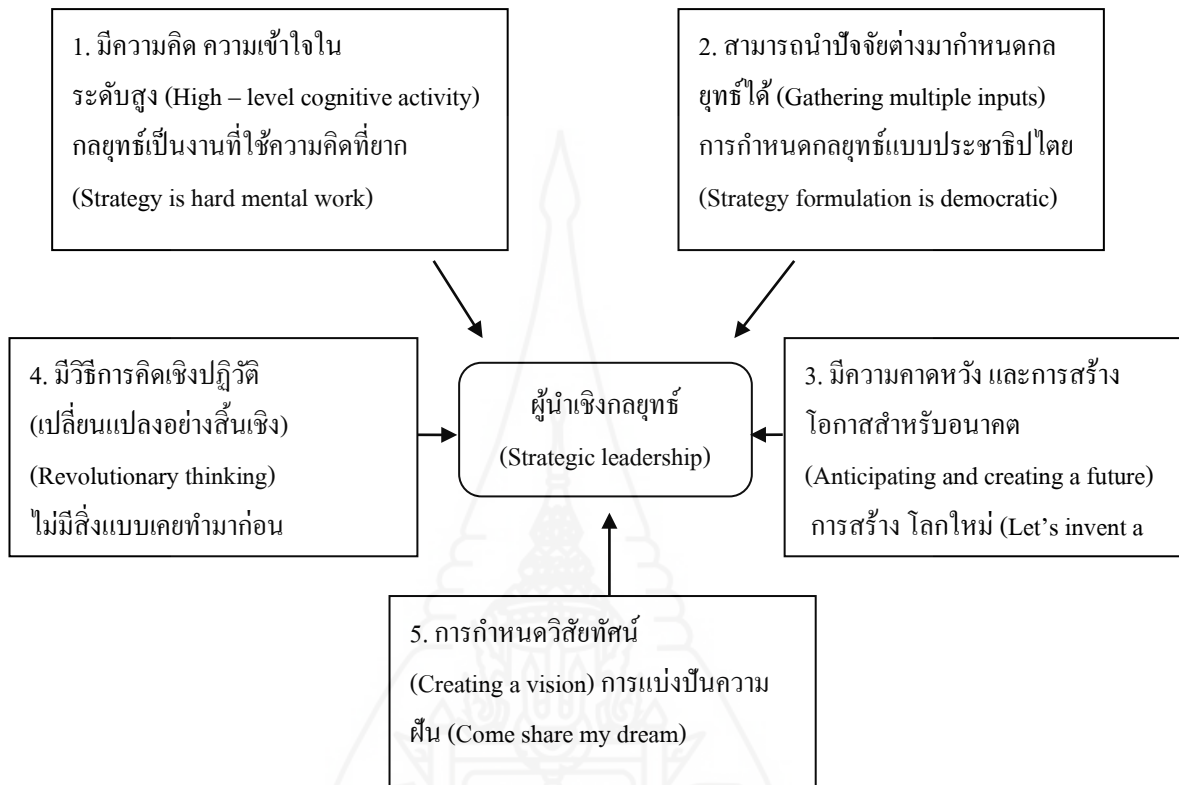
ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องมีส่วนร่วม โดยตรงกับการกำหนดโครงสร้าง ทีมงาน ระบบและกระบวนการต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

6.3.3 บทบาทในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นความเป็นเลิศ และคุณธรรม องค์กรทุกองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของบุคคลภายในองค์กร โดยปกติวัฒนธรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากผู้นำตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้กลไกหลายอย่าง เพื่อนำมาสนับสนุนการสื่อสารแบบตัวต่อตัวหรือการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การกำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ของผู้จัดการทุกแผนกและรายงานผลการประชุมต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำหรับผู้บริหารระดับฝ่ายจะมีการประชุมทุกเดือน และจะมีการประชุมรายไตรมาสระหว่างผู้บริหารระดับสูงในการพิจารณาถึงการปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นซึ่งสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรจะมีการออกวารสารข่าวสารส่งให้กับพนักงานทุกเดือน และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถถามคำถามกับผู้บริหารระดับสูงได้อย่างไม่เปิดเผยตัว เป็นต้น

6.4 ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, 3 – 5 ได้อธิบายไว้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง 2) สามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ 3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ

5) กำหนดวิสัยทัศน์ โดยคุณลักษณะที่กล่าวมา เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation)



ภาพที่ 2.4 แสดงคุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (2551). *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 6(2), 13

6.4.1 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive activity)

การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะทางความรู้สึนึกคิด และความเข้าใจในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับ และการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจผลที่ตามมาขององค์การที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อม เรียกว่า วิธีคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) ความเกี่ยวข้องกันของสิ่งต่าง ๆ และความมีอิสระต่อกัน
- 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับความคิดและความเข้าใจ
- 3) การแยกงานด้านการบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้นๆ
- 4) ผู้นำที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งเป็นผู้นำที่มีความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Ability) มากขึ้นและยิ่งได้เข้าขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะ ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน
- 5) ผู้นำที่เป็นนักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถในการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถของผู้นำในการสร้างมโนภาพ ในแต่ละองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในด้านความคิด ความเข้าใจ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพราะเป็นสิ่งช่วยในการกำหนดทิศทางเลือกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไปและการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไข ก็เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความสามารถด้านจินตนาการ

6.4.2 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสามารถนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ (*Gathering multiple inputs to formulate strategy*) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปรียบเทียบกับผู้มีสมรรถนะสูงในการทำงานโดยอิสระ และกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

6.4.3 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (*Anticipating and creating a future*) ผู้นำต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนจากอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นการแสวงหาความแตกต่างระหว่างความสำเร็จ และความล้มเหลว” ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต มีการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับрсนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

6.4.4 มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (*Reinventing the future*) แกรี ฮาเมล นักทฤษฎีด้านกลยุทธ์ กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์ หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกว่า กลยุทธ์ได้” ดังนั้น หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

6.4.5 ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ *วิสัยทัศน์ (vision)* หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ว เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด เป็นต้น และวิสัยทัศน์แสดงออกมาเป็นข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงแต่เป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป โดยองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องเป็นลักษณะการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างๆ ในระยะยาว 2) ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ 3) วิสัยทัศน์มีลักษณะแปลกใหม่เป็นนวัตกรรมที่เป็นจริงได้ 4) วิสัยทัศน์อาจเป็นเป้าหมายที่กว้างๆ 5) วิสัยทัศน์อาจเป็นลักษณะแบบเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 6) วิสัยทัศน์อาจมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 7) วิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่การสร้างกำไรให้กับองค์การ

ส่วน Davies and Davies (2004) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ประการดังต่อไปนี้ (อ้างในฐิติมา จันทเลิศ, 2550)

- 1) ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์การในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน
 - (2) ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
 - (3) ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การได้
 - (4) ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้างพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- 2) คุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Dissatisfaction or restlessness With the present) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ปรับปรุงพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา
 - (2) มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ (Absorptive capacity) สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
 - (3) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive capacity) เป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นสูง

(4) มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา (Leadership wisdom) มีการตัดสินใจ ที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือ ความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ที่มุ่งเน้น การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางขององค์กรเป็นหลัก อีกทั้ง ยังสามารถกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาด้วยผู้นำ เชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนผู้นำเชิงปฏิรูป หรือผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจน สามารถประมวลข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลที่จะตามมา ทั้งยัง หล่อหลอมความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายในการปฏิบัติงาน เพราะผู้นำประเภทนี้จะเห็นว่า แม้การกำหนดจะเป็นเรื่องของผู้บริหาร ระดับสูง แต่การนำไปสู่การปฏิบัตินั้นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นทีมเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สำหรับ หัวข้อถัดไป ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงเนื้อหาสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อยู่ ในกลุ่มของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

7. แนวคิดการทำงานเป็นทีม

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกัน เนื่องจากในแต่ละองค์การจำเป็นต้อง อาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์จากหลายๆ ด้าน เพื่อร่วมกันทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์การจำนวนมากจึงได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็น ทีมของบุคลากร โดยเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพียงลำพังมาเป็นการทำงานเป็นทีม เพราะ ตระหนักได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรจะทำหน้าที่ประสานการขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ในการทำงานเป็นทีม มีลักษณะคล้ายกันกับการทำงานแบบกลุ่ม กล่าวคือ การทำงานเป็นกลุ่ม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์กันต่อกันและกัน และมีการพึ่งพาอาศัยกันต่อกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน และผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลงานของสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่วนการทำงานเป็นทีมนั้น คือ การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเช่นกัน แต่ผลงานที่ออกมาจะมีลักษณะของการทำงานร่วมกัน เป็นทีม สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยแต่ละคนจะใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันมาประกอบกันและเกื้อหนุนการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผล

สำเร็จ ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่กล่าวไว้ว่า “การทำงานเป็นทีม ถือว่าเป็นหัวใจหนึ่งในการทำงานร่วมกัน องค์กรไหน บริษัทไหน หน่วยงานไหน ที่สามารถสร้างทีม พัฒนาทีม ให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้น บริษัทนั้น หน่วยงานนั้นจะ เจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว” ในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเกี่ยวกับ 1) ความหมายของการทำงานเป็นทีม 2) ลักษณะของทีม ที่มีประสิทธิภาพ 3) ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม

7.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

George and Jones, 2005, น. 312 (อ้างถึงในพิบูล ทิปะปาล, 2550, น. 177) ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น อย่างเป็นทางการ เพื่อเข้ามาทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุที่ต้องทำงานเป็นทีม เพราะลักษณะของงานจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์จากสมาชิกหลายฝ่าย หรือหลายๆ แผนกมาร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า “ทีมงานข้ามหน้าที่”

Diyer, 1995: 15 (อ้างในสุนันทา เลานันท์, 2544, น. 114) ให้ทัศนะว่า ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนสมาชิกในทีมทุกคนต้องมีความเข้าใจเป้าหมาย และยอมรับเป้าหมายที่ตั้งขึ้น

Mcshane and Von Glinow, 2005, น. 581 (อ้างในพิบูล ทิปะปาล, 2550, น. 185) ทีมงาน (work team) หมายถึง กลุ่มคนสองคนหรือมากกว่า ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีอิทธิพล ซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อทำงานให้เป็นผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความรับรู้ตัวตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2556, น. 24) ทีมหรือทีมงาน (Team) หมายถึง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความสัมพันธ์กันและกัน โดยมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบในภารกิจ ร่วมมือกันเป็นทีม (Collaborative team) มีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานมั่นใจที่จะให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล การร่วมมือกันเป็นทีมอาศัยกระบวนการตัดสินใจร่วมกันตามเป้าหมายของงานช่วยสมาชิกให้ปฏิบัติงานในกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม เป็นการผนึกกำลัง (synergize) ของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทำงานร่วมกัน โดยประสานพลังสร้างความเป็นหนึ่ง ก่อให้เกิดผลสำเร็จของมาตรฐานสูง (High Performance) ซึ่งการทำงานเป็นกลุ่มแปลว่า $2+2=4$ ส่วนการทำงานเป็นทีมแปลว่า $2+2=5$ นั้นหมายความว่า มีการผนึกกำลังจัดส่วนผสมของทีมบูรณาการเหมาะสมกับทีมงานที่มีคุณภาพ ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมากเสมอไปแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลและการผนึกกำลังร่วมกันของทีมงานเป็นสำคัญ

ส่วน วิรัช สงวนวงษ์วาน (2554, น. 203) อธิบายความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หรือ ทีมงาน คล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) ที่เป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป แต่ต่างกันที่การทำงานเป็นกลุ่มผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลงานของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของทีมจะเป็นผลงานของสมาชิกทั้งสมาชิกแต่ละคนและผลงานที่ร่วมกันรับผิดชอบของสมาชิกในทีม โดยใช้ทักษะที่มีต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาประสานประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเกื้อหนุนกัน

ในขณะที่ สุพานี สฤณภูวนิช(2552, น. 203) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีการผูกพันต่อเป้าหมาย และภารกิจขององค์การอย่างเต็มที่ มีจิตวิญญาณเป็นอันหนึ่งอันเดียว
2. มีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกันและร่วมกัน
4. สมาชิกมีการไว้วางใจกัน และมีวัฒนธรรมเป็นแบบร่วมมือกัน เน้นความเป็นทีม ร่วมกันทำงานอย่างแท้จริง
5. สมาชิกมีส่วนในการเป็นผู้นำกลุ่ม (ในแต่ละส่วนของงานตน) หรือมีการนำทีมในลักษณะร่วมกัน (Team Leader) สมาชิกจึงมีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น
6. ดังนั้น ทีมงานจะบรรลุผลมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีผลงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว (Collective Performance)

Cenzo , 1997: 217 – 219 (อ้างในอรุณี สันฐิติวณิชย์, 2559, น .86) อธิบายไว้ว่ามีปัจจัย 6 ประการ ในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับกฎหมาย
- 2) สร้างความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย
- 3) การพัฒนาความสามารถและทักษะเชิงเทคนิคของสมาชิกในทีม
- 4) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและ
- 6) ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับผู้นำกลุ่ม

ส่วนสำนักงาน ก.พ. (2552, น. 75) ให้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ไว้ว่า หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกใหม่

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทีมงาน คือ การรวมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานในทิศทางเดียวกัน โดยอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานจากหลายๆ ฝ่าย ในการประสานผลประโยชน์ เกื้อกูลในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และสมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีส่วนในการเป็นผู้นำในงานของตนที่ได้รับมอบ

7.2 ลักษณะของงานทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายเป็นขององค์กรนั้น ต้องได้รับความร่วมมือ จากบุคลากรภายในหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารต่างตระหนักดีว่า การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นการนำเอาความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตลอดทั้ง มีการติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อการทำงาน ก่อให้เกิดเป็นพลังความสามัคคีในการทำงานขององค์กร มีความพร้อมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเป็นการสะท้อนความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยได้มีนักวิชาการให้ความหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

Cleland (1994, p. 389)(อ้างในทวิศักดิ์ รูปสิงห์, 2549) ได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 10 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การยอมรับในความต้องการของบุคคลในทีม
2. การแบ่งผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกในทีมอย่างยุติธรรม
3. ความรู้รักในความเป็นทีมงานด้วยความจริงใจ
4. ความภาคภูมิใจและสนุกในการทำกิจกรรมกลุ่ม
5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและระหว่างสมาชิกกลุ่ม
6. ความผูกพันและความมุ่งมั่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
7. การให้ความอิสระซึ่งกันและกัน
8. ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรทีมงาน
9. ความสามารถในการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น

10. การกำหนดบรรทัดฐานการดำเนินงานที่ดี และปรับผลการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบรรทัดฐาน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 2000) (อ้างใน ประโยชน์ คล้ายลักษณะ, 2555) กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 9 ประการที่สำคัญ คือ

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมเข้ากันได้มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือระหว่างสมาชิก

2. มีการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผยได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก

3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้ร่วม

4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกันที่มาของอำนาจ คือ ศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล

5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติของกลุ่ม

6. ความขัดแย้งและมีการอภิปรายโดยการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ และช่วยในการปรับปรุงงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ความเหนียวแน่นในทีมเกิดขึ้นจากการยอมรับ การสนับสนุนการเชื่อใจความรักและความเป็นพวกเดียวกัน

8. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และตัดสินใจร่วมกันที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

9. สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, น. 226) อธิบายไว้ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของทีมงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมงานให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกันยอมรับกัน

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงานและสมาชิกให้ชัดเจน

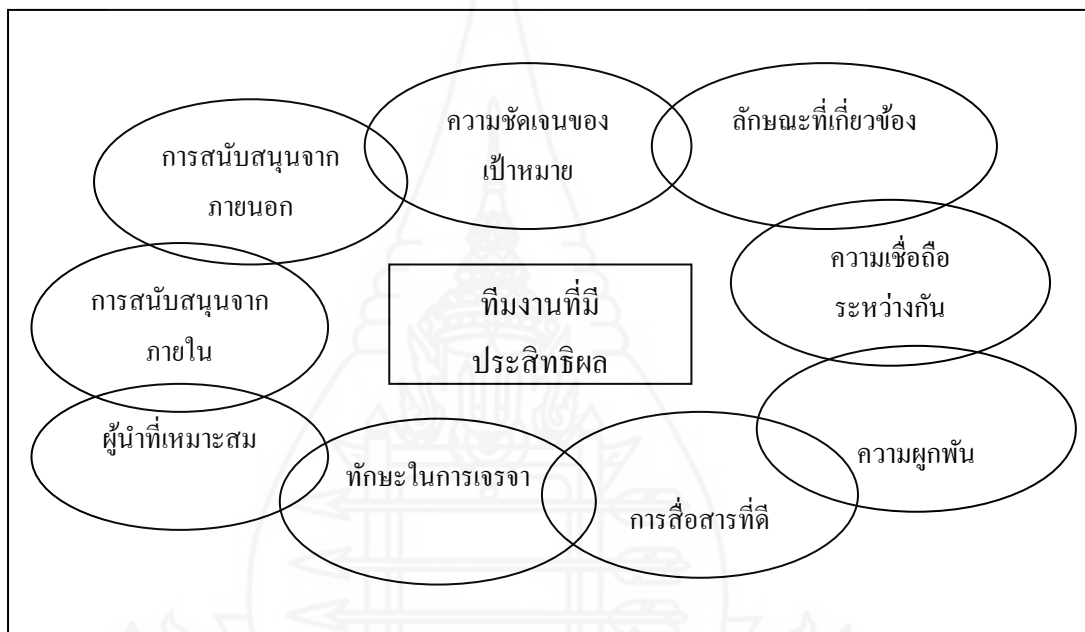
3. ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
4. ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ คิดพัฒนาหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน
5. ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์
6. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจกัน หวังดี จริ่งใจต่อกัน ต่อหัวหน้างาน และองค์กร
7. ถ้ามีการแข่งขัน จะมีการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงทุกฝ่าย และคำนึงถึงผลประโยชน์รวมขององค์กรเป็นสำคัญ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2554, น. 206) อธิบายไว้ว่า การจะเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานให้ดีขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ต้องมีเป้าหมายชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่น่าทำทายนั้น
2. สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีความสามารถเฉพาะตัว มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
3. ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกัน และกันในสมาชิกทุกคนของทีม บรรยากาศ ของความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถของผู้บริหารทีม
4. สมาชิกของทีมต้องมีความภาคภูมิใจและอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม
5. สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยตลอด และจะสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวน และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
6. สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิผลดี จะมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกัน และพร้อมจะเผชิญกับงาน หรือปัญหาต่างๆ ได้หลากหลาย
7. ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์ โดยการทำความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ปลูกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ

ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่จะทำหน้าที่เป็นเหมือนครู หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก และไม่ทำตัวเป็นนาย

8. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก ลักษณะประการสุดท้ายของทีมที่ดี คือ บรรยากาศภายในของการปฏิบัติงานของทีมจะต้องดี เช่น มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ มีสถานที่ บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวย มีการจัดการฝึกอบรม การจัดระบบการทำงาน การจูงใจ และการประเมินผลอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีแรงสนับสนุนจากภายนอกทีม คือ จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีด้วย



ภาพที่ 2.5 แสดงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล

ที่มา: วิเชียร วิทยอุดม (2554)

จากที่นักวิชาการดังกล่าว ได้อธิบายถึงลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ในมุมที่คล้ายกันและแตกต่างกันในบางประเด็น ทั้งนี้ ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง อาทิ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ผู้นำ และสมาชิกในทีม เป็นต้น และจากการวิเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 10 ประการ คือ

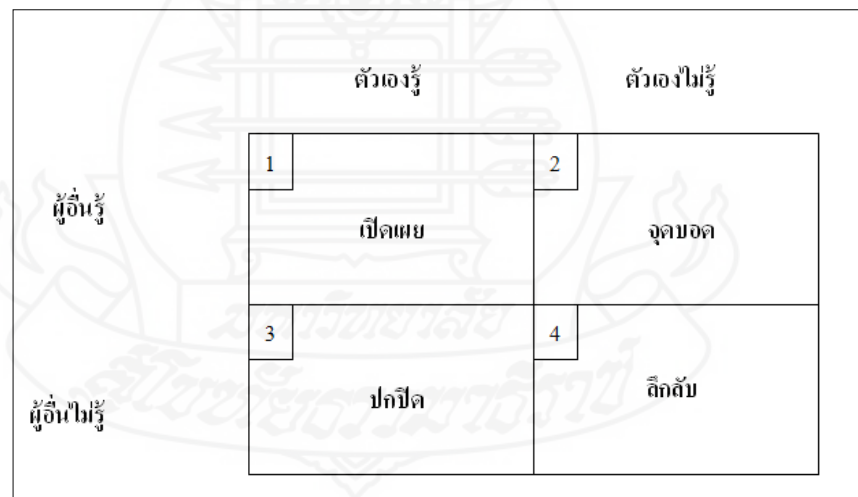
1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมที่ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกันยอมรับกัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กรได้
2. ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามคนได้ในทุกสถานการณ์ โดยการทำความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ปลูกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่จะทำหน้าที่เป็นเหมือนครูหรือเป็นที่ปรึกษา
3. สมาชิกและผู้บริหารทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และจะสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
4. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ คิดพัฒนาหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน
5. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์
6. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจกัน หวังดี จริใจต่อกัน เชื่อถือซึ่งกัน และกัน ไว้วางใจต่อกัน ซึ่งบรรยากาศ ของความเชื่อถือและความไว้วางใจต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถของผู้บริหารทีม
7. สมาชิกอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่าง เพื่อความสำเร็จของทีม โดยคำนึงถึงทุกฝ่ายและคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์
8. สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีความสามารถเฉพาะตัว มีทักษะในการ ปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
9. สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิผลที่ดีจะมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกัน และพร้อมจะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่าง ๆ ได้หลากหลาย
10. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก ลักษณะประการสุดท้ายของทีมที่ดี คือบรรยากาศภายในของการปฏิบัติงานของทีมจะต้องดี เช่น มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ มีสถานที่ บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวย มีการจัดการฝึกอบรม การจัดระบบการทำงาน การจูงใจ และการประเมินผลอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีแรงสนับสนุนจากภายนอกทีม คือ จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่างๆ เป็นอย่างดีด้วย

7.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ได้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมหลากหลายทฤษฎี ในที่นี้ผู้วิจัยจะได้นำทฤษฎีหน้าต่าง โจ ฮารี Johar's Window และทฤษฎีห้าบันได อธิบายประกอบเพิ่มเติมในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

7.3.1 ทฤษฎีหน้าต่าง โจ ฮารี Johar's Window เจ้าของทฤษฎีนี้คือ โจเซฟ ลุฟท์ และ แฮร์รี่ อิงแฮม (Joseph Luft and Harry Ingham) นักจิตวิทยาทั้งสองได้เสนอทฤษฎีนี้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1955 โดยใช้ชื่อว่าหน้าต่างโจฮารี: แบบลายเส้นของการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (The Johari Window: graphic Model of Awareness in Interpersonal Relation) เพื่อใช้เป็นแบบแผนสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันในสังคม และเพื่อให้เข้าใจสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในลักษณะที่รู้ตัว (Luft, 1970: 56) (ค้นคืนวันที่ 4 กันยายน 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/274234>)

1) ทฤษฎีหน้าต่าง โจ ฮารี จำแนกลักษณะของบุคคลออกเป็น 4 ลักษณะตามบานหน้าต่าง ๆ เป็น 4 บาน โดยพิจารณาจาก “ การรู้ ” และ “ การไม่รู้ ” ของตนเอง และผู้อื่น ที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเดียวกันหรือเป็นสมาชิกในทีมเดียวกัน หน้าต่างทั้ง 4 บาน ประกอบด้วย บุคคลแบบเปิดเผย แบบปกปิด แบบจุกจก และแบบลึกลับ



ภาพที่ 2.6 หน้าต่างของ โจ ฮารี

ที่มา: เสน่ห์ จัยโต (2554, น. 260)

หน้าต่างบานที่ 1 เป็นแบบเปิดเผย คือ ตัวเองรู้และบุคคลอื่นก็รู้ด้วย เป็นลักษณะของบุคคลที่เปิดเผยทั้งพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึก สามารถที่จะทำความเข้าใจกันได้ เพราะทั้งสองฝ่ายจะเข้าใจกันและมีสิ่งเปิดเผยต่อกันอยู่ตลอดเวลา

หน้าต่างบานที่ 2 เป็นแบบจุกบอด คือ ตัวเองไม่รู้ว่าตัวเองคิดอย่างไร ทำไมจึงแสดงออกอย่างนั้น และทำไมรู้สึกอย่างนั้น ในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นหรือรู้ว่าทำไมเราจึงคิดอย่างนั้น แสดงออกอย่างนั้น ผู้ที่มีลักษณะแบบ “จุกบอด” ต้องวิเคราะห์ตนเองและทำความเข้าใจตัวเองให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

หน้าต่างบานที่ 3 เป็นแบบปกปิด คือ รู้ว่าตนเองคิดอย่างไร ทำอย่างไร และรู้สึกอย่างไร ในขณะที่ผู้อื่นไม่รู้ที่เราคิด และรู้สึกอย่างไร และทำอะไรหรือทำไม ลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้อื่นเห็นว่าเราเป็นคนไม่เปิดเผย ไม่จริงใจ ปกปิดอยู่ตลอดเวลา

หน้าต่างบานที่ 4 เป็นแบบลึกลับ คือ ตัวเองไม่รู้ว่าตัวเองคิดอะไร รู้สึกอย่างไร ทำอะไรหรือทำไม ในขณะที่ผู้อื่นก็ไม่รู้เหมือนกันว่าทำไมเราคิดอย่างนั้น ทำอย่างนั้น และรู้สึกอย่างนั้น ทำให้ดูเหมือนว่าตัวเราเองเป็นคนลึกลับ คือ ตัวเองไม่รู้ตัวเอง หรือไม่รู้จักตัวเอง และคนอื่นก็ไม่รู้จัก ไม่รู้ความคิด เหตุผล หรือที่ทำอยู่

2) ทฤษฎีห่านบิน (Flying Geese Theory) ในการทำงานเป็นทีมนี้ ได้มีนักวิชาการตะวันออกได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีห่านบินในการสร้างทีมงานตามธรรมชาติของนกห่าน ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของระบบงานของราชการที่เน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมตลอดทั้ง มีความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล หลักการทำงานเป็นทีมตามทฤษฎีห่านบิน คือ ฝูงห่านบิน จัดกลุ่มบินเป็นรูปสามเหลี่ยมบินตามนกตัวนำ และทำมุมเฉียงเป็นรูปตัว “V” โดยธรรมชาติการที่นกห่านบินตามในมุมเฉียงกับนกตัวหน้า จะได้แรงลมพุงให้สามารถผ่อนกำลังลงได้กว่าร้อยละ 70 ทำให้นกห่านเรียนรู้ที่บินเป็นกลุ่มและดูแลความปลอดภัยซึ่งกันและกัน และเมื่อนกตัวใดตัวหนึ่งหลุดออกจากฝูง ถ้าห่านตัวนั้นเร่งความเร็วและบินให้ทันฝูง เขาก็จะได้รับแรงพุงจากเพื่อนซึ่งบินอยู่ด้านหน้า การทำงานก็เช่นกัน หากเราทำงานในทิศทางเดียวกันจะทำให้เราฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้ง่ายขึ้น และไปถึงเป้าหมายเร็วขึ้น เมื่อผู้นำของฝูงห่านเริ่มอ่อนล้า ภายหลังจากการบินมานานมันจะบินไปอยู่ส่วนท้ายของตัว V ในขณะที่ห่านอีกตัวหนึ่งรับหน้าที่เป็นหัวหน้าแทน เมื่อมีห่านที่ป่วยหรือบาดเจ็บ มันจะหลุดออกจากฝูง ห่านจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปตลอดทาง จนกระทั่งห่านที่ป่วยนั้นจะตายจากไปหรือจนกว่าห่านที่ป่วยจะแข็งแรงและบินกลับฝูง ไปสู่ตัว V อีกครั้ง และจะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นนกตัวนำ และส่งเสียงกระตุ้นซึ่งกันและกัน (ดำรง วัฒนา, 2556, น. 101)

จากที่กล่าวมา การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยทุกคนในทีมใช้ความรู้ ทักษะ ที่หลากหลายเกื้อหนุนการทำงานจนประสบความสำเร็จ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม โดยคำนึงถึงทุกฝ่าย และคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ หากมองในอีกแง่หนึ่งการทำงานเป็นทีม มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการมีส่วนร่วม นั่นเอง กล่าวคือ ได้รับรู้ตลอดจนแสดงความคิดเห็นต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เพื่อนสมาชิกได้รับทราบถึงข้อเสนอแนะและแนวทางป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมกัน ในหัวข้อถัดไป จะกล่าวถึงการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีความสำคัญมากในการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน

8. แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ในการบริหารรัฐกิจแบบเดิมๆ เห็นได้ว่ารัฐบาลจะให้ความสนใจอยู่ที่การ ให้บริการ โดยผ่านหน่วยงานของรัฐ มีการกำหนดนโยบายสาธารณะ มีการบริหารงาน และอาจมีการปฏิบัติตามนโยบายที่อาจมีเรื่องทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง (ถวิลวดี บุรีกุล, 2557, น. 234) การบริหารงานรัฐกิจในอดีตไม่ได้ให้สนใจความรับผิดชอบต่อประชาชนและการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐจะเป็นระบบปิดโดยเห็นว่าการดำเนินงานระบบปิดนั้นจะทำให้ประสิทธิภาพสูงสุด การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนยังมีข้อจำกัดอยู่มาก ส่วนในพาราไดม์ปัจจุบันการบริหารงานภาครัฐ คือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทำให้การบริหารระบบราชการมุ่งไปสู่ระบบเปิด (Open government) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2552, น. 5) โดยเน้นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น (Participatory government) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน ภาคประชาสังคม หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ กระบวนการต่างๆ ของการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐมากยิ่งขึ้น

การบริหารงานของระบบราชการแบบเดิมตามแนวคิดของแมกซ์ เว็บบอร์ แมกซ์ (Max Webber) ที่เน้นระบบราชการเป็นศูนย์กลางสำหรับการตัดสินใจ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรระบบราชการแบบเดิมคงไม่สามารถคงอยู่ได้ ซึ่งเห็นได้จากการที่ระบบราชการพยายามในการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่องและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐมากยิ่งขึ้น Robert Putnam ได้อธิบายไว้ว่า เงื่อนไขความสำเร็จของประชาธิปไตยต้องอาศัยปัจจัยที่เรียกว่าทุนสังคมของพลเมือง กับบุคคลอื่นในองค์กรประชา

สังคม เพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหาส่วนรวมบนพื้นฐานของบรรทัดฐานและความไว้วางใจกันทางสังคม สาเหตุที่การเข้ามามีส่วนร่วมของพลเมืองหรือประชาชนในการจัดการภาครัฐมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมองว่าปัญหาของตัวแบบและข้อจำกัดของระบอบประชาธิปไตยทางอ้อม (Indirect Democracy) หรือประชาธิปไตยแบบตัวแทน (Representative) ไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะให้ประชาชนได้อภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น และประชาธิปไตยแบบตัวแทนนั้นได้ก่อผลผลประโยชน์ให้แก่กันระหว่างกลุ่ม ดังนั้น ประชาธิปไตยแนวทางใหม่หรือประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม จึงได้เพิ่มโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารปกครองโดยตรง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, น. 96)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2557, น. 452 – 453) กล่าวว่า ประชาธิปไตยแนวทางใหม่ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและแนวคิดประชาธิปไตยชุมชนนิยม

1. แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy) แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองโดยตรง และดูแลปกครองตนเอง โดยเรียกร้องให้ทบทวนและเปลี่ยนแปลงกระบวนการนโยบายสาธารณะเสียใหม่ เพื่อเปิดให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอวาระนโยบายและกำหนดนโยบายให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตน รวมทั้งสามารถเข้าร่วมการนำนโยบายปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย เพื่อให้มั่นใจถึงความสุจริต ถูกต้อง เป็นธรรมและสัมฤทธิ์ผล แนวคิดนี้มองว่าโครงสร้างทางการเมืองและระบบประชาธิปไตยทางอ้อมผ่านตัวแทน (Representative democracy) อาจไม่เหมาะสมกับสภาพสังคมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้เข้ามา ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมมากกว่า

2. แนวคิดชุมชนนิยม (Communitarianism) แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดการยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการคงอยู่ร่วมกันในสังคม กล่าวคือ ให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณธรรมและศีลธรรม หรือความเป็นพลเมืองดี การรู้จักเคารพสิทธิของตนเอง และบุคคลอื่น การเรียนรู้ที่จะดูแลปกครองตนเองบนพื้นฐานของความเป็นส่วนรวม เป็นการรวมกลุ่มที่ใช้พลังในเชิงสร้างสรรค์

8.1 ความหมายของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, น. 138, อ้างใน อัมพร เกรือใหม่, 2551 น. 35) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือ วิธีการที่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจของนักบริหาร ตลอดจนการให้โอกาสและความเป็นอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจทำงานเองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบไว้ให้อย่างกว้างๆ

ส่วนนางพะงา บุญปักษ์ (2549, น. 16) ให้ความหมายของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) คือกระบวนการของการให้คนในองค์กรหรือทีมงานมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง รับผิดชอบ ร่วมกับผู้บริหารเพื่อบริหารจัดการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

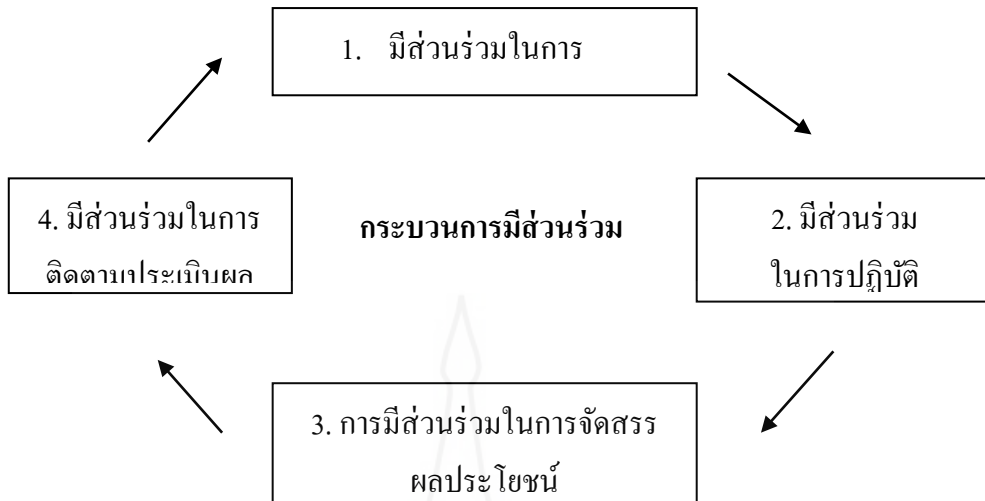
8.2 ลักษณะของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ทิพวรรณ จันทรสติชัย (2546, น. 15) (อ้างถึงในสุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554, น. 70) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ
2. เป็นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล
3. ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาของการบริหาร
4. ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
5. ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

8.3 กระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ถวิลวดี บุรีกุล (2557, น. 254) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการมีส่วนร่วมนั้น ประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติดำเนินการมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 แสดงกระบวนการมีส่วนร่วม

ที่มา: ถวิลวดี บุรีกุล (2557, น. 254)

กระบวนการมีส่วนร่วม สามารถจัดแบ่งขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบด้วย การรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน และร่วมวางแผนกิจกรรม

ขั้นที่ 2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ ประกอบด้วย การเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจ

ขั้นที่ 3 มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์ หรือผลของกิจกรรม หรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลของโครงการ กิจกรรมต่างๆ และพิจารณาวิธีการที่จะดำเนินการต่อเนื่องต่อไป ประชาชนจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการคิดเกณฑ์ในการประเมินโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ด้วย ซึ่งผลของกระบวนการประเมินนี้กลายเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการมีส่วนร่วมขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนต่อไป

นอกจากนี้ ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2544 - พ.ศ. 2550) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7: การเปิดระบบราชการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ได้กำหนดมาตรการในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐไว้ 7 มาตรการ โดยสรุปสาระสำคัญของ การเข้ามามีส่วนร่วม คือ ให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการคิด/การวางแผน

การตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผลประโยชน์ และการประเมินผล ส่วนแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ได้ยึดถือปรัชญา หลักการ และแนวทางของการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางและให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยกำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการบริหารงานของภาครัฐ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น

8.4 หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

1. มีการจัดสรรหน้าที่และอำนาจ ในการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ปฏิบัติงานคนในองค์กร หรือทีมงาน เพื่อต้องการให้มีทุกคนในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
2. การก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง และผลักดันให้คนในองค์กร ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร
3. รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน
4. ทำให้ทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน (Teamwork) เพื่อฝึกกำลังและศักยภาพ ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการทำงานลักษณะดังกล่าวนี้จะเป็นไปตามหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากที่กล่าวมา การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกระบวนการคิด/การวางแผน การตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผลประโยชน์ และการประเมินผลขององค์กรตามแนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานมากกว่าว่าปัจจัยนำเข้า ทั้งนี้ ยังเป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ในหลักการที่ว่าผู้บังคับบัญชาแบ่งงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้ง เป็นการผลักดันให้บุคลากรได้แสดงถึงศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ และการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรนั้น เป็นแนวคิดแผนใหม่ที่มุ่งจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในงานที่ตนปฏิบัติด้วยความเต็มใจมุ่งเพื่อให้งานสำเร็จ จะเห็นได้ว่าการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะดึงความคิดใหม่ๆ ออกมา และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรภาครัฐจะพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็น

เชื่อมโยงเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
นั่นเอง โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะนำเสนอให้หัวข้อถัดไป

9. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HR Scorecard)

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) ความเป็นมา 2) ความหมายของ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การนำแนวคิด การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์ใช้ในระบบข้าราชการพลเรือน 4) องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) มิติที่ใช้ในการประเมิน ประโยชน์ของการนำแนวคิด HR Scorecard มาใช้ในข้าราชการพลเรือน และ 6) ประโยชน์ของการนำแนวคิด HR Scorecard มาใช้ในข้าราชการพลเรือน

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) เดิมที่สำนักงาน ก.พ. ได้ใช้ชื่อว่า *การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล* (HR Scorecard) แต่ได้ถูกปรับเปลี่ยนชื่อภายหลังเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่จะประเมินเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนชื่อเป็น *“การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)”* (ค้นคืนวันที่ 4 มิถุนายน 2560, จาก <http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/?p=666>) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้ชื่อว่า *การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)*

9.1 ความเป็นมา

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กร ทราบว่าจะใช้กำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุ พันธกิจได้อย่างไร ดังนั้น แนวคิดการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล จึงเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร ซึ่งมีใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน กลุ่มนักวิชาการ อันประกอบด้วย Brian E.Becker, Mark A. Huselid และ Dave Ulrich จึงได้เสนอแนวคิดเรื่อง HR Scorecard ไว้เป็นครั้งแรกในหนังสือชื่อ *“The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance”* โดยได้พัฒนาแนวคิดมาจากตัวแบบการประเมินแบบสมดุลของ Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1992 (สำนักงาน ก.พ., 2547, น. 2)

การนำ HR Scorecard มาใช้ในการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายหลัก คือ ต้องควบคุมต้นทุน (Cost control) การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้างคุณค่า (value creation) ทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์กรนั้น กล่าวได้ว่า การประเมินสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบการประเมินระบบราชการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถประเมินความสมดุล (balance) ระหว่างประสิทธิภาพกับการสร้างคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์กร และเห็นควรพิจารณาเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง (The High Performance Work System)
- 2) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร (HR System Alignment)
- 3) ประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล(HR Efficiency) และ
- 4) ผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องบรรลุ (HR Deliverables) โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีการกำหนดมาตรวัดและตัวชี้วัดผลการนิเทศ (Measures or KPI) ที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย

นอกจากนี้ มีภาคราชการในต่างประเทศนำระบบการประเมินแบบสมดุลมาใช้ในการประเมินสมรรถนะระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาประยุกต์ใช้จริงแล้ว ได้แก่ หน่วยงานในสังกัดราชการส่วนกลางของสหรัฐอเมริกา (Federal Government Agencies) อันได้แก่ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารและงบประมาณ และสำนักตรวจสอบและบัญชีกลาง และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของออสเตรเลีย(Australian Public Service Commission) ได้พัฒนาตัวแบบสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล และรัฐบาลอังกฤษ ได้พัฒนารอบการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของโครงการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้เป็นสมัยใหม่(Modernising People Management Project) เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผล (สำนักงาน ก.พ., 2547, น. 5 - 8)

9.2 ความหมายของการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard: HR Scorecard)

สำนักงานคณะกรรมการ (ก.พ.) ให้คำนิยาม Human Resource Scorecard (HR Scorecard) ไว้ว่า เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของกระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหาร

ทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำปรับใช้กับข้าราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งราชการพลเรือนในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน

9.3 การนำแนวคิด การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HR Scorecard) มาใช้ในราชการไทย

หลังจากที่ได้มีการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขนี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน...” ตลอดทั้ง มาตรา 18 วรรค 5 บัญญัติไว้ว่า “ให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อกำหนดภารกิจของ ก.พ.ร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนให้มีความเหมาะสมซึ่งต้องทำให้แล้วเสร็จและเสนอสภาผู้แทนราษฎรภายในสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้บังคับใช้

จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ต้องปรับบทบาทภารกิจใหม่ ตามร่างกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ กล่าวคือ นอกจากจะให้การเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายยุทธศาสตร์แล้ว ก.พ. มีหน้าที่เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่กระทรวง ทบวง กรม เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลฝ่ายพลเรือน และสำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน สรุปได้ว่า สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ชำนาญการด้านออกกฏระเบียบการบริหารงานบุคคลและควบคุมให้ส่วนราชการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฏระเบียบมาเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ส่วนราชการแทน (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 99)

ต่อมา เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2547 สำนักงาน ก.พ. ได้เห็นชอบกับแนวทาง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการและจังหวัดภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จ 5 ด้าน (HR Scorecard) ได้แก่ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และในวันที่ 27 กรกฎาคม 2547 คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเห็นชอบในหลักการของยุทธ

ศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนตามแนวทางที่ สำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอ และให้ส่วนราชการและจังหวัดรับไปดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยการประเมินความสำเร็จการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) จะประเมินจาก 5 มิติดังกล่าว

9.4 องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ไว้ 4 ประการ คือ มาตรฐานความสำเร็จระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ มาตรการวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ และผลการดำเนินงาน ดังนี้

1 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success)

2 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
(Critical Success Factors)

3 มาตรการวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ
(Measures and Indicators)

4 ผลการดำเนินงาน
(Evidence, Application and Reports)

ภาพที่ 2.8 แสดงองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, น. 15)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) มี 4 ประการที่สำคัญ คือ

1. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ในส่วนราชการ และจังหวัด (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ

2. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

3. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัย หรือตัวบ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัดมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐาน แห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

4. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วน ราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ จะนำไปใช้การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัดว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสมรรถนะอยู่ ในระดับใด และจุดใดที่ควรนำมาพัฒนาและปรับปรุง

9.5 มิติที่ใช้ในการประเมิน

มิติที่ใช้ประเมิน คือ ปัจจัยซึ่งเป็นตัวกำหนดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของส่วนราชการและจังหวัดโดยประเมินจาก “มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากร บุคคลในส่วนราชการและจังหวัด” ซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล คุณภาพ ชีวิตี ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความพร้อมรับฝึคชอบด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 มิติที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, น. 17)

1. ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการ และจังหวัด มีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1.1 ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของ ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและ คุณภาพ

กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุ ภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์ สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผน เพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

1.3 ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถ ในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

1.4 ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2. ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

2.2 ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจังหวัด มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3. ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการ บรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

3.4 การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความ แตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่าง มีประสิทธิภาพนอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการ ปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงาน กับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ และ จังหวัด

4. ด้านความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการ และจังหวัดจะต้อง

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลัก คุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

5. ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วน ราชการหรือจังหวัดมีนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการ ทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการ บริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ และจังหวัด

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ และจังหวัด กับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

9.6 ประโยชน์ของการนำแนวคิด HR Scorecard มาใช้ในข้าราชการพลเรือน

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ/จังหวัดของตนเอง และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อราชการได้

2. เสริมสร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัด อันจะนำไปสู่สมรรถนะของหน่วยทรัพยากรบุคคลที่สามารถเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) ในการบริหารราชการของส่วนราชการ/จังหวัด ได้

3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ/จังหวัดให้มีความชัดเจน สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งเชื่อมโยงทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้เกิดความประสานสอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์การ เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้ประสานสอดคล้องกัน เพื่อช่วยให้้องค์การนั้นๆ ได้ทราบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ควรพัฒนาหรือปรับปรุงจุดใดบ้าง เพราะการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ ทั้งนี้ จะได้กล่าวถึงสมรรถนะในข้อถัดไป

10. แนวคิดสมรรถนะ

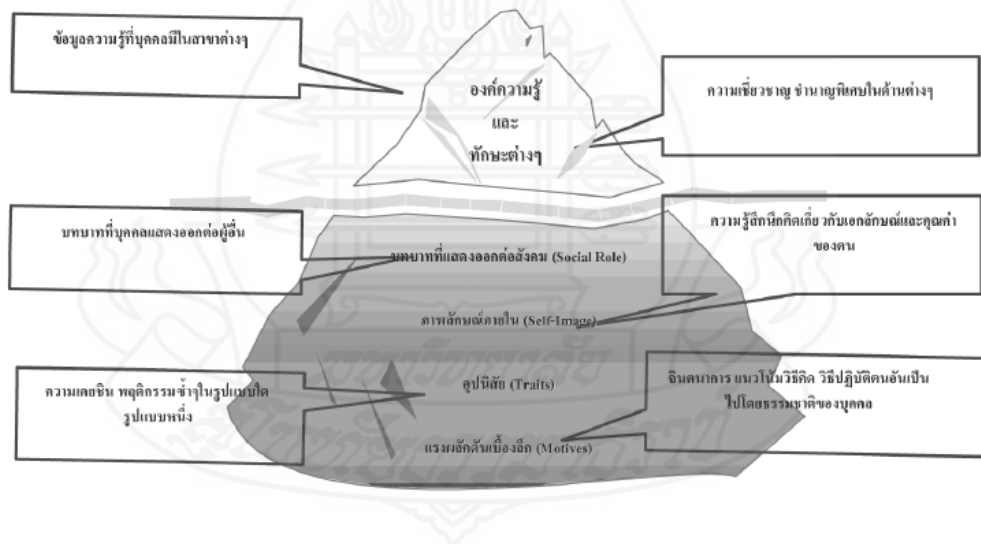
ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 1) ความเป็นมา 2) ความหมายของสมรรถนะ 3) ประเภทของสมรรถนะ 4) ขอบเขตของสมรรถนะ 5) องค์ประกอบของสมรรถนะ และ 6) สมรรถนะในระบบราชการไทย ดังต่อไปนี้

10.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ริเริ่มขึ้นโดยศาสตราจารย์ David McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา มหาวิทยาลัย Harvard พร้อมกับบทความที่มีชื่อเสียงที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competency Rather than for Intelligence ในปี 1973 ในบทความดังกล่าว McClelland ได้ต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือการประสบความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงทำการวิจัยตัวแปรด้านสมรรถนะว่าตัวแปรด้านสมรรถนะที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และตัวแปรด้านสมรรถนะไม่มีความลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือเศรษฐกิจฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดกลุ่มอื่นๆ เพราะสังคมอเมริกันเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน จึงได้มีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานเท่าเทียมกัน ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่างๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย โดยการทดสอบของ McClelland ได้แยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มว่ามีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเขาเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่า ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีอะไรบางอย่างที่ไม่เหมือนกับผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “Competency” นอกจากนี้ ในปี 1991 Barrett และ Bepinet ได้เขียนบทความเพื่อลบล้างข้อเสนองานของ McClelland เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาว์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้โต้ตอบว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในบทความของเขา เขาจะอธิบายว่า เชาว์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลที่มีเชาว์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐานในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่มีความสัมพันธ์กับเชาว์ปัญญาของเขาอีกต่อไป (อธิบายได้ว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนที่ฉลาดทุกคน แต่ผู้ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นทุกคน) สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการ

ปฏิบัติงานดีกับผู้อื่นและมีการปฏิบัติงานระดับปานกลาง คือ สมรรถนะ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548 น. 1 - 2)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่เรียนมา ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยาก และมีปริมาณมากกว่าอยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลักษณะของคนที่มีต่อตนเอง ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายาก กล่าวได้ว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเข่าปัญหาของคน ซึ่งคนที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้ องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น แต่ยังไม่พอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น การที่จะเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภายลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสม หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ



ภาพที่ 2.10 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง Iceberg Model

ที่มา: สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548, น. 2 -3)

10.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

คำว่าสมรรถนะในทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่นิยมใช้มากในปัจจุบัน โดยเฉพาะคำว่าสมรรถนะ (Competency) ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งมีความเชื่อที่ว่าหากบุคลากรในองค์กรหรือองค์การมีสมรรถนะในการทำงานที่ดี การทำงานมาตรฐานสูงย่อมส่งผลทำให้การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ได้โดยคำว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องส่วนใหญ่ที่คนเข้าใจไม่ตรงกัน มีนักวิชาการ ได้แปลความหมายไว้แตกต่างกัน ได้แก่ จิตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (เสนห์ จุ้ยโต, 2554, น. 124) ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า “สมรรถนะ”

Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ “The competent Manager : A Model of Effective Performance “ ขึ้น ในปี 1982 โดยใช้คำว่า “Competency” เป็นคนแรก และปี 1996 ได้นิยามความสามารถในงานว่า เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นลักษณะไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในตัวบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งเร้าภายใน การใช้จิตความสามารถ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์การประสบความสำเร็จ (กิริติ ชศย์ขง, 2549, น. 6 -7)

ส่วน C.K Prahalad และ Gary Hamel (C.K. Prahalad และ Gary Hamel: 1990) ได้คิดค้น “ความสามารถหลัก” (Core competency) โดยเชื่อมโยงจิตความสามารถเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การเพื่อประโยชน์และสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และได้นิยามว่า จิตความสามารถหลัก หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ เทคโนโลยีขององค์การในการดำเนินงาน โดยที่จิตความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์การสามารถที่จะรู้ว่าควรที่จะดำเนินงานอย่างไรให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเปรียบเสมือนสมบัติที่ถาวรขององค์การ (กิริติ ชศย์ขง, 2549, น. 6 -7)

นิดารค์ เวชยานนท์ (2549, น. 33) อธิบายไว้ว่า ตามพจนานุกรมของ The Concise Oxford Dictionary of Current English ได้นิยามความหมายของทั้ง Competency และ Competence ว่าเป็น “ ความสามารถที่จะทำงาน มีความพอเพียงในการดำรงอยู่ อำนวย” คำนี้เป็นคำ ที่ใช้ทดแทนกันได้ และนักวิชาการชื่อ Burgone ในบทความ ‘Creatinsg the managerial portfolio: Building on competency approaches to management development’ ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะ

ทำงานให้สำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า Competence ไม่ใช่แค่มีความสามารถอย่างเดียวแต่ต้องมีองค์ประกอบของความเต็มใจด้วย

Spencer and Spencer (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2554, น. 124) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานดีกว่าคนอื่น

ส่วนสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2548, น. 4) ได้ให้ความหมาย ของคำว่า สมรรถนะไว้ว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนคนอื่น ๆ ในองค์กร ด้วยคำจำกัดความนี้สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

จากความหมายของคำว่า”สมรรถนะ” ข้างต้น พอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมภายในตัวบุคคล ที่เกิดจากความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานอันโดดเด่น จนนำไปสู่การสร้างผลงานให้กับองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งต้องมีองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น “ สมรรถนะการบริการที่ดี” ซึ่งอธิบายได้ว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับต้องการได้นั้น” หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ความรู้ในงาน หรือ ทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจแสดงสมรรถนะของบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

10.3 ประเภทของสมรรถนะ

ที่มาและพัฒนาการของ สมรรถนะ พบว่าองค์การหนึ่งจะประกอบด้วย “จิตสมรรถนะ” 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) หรือสมรรถนะขององค์การ (Organization Capability) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์การจะมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์การอย่างไร และจะทำเช่นไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A body of Knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) ของ บุคลากรในองค์การ เพื่อสนับสนุนจิตความสามารถขององค์การ ให้การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์การประสบความสำเร็จ (กิริติ ยศยิ่งยง 2549, น. 10 - 12)

นอกจากนี้ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, น. 49) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะอาจจำแนกเป็นกลุ่มได้หลายวิธี แต่ที่เห็นว่ามีแนวโน้มจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การของรัฐ คือ การแยกสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) และ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (functional competency)

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ ต่างๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์การ

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี เป็นต้น

10.4 ขอบเขตสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์การจะมีขีดความสามารถอะไรในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวกับเครื่องมือ

2. ค่านิยม และความเชื่อหลัก เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์การมีการจัดการกับบุคลากรในองค์การอย่างไร และมีบรรยากาศการทำงานหรือวัฒนธรรมการทำงานอย่างไร

3. ขีดสมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์การจำเป็นจะต้องมีขีดสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะ ที่ใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือบริการ แบบใด และไปในแนวทางเดียวกันกับขีดสมรรถนะหลัก

4. ขีดสมรรถนะด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก เป็นการแสดงออกให้เห็นว่าองค์การต้องการบุคคลมีลักษณะหรือบุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับความต้องการขององค์การ เป็นต้น (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, น. 12)

10.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สุรพงษ์ มาลี (2549, น. 14-10 – 14-11) ได้จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะตามความหมายของสมรรถนะจากแนวคิดของ Spencer and Spencer ได้ดังนี้ (อ้างในเยาวรัชย์ พรประสิทธิ์, 2556, น. 123)

1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ของบุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหาร ความรู้ด้านการสื่อสาร เป็นต้น

2) ทักษะต่างๆ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ

4) คุณลักษณะภายใน (ต่อตนเอง) (Self Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์หรือคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่า ตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ไขปัญหาได้ หรือการคิดค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

5) อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้นๆ เช่น เป็นคนที่น่าเคารพนับถือ เป็นผู้ฟังที่ดี

6) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

10.6 สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ. (2552) หลังจากที่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไทยได้เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เนื่องจากพระราชบัญญัติฯ ฉบับดังกล่าว ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายประการ อันได้แก่ การยกเลิกระดับตำแหน่งที่เรียกว่า “ซี” การยกเลิกบัญชีเงินเดือนแบบขั้น ซึ่งส่งผลถึงการยกเลิกการขึ้นเงินเดือนตามไปด้วยเช่นกัน การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวได้ว่าเป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งแต่เดิมนั้นจะเน้นเฉพาะความรู้ ความสามารถ แต่ภายหลังนักวิชาการให้ความสนใจตัวบุคคลมากขึ้น เนื่องจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถใกล้เคียงกัน แสดงผลงานออกมาโดดเด่นได้แตกต่างกัน และอะไรที่ทำให้บุคคลแสดงผลงานโดดเด่นแตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่าเป็นลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะจึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้ผลงานโดดเด่น ภาคราชการพลเรือนจึงกำหนดสมรรถนะไว้เป็นส่วนหนึ่งของของมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง

และได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน

10.6.1 สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกันและข้าราชการทุกคนจะต้องมี ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
- (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) บริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความเชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้ง ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

10.6.2 สมรรถนะทางการบริหาร มี 5 สมรรถนะด้วยกัน ประกอบด้วย

- 1) สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) วิสัยทัศน์ (Vision)
- 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 5) การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

10.6.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ

สำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนด ให้แต่ละกลุ่มงาน มีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานประกอบด้วย (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) (10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) (12) ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน (Flexibility) (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) (14) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) (15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) (16) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

จากที่ได้กล่าวมา สมรรถนะ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะทำให้ข้าราชการสร้างผลงานอันโดดเด่นออกมา เพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ได้มีผู้ให้นิยามคำว่าสมรรถนะไว้ต่างๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดนิยามใดถูก แล้วแต่การนำไปใช้นั่นเอง การที่บุคคลจะทำงานได้นั้น บุคคลต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ร่วมด้วย แต่การที่บุคคลจะแสดงบุคคลนั้น จะต้องมีสมรรถนะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้วย ยกตัวอย่างของกรณีของนักการทูต ในการศึกษาของ McClelland เน้นอนว่าผู้ที่ทำหน้าที่นักการทูตได้จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสังคม วัฒนธรรม การเมือง ภาษาและอื่นๆ (ส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ) แต่นักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นพบว่ามี ความเข้าใจในความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม คาดหวังทางบวกกับผู้อื่น และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง ซึ่งนักการทูตที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

จึงสรุปได้ว่า ทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องมีอันจะทำให้ทุกคนปฏิบัติงานได้ ส่วนสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานที่โดดเด่นมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

11. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 บัญญัติไว้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตรายและส่งเสริมวิทยฐานะครู และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ในมาตรา 10 จึงได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักงานวิทยาเขต
 1. บัณฑิตวิทยาลัย
 2. คณะ
 3. สถาบัน
 4. สำนัก
 5. วิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีหน้าที่ ทำการสอน การวิจัย และให้บริการทางวิชาการ แก่สังคม ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตรายและส่งเสริมวิทยฐานะครู โดยการแบ่งส่วนงาน ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนงานวิชาการ และส่วนงานสนับสนุน ส่วนงานวิชาการประกอบด้วยบุคลากร คือ อาจารย์ ทำหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียน การสอน ส่วนงานสนับสนุนบุคลากร คือ เจ้าหน้าที่ ทำหน้าที่หลักด้านการสนับสนุนการจัดการเรียน การสอน ได้แก่ ด้านการเงิน พัสดุ ชุรการ ฯลฯ เป็นต้น

11.1 ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์

(บันทึกมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2558) มหาวิทยาลัยราชภัฏก้าวสู่เข้าทศวรรษที่ 2 จากการศึกษาได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จึงเป็นวาระสำคัญที่ต้องมีการปรับทิศทางและเป้าหมายใหม่ ให้มีจุดเน้น จุดเด่น และการก้าวสู่การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นเลิศ ในฐานะมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การยกคุณภาพชีวิต การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการสร้างประชาชนในท้องถิ่น ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน และมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยเฉพาะพันธกิจที่ระบุไว้ในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยใหม่ ได้มีการปรับทิศทาง เป้าหมาย ปรับทิศทาง บทบาทหน้าที่ หรือพันธกิจและจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพเป็นเลิศ

11.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

เพื่อให้บรรลุทิศทางตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ในระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558 – 2567) ไว้ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีความคล่องตัว ทันสมัย ยืดหยุ่น โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based economy) ผู้กำกับและดูแลตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกคุณภาพมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล ทั้งด้าน ความรู้ คุณคุณธรรมจริยธรรม ทักษะทางปัญญา การคิด การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสาร การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้มีขีดความสามารถ (capability) และทักษะวิชาชีพ (professional skills) ในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครูเพื่อการยกคุณภาพ และพัฒนาการศึกษาไทยให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับกลุ่มประชาคมอาเซียนได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบบริหารจัดการและยกคุณภาพและมาตรฐานการวิจัย และการพัฒนาเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม ที่จะนำไปสู่การสร้างความเป็นธรรม การแก้ปัญหา การมูลค่าเพิ่ม การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำ ให้แก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน และแข่งขันได้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เร่งรัดและยกมาตรฐานการให้บริการทางวิชาการ การถ่ายทอด เทคโนโลยีและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น

และสังคมไทย และพัฒนาความรู้ทักษะ อาชีพและความเป็นอยู่แก่ชุมชนและท้องถิ่นให้เข้มแข็ง มีมาตรฐานชีวิตที่ดี มีความพอเพียงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกคุณภาพและมาตรฐาน อาจารย์และบุคลากร ให้มีคุณวุฒิ ความรู้ ทักษะ การสื่อสาร และศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ อย่างมีอาชีพ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ เครือข่าย และความ ร่วมมือ กับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม ชุมชน ท้องถิ่นและผู้ประกอบการ ให้การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง

นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนด (Positioning) เป้าหมาย ทิศทาง และพันธกิจหลัก ในการผลิตบัณฑิต การวิจัยและบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกำหนดให้มีจุดเน้น และอัตลักษณ์ที่เด่นชัดในกลุ่มวิชา 8 กลุ่ม เพื่อการพัฒนาและยกคุณภาพมาตรฐานชีวิตของชุมชน และท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงได้กำหนดและเห็นชอบ ดังนี้

1. การผลิตและการพัฒนาวิชาชีพครู
2. กลุ่มวิทยาศาสตร์ประยุกต์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ
3. กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ
4. กลุ่มเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรม
5. ด้านการบริหารจัดการ การเมือง การปกครองท้องถิ่น และสาธารณะตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและการเกษตร
7. กลุ่มภาษา ศิลปะ วัฒนธรรม และสื่อสารการบันเทิง
8. กลุ่มทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพลังงาน

วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัย เน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ โดยกระบวนการจัดการเรียน การสอน เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม และคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เน้นสาขา เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืน
2. วิจัย สร้างความรู้และนวัตกรรมให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล โดยเน้น ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน และท้องถิ่นเฉพาะที่ (area – based)

3. ให้บริการทางวิชาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี น้อมนำแนวพระราชดำริ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้แก่ชุมชน ท้องถิ่นและสังคมมาใช้เป็นแนวทาง โดยอยู่บนฐานของการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการวิจัยและพัฒนา

4. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในการจัดการศึกษา การวิจัยและการให้บริการวิชาการที่ยั่งยืน

5. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่น โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นับว่าเป็นครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 39 แห่ง ได้ประสานพลังกันในการปรับทิศทางการทำพันธกิจใหม่ร่วมกัน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 10 ปี เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ

1. การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่สังคม ท้องถิ่น และประชาชน

2. การบูรณาการงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้ากับกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นคุณภาพ สู่ความเป็นเลิศ

3. การยกคุณภาพชีวิต การลดช่องว่าง และความเหลื่อมล้ำทางสังคม และสร้างประชาชนในท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

11.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยราชภัฏได้แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ซึ่งในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยมหาวิทยาลัยประจำภาคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ มีจำนวน 8 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพินุลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 11 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง มี 5 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก มี 4 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

5. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ มี 5 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

6. มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มี 6 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

จากอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์และหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างพัฒนาองค์ความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าวัฒนธรรมท้องถิ่น และของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรอื่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนแสวงหาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น จากเหตุผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการอุดมศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนท้องถิ่น เป็นอย่างมาก ตลอดทั้ง ได้มุ่งเน้นที่พัฒนาองค์ความรู้ และความเป็นเลิศด้านวิชาการ ด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นตลอดมา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

12. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นาฏฤดี จิตรรังสรรค์ (2550) แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิดการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการและผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากรมีความสำคัญมากตามลำดับ ส่วนด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดค่านิยมสารสนเทศและการวิเคราะห์ ด้านการจัดการ กระบวนการ และด้านผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 2) ปัจจัยด้านระบบงานการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำโครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค คือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับสำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรคณะทำงานและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัย ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ (1) คุณภาพ และความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดเวลา (2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นที่หนึ่งไปสู่รุ่นต่อ ๆ ไป (3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. (4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง (5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และ (6) ความสามารถในการปรับตัว และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

รักษเกียรติ หงส์ทอง (2551) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในด้านความผูกพันต่อ องค์การในส่วนของความผูกพันต่อเป้าหมาย และด้านการปรับตัวขององค์การในส่วนของวิธีการปรับตัวและการจัดการปรับตัว

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางนำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก กล่าวคือ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกควรให้ความสำคัญกับการนำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในด้านความผูกพันต่อองค์การและการปรับตัวขององค์การ

อภิญา ชัดมโน (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยคณะพยาบาลศาสตร์มีหลักสูตรและการเรียนการสอนมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพิ่มพูนและส่งเสริมทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นของนักศึกษา การบริหารจัดการมีกระบวนการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความยุติธรรม มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะฯ กับองค์การอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือรวมพลัง อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) พบว่าปัจจัยการบริหารเพื่อความเป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารของคณะฯ

มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหากำกับดูแล และติดตามผลการทำงานของคณะฯ ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม คณะฯ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของคณะฯ มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลจริงจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย มีค่านิยมร่วมที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์การที่มีคุณภาพ บุคลากรมีทักษะการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3) คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีจุดแข็งในด้านการบริหาร เพื่อความเป็นเลิศ คือ ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญสูง เสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเท และทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีระบบบริหารงานที่ทันสมัย และเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีวัฒนธรรมที่ค้ำชูเอาใจใส่ ความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง เน้นคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดอ่อน คือ การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของแต่ละสาขางาน ยังไม่มีความชัดเจน การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ยังไม่ทั่วถึงบุคลากรของคณะมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารค่อนข้างน้อย การกำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ภาระงานของอาจารย์มีมากเกินไป และขาดความยืดหยุ่น และการบริหารจัดการด้านงบประมาณเพื่อนำมาพัฒนาคณะฯ และแนวทางในการพึ่งพาตนเองยังไม่มีมีความชัดเจน

สุภาพรณ ธานี (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การนำองค์การสู่ความเป็นเลิศของเทศบาล ตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษา พบว่า

1. การนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ พบว่า เทศบาลตำบลนาสว่างได้รับรางวัลระดับกรม เช่น รางวัลผู้บริหารดีเด่น ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ปี 2552 รางวัลระดับเขต เช่น ศูนย์ อปพร. ต้นแบบปี 2551 รางวัลระดับจังหวัด เช่น รางวัลชนะเลิศประกวดตลาดคิมมาตรฐานปี 2550 ฯลฯ รางวัลระดับอำเภอ เช่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบระดับอำเภอปี 2558 ซึ่งรวมรางวัลทั้งหมดที่เทศบาลตำบลนาสว่างได้รับจำนวน 16 รางวัล

2. กลยุทธ์ด้านการนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ 1) ภาวะผู้นำเป็นของผู้บริหารเทศบาล ตำบลนาสว่าง พบว่า เป็นผู้ให้เกียรติบุคคลอื่น ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ วางตัวเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ มีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา 2) การทำงานเป็นทีมพบว่า พนักงานเทศบาลตำบลนาสว่างทุกคนร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีการประชุม วางแผน ระดมสมองร่วมกัน

ทำงาน 3) การมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหา แก้ไขปัญหา การติดตามประเมินผล 4) การประชาสัมพันธ์ พบว่า การประชาสัมพันธ์ของเทศบาลตำบลนาสว่าง ซึ่งมีหลายช่องทางทำให้องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทราบถึงผลการทำงานของเทศบาลตำบลนาสว่าง 5) การทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย พบว่า หน่วยงาน หรือองค์กรอื่นที่มีการทำงานร่วมกันกับเทศบาลตำบลนาสว่างทุกองค์การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี มีการติดต่อประสานงานในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ จนบรรลุวัตถุประสงค์

นิโลบน์ กองทอง (2554) ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารฯ แนวทางการบริหารและวิธีปฏิบัติงานภายในองค์กรของบุคลากรทุกระดับ ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับคะแนนสูงสุดจากโครงการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2553 และได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เขตอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารฯ ฝ่ายนิติบัญญัติ หัวหน้าส่วนในองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานส่วนตำบล รวมทั้งหมด 32 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ การสังเกต การสัมภาษณ์เจาะลึก และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย จากผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล มีผู้บริหารฯ ที่มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีคุณธรรมและจริยธรรม และการปฏิบัติตนบนหลักการของศาสนาอิสลาม สามารถสร้างความศรัทธาและการยอมรับได้จากฝ่ายนิติบัญญัติ พนักงานส่วนตำบล รวมถึงประชาชนในตำบล นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน มีแนวทางการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไปพร้อม ๆ กัน และวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับในองค์กรต่างมีความรับผิดชอบ มีความสามัคคีในหมู่คณะ มีเป้าหมายเดียวกัน และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่ยึดถือตามระเบียบและหนังสือสั่งการอย่างเคร่งครัด

สถาบันพระปกเกล้า (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 มีวัตถุประสงค์ สำคัญ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาโครงการที่มีความโดดเด่นอันแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2553 และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรปกครองท้องถิ่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างโดดเด่นเป็นเลิศกระทั่งได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2553

ทั้งนี้ในปี 2553 สถาบันพระปกเกล้า ได้มอบรางวัลพระปกเกล้าทองคำ และรางวัลพระปกเกล้าเงิน 3 ด้านคือ 1) รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสามัคคี 3) รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคมโดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้าเงิน ประจำปี 2553 จำนวนรวมทั้งสิ้น 30 แห่ง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบปัจจัยความสำเร็จภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้ในศึกษาไว้ 8 ประการ คือ 1) นโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น 2) ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) กระบวนการบริหารจัดการ 5) ทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6) ค่านิยม/วัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7) ภาพลักษณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 8) สภาพการเมืองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การศึกษาวิจัยแบ่งผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 โครงการเด่นที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้าเงิน ประจำปี 2553 ในแต่ละด้าน จำนวนรวม 75 โครงการ โดยนำเสนอเนื้อหา 2 ส่วนคือ 1) ข้อมูลพื้นฐานรายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสะท้อนบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) ข้อมูลโครงการเด่นรายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้าเงิน ประจำปี 2553 โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยทั้ง 8 ประการ ล้วนเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือกล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างโดดเด่นเป็นเลิศกระทั่งได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้าเงิน ประจำปี 2553

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้าเงิน ประจำปี 2553 เห็นว่า นโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น เป็นปัจจัยสำคัญลำดับแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างโดดเด่นเป็นเลิศกระทั่งได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้าเงิน ประจำปี 2553 ปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับสองรองลงมาคือ ผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่น ปลัด และประธานสภาท้องถิ่น ขณะที่ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่ากันเป็นลำดับสาม และกระบวนการบริหารจัดการ ภาพลักษณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่านิยม/วัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสภาพการเมืองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับรองลงมาตามลำดับ อย่างไรก็ตามปัจจัยความสำเร็จภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 8 ประการดังกล่าวกลับมีลำดับความสำคัญแตกต่างกันไปตามประเภทรางวัล ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตำแหน่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบผลการสำรวจความคิดเห็นในทุกมิติการศึกษาแล้ว พบว่า ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสำคัญมากที่สุด

ภัทรวดี บุญชวน (2555) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์การเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย ผลการวิจัยพบว่า 1) ศักยภาพทางด้าน โครงสร้างมีศักยภาพสูงสุดรองลงมาคือ ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะด้านระบบงาน ตามลำดับจากการศึกษาศักยภาพทางด้าน การพัฒนาองค์การของเทศบาลเมืองอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร ในการยกฐานะเป็นเทศบาลนครอ้อมน้อย จ. สมุทรสาครที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2) จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ควรที่จะมีการพัฒนาศักยภาพในทุกด้านเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร ในอนาคต

13. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

13.1 ตัวแปรอิสระ

13.1.1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

กรอบแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ กรอบแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ซึ่งประกอบด้วย 10 ประการ คือ หลักประสิทธิภาพ (Effectiveness) หลักประสิทธิผล (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) โดยเห็นว่าการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะประสบความสำเร็จนั้นต้องนำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้ให้เหมาะสม

งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้คือ งานวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการปรับตัว และการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

13.1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับการบริหารงานภาครัฐจะเรียกในอีกชื่อหนึ่งว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” ซึ่งมีนัยความหมายเช่นเดียวกันกับคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งหวังให้องค์การมีการบริหารจัดการในเชิงรุกในระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดขึ้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553, น. 4) และในตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายๆ ท่าน แต่ได้นำเอาแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ข้างต้นที่ได้สรุปการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ และนำมาปรับเปลี่ยนชื่อจากตัวแปรและตัวชี้วัดจากคำว่า “แผนยุทธศาสตร์” เป็น “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ซึ่งได้สรุปไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกหน่วยงาน (2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ งานวิจัยของ ภัทรวดี บุญชวน (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์การเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์การเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลอ้อมน้อย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นที่หนึ่ง ไปสู่รุ่นต่อไป ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

13.1.3 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม (IAMRADY)

กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (IMREADY) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้อธิบายไว้แนวคิดกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (IMREADY) เป็นแนวคิดที่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และมุ่งเน้นการดำเนินงานในลักษณะที่คนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรกให้มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้ง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานราชการไทยอย่างจริงจังตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (good governance) ที่มุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อ โยชน์สุขของประชาชน และสอดคล้องตามหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จากแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นได้ว่า กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ(IMREADY) ให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การทำงานของข้าราชการ โดยการมุ่งเน้นในการพัฒนาคน ให้มี โอกาสได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพราะเชื่อว่าการพัฒนาคนนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงาน ต่อสังคม (Accountability) มีใจ และการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คืองานวิจัยของ สถาบันพระปกเกล้า เรื่อง การศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 (สถาบันพระปกเกล้า, 2554) ที่ค่านิยม/วัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างโดดเด่นเป็นเลิศกระทั่งได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2553

13.1.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรนี้ได้ศึกษาจากแนวคิดและงานวิจัยอย่างหลากหลาย จึงเห็นได้ว่าการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ แต่ผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น และจะต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วย การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการเป็นผู้นำแบบเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน นอกจากนี้ ยังเป็นเรื่องของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น

ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดหมายหรือเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มุ่งโดยจุดหมายนี้ ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมาย และคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์กร และการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกระตุ้น และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 10) ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Dubrin (อ้างในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 3 – 5) ที่ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง 2) สามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ 3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ 5) กำหนดควิสัยทัศน์ โดยคุณลักษณะที่กล่าวมา เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation)

งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ งานวิจัยของ รัศมีเกียรติ หงส์ทอง (2551) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์กรกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก และการแสวงหาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก จากการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรในด้านความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนของความผูกพันต่อเป้าหมายและด้านการปรับตัวขององค์กรในส่วนของวิธีการปรับตัวและการจัดการปรับตัว จากผลการวิเคราะห์เส้นทางนำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก กล่าวคือ คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกควรให้ความสำคัญกับการนำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรในด้านความผูกพันต่อองค์กรและการปรับตัวขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งควรมีการ

เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากร คณะทำงานและควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ และงานวิจัยของ อภิญญา ชัดมโน (2551) ศึกษาเรื่องการศึกษารบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของคณะฯ มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่กำกวม และติดตามผลการทำงานของคณะฯ มีอิทธิพลต่อการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งจากงานวิจัยทั้งสามเรื่องได้สะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิง กลยุทธ์ที่ทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ

13.1.5 การทำงานเป็นทีม

ตัวแปรนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดของนักวิชาการที่ได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมใช้เป็นตัวชี้วัดไว้อย่างหลากหลาย และจากการบูรณาการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายชัดเจน/นโยบายที่ชัดเจน 2) ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ 3) สมาชิกและผู้บริหารทีมมีการติดต่อสื่อสารกันและเข้าใจกันได้อย่างชัดเจน 4) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 5) ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 6) สมาชิกในทีมมีความเข้าใจกันเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน 7) สมาชิกอุทิศตนให้กับทีม ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย 8) สมาชิกมีทักษะในการปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) สมาชิกมีความรู้รอบด้าน ปฏิบัติงานแทนกันได้ 10) ได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอกที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ส่วนงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ งานวิจัยของ สุภาภรณ์ ธานี (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ เทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลตำบลนาสว่างทุกคนร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีการประชุม วางแผน ระดมสมองร่วมกันทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของเทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี

13.1.6 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ตัวแปรการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมได้นำแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล (2557, น. 254) มาใช้เป็นตัวชี้วัดเนื่องจากเห็นว่าเป็นความครอบคลุมโดยเริ่มตั้งแต่การมีส่วนร่วมร่วมคิดตลอดจนการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดย ถวิลวดี บุรีกุล ได้อธิบายถึงกระบวนการมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติดำเนินการ

3) การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ดังภาพ ต่อไปนี้

ส่วนงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือ งานวิจัยของ นิโลบ น ทอง (2554) ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไปพร้อม ๆ กัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูลให้ประสบความสำเร็จ

13.1.7 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)

ตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ. เดิมที่ใช้ชื่อว่า “การประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)” แต่ได้ถูกปรับเปลี่ยนชื่อภายหลังเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่จะประเมินเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)” (สำนักงาน ก.พ. , สืบค้นวันที่ 15 มกราคม 2560, จาก <http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/?p=666>,) โดยแนวคิดนี้ เป็นการประยุกต์หลักของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำปรับใช้กับราชการพลเรือน จึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งราชการพลเรือน ในเชิงระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 มิติ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิต 4) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 5) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

งานวิจัยที่สนับสนุน คือ งานวิจัยของ ชนิกา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

13.1.8 สมรรถนะ

ตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดตัวแปรนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ (สำนักงาน ก.พ., 2551) มาเป็นตัวชี้วัดในการวิจัยครั้งนี้ คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ นอกจากนี้ สมรรถนะอาจจำแนกเป็นกลุ่มได้หลายวิธี แต่ที่เห็นว่าจะน่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การของรัฐ คือ การแยกสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะหลัก (core competency) และ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (functional competency) ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, น. 49) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกันและข้าราชการทุกคนจะต้องมีประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้บุคลากร มีพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นมี 20 สมรรถนะ ประกอบด้วย
- 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) 2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) 10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) 14) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) 15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) 16) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)

งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ คือ งานวิจัยของอภิญา ชัดมโน (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) พบว่า ผู้บริหาร และบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญสูง เสียสละ มุ่งมั่นทุ่มเท และทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีระบบบริหารงานที่ทันสมัย และเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีวัฒนธรรมที่ดีเน้นอาวุโส ความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง เน้นคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

13.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด PMQA (Public Sector Management Quality Award) ใช้ในการประเมินตนเองอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร การดำเนินงานและการปรับปรุงองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างกันของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเสนอแนะกลยุทธ์การการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวต่อไปนี้

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

ซึ่งในหัวข้อต่างๆ ผู้วิจัยจะอธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non – Experimental Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวซึ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กล่าวคือ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรจำนวนมาก และใช้การ

วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิด จากการสัมภาษณ์ตัวแทนหรือผู้แทน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง โดยมีประชากรที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 8,339 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนอาจารย์/เจ้าหน้าที่ (คน)
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	427
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	1,153
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	782
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	402
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	535
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	975
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	1,076
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	434
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	690
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	1,043
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	822
รวม	8,339

ที่มา: ข้อมูลจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ณ วันที่ 29 กันยายน 2558)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานประจำแต่ละมหาวิทยาลัย จำนวนทั้งสิ้น 382 คน กำหนดโดยใช้สูตรทาโรยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % สำหรับการสุ่มตัวอย่างดำเนินการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละมหาวิทยาลัย จากนั้นจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลาก ซึ่งมีรายละเอียดดังจะได้กล่าวถึงตามลำดับดังนี้

2.2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นแรกนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โดยนำสูตรทาโรยามาเน (Taro Yamane) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ทั้งนี้ โดยเลือกศึกษาจากทุกมหาวิทยาลัย มีประชากรทั้งหมด 8,339 คน ส่วนสาเหตุที่เลือกใช้สูตรดังกล่าว เนื่องจากผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่

n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	คือ	ขนาดของประชากร
e	คือ	ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากสูตรข้างต้น นำมาใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยในการศึกษาครั้งนี้มีประชากรซึ่งเป็นอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8,339 คน สามารถนำมาแทนค่าลงในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{8,339}{1 + 8,339 (0.05)^2}$$

$$n = \frac{8,339}{1 + 8,339 (0.0025)}$$

$$n = \frac{8,339}{1+20.8475}$$

$$n = 382$$

2.2.2 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง เมื่อคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยการใชสูตรทาโรยามาน (Taro Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 382 คน

2) ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อใช้หาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงปรับปรุงการใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

3) ขั้นตอนที่ 3 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) หลังจากที่ได้มีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนแล้ว ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการจับสลากตามจำนวนบุคลากรตามกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน

ส่วนกรณีของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์นั้น เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน จำนวน 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดที่ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ ด้านการเบิกจ่ายดีเลิศ ประจำปีงบประมาณ 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ Thailand IPv6 Ready Award ประจำปี 2559 จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) ในงาน IPv6 ประจำปี 2559 (ค้นคืนวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://www.cc.lru.ac.th/ccweb/index.php?option=com_content&view=article&id=355) และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ได้รับรางวัล การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 จากนายวิชา สุระบาล ผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ ประธาน ประชุมคณะกรรมการจังหวัดศรีสะเกษ (ค้นคืนวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.sskru.ac.th/index.php/2013-10-28-19-21-48/1487-2016-11-29-08-55-41>) ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน สำหรับใช้ในการศึกษา ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวนอาจารย์/เจ้าหน้าที่	
	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	427	19
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	1,153	53
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	782	36
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	402	18
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	535	24
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	975	45
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	1,076	49
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	434	20
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	690	32
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	1,043	48
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	822	38
รวม	8,339	382

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) แบบสอบถาม (Questionnaires) และ (2) แบบสัมภาษณ์ (Interview form) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจน ข้อเสนอแนะ และแนวทางต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นไป ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaires)

เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีโครงสร้างและขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 โครงสร้างของแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภทสายงาน หน่วยงาน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) หรือเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Question)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายการที่กำหนดมาให้ ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ประกอบด้วย 7 หมวด ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาในครั้งนี้ คือ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผน

เชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Question) เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดให้ ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตราวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีโครงสร้างแบบสอบถามซึ่งสามารถจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัดได้ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังมีรายละเอียดตามตาราง 3.3



ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
การบริหารจัดการบ้านเมือง		
ที่ดี 10 ประการ คือ		
1.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	<p>หมายถึง ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บรรล วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ มีการ กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน สร้าง กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมี มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ตามแผนยุทธศาสตร์ - ระดับการมีระบบการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน - ระดับการมีระบบการติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน - ระดับการปรับปรุง พัฒนาการผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง 	<p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4</p>
1.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	<p>หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติ ราชการโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการ ลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการลด ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน - ระดับความชัดเจนในการกำหนดเวลาในการ ให้บริการในแต่ละขั้นตอน - ระดับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อ ลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการทำงาน 	<p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6</p> <p>ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7</p>

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
1.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	- ระดับการใช้วัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน มีความเหมาะสม และเกิดประโยชน์คุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ	
	- ระดับความสามารถในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	- ระดับความรวดเร็วและความคล่องตัวในการให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
	- ระดับการตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างครอบคลุม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
1.4 หลักการรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)	หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถตอบคำถามและชี้แจงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ กรณีมีข้อสงสัย รวมทั้ง ต้องมีการจัดวางระบบ การรายงาน ความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต่อสาธารณะได้ ตลอดจน เตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้	
	- ระดับความชัดเจนในการตอบข้อสงสัยให้กับผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	- ระดับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
	- ระดับการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ประชาชนได้รับทราบอย่างเปิดเผย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
	- ระดับการจัดเตรียมระบบการแก้ไขปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
1.5 หลักความโปร่งใส (Transparency)	หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานและประชาชน ผู้รับบริการหลากหลายช่องทางสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และทันเวลา	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับการให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
	- ระดับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือให้แก่ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับทราบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	- ระดับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหลากหลายช่องทางทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันสมัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
1.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ เปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชนทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะจากเจ้าหน้าที่และประชาชนเพื่อปรับปรุงแก้ไข ผลการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ	
	- ระดับการเปิดให้โอกาสให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมคิดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	- ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	- ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผลสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	- ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ แก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
1.7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการกระจายความ รับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการดำเนินการให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม - ระดับการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานต่างๆ - ระดับความเหมาะสมและการ โอนถ่ายบทบาทและ ภารกิจให้กับผู้ปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
1.8 หลักนิติธรรม (Rule of Law)	หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ภายใต้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ มี การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน มีการ มอบหมายภาระหน้าที่ด้วยลายลักษณ์อักษร การออก กฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานสอดคล้องกับอำนาจตาม กฎหมาย ผู้รับบริการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้รับบริการ - ระดับการความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ - ระดับความสำคัญในมอบหมายภาระหน้าที่ที่เป็นลาย ลักษณ์อักษร - ระดับการออกระเบียบ คำสั่งต่างๆ มีความสอดคล้อง กับกฎหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
1.9 หลักความเสมอภาค (Equity)	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติงานและให้บริการแก่ ผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง เติมน ใจให้บริการ โดยไม่คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา สภาพทางกายและสถานะของบุคคล คำนึงถึง โอกาส ความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย - ระดับความเท่าเทียมกันในการให้บริการแก่ประชาชน หรือผู้รับบริการ โดยไม่ได้คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา สภาพทางกายและสถานะของบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับการให้บริการของบุคลากร ยืนหยัดอยู่บน ความถูกต้อง และความเสมอภาค	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้าถึงการ ให้บริการสาธารณะได้อย่างสะดวก	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
1.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการใช้กระบวนการเพื่อหา ข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสีย ประโยชน์จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย กรณีที่มี กลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยโดยตรง มีกระบวนการเพื่อหาข้อยุติโดยไม่มีข้อ คัดค้านในประเด็นที่สำคัญ	
	- ระดับการความสำคัญการใช้กระบวนการเพื่อหา ข้อคิดเห็นจากกลุ่มผู้รับประโยชน์และเสียประโยชน์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
	- ระดับความสำคัญการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อยุติโดย ไม่มีข้อคัดค้านในประเด็นสำคัญ กรณีมีผู้ได้รับ ผลกระทบจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์		
มี 4 กระบวนการที่สำคัญ		
คือ		
2.1 การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกหน่วยงาน (Strategic analysis)	หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์	
	- ระดับความชัดเจนและครอบคลุมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34
2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ชัดเจน และเข้าใจ ง่าย เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับความชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
	- ระดับความชัดเจนในกำหนดแผนกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
	- ระดับความชัดเจนในการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
2.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติจริง และนำกลยุทธ์ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	
	- ระดับความชัดเจนของการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38
	- ระดับการมีการประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้าใจทุกระดับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 39
2.4 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการกำกับ ควบคุม ให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์เป็นระยะ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข	
	- ระดับการให้ความสำคัญและติดตามการประเมินกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 40
3. กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม		
คำนิยาม (I AM READY)		
8 ประการ คือ		
3.1 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี I (Integrity)	หมายถึง การทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่พึงมีทำงานด้วยความความรู้ความสามารถ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง	
	- ระดับของการทุ่มเท อุทิศตน ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 41
	- ระดับของการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไป ตรงมาโดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 42

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับของการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อวิชาชีพของตนเอง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 43
3.2 การปฏิบัติงานเชิงรุก A (Activeness)	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทิศทางในการทำงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ	
	- ระดับความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 44
	- ระดับการของพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 45
3.3 มีศีลธรรม คุณธรรม M (Morality)	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏทำงานที่ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีมาตรฐานในการ ให้บริการประชาชนที่เท่าเทียมกัน ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชน และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	
	- ระดับการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค ในการให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 46
	- ระดับการคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชนที่เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 47
3.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคัม R (Relevancy)	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองให้มีขีดสมรรถนะ ต่องานที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นำเครื่องมือหรือความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ พัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
3.5 มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ E (Efficiency)	- ระดับการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องต่องานที่ปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 48
	- ระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงาน และวิทยาการใหม่ๆระหว่างหน่วยงานอื่น มากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 49
	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด	
	- ระดับของการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 50
3.6 รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม A (Accountability)	- ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 51
	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความรอบครอบ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ทำ ภาระที่หรือรุ่นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ลดความผิดพลาด ลดความซ้ำซ้อน และลดขั้นตอนของงาน	
3.7 มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส D (Democracy)	- ระดับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรอบครอบ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 52
	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็น ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร	
	- ระดับการปฏิบัติงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการแก่ประชาชนด้วยความเสมอภาค	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 53

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับความโปร่งใสของบุคลากรที่ในการเปิดเผยข้อมูล สารแก่ประชาชน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 54
3.8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน Y (Yield)	หมายถึง ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นหลังจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินได้ อย่างเป็นรูปธรรม มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และมี ผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน	
	- ระดับการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 55
	- ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เห็นเป็น รูปธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 56
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ มี 5 ประการ คือ		
4.1 ผู้นำเชิงที่มีความรู้ ความเข้าใจในระดับสูง	หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับแนวโน้มจาก สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มา กำหนดเป็นกลยุทธ์	
	- ระดับความสามารถของผู้นำในการคาดการณ์ ล่วงหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ได้อย่างมีเหตุผล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 57
	- ระดับความรู้ ความเข้าใจ ของผู้บริหารในการ วิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อนำมากำหนดแผนกล ยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 58
4.2 ผู้นำที่มีความสามารถ นำปัจจัยเข้าต่างๆ มา กำหนดเป็นกลยุทธ์	หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้อุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน ได้เสนอความคิดเห็น เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และนำมาประกอบการจัดทำแผน กลยุทธ์	
	- ระดับการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 59
	- ระดับความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนด เป็นกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 60

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
4.3 ผู้นำที่มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถคาดคะเนความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต รวมทั้งปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต - ระดับความสามารถในการคาดการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการในอนาคต - ระดับการคำนึงถึงความสามารถ ทักษะ ของการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับการหน้าที่ในอนาคตของผู้บริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 61 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 62
4.4 ผู้นำที่มีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ	หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานทั้งระบบ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ - ระดับของผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - ระดับของผู้บริหารที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 63 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 64
4.5 ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้	หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะเป็นได้อย่างท้าทาย - ระดับการความชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 65
5. การทำงานเป็นทีม มี 10 ประการ คือ		
5.1 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมอย่างชัดเจน	หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมงานให้ชัดเจนให้สมาชิกยอมรับร่วมกัน และนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กรได้ - ระดับความชัดเจนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 66
5.2 ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ	หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในให้ทำตามได้ทุกสถานการณ์ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้น ปลุกเร้าให้เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ	
	- ระดับการสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจของผู้บริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 67
	- ระดับความชัดเจนในการสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ เป้าหมายขององค์การให้บุคลากรได้รับทราบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 68
5.3 มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน	หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรมีการติดต่อประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตลอด เพื่อทบทวน และปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	
	- ระดับความชัดเจนในการติดต่อประสานงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 69
5.4 ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการฝึกอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นของผู้บริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 70
5.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมแก้ไขปัญหา และพัฒนางานที่ทำ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 71
5.6 สร้างความไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน	หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น บุคลากรในองค์การมีความเข้าใจกัน จริงใจต่อกัน เชื่อถือซึ่งกันและกัน ยอมรับในข้อคิดเห็นที่แตกต่างของกันและกัน	
	- ระดับความสำคัญในการสร้างการยอมรับเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 72

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
5.7 สมาชิกอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม	หมายถึง บุคลากรทุกระดับมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	
	- ระดับความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 73
	- ระดับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 74
5.8 สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	หมายถึง บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	
	- ระดับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 75
5.9 สมาชิกในทีมมีความสามารถที่หลากหลาย	หมายถึง บุคลากรมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง รอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกันได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้	
	- ระดับความสามารถของบุคลากรที่หลากหลาย และปฏิบัติงานแทนกันได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 76
5.10 การได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอก	หมายถึง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน มีการจัดสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม มีการสร้างแรงจูงในการทำงานด้วยรางวัล ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	
	- ระดับการสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 77
	- ระดับการจัดสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 78
	- ระดับความสำคัญสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 79

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
6. ปัจจัยด้านการบริหาร		
จัดการแบบมีส่วนร่วม		
มี 4 ประการ คือ		
6.1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน	หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ และเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการวางแผนของหน่วยงาน ตลอดจน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วม ในการวางแผนกิจกรรมต่างๆ	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึง ข้อมูลข่าวสารด้านการวางแผนของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 80
	- ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วม วางแผน โครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 81
6.2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ	หมายถึง บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ ในกิจกรรมต่างๆ และรับฟังข้อคิดเห็นจากบุคลากร และ นำไปประกอบการพิจารณาการตัดสินใจเกี่ยวกับการ พัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 82
6.3 การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์	หมายถึง การมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์ โดย พิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ หรือผลของ การตัดสินใจที่เกิดขึ้น	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้รับประโยชน์จากการบริหารงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 83
6.4 มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล	หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร ประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและ มีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน ให้ประชาชน ได้รับทราบ	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมประเมินผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 84

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
7. ปัจจัยด้านการพัฒนา สมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)		
7.1 ความสอดคล้องเชิง ยุทธศาสตร์	หมายถึง การมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมาย มีการวางแผนและบริหารกำลังคนที่มีความเหมาะสมและมีการบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง มีการสร้าง พัฒนา และการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารให้มีความต่อเนื่อง	
	- ระดับการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 85
	- ระดับการมีการวางแผนและการบริหารกำลังคนที่มีความเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 86
	- ระดับความเหมาะสมในการบริหารกำลังคน การพัฒนา การรักษา บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้คงอยู่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 87
	- ระดับการสร้าง พัฒนา และการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารทุกระดับให้มีความต่อเนื่อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 88
7.2 ประสิทธิภาพของการ บริหารทรัพยากรบุคคล	หมายถึง การบริหารกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (การสรรหา การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย) ที่ถูกต้องและทันเวลา มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันเวลา ความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการจัดการระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับความเหมาะสมในการบริหารกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 89
	- ระดับการใช้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและทันสมัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 90
	- ระดับความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 91
	- ระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 92
7.3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมาย และการมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ	
	- ระดับการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 93
	- ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 94
	- ระดับการสนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 95
	- ระดับการมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 96

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
7.4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	หมายถึง ความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ บนหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลและพร้อมรับการตรวจสอบ	
	- ระดับความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ บนหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 97
	- ระดับความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลและพร้อมรับการตรวจสอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 98
7.5 คุณภาพชีวิตสมดุลกับการทำงาน	หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมายบังคับ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	
	- ระดับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 99
	- ระดับความเหมาะสมการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมายบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 100
	- ระดับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 101
8. สมรรถนะ (Competency)		
สมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency)	หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและบุคลากรทุกคนจะต้องมี	
8.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	- ระดับการมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 102
8.2 การบริการที่ดี	- ระดับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความตั้งใจกระตือรือร้น เอาใจใส่ และอุทิศเวลาในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ ในภาพรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 103

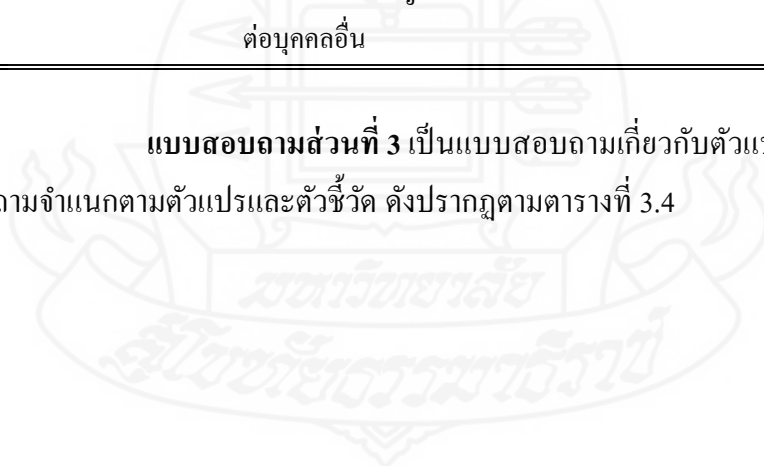
ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
8.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	- ระดับความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่เรียนรู้ สามารถบูรณาการความรู้ในด้านต่างๆ ในงานที่ปฏิบัติได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 104
8.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	- ระดับการประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ตามหลักคุณธรรม และหลักกฎหมาย ในภาพรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 105
8.5 การทำงานเป็นทีม	- ระดับความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ได้อย่างเหมาะสม ในภาพรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 106
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น	
8.6 การคิดวิเคราะห์	- ระดับการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ประเด็นปัญหา แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ สามารถวางแผนการทำงานได้การทำงานได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 107
8.7 การมองภาพองค์กรรวม	- ระดับความการมองภาพในองค์กรรวมในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 108
8.8 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	- ระดับการส่งเสริมให้ผู้อื่น ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มี สุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย และจิตใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 109
8.9 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	- ระดับการความชัดเจนในการสั่งการให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎระเบียบ และข้อบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 110
8.10 การสืบเสาะหาข้อมูล	- ระดับการวางระบบการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 111
8.11 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	- ระดับความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้อื่นของบุคลากร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 112
8.12 ความเข้าใจผู้อื่น	- ระดับการรับฟังและเข้าใจความหมายที่ผู้อื่น สื่อออกมา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 113

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
8.13 ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ	- ระดับความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 114
8.15 การดำเนินการเชิงรุก	- ระดับการปฏิบัติงานเชิงรุก และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 115
8.16 ความถูกต้องของงาน	- ระดับความใส่ใจในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 116
8.17 ความมั่นใจในตนเอง	- ระดับความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 117
8.18 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	- ระดับความเหมาะสมของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ในสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 118
8.19 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	- ระดับการสื่อสารจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของตน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 119
8.20 ความผูกพันต่อส่วนราชการ	- ระดับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 120
8.21 การสร้างสัมพันธภาพ	- ระดับความสำคัญในการสร้างและรักษาสัมพันธที่ดีต่อบุคคลอื่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 121

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตาม มีโครงสร้างแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังปรากฏตามตารางที่ 3.4



ตารางที่ 3.4 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
ตัวแปรตาม		
การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (PMQA)		
มี 7 หมวด คือ		
หมวด 1 ด้านการนำองค์กร	หมายถึง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และทิศทางของหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการสื่อสารที่กับบุคลากรที่เป็นลักษณะสองทิศทางตรงไปตรงมา กระตุ้นให้เกิดการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างการดำเนินงานที่ดี ผู้นำดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และประพฤติอย่างมีจริยธรรมโดยมีตัวชี้วัดความประพฤติที่ชัดเจนและวัดได้ ให้มีความสำคัญต่อการให้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบต่อสังคมสนับสนุนการสร้างประโยชน์สุขให้กับสังคม สนับสนุนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน	
	- ระดับความชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และทิศทางของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	- ระดับการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	- ระดับความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	- ระดับการปฏิบัติตนของผู้บริหารเป็นไปตามกฎระเบียบและกฎหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
	- ระดับความชัดเจนของตัวชี้วัดเพื่อประเมินความประพฤติตามหลักจริยธรรมของผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
หมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	<p>หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการนำข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พร้อมทั้ง มีกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม และในการนำแผนปฏิบัติราชการไปสู่การปฏิบัติได้มีการถ่ายทอดไปสู่บุคลากรและผู้ปฏิบัติ และได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับของความชัดเจนของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ - ระดับการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - ระดับการกำหนดระยะเวลาของวางแผนเชิงแผนเชิงยุทธศาสตร์แผนระยะสั้น (1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - ระดับของความชัดเจนในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ - ระดับความชัดเจนของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ เพื่อติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนระยะสั้น(1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) 	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10</p>
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p>หมายถึง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการรับฟังและสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ และนำเสนอสารสนเทศในการค้นหาข้อมูลผู้รับบริการหรือผู้</p>	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถป้อนกลับข้อมูลได้อย่าง ทันท่วงที มีการนำสารสนเทศมาใช้ในการจัดการข้อ ร้องเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และนำ สารสนเทศมาใช้ในการประเมินความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้อยู่ เหนือความคาดหวัง	
	- ระดับการ เอาใจใส่ พร้อมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	- ระดับการนำสื่อเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการ ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ให้ผู้รับบริการผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย รับทราบอย่างต่อเนื่อง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
	- ระดับความสามารถในการจัดการข้อร้องเรียนให้กับ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่าง รวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
	- ระดับของการให้บริการสามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่เหนือความคาดหวัง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่ เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการ ดำเนินการ รวมทั้งนำมาใช้ในการจัดการความรู้ภายใน มหาวิทยาลัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิด การปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขัน	
	- ระดับการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
- ระดับการนำข้อมูลสารสนเทศมาสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	- ระดับการนำข้อมูลสารสนเทศ ใช้ติดตาม ผลการดำเนินงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
	- ระดับการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงาน จากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้สร้างสภาพแวดล้อมด้าน บุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งมีการ กำหนดสวัสดิการ และนโยบาย และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีตรวจประเมินวิธีการ สร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อ นำศักยภาพ ของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุน พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงาน	
	- ระดับความชัดเจนในการประเมินความต้องการ ด้าน ขีดความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และคุณวุฒิที่ ต้องการในแต่ละระดับ ให้มีความสอดคล้องตาม พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
	- ระดับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมการทำงานมีความเหมาะสม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	- ระดับการจัดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	- ระดับการสร้างวัฒนธรรมทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
	- ระดับความชัดเจนในการจัดการความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานของบุคลากร และวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งของหัวหน้างานและผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	<p>หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีออกแบบ การจัดการและปรับปรุงผลผลิตและบริการ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ ที่จะช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประสบผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความชัดเจนของกระบวนการทำงาน การให้บริการ ตามข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย - ระดับความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดการทำงาน และมีความครอบคลุม - ระดับการให้ความสำคัญในการลดต้นทุนในการปฏิบัติงานโดยนำปัจจัยด้านประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่นมาประกอบการพิจารณา - ระดับการเตรียมความพร้อมให้มีระบบป้องกันอุบัติเหตุ และการเตรียมความพร้อมต่ออุบัติเหตุและภาวะฉุกเฉิน 	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27</p>
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	<p>หมายถึง ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคประชาชน และผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำมาประเมิน ปรับปรุงผลการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความสำเร็จในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถ ด้านการคิด การสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพ - ระดับความสำเร็จของการวิจัยที่เน้นการแก้ปัญหา พัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้เข้มแข็ง ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง - ระดับความสำเร็จในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และท้องถิ่น โดยบูรณาการร่วมกับการเรียน การสอน การวิจัย และพัฒนา 	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30</p>

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ระดับความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ กับประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31
	- ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ราชภัฏให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 32

3.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structures Interview) โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยดำเนินการสัมภาษณ์ โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Focus Interview) จากตัวแทนหรือผู้แทนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 การศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิด ที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย โดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นกรอบสำคัญในการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษา

3.3.2 ยกร่างข้อมูลการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ในแบบสอบถามรวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องข้อคำถามและภาษาที่ใช้ และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ซึ่งแบบสอบถามการวิจัยประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่แรก เป็นคำชี้แจง ส่วนที่สอง เป็นสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สาม เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และส่วนที่สี่ เป็นคำถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้าง

3.3.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา หลังจากร่างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เสร็จแล้ว จึงนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยปรับปรุงและตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่อง อาจารย์ที่ปรึกษาจะให้ข้อเสนอแนะแก้ไข ผู้ศึกษา จึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง

นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre test) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อถือ โดยใช้สูตรค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบราก ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์หาความเชื่อถือ

ในการแปลผลค่าความเชื่อถือโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราก โดยหลักการจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถดำเนินการแต่ละขั้นตอนดังนี้

1) นำแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3, 4 ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นมีระดับ 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2, 3, 4 เพื่อคำนวณหาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า 0.7 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในด้านการศึกษา การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อถืออยู่ในช่วงระหว่าง .9181 - .9764 ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงผลการหาค่าความเชื่อถือสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อถือ
ตัวแปรอิสระ	
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.9699
ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	.9523
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ	.9615
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	.9547
ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	.9732
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	.9181
การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.9741
ปัจจัยด้านสมรรถนะ	.9764
ตัวแปรตาม	
ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	.9729

จากผลการหาค่าความเชื่อถือโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง .9181 - .9764 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้า หนังสือ ตำรา วารสาร บทความ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และอินเทอร์เน็ต ส่วนข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง และในการเก็บข้อมูลทั้งสองประเภท มีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

4.1.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ไปยังสาขาวิชาวิทยาการจัดการ เพื่อให้สาขาวิชาฯ มสธ. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลไปยังอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง

4.1.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลที่ได้รับจากทางสาขาวิชาฯ ส่งไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง พร้อมกับแนบแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 382 คน และได้ส่งไปเกินจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 20.95 % เป็นจำนวน 80 ชุด รวมส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 462 ชุด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทางโทรศัพท์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยจนครบทั้ง 11 มหาวิทยาลัย

4.1.3 การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ในข้อคำถามแบบปลายปิด ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล โดยนำเสนอในรูปของสถิติและคำบรรยาย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์และแปลผล ส่วนแบบสัมภาษณ์ จะนำมาจัดระเบียบแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนา บรรยาย (Descriptive Data Analysis)

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้า จากหนังสือ ตำรา บทความ และอินเทอร์เน็ต ตลอดจนสิ่งพิมพ์ในรูปแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ไปสู่ความเป็นเลิศ โดยนำมา ประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือการสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางดังปรากฏในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ประเภทข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 832 คน - ใช้แบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตัวแทนหรือผู้แทน มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 3 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	<ul style="list-style-type: none"> - เก็บรวบรวมข้อมูลจากสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือ วารสาร บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนสื่อออนไลน์ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏ เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รวบรวมแบบสอบถามครบแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ทุกชุด ก่อนการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้น เมื่อเห็นว่าข้อมูลในแบบสอบถามมีความถูกต้องและสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยการแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) และ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนามี 2 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถามส่วนที่ 1) จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางบรรยาย

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่อง การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอในรูปแบบของตาราง และการบรรยาย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้รวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์ โดยการแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ เพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้

$$\begin{aligned} & \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ & = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์การแปรความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

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

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาดังปรากฏในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

รายการ	สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้
1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	- ค่าเฉลี่ย (Average) - ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ทั้งตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ	- ค่า (Mean) - ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1.2 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) การทดสอบสมมติฐาน ที่กำหนดสมมติฐานไว้ว่า “ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 80” ใช้ t -test

2) การทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในแต่ละมหาวิทยาลัย ใช้ One-Way ANOVA

3) การทดสอบสมมติฐาน ที่กำหนดสมมติฐานไว้ว่า “ปัจจัยด้านด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ F -test เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในจำนวนทั้ง 8 ปัจจัย ว่ามีปัจจัยได้บ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยสามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน
ดังปรากฏในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

สมมติฐาน	สถิติ
1. การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 80	การทดสอบค่า t-test
2. การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละ มหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน	ใช้ F – Test การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One – Way ANOVA)
3. ปัจจัยด้านด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการ จัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ใน การทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัย ด้านการงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็น เลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา
(Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ซึ่ง
ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสอบถาม (ปลายเปิด)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถาม
แบบปลายเปิด ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์
โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Content Analysis) และนำมาเสนอผลในรูปแบบ
การพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้ จะเป็นการสรุปประเด็นจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน จำนวน 3 มหาวิทยาลัย ที่ได้รับรางวัลในด้านต่าง ๆ จำนวน 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ ด้านการเบิกจ่ายดีเลิศ ประจำปีงบประมาณ 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ Thailand IPv6 Ready Award ประจำปี 2559 จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) ในงาน IPv6 ประจำปี 2559 (ขึ้นคืนวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2560, จาก http://www.cc.lru.ac.th/ccweb/index.php?option=com_content&view=article&id=355 และ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ได้รับรางวัล การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 จากนายวิช สุระบาล ผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ ประธานประชุมคณะกรรมการจังหวัดศรีสะเกษ (ขึ้นคืนวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2560, <http://www.ssku.ac.th/index.php>) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำมาข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันมาจัดกลุ่ม และวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบของ SWOT พร้อมทั้ง มีการนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

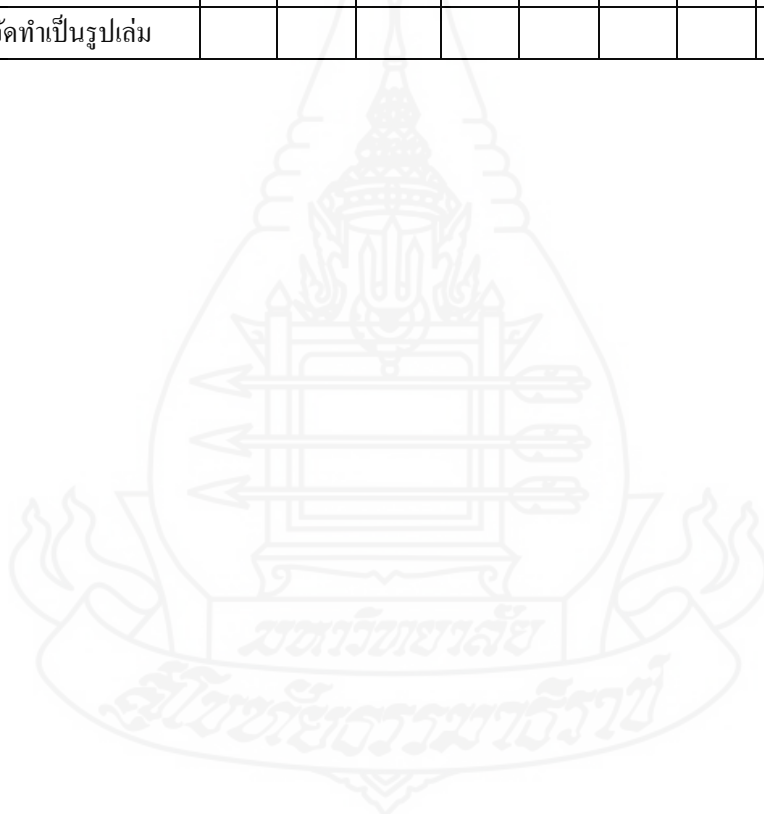
5.2.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 10 เดือน คือ ระหว่าง เดือนมีนาคม 2560 – เดือนธันวาคม 2560 ดังรายละเอียดตามปรากฏตามตารางที่ 3.9



ตารางที่ 3.9 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	2560									
	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←→									
2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย			←→							
3. เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม				←→						
4. ดำเนินวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล						←→				
5. สรุปและจัดทำเป็นรูปเล่ม								←→		



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 11 มหาวิทยาลัย ซึ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน อายุการปฏิบัติงาน และมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ในเรื่องของค่าเฉลี่ย และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการ ทำงานของข้าราชการ (IAMREADY) ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ด้านการ ทำงานเป็นทีม (Team Work) ด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) และด้านสมรรถนะ (Competency)

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานของระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขต พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการพัฒนา องค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) และปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.5 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ด้านกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ด้านการทำงานเป็นทีม (Team Work) ด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) ด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) และด้านสมรรถนะ (Competency) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่

5.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากบุคลากรและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งความคิดเห็นครอบคลุมประเด็น ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน อายุการปฏิบัติงาน และมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	156	40.8
หญิง	226	59.2
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	11	2.9
25 – 30 ปี	74	19.4
31 – 35 ปี	106	27.7
36 – 40 ปี	89	23.3
41 – 45 ปี	63	16.5
มากกว่า 45 ปี	49	10.2
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	3.9
ปริญญาตรี	129	33.8
ปริญญาโท	179	46.9
ปริญญาเอก	59	15.4
4. ประเภทสายงานปัจจุบัน		
สายวิชาการ	190	49.7
สายสนับสนุน	192	50.3
5. อายุการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	86	22.5
มากกว่า 5 ปี - แต่ไม่เกิน 10 ปี	151	39.5
มากกว่า 10 ปี – แต่ไม่เกิน 15 ปี	91	23.8
มากกว่า 15 ปี – แต่ไม่เกิน 20 ปี	32	8.4
มากกว่า 21 ปี	22	5.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. สถานที่ปฏิบัติงานประจำ		
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	19	5.0
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	53	13.9
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	36	9.4
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	18	4.7
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	24	6.3
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	45	11.8
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	49	12.8
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	20	5.2
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	32	8.4
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	48	12.6
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	38	9.9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งหมด 382 ราย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน (ร้อยละ 59.2) มีอายุ 31 – 35 ปี (ร้อยละ 27.7) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.9) ประเภทสายงานสายสนับสนุน (ร้อยละ 50.3) มีอายุการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี (ร้อยละ 39.5) และปฏิบัติงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (ร้อยละ 13.9)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ โดยจะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.90	.68	มาก
2	ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	3.97	.71	มาก
3	ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ	3.96	.68	มาก
4	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	3.91	.70	มาก
5	ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	3.90	.69	มาก
6	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	3.88	.78	มาก
7	ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.87	.72	มาก
8	ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.94	.66	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.92	.66	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงาน ของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.96 และปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกเป็นรายด้าน

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	หลักประสิทธิผล	3.94	.74	มาก
2	หลักประสิทธิภาพ	3.86	.80	มาก
3	หลักการตอบสนอง	3.88	.72	มาก
4	หลักการรับผิดชอบตรวจสอบได้	3.89	.78	มาก
5	หลักความโปร่งใส	3.92	.81	มาก
6	การมีส่วนร่วม	3.82	.84	มาก
7	การกระจายอำนาจ	3.80	.88	มาก
8	หลักนิติธรรม	3.98	.70	มาก
9	หลักความเสมอภาค	4.01	.74	มาก
10	หลักมุ่งเน้นฉันทามติ	3.89	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.68	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ในองค์ประกอบหลัก 10 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ หลักความเสมอภาคมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมาคือ หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.98 และ หลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
หลักประสิทธิผล				
1	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์	3.97	.76	มาก
2	มหาวิทยาลัยมีระบบการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.98	.79	มาก
3	มหาวิทยาลัยมีระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.89	.86	มาก
4	มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุง พัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.91	.88	มาก
หลักประสิทธิภาพ				
5	ในภาพรวมมหาวิทยาลัย มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน	3.90	.93	มาก
6	มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาการให้บริการแต่ละขั้นตอน	3.86	.86	มาก
7	มหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการทำงาน	3.84	.93	มาก
8	มหาวิทยาลัยมีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์คุ้มค่า	3.85	.89	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.86	.80	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
หลักการตอบสนอง				
9	มหาวิทยาลัยสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	.78	มาก
10	มหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว และความคล่องตัวในการให้บริการ	3.82	.77	มาก
11	มหาวิทยาลัยตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการ ของผู้รับบริการได้อย่างครอบคลุม	3.91	.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.88	.72	มาก
หลักการรับประกันคุณภาพสามารถตรวจสอบได้				
12	มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการตอบข้อสงสัยให้กับผู้รับบริการ	3.90	.88	มาก
13	ในภาพรวมบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่	3.96	.81	มาก
14	มหาวิทยาลัยมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างเปิดเผย	3.86	.92	มาก
15	มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขปัญหาหรือ	3.84	.90	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.78	มาก
หลักความโปร่งใส				
16	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา	3.91	.95	มาก
17	มหาวิทยาลัยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือให้แก่ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับทราบ	3.94	.87	มาก
18	มหาวิทยาลัยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หลากหลายช่องทาง ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และทันสมัย	3.93	.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.92	.81	มาก
หลักการมีส่วนร่วม				
19	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมคิดในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	3.90	.94	มาก
20	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.81	.93	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
21	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิด โอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ	3.83	.90	มาก
22	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิด โอกาสให้ บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ที่เกิดขึ้นจากผลสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.79	.91	มาก
23	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิด โอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงาน	3.76	.94	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.82	.84	มาก
การกระจายอำนาจ				
24	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจ ไปยังหน่วยงานต่างๆ	3.79	.92	มาก
25	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีการโอนถ่ายบทบาทและ ภารกิจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.80	.91	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.80	.87	มาก
หลักนิติธรรม				
26	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ไว้อย่างชัดเจน	3.90	.83	มาก
27	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการมอบหมายภาระหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร	3.99	.79	มาก
28	มหาวิทยาลัยออกระเบียบ คำสั่งต่างๆ สอดคล้องกับกฎหมาย	4.03	.75	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.98	.70	มาก
หลักความเสมอภาค				
29	มหาวิทยาลัยให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา สภาพทางกาย และสถานะของบุคคล ได้อย่างเหมาะสม	4.04	.83	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
30	บุคลากรมหาวิทยาลัยให้บริการโดยยื่นหัตถ์อยู่บนความถูกต้องและความเสมอภาค	4.02	.82	มาก
31	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงการให้บริการสาธารณะได้อย่างสะดวก	3.99	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.01	.74	มาก
หลักมุ่งเน้นฉันทามติ				
32	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มผู้รับประโยชน์และผู้เสียประโยชน์	3.90	.81	มาก
33	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อยุติโดยไม่มีข้อคัดค้านในประเด็นสำคัญ กรณีมีผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.88	.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.68	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มหาวิทยาลัยให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา สภาพทางกาย และสถานะของบุคคล ได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยออกกระเปียบ คำสั่งต่างๆ สอดคล้องกับกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.03 และในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.5 และ ตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม ขององค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังต่อไปนี้

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกหน่วยงาน	3.89	.82	มาก
2	การจัดทำแผนกลยุทธ์	4.07	.76	มาก
3	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.90	.84	มาก
4	การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์	3.87	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.97	.71	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขององค์ประกอบหลัก 4 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ การจัดทำแผนกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมา คือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.90 และ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกหน่วยงาน ในภาพรวมมหาวิทยาลัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม	3.89	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.822	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
การจัดทำแผนกลยุทธ์				
2	มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้ชัดเจน	4.10	.80	มาก
3	มหาวิทยาลัยกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน	4.07	.81	มาก
4	มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด	4.04	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.07	.76	มาก
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ				
5	มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติชัดเจน	3.90	.87	มาก
6	มหาวิทยาลัยได้มีการประชาสัมพันธ์กลยุทธ์ของหน่วยงานให้ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้าใจทุกระดับ	3.90	.89	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.84	มาก
การประเมินและควบคุมกลยุทธ์				
7	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและติดตามการประเมินกลยุทธ์	3.87	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.87	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.97	.71	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมาคือ กำหนดแผนกลยุทธ์ได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.07 และมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ และติดตามการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และ ค่านิยม สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.7 และ ตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ในภาพรวมของ

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	3.95	.80	มาก
2	การปฏิบัติงานเชิงรุก	3.91	.77	มาก
3	มีศีลธรรม คุณธรรม	3.95	.76	มาก
4	รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม	3.95	.79	มาก
5	มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.93	.77	มาก
6	รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม	4.02	.73	มาก
7	มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	4.05	.79	มาก
8	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	3.99	.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.96	.68	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้าน กระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ในองค์ประกอบหลัก 8 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ มีน้ำใจและการกระทำที่เป็น ประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 รองลงมาคือ รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.02 และการปฏิบัติงานเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
ตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี				
1	ในภาพรวมบุคลากรหมู่เท อุทิศตน ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ	3.96	.87	มาก
2	ในภาพรวมบุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไป ตรงมา โดย คำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวม	3.94	.84	มาก
3	ในภาพรวมบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ต่อ วิชาชีพของตนเอง	3.94	.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.95	.80	มาก
การปฏิบัติงานเชิงรุก				
4	ในภาพรวม บุคลากรมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการ ให้บริการ	3.89	.88	มาก
5	ในภาพรวมบุคลากรพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองความ ต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ	3.93	.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.91	.77	มาก
มีศีลธรรม คุณธรรม				
6	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค ในการให้บริการ	3.90	.80	มาก
7	มหาวิทยาลัยของท่านบุคลากรคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อ ประชาชนที่เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อย เพียงใด	3.99	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.95	.76	มาก
รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม				
8	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องต่องานที่ปฏิบัติ	3.99	.84	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
9	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงาน และ วิทยาการใหม่ๆระหว่างหน่วยงานอื่น	3.91	.85	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	.79	มาก
	มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ			
10	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ส่วนรวม	3.92	.83	มาก
11	ในภาพรวมบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่ กำหนด	3.95	.80	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	.77	มาก
	รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม			
12	ในภาพรวมบุคลากรปฏิบัติงานที่ด้วยความรอบคอบและมีความ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	3.96	.80	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.02	.73	มาก
	มีน้ำใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส			
13	บุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการแก่ ประชาชนด้วยความเสมอภาค	4.07	.84	มาก
14	บุคลากรมีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลสารแก่ประชาชน	4.04	.81	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.05	.79	มาก
	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน			
15	ในภาพรวมบุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.05	.82	มาก
16	มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เห็นเป็นรูปธรรมที่ ชัดเจน	3.93	.83	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	.78	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	.68	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้าน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการแก่ประชาชนด้วยความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 และในภาพรวมบุคลากรมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการ ให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.89 ตามลำดับ

2.2.4 **ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** สามารถ อธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.9 และ ตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้นำที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง	3.89	.78	มาก
2	ผู้นำที่สามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	3.85	.81	มาก
3	ผู้นำที่มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต	3.90	.77	มาก
4	ผู้นำที่มีวิสัยคิดเชิงปฏิบัติ	3.95	.79	มาก
5	ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้	3.98	.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.91	.70	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในองค์ประกอบหลัก 5 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือ ผู้นำที่มีวิสัยคิดเชิงปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.95 และผู้นำที่สามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็น กลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผู้นำที่มีความรู้ มีความเข้าใจในระดับสูง				
1	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล	3.87	.82	มาก
2	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ที่หลากหลาย เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์	3.91	.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.78	มาก
ผู้นำที่มีความสามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้				
3	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.82	.88	มาก
4	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์	3.88	.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.85	.81	มาก
ผู้นำที่มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต				
5	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถคาดการณ์เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับผู้รับบริการในอนาคต	3.91	.81	มาก
6	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยคำนึงถึงความสามารถ ทักษะของ ผู้ปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ในอนาคตได้	3.90	.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.77	มาก
ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ				
7	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	3.97	.84	มาก
8	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.92	.84	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.95	.79	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้			
9	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน	3.98	.81	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.98	.81	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.91	.70	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมาคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3.97 ส่วนผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.11 และ ตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมชัดเจน	3.91	.82	มาก
2	ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ	3.90	.81	มาก
3	มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน	3.94	.84	มาก
4	ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.87	.85	มาก
5	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	3.88	.83	มาก
6	การสร้างควมไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน	3.84	.85	มาก
7	สมาชิกอุทิศตนให้กับทีม	3.89	.78	มาก
8	สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	3.99	.82	มาก
9	สมาชิกในทีมมีความสามารถหลากหลาย	3.93	.78	มาก
10	การได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอก	3.89	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.69	มาก

จากตาราง 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ในองค์ประกอบหลัก 10 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมาคือ มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.94 และการสร้างควมไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
ตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมอย่างชัดเจน			
1	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ของทีม	3.91	.82	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.91	.82	มาก
	ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ			
2	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความเต็มใจ	3.87	.87	มาก
3	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการสร้าง ความรู้ ความ เข้าใจ เป้าหมายขององค์การให้บุคลากรได้รับทราบ	3.94	.87	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	.81	มาก
	มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน			
4	บุคลากรมหาวิทยาลัยมีการติดต่อ ประสานงานกันอย่างชัดเจน	3.94	.84	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.94	.84	มาก
	ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			
5	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น	3.87	.85	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	.85	มาก
	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม			
6	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมแก้ไขปัญหา และ พัฒนางานที่ทำ	3.88	.83	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.88	.83	มาก
	การสร้างควมไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน			
7	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสร้างการยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.84	.85	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	.85	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
สมาชิกอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม				
8	มหาวิทยาลัยบุคลากรมีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	3.90	.84	มาก
9	มหาวิทยาลัยบุคลากรปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	3.89	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.78	มาก
สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน				
10	มหาวิทยาลัยบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.99	.82	มาก
รวมค่าเฉลี่ย		3.99	.82	มาก
สมาชิกในทีมมีความสามารถที่หลากหลาย				
11	บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความสามารถหลากหลาย และปฏิบัติงานแทนกันได้	3.93	.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.93	.78	มาก
การได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอก				
12	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากร ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน	3.90	.85	มาก
13	มหาวิทยาลัยจัดสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	3.91	.87	มาก
14	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	3.86	.96	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.69	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมหาวิทยาลัยบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมาคือ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีการติดต่อประสานงานกันอย่างชัดเจน 3.94 ส่วนมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสร้างการยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตามลำดับ

2.2.6 **ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม**
สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.13 และ ตาราง
ที่ 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การมีส่วนร่วมในการวางแผน	3.87	.83	มาก
2	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ	3.96	.83	มาก
3	การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์	3.88	.89	มาก
4	การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล	3.79	.90	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.88	.78	มาก

จากตาราง 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการ
บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในองค์ประกอบหลัก 4 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
3.96 รองลงมาคือ มีการมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์มีค่าเฉลี่ย 3.98 และการมีส่วนร่วม
ในการติดตามประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
การมีส่วนร่วมในการวางแผน				
1	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึง ข้อมูล ข่าวสารด้านการวางแผนของ	3.86	.88	มาก
2	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วม วางแผนโครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงาน	3.88	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.87	.83	มาก
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ				
3	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมใน การดำเนินโครงการ/กิจกรรม	3.96	.83	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.96	.83	มาก
การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์				
4	มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้รับ ประโยชน์จากการบริหารงาน	3.88	.89	มาก
รวมค่าเฉลี่ย				
ค่าเฉลี่ยรวม		3.88	.89	มาก
การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล				
5	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียร่วมประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.79	.90	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.79	.90	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.88	.78	มาก

จากตาราง 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมวางแผนโครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้รับประโยชน์จากการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.88 ส่วนในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตามลำดับ

2.2.7 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.15 และ ตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.91	.79	มาก
2	ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.82	.79	มาก
3	ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.85	.77	มาก
4	ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	3.91	.81	มาก
5	คุณภาพชีวิตสมดุลกับการทำงาน	3.89	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.87	.72	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์ประกอบหลัก 5 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์และความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมากเท่ากัน มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมา คือ

คุณภาพชีวิตสมคูลกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 และประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
1	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมาย	3.98	.83	มาก
2	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีการวางแผนและการบริหารกำลังคนมีความเหมาะสม	3.94	.86	มาก
3	ในภาพรวมมหาวิทยาลัย มีการบริหารกำลังคน การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้คงอยู่มีความเหมาะสม	3.87	.88	มาก
4	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีการสร้าง พัฒนา และการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารทุกระดับให้มีความต่อเนื่อง	3.85	.89	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.91	.79	มาก
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล				
5	มหาวิทยาลัยจัดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสม	3.88	.88	มาก
6	มหาวิทยาลัยใช้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย	3.84	.84	มาก
7	มหาวิทยาลัยใช้จ่ายงบประมาณ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า	3.77	.86	มาก
8	มหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.79	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.82	.79	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)				
9	มหาวิทยาลัยรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ	3.85	.83	มาก
10	ความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.77	.83	มาก
11	มหาวิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจ และเป้าหมาย	3.92	.87	มาก
12	มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ	3.88	.89	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.85	.77	มาก
ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล				
13	มหาวิทยาลัยพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่อยู่บนหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน	3.93	.87	มาก
14	มหาวิทยาลัยมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และพร้อมรับการตรวจสอบ	3.88	.85	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.91	.81	มาก
คุณภาพชีวิตสมดุลกับการทำงาน				
15	ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน	3.87	.86	มาก
16	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมายบังคับ มีความเหมาะสม	3.83	.90	มาก
17	มหาวิทยาลัยผู้บริหารสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	3.96	.87	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.87	.72	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อพบว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยผู้บริหารสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.96 ส่วนมหาวิทยาลัยใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า และความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.77 ตามลำดับ

2.2.8 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ

สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.17 และตารางที่ 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน	3.94	.66	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.94	.66	มาก

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ
ตัวแปรปัจจัยด้านการสมรรถนะ

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
สมรรถนะหลักของบุคลากร				
การมุ่งผลสัมฤทธิ์				
1	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.01	.81	มาก
การบริการที่ดี				
2	ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความตั้งใจกระตือรือร้น เอาใจใส่ และอุทิศเวลาในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	3.98	.86	มาก
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ				
3	ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่เรียนรู้ สามารถบูรณาการความรู้ด้านต่างๆ ในงานที่ปฏิบัติ	3.96	.80	มาก
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม				
4	ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรม และหลักกฎหมาย	3.96	.83	มาก
การทำงานเป็นทีม				
5	ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	3.92	.85	มาก
การคิดวิเคราะห์				
6	บุคลากรมีความเข้าใจ และวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหา ออกเป็นส่วนๆ สามารถวางแผนงานการทำงานได้	3.88	.85	มาก
การมองภาพในองค์กรรวม				
7	บุคลากรมหาวิทยาลัยมองภาพในองค์กรรวมในการปฏิบัติงานได้	3.90	.79	มาก
8	มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้อื่น ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีสุขภาพะ ทั้งทางปัญญา ร่างกาย และจิตใจ	3.92	.82	มาก
การสั่งการตามอำนาจหน้าที่				

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่			
9	มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการสั่งการให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎระเบียบ และข้อบังคับ	3.94	.81	มาก
	การสืบเสาะหาข้อมูล			
10	มหาวิทยาลัยมีการวางระบบการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ทันเหตุการณ์	3.93	.83	มาก
	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม			
11	บุคลากรมหาวิทยาลัยยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้อื่น	3.96	.80	มาก
	ความเข้าใจผู้อื่น			
12	บุคลากรมหาวิทยาลัยรับฟังและเข้าใจความหมายที่ผู้อื่น สื่อออกมา	3.95	.80	มาก
	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ			
13	บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กรอันประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย	3.88	.82	มาก
	การดำเนินงานเชิงรุก			
14	บุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานเชิงรุก และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน	3.93	.83	มาก
	ความถูกต้องของงาน			
15	บุคลากรมหาวิทยาลัยใส่ใจในการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง ความมั่นใจในตนเอง	3.99	.81	มาก
	ความยึดหยุ่นผ่อนปรน			
16	บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จ	4.00	.78	มาก
	ความยึดหยุ่นผ่อนปรน			
17	บุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ใน สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.97	.80	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น ต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
ศิลปะการสื่อสารสูงใจ				
18	บุคลากรมหาวิทยาลัยมีการสื่อสารสูงใจเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและ ยอมรับความคิดเห็นของตน	3.90	.80	มาก
ความผูกพันต่อส่วนราชการ				
19	บุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของ หน่วยงานเป็นหลัก	3.95	.80	มาก
การสร้างสัมพันธภาพ				
20	บุคลากรมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสร้างและรักษา สัมพันธที่ดีต่อบุคคลอื่น	3.94	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.94	.66	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ พบว่ามหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนบุคลากรมีความเข้าใจ และวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ สามารถวางแผนงานการทำงานได้ และบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ อันประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.88 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 382 คน ที่มีต่อตัวแปรตาม คือ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ที่ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวดที่ 1 ด้านการนำองค์การ หมวดที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตาม ทั้ง 7 หมวดนำเสนอในภาพรวมและนำเสนอเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4.18 และ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	หมวดที่ 1 ด้านการนำองค์การ	3.97	.69	มาก
2	หมวดที่ 2 ด้านการแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.99	.69	มาก
3	หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.88	.72	มาก
4	หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	3.89	.73	มาก
5	หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	3.91	.78	มาก
6	หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ	3.90	.75	มาก
7	หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	3.95	.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.93	7.27	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนองศ์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 เมื่อพิจารณาในแต่ละหมวด พบว่า หมวดที่ 2 ด้านการแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมา คือ หมวดที่ 1 ด้านการนำองศ์การ มีค่าเฉลี่ย 3.97 และหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.88 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตามคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อหาระดับการพัฒนองศ์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 7 หมวด เมื่อพิจารณารายข้อ แสดงได้ดังตารางที่ 4.20



ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนางานองค์กรผู้ความ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
หมวดที่ 1 ด้านการนำองค์กร				
1	มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และทิศทาง ของหน่วยงานได้ชัดเจน	4.02	.72	มาก
2	มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร	3.92	.77	มาก
3	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน	3.95	.83	มาก
4	การปฏิบัติตนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านเป็นไปตาม กฎระเบียบและกฎหมาย	4.00	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.97	.69	มาก
หมวดที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				
5	มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินความประพฤติของ ผู้บริหาร ตามหลักจริยธรรมมีความชัดเจน	3.95	.83	มาก
6	มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่าง ชัดเจน	4.00	.75	มาก
7	มหาวิทยาลัยเปิด โอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมจัดทำแผน ยุทธศาสตร์	3.93	.84	มาก
8	มหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แผนระยะสั้น (1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	4.06	.78	มาก
9	มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การ ปฏิบัติ	3.99	.78	มาก
10	มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ เพื่อติดตามผลสำเร็จ และประสิทธิผล ของแผนระยะสั้น(1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) มีความชัดเจน	3.98	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.99	.69	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
11	มหาวิทยาลัยเอาใจใส่พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.90	.83	มาก
12	มหาวิทยาลัยนำสื่อเทคโนโลยีที่มาใช้ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ให้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับผิดชอบต่อต่อเนื่อง	3.90	.81	มาก
13	มหาวิทยาลัยสามารถจัดการข้อร้องเรียนให้กับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างรวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที	3.85	.80	มาก
14	มหาวิทยาลัยให้บริการสามารถที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่เหนือความคาดหวัง	3.88	.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.88	.72	มาก
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้				
15	มหาวิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงาน	3.92	.82	มาก
16	มหาวิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศมาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	3.86	.81	มาก
17	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศ ใช้ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.87	.82	มาก
18	มหาวิทยาลัยปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	3.92	.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.89	.73	มาก
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร				
19	มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และคุณวุฒิที่ต้องการในแต่ละระดับ ให้มีความสอดคล้องตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.94	.86	มาก
20	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมการทำงาน ให้มีความเหมาะสม	3.91	.88	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร				
21	มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร	3.91	.89	มาก
22	มหาวิทยาลัยสร้างวัฒนธรรมทางการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา	3.90	.85	มาก
23	มหาวิทยาลัยจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างานและผู้บริหาร ได้ชัดเจน	3.87	.87	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.91	.78	มาก
หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ				
24	มหาวิทยาลัยมีกระบวนการทำงาน การให้บริการ ตามข้อกำหนดของหน่วยงาน มีความชัดเจน	3.84	.85	มาก
25	มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ครอบคลุม และมีความชัดเจน	3.97	.81	มาก
26	มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน โดยนำปัจจัยด้านประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่นมาประกอบการพิจารณา	3.93	.87	มาก
27	มหาวิทยาลัยเตรียมความพร้อมให้มีระบบป้องกันอุบัติเหตุและการเตรียมความพร้อมต่ออุบัติเหตุและภาวะฉุกเฉิน ได้เหมาะสม	3.86	.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.90	.75	มาก
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน				
28	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านการคิด การสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพ	3.96	.80	มาก
29	มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จด้านการวิจัยที่เน้นการแก้ปัญหา พัฒนาชุมชน และท้องถิ่นให้เข้มแข็ง ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	3.96	.81	มาก
30	มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และท้องถิ่น โดยบูรณาการร่วมกับการเรียน การสอน การวิจัย และการพัฒนา	3.95	.79	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
31	มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ กับประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ	3.96	.80	มาก
32	มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล	3.93	.79	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	.68	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	.66	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการพัฒนาองค์กรผู้
ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละหมวด สามารถอธิบายได้ดังนี้

หมวดที่ 1 ด้านการนำองค์กร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มหาวิทยาลัยกำหนด
วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และทิศทาง ของหน่วยงาน ได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.02 รองมา คือ การ
ปฏิบัติตนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านเป็นไปตามกฎระเบียบและกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.00
ส่วนมหาวิทยาลัยมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.92

หมวดที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
มหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาของวางแผนเชิงแผนเชิงยุทธศาสตร์แผนระยะสั้น (1 ปี) และแผน
ระยะยาว (4 ปี) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมา คือ
มหาวิทยาลัยมีกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.00 ส่วนมหาวิทยาลัย
เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.93

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อพิจารณาราย
ด้านพบว่า มหาวิทยาลัยเอาใจใส่พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ/
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมหาวิทยาลัยนำสื่อเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร
ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.90 รองลงมา คือ
มหาวิทยาลัยให้บริการสามารถที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อยู่เหนือความคาดหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.88 ส่วนมหาวิทยาลัยสามารถจัดการซื้อร้องเรียนให้กับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างรวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที มีค่าเฉลี่ย 3.85

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณารายได้ พบว่ามหาวิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงาน และมหาวิทยาลัยปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.92 รองลงมา คือ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศ ใช้ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 ส่วนมหาวิทยาลัยนำข้อมูลสารสนเทศมาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ย 3.86

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และคุณวุฒิที่ต้องการในแต่ละระดับ ให้มีความสอดคล้องตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสม และมหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.91 ส่วนมหาวิทยาลัยจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างานและผู้บริหารได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.87

หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ครอบคลุม และมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน โดยนำปัจจัยด้านประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่นมาประกอบการพิจารณา มีค่าเฉลี่ย 3.93 ส่วนมหาวิทยาลัยมีกระบวนการทำงาน การให้บริการตามข้อกำหนดของหน่วยงาน มีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.84

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ ด้านการคิด การสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพ มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จด้านการวิจัยที่เน้นการแก้ปัญหา พัฒนาชุมชน และท้องถิ่นให้เข้มแข็ง ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย และการบริการวิชาการ กับประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.96 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น โดยบูรณาการร่วมกับการเรียน การสอน การวิจัย และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.95 ส่วนมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ย 3.93

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 5 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 80 (2) การทดสอบสมมติฐาน โดยการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน (3) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศวรรษ คำนิยมในการทำงานของข้าราชการ (4) การทดสอบสมมติฐาน กำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (5) การทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศวรรษ คำนิยมในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

เป็นการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ว่า “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีมากกว่าร้อยละ 80 ” โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยได้ดังนี้

(H_0) ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$)

(H_a) ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ (H_0) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

- 1) $\frac{\text{Sig. (2-tailed)}}{2} < .05$ และ
- 2) $t > 0$

ส่วนผลการวิเคราะห์ One sample t – test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้
ดังนี้

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ เพื่อหาระดับความสำเร็จการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test)

ตัวแปร	n	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
ระดับความสำเร็จ	382	3.93	.664	.340	21.51	381	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t – test ได้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จเท่ากับ 3.93 ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 ค่าของ t เท่ากับ 21.51 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) และได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยดังนี้

μ_1	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
μ_2	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
μ_3	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
μ_4	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
μ_5	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
μ_6	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
μ_7	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
μ_8	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
μ_9	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
μ_{10}	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
μ_{11}	แทน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

H_0 ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ละมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน ($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11}$)

H_a ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของแต่ละมหาวิทยาลัย มีความแตกต่างกัน ($\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10} \neq \mu_{11}$)

ส่วนผลการวิเคราะห์ F-test โดยวิธีวิเคราะห์ One way ANOVA เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงได้ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ F – test โดยวิธีวิเคราะห์ One way ANOVA เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัย	n	\bar{X}	S.D	F	Sig.(2-tailed)
มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	19	3.26	.591	17.591	.000
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	53	3.61	.590		
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	36	3.83	.652		
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	18	3.51	.849		
มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	24	3.98	.896		
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	45	4.35	.201		
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	49	3.97	.429		
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	20	3.53	.466		
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	32	4.61	.158		
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	48	3.68	.662		
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	38	4.38	.462		
รวม	382	3.93	.664		

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผลการวิเคราะห์ F – test (One way ANOVA) เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ค่า Sig. เท่ากับ .000 และค่า F เท่ากับ 17.591 ซึ่งค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig.< .05) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a ที่กำหนดไว้ว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของแต่ละมหาวิทยาลัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD (Least Significant Different) ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัย		ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง		
		\bar{X}	Mean Difference	Sig.
มรภ.ชัยภูมิ	มรภ.นครราชสีมา	3.61	-.34840*	.019
	มรภ.บุรีรัมย์	3.83	-.56245*	.000
	มรภ.ศรีสะเกษ	3.98	-.71567*	.000
	มรภ.อุบลราชธานี	4.35	-1.08798*	.000
	มรภ.มหาสารคาม	3.97	-.70905*	.000
	มรภ.เลย	4.61	-1.34360*	.000
	มรภ.อุดร	3.68	-.41554*	.006
	มรภ.สกลนคร	4.38	-1.11266*	.000
มรภ.นครราชสีมา	มรภ.ศรีสะเกษ	3.98	-.36726*	.007
	มรภ.อุบลราชธานี	4.35	-.73957*	.000
	มรภ.มหาสารคาม	3.97	-.36064*	.001
	มรภ.เลย	4.61	-.99519*	.000
	มรภ.สกลนคร	4.38	-.76426*	.000
มรภ.บุรีรัมย์	มรภ.สุรินทร์	3.51	.31858*	.047
	มรภ.อุบลราชธานี	4.35	-.52552*	.000
	มรภ.เลย	4.61	-.78114*	.000
	มรภ.สกลนคร	4.38	-.55021*	.000
มรภ.สุรินทร์	มรภ.ศรีสะเกษ	3.98	-.47179*	.007
	มรภ.อุบลราชธานี	4.35	-.84410*	.000
	มรภ.มหาสารคาม	3.97	-.46517*	.002
	มรภ.เลย	4.61	-1.09972*	.000
	มรภ.สกลนคร	4.38	-.86879*	.000

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย		ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง		
		\bar{X}	Mean Difference	Sig.
มรท.ศรีสะเกษ	มรท.อุบลราชธานี	4.35	-.37231*	.008
	มรท.ร้อยเอ็ด	3.53	.45234*	.007
	มรท.เลย	4.61	-.62793*	.000
	มรท.อุดร	3.68	.30013*	.031
	มรท.สกลนคร	4.38	-.39700*	.006
มรท.อุบลราชธานี	มรท.มหาสารคาม	3.97	.37893*	.001
	มรท.ร้อยเอ็ด	3.53	.82465*	.000
	มรท.เลย	4.61	-.25562*	.047
	มรท.อุดร	3.68	.67244*	.000
มรท.มหาสารคาม	มรท.ร้อยเอ็ด	3.53	.44573*	.003
	มรท.เลย	4.61	-.63455*	.000
	มรท.อุดร	3.68	.29351*	.009
	มรท.สกลนคร	4.38	-.40362*	.001
มรท.ร้อยเอ็ด	มรท.เลย	4.61	-1.08027*	.000
	มรท.สกลนคร	4.38	-.84934*	.000
มรท.เลย	มรท.อุดร	3.68	.92806*	.000
มรท.อุดร	มรท.สกลนคร	4.38	-.69713*	.000

จากตารางที่ 4.23 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความแตกต่างกัน 10 คู่ ดังต่อไปนี้

ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มีค่าเฉลี่ย 3.26) น้อยกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มีค่าเฉลี่ย 4.35) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มีค่าเฉลี่ย 3.98) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มีค่าเฉลี่ย 3.97) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มีค่าเฉลี่ย 3.83)

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มีค่าเฉลี่ย 3.97) มากกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดร (มีค่าเฉลี่ย 3.68) และมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มีค่าเฉลี่ย 3.53) แต่น้อยกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด (มีค่าเฉลี่ย 3.53) น้อยกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) มากกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดร (มีค่าเฉลี่ย 3.68) ซึ่ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (มีค่าเฉลี่ย 3.68) น้อยกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



4.3 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด และเป็นโมเดลที่ประหยัดที่สุด โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) สำหรับการวิจัย ดังนี้

(H_0) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(H_a) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอยในการทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
		1	2	3
1.การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี *	Standardized (Beta)	.882	.471	.334
	Unstandardized (B)	.860	.459	.325
2.กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ *	Standardized (Beta)		.458	.382
	Unstandardized (B)		.447	.372
3.การจัดการเชิงกลยุทธ์ *	Standardized (Beta)			.236
	Unstandardized (B)			.220
Constant		.580	0.374	.318
R		.882	0.905	.912
R ²		.778	.819	.831
R ² Change		.778	.041	.012
Std.Error of the Estimate		.313	.283	.274
F		1332.15	857.19	619.83
Sig.(P)		.000	.000	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอย ในการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีจำนวนทั้งหมด 3 ตัวแปร และแสดงให้เห็นทั้ง 3 ตัวแปร โดยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสูงที่สุด ร้อยละ 77.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .778, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = .041 \text{ Sig} < .05$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .012 \text{ Sig} < .05$) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าอธิบายความผัน

แปรเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 83.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .831$, Sig <.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระ เกี่ยวกับความผันแปรเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรด้านการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (Beta=0.382)
 (2) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = .334) (3) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta = .236) โดยแปรทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมหาวิทยาลัยมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยิ่งจะส่งผลให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบผลสำเร็จมากขึ้น

ทั้งนี้ แสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{Y} = .318 + .325 x_2 + .372 x_1 + .220 x_3$$

โดยที่	\hat{Y}	คือ	ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
	X_1	คือ	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
	X_2	คือ	ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ
	x_3	คือ	ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากสมการดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ และปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการพัฒนา

องค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นการปฏิเสธ (H_0) หรือยืนยัน (H_a) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.4 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ” มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด และเป็น โมเดลที่ประหยัดที่สุด โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) สำหรับการวิจัย ดังนี้

(H_0) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(H_a) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
		1	2	3	4
1. สมรรถนะ *	Standardized (Beta)	.930	.558	.509	.471
	Unstandardized (B)	.932	.559	.510	.472
2. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ *	Standardized (Beta)		.410	.328	.275
	Unstandardized (B)		.377	.301	.253
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ *	Standardized (Beta)			.145	.106
	Unstandardized (B)			.137	.100
4. การทำงานเป็นทีม *	Standardized (Beta)				.132
	Unstandardized (B)				.127
Constant		.225	.268	.219	.203
R		.390	.946	.948	.949
R ²		.865	.895	.899	.902
R ² Change		.865	.030	.005	.002
Std.Error of the Estimate		.244	.216	.211	.210
F		2436.56	75.19	50.39	37.88
Sig.(P)		.000	.000	.000	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอย ในการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีจำนวนทั้งหมด 4 ตัวแปร และแสดงให้เห็นทั้ง 4 ตัวแปร โดยปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสูงที่สุด ร้อยละ 86.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .865, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = .030 \text{ Sig} < .05$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 3 คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .005 \text{ Sig} < .05$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย

ลำดับที่ 4 คือ การทำงานเป็นทีม ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .002 Sig <.05) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าอธิบายความผันแปรเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 90.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .902$, Sig <.05)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระ เกี่ยวกับความผันแปรเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรด้านทรัพยากรบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .471) (2) ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Beta = .275) (3) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (Beta = .132) และ (4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Beta = .106) โดยแปรทั้ง 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการทำงานเป็นทีม และมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยิ่งจะส่งผลให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จมากขึ้น

ทั้งนี้ แสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = .203 + .472 x_1 + .253 x_2 + .100 x_3 + .127 x_4$$

โดยที่	\hat{Y}	คือ	ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
	x_1	คือ	ปัจจัยด้านสมรรถนะ
	x_2	คือ	ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์
	x_3	คือ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
	x_4	คือ	ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

จากสมการดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นการปฏิเสธ (H_0) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยัน (H_a) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5 การทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ” มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด และเป็นโมเดลที่ประหยัดที่สุด โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) สำหรับการวิจัย ดังนี้

(H_0) ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐสมัยใหม่และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(H_a) ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐสมัยใหม่และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้าน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
		1	2	3	4	5
1. สมรรถนะ*	Standardized (Beta)	.930	.558	.492	.443	.433
	Unstandardized (B)	.932	.559	.493	.444	.434
2. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์*	Standardized (Beta)		.410	.322	.250	.229
	Unstandardized (B)		.377	.296	.229	.210
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์*	Standardized (Beta)			.177	.160	.150
	Unstandardized (B)			.165	.149	.140
4. การทำงานเป็นทีม*	Standardized (Beta)				.144	.107
	Unstandardized (B)				.138	.103
5.ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*	Standardized (Beta)					.082
	Unstandardized (B)					.077
Constant		.225	.268	.186	.162	.146
R		.930	.946	.951	.952	.953
R ²		.865	.895	.904	.906	.908
R ² Change		.865	.030	.009	.003	.001

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
		1	2	3	4	5
Std.Error of the Estimate		.244	.216	.207	.204	.203
F		2436.56	1611.74	1180.92	912.16	738.61
Sig.(P)		.000	.000	.000	.000	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการถดถอย ในการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีจำนวนทั้งหมด 8 ตัวแปร ทั้งนี้ แสดงให้เห็นทั้ง 5 ตัวแปร โดยปัจจัยด้านสมรรถนะเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสูงที่สุด ร้อยละ 86.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .865, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = .030, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ 3 คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .009, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 4 คือ การทำงานเป็นทีม ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .003, \text{Sig} < .05$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 5 คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .001, \text{Sig} < .05$) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าอธิบายความผันแปรเรื่องการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 90.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .908, \text{Sig} < .05$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระ เกี่ยวกับความผันแปรเรื่องการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรด้านการจัดการภาครัฐสมัยใหม่และตัวแปรด้านทรัพยากรบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .433) (2) ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Beta = .229) (3) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta = .150) (4) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (Beta = .107) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Beta = .082) โดยแปรทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการทำงานเป็นทีม และมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ยิ่งจะส่งผลให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จมากขึ้น

ทั้งนี้ แสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } \hat{Y} = .146 + .434 x_1 + .210 x_2 + .140 x_3 + .103 x_4 + .077 x_5$$

โดยที่ \hat{Y} คือ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

x_1 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

x_2 คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

x_3 คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

x_4 คือ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

x_5 คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากสมการดังกล่าว สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นการปฏิเสธ (H_0) หรือยืนยัน (H_a) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งข้อมูลการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดจากการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง และได้จากประเด็นการสัมภาษณ์จากผู้บริหารหรือผู้แทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับรางวัลในด้านต่างๆ ปีงบประมาณ 2559 โดยนำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ จุดแข็งในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ โอกาสในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจน อุปสรรคหรือภัยคุกคาม ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นมาจัดเป็นกลุ่มนำเสนอด้วยตารางสถิติ และการบรรยายข้อมูลตามกรอบการวิเคราะห์ SWOT พร้อมทั้ง นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนบรรยายข้อมูลตามกรอบการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

5.1.1 จุดแข็งที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ผลการศึกษา พบว่าในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นกลยุทธ์ ต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 63 ข้อเสนอแนะ และนำมาจัดเป็นกลุ่ม ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การผลิตผลงานทางวิชาการ	7	11.11
2	บุคลากรมี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	12	19.05
3	การมีความขยัน ทำงานเป็นทีม และมีความเสียสละ	9	14.29
4	จำนวนบุคลากรที่เพียงพอ	1	1.59
5	การสร้างวัฒนธรรมที่ในการปฏิบัติงาน	2	3.17
6	ผู้นำบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	11	17.46
7	ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร	3	4.76
8	ความชัดเจนของความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2	3.17
9	การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ	3	4.76
10	การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ	5	7.94
11	การเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้พิการ	2	3.17
12	การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	6.35
13	การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า	1	1.59
14	การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	1	1.59
	รวม	63	100

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดแข็งที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ร้อยละ 19.05) รองลงมา คือ มีความขยันทำงานเป็นทีม และมีความเสียสละ (ร้อยละ 14.29) ส่วน จำนวนบุคลากรที่เพียงพอ การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเท่ากัน คือ (ร้อยละ 1.59)

5.1.2 จุดแข็งที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า การที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่การองค์การที่มีความเป็นเลิศนั้น สิ่งที่สำคัญลำดับแรก คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะจะทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาหรือเติบโตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสิ่งสำคัญอีก

ประการหนึ่ง คือ การวางแผนในที่นี้หมายถึง การวางแผนในทุกๆ ด้าน ได้แก่ การวางแผนด้านกำลังคน การวางแผนด้านงบประมาณ ตลอดจน การวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถดำเนินงานได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีจำนวนนักศึกษาไม่มากนัก ถ้าหากมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ มหาวิทยาลัยสามารถที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารงานต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง กล่าวคือ การบริหารงานต้องมีความโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบในทุกสถานการณ์

นอกจากนี้ ระบบการวางแผนการปฏิบัติงานและบุคลากร ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อรัฐบาลกำหนดนโยบายออกมา มหาวิทยาลัยนำมากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ และมีการถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานและนำไปปฏิบัติ กรณีนี้จะไม่ประสบความสำเร็จได้เลย หากบุคลากรไม่มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อมีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์แล้วบุคลากรต้องมีความกระตือรือร้น เพื่อจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กรณีตัวอย่าง มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดที่ได้รับรางวัลด้านการเบิกจ่ายดีเลิศ ในปีงบประมาณ 2559 เนื่องจาก มหาวิทยาลัยได้วางระบบการปฏิบัติงาน และติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ โดยผู้บริหารสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของตน นโยบายที่ได้รับ และผู้ปฏิบัติเองต้องมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น การประสบความสำเร็จด้านการเบิกจ่ายในปีงบประมาณ 2559 จึงสะท้อนให้เห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และบุคลากร ที่จะปฏิบัติงาน

ในส่วนของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า ในกรณีที่มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลในหลายๆ รางวัล นั้น สืบเนื่องจากการวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ซึ่งก่อนหน้าทีนี้เคยได้รับรางวัล wanca ที่จังหวัดสงขลา และในปี 2559 ได้รับรางวัล ประกาศเกียรติคุณ Thailand IPv6 Ready Award ประจำปี 2559 จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) มหาวิทยาลัยได้มีการวางแผนและเตรียมการเรื่องนี้เป็นเวลา 5 – 6 ปี กล่าวได้ว่าการที่มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลเกิดจากการวางแผนการทำงาน การติดตามประเมินผล ตลอดจนการมีงบประมาณที่สนับสนุนอย่างเพียงพอ และที่สำคัญต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่คอยทำงานควบคู่กันไป โดยสายวิชาการทำหน้าที่ในการวางแผนและคอยให้คำแนะนำ ส่วนสายสนับสนุนทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งทั้งสองสายงานต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม

และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ด้วยการจัดอบรมให้กับบุคลากร ในทุก ๆ ปี

5.1.3 จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 62 ข้อเสนอแนะ และนำมาจัดเป็นกลุ่ม ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การเปลี่ยนผู้บริหารทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง	20	30.77
2	การประสานงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า	9	13.85
3	งบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสาธารณูปโภคมีน้อย	15	23.08
4	ขาดการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร	4	6.15
5	การประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรได้รับทราบ	7	10.77
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน	3	4.62
7	สวัสดิการไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ ปัจจุบัน	7	10.77
	รวม	62	100

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารส่งผลให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง (ร้อยละ 30.77) รองลงมา คือ งบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสาธารณูปโภค (ร้อยละ 23.08) ส่วน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ (ร้อยละ 4.62)

5.1.4 จุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้ ซึ่งบุคลากรควรปรับตัวและพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนด้านโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่ชัดเจน ซึ่งมีข้อจำกัดในการแบ่งส่วนราชการภายใน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ จากการที่โครงสร้างมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจนส่งผลกระทบต่อได้รับงบประมาณจากส่วนกลางที่น้อย และมหาวิทยาลัยต้องนำงบประมาณที่เป็นรายได้มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างประหยัด อีกทั้งงบประมาณที่สนับสนุนด้านการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ยังไม่เพียงพอจึงทำให้ข้อมูลภายในหน่วยงานขาดความเชื่อมโยง อันส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าและมีความคาดเคลื่อน

5.1.5 โอกาสที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ประสบความสำเร็จ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 36 ข้อเสนอแนะ และนำมาจัดเป็นกลุ่มดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อโอกาสที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การสร้างเครือข่ายกับชุมชนในท้องถิ่นและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน	15	41.67
2	สถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมต่อการสร้างเครือข่ายกับชุมชน ท้องถิ่น	15	41.67
3	การได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลาง	6	16.67
	รวม	36	100

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโอกาสที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายกับชุมชนในท้องถิ่นและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และสถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมต่อการสร้างเครือข่ายกับชุมชนท้องถิ่น (ร้อยละ 41.6) เท่ากัน ส่วน การได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ (ร้อยละ 16.67)

5.1.6 โอกาสที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า ถึงแม้ว่าอัตราการเกิดน้อยลงและแนวโน้มของประเทศไทยมีผู้สูงอายุจำนวนเพิ่มมากขึ้น และสาเหตุดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุ และภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สำคัญของมหาวิทยาลัย คือ มีการสร้างเครือข่ายกับชุมชนภายในท้องถิ่น ด้วยการทำวิจัย การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนใกล้เคียง ซึ่งเป็นการสร้างรายได้และการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ถือเป็นงานที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้ทำ MOU ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการพัฒนาด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การทำวิจัย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมจาก

ส่วนกลาง และมีหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานภายนอกอื่นๆ สนับสนุนงบประมาณการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

5.1.7 อุปสรรคหรือภัยคุกคาม ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ดได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 39 ข้อเสนอแนะและนำมาจัดเป็นกลุ่ม ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่ออุปสรรคหรือภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	อุปสรรค	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาให้ลดลง	10	25.64
2	มีการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ค่อนข้างสูง	10	25.64
3	การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย ของรัฐบาล	18	46.15
4	ปัญหาทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้	1	2.56
	รวม	39	100

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย ของรัฐบาล (ร้อยละ 46.15) รองลงมา คือ อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง และมีการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ (ร้อยละ 25.64) เท่ากัน ส่วน ปัญหาทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ (ร้อยละ 2.56)

5.1.8 อุปสรรคหรือภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือผู้แทน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า ปัจจุบันสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ตลอดจน นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสายอาชีวศึกษา เพราะขาดแคลนแรงงาน ประกอบกับอัตราการเกิดของคนไทยมีแนวโน้มลดลง และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลค่อนข้างน้อย มหาวิทยาลัยจึงประสบปัญหาการแข่งขันที่สูงขึ้น จำนวนนักศึกษาที่ลดน้อยลง และนโยบายของรัฐได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และปัญหาที่กล่าวมานั้น เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานและกลไกการทำงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการสรุปผลการวิจัยเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐาน วิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย โดยจะนำเสนอผลตามลำดับดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้ มีสมมติฐาน 5 ประการ ดังนี้

1.2.1 การพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

1.2.2 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน

1.2.3 ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.5 ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non – Experimental Research) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียว ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กล่าวคือ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรจำนวนมาก และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิด จากการสัมภาษณ์ตัวแทนหรือผู้แทน

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 มหาวิทยาลัย โดยมีประชากรที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 8,339 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ตัวแทนซึ่งเป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จำนวน 382 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโรยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % สำหรับการสุ่มตัวอย่างดำเนินการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละมหาวิทยาลัย จากนั้นจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaires) และ แบบสัมภาษณ์ (Interview form) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี โดยแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ซึ่งเครื่องมือทั้ง 2 ประเภทมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) **เครื่องมือประเภทแบบสอบถาม** มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภทสายงาน อายุงาน เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) หรือเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Question) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ตัวแปรอิสระ) แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายการที่กำหนดมาให้ ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ตัวแปรตาม) ซึ่งแบบสอบถามในส่วนที่ 3 นี้ เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended Question) เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดให้ ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งในส่วนนี้ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ 2) **เครื่องมือประเภทแบบสัมภาษณ์** มีทั้งหมด 2 ส่วน ส่วนแรก เป็น สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามที่เกี่ยวกับ ชื่อ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 เป็น แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน

โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือ (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายได้ตามต้องการและมีความเหมาะสมง่ายเพียงใด โดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha – Coefficient) ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ในการหาค่าความเชื่อถือ ซึ่งค่าความเชื่อถือของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .9181 - .9764

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจำนวน 11 แห่ง โดยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง และผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลไปยังอธิการบดีของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อขอเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 คน และได้ส่งไปเกินจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 20.95 % เป็นจำนวน 80 ชุด รวมส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 462 ชุด และภายในซองเอกสารผู้วิจัยได้แนบซองจดหมายพร้อมติดอากรแสตมป์ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยอีกครั้งหนึ่ง ส่วนการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา บทความ และอินเทอร์เน็ต แล้วนำมาประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือการสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติอนุมาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมานใช้ t-test, และใช้ F – test โดยวิธีวิเคราะห์ One way ONVA, และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression Analysis) ส่วนที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ที่ได้จากคำถามปลายเปิด รวมทั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเชิงลึก และนำข้อเสนอแนะมาจัดกลุ่มอย่างเป็นระบบ

1.4 ผลการวิจัย

1.4.1 ข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 226 คน (ร้อยละ 59.2) มีอายุ 31 – 35 ปี (ร้อยละ 27.7) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.9) ประเภทสายงาน สายสนับสนุน (ร้อยละ 50.3) มีอายุการปฏิบัติงาน มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี (ร้อยละ 39.5) และปฏิบัติงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (ร้อยละ 13.9)

1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า

1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มหาวิทยาลัยให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา สภาพทางกาย และสถานะของบุคคล ได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยออกกระเปาะ คำสั่งต่างๆ สอดคล้องกับกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.03 และในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76

2) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมา คือ กำหนดแผนกลยุทธ์ได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.07 และมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและติดตามการประเมินกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.87

3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการแก่ประชาชนด้วยความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือ มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ย 4.05 และในภาพรวมบุคลากรมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการมีค่าเฉลี่ย 3.89

4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมาคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3.97 และผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.82

5) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อบุคลากรมหาวิทยาลัยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมาคือ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีการติดต่อประสานงานกันอย่างชัดเจน 3.94 และมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการสร้างการยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ย 3.84

6) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมวางแผนโครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้รับประโยชน์จากการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.88 และในภาพรวมมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79

7) ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยผู้บริหาร สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.96 และความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.77

8) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.00 และบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอันประ โยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.88

1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ย รวม 3.93 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หมวดที่ 2 ด้านการแผนเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 รองลงมา หมวดที่ 1 ด้านการนำองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.97 หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.91 หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 3.90 หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.89 และหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.88

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

1) สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ”

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ในการวิเคราะห์ใช้ค่าทดสอบค่า t (t-test) ผลการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าของ t เท่ากับ 21.51 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) สมมติฐานข้อที่ 2 “ระดับการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน “

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนี้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ (มีค่าเฉลี่ย 3.26) น้อยกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มีค่าเฉลี่ย 4.35) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มีค่าเฉลี่ย 3.98) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มีค่าเฉลี่ย 3.97) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มีค่าเฉลี่ย 3.83) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดร (มีค่าเฉลี่ย 3.68) และมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มีค่าเฉลี่ย 3.61) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (มีค่าเฉลี่ย 3.61) น้อยกว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มีค่าเฉลี่ย 4.35) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มีค่าเฉลี่ย 3.98) และมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มีค่าเฉลี่ย 3.97) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(3) ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (มีค่าเฉลี่ย 3.83) มากกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มีค่าเฉลี่ย 3.51) แต่น้อยกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มีค่าเฉลี่ย 4.35) ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(4) ระดับความสำเร็จของการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (มีค่าเฉลี่ย 3.51) น้อยกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย (มีค่าเฉลี่ย 4.61) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (มีค่าเฉลี่ย 4.38) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มีค่าเฉลี่ย 4.35) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มีค่าเฉลี่ย 3.98)

3) *สมมติฐานข้อที่ 3 “ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่”* อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 83.10

4) *สมมติฐานข้อที่ 4 “ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล”* อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 90.20

5) *สมมติฐานข้อที่ 5 “ปัจจัยด้านด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล”* อย่างน้อย 1 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 90.80

1.4.5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการปรับปรุงการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เพิ่มสูงขึ้น

1) จุดแข็งที่ส่งผลและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ บุคลากรที่มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ผู้นำบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดทั้ง บุคลากรมีความขยัน ทำงานเป็นทีม และมีความเสียสละ

2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องปรับปรุงและแก้ไข คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง งบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสาธารณูปโภคมีน้อย และการประสานงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า

3) โอกาสที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างเครือข่ายกับชุมชนในท้องถิ่นและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน สถานที่ตั้งมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมต่อการสร้างเครือข่ายกับชุมชน ท้องถิ่น และการที่มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลาง

4) อุปสรรคหรือภัยคุกคาม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย ของรัฐบาล อัตราการเกิดที่ลดลงส่งผลต่อจำนวนนักศึกษา ตลอดจน การมีการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ค่อนข้างสูง

นอกจากคำถามปลายเปิดที่เป็นข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยยังได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยได้สัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวกับด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จุดแข็งในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่า การที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่การองค์การที่มีความเป็นเลิศนั้น สิ่งที่สำคัญลำดับแรก คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในทุกๆ ด้าน ได้แก่ การวางแผนด้านกำลังคน การวางแผนด้านงบประมาณ การวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถดำเนินงานได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องผู้บริหารต้องบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส และพร้อมต่อการถูกตรวจสอบในทุกสถานการณ์ นอกจากนี้เหตุผลที่กล่าวมาแล้ว งบประมาณที่เพียงพอ และการมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้ และพัฒนาศักยภาพด้วยการจัดอบรมให้กับบุคลากรต่อเนื่อง

จุดอ่อนที่ส่งผลต่อการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ มหาวิทยาลัยควรทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้ และโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่ชัดเจน ซึ่งมีข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ตลอดจนทั้ง ควรเพิ่มงบประมาณสนับสนุนด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น

โอกาสที่ส่งผลต่อการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการเปิดหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุ และการสร้างเครือข่ายกับชุมชนภายในท้องถิ่น ด้วยการทำวิจัย การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนใกล้เคียง ซึ่งเป็นการสร้างรายได้ และการให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ด้วยการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

อุปสรรคหรือภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ การมีสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับอาชีวศึกษา ประกอบกับอัตราการเกิดของคนไทยมีแนวโน้มลดลง

2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประเด็นที่สำคัญและสามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากสมมติฐานข้อที่ 1 “ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” เพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประเมินจากกรอบแนวคิดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ที่ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดกระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการทดสอบค่า (t – test) จากผลการศึกษาพบว่า ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t – test ได้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จเท่ากับ 3.93 ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 ค่าของ t เท่ากับ 21.51 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับที่สูงเกินกว่าร้อยละ 80 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับความสำเร็จการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีเกินกว่าร้อยละ 80 น่าจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีความสามารถในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณารายด้าน หมวดที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 3.99 เมื่อพิจารณารายข้อในหมวดที่ 2 มหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แผนระยะสั้น (1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กล่าวคือ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย จึงได้ระบุพันธกิจใหม่ในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งได้ปรับทิศทาง เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพเป็นเลิศ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558 - 2567) โดยได้ประสานพลังกันในการปรับทิศทางในการทำพันธกิจใหม่ร่วมกัน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 10 ปี เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพที่เป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ (1) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่สังคม ท้องถิ่นและประชาชน (2) การบูรณาการงานวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้ากับกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นคุณภาพ ผู้ความเป็นเลิศ (3) การยกคุณภาพชีวิต การลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม และสร้างประชาชนในท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ ที่อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นผล จากความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมโดยรวมทั้งองค์การ และทำให้มีการขยายขอบเขตไปสู่เรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549, 77 – 78) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2554) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 ผลการวิจัยที่พบว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปี 2554

สรุปได้ว่า ระดับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นั้น น่าจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยได้มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างครอบคลุม ทั้งแผนระยะสั้น 1 ปี และแผนระยะยาว 4 ปี โดยการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก มาประกอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุม จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ตลอดจนนำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน

2.2 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน

จากสมมติฐานข้อที่ 2 “การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน” เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์ F-test โดยวิธี One way ANOVA การทดสอบ พบว่า การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ค่า Sig. เท่ากับ .000 และค่า F เท่ากับ 17.591 ซึ่งค่า Sig. น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig.<.05) จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือสรุปได้ว่ายืนยันสมมติฐาน H_a ที่กำหนดไว้ว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หลังจากนั้น ผู้วิจัย จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD (Least Significant Different) พบว่า เมื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความแตกต่างกัน 10 คู่ ผู้วิจัยอภิปรายผลตามหลักการวิจัย ได้ดังนี้

การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเลยมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับสูงมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยเคยได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ Thailand IPv6 Ready Award ประจำปี 2559 จากกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม) ในงาน IPv6 ประจำปี 2559 และจากการสัมภาษณ์ผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏเลยท่านได้ให้ข้อมูลไว้ว่า การที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศได้นั้น สิ่งที่สำคัญลำดับแรก คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ เพราะจะทำให้

มหาวิทยาลัยพัฒนา หรือเติบโตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และหลักการสำคัญของการวางแผน ควรวางแผนให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ การวางแผนด้านกำลังคน การวางแผนด้านงบประมาณ ตลอดจน การวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์ ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณฯ มหาวิทยาลัยเคยได้รับรางวัล wanca ที่จังหวัดสงขลา และได้มีวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเวลา 5 - 6 ปี จนกระทั่ง มหาวิทยาลัยได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณ Thailand IPv6 Ready Award ประจำปี 2559 ที่ผ่านมา ซึ่งทั้งหมดนี้ เกิดจากการวางแผนยุทธศาสตร์ล่วงหน้า และเห็นว่าแผนต่างๆ จะประสบความสำเร็จ ได้นั้น หน่วยงานต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ทักษะ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ตลอดทั้ง หน่วยงานต้องมีงบประมาณสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยเช่นกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้ให้ความสำคัญกับการแผนยุทธศาสตร์ มาโดยตลอด และได้มีการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ทุกฉบับ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา และกระตุ้นหรือผลักดันให้หน่วยงานราชการอื่น ได้บริหารงานและดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานราชการทุกแห่งจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ ตลอดจน มีการวิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำผลที่ได้มากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ต่อไป และยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของอภิญญา ชัดมโน (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมาย มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ ตามแผนที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาการบริหาร เพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เหตุดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเลยได้ให้ความสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์และนำมาใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย และจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จึงส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยได้รับรางวัลเกียรติคุณ Thailand IPv6 Ready Award ประจำปี 2559 จึงเป็นเหตุที่ทำให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน

2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ

จากสมมติฐานข้อที่ 3 ตัวแปรด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise พบว่ายอมรับสมมติฐานข้อที่ 3 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรด้านการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ และปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเรียงตามลำดับ ทั้ง 3 ปัจจัย ล้วนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งอธิบายความผันแปรเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 83.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .831$, Sig <.05)

โดยตัวแปรอิสระด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ทั้ง 3 ตัวแปร สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

2.3.1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นตัวแปรการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 77.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .778, Sig <.05) การค้นพบว่าตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่เห็นว่า หากหน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความโปร่งใส ในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการประเมินผลการทำงาน และลดขั้นตอนการทำงานให้เกิดความคล่องตัว และ

ยึดหยุ่น ย่อมเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศด้วยเช่นกัน (ถวิลวดี บุรีกุล, 2557, น. 261) และยังคงคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ในมาตรา 78 (4) ที่ชี้ให้เห็นว่า รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยการพัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และยังคงคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ที่สรุปไว้ว่าการจะปฏิรูประบบราชการและพัฒนาระบบราชการให้เกิดขึ้นนั้น ต้องนำระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในระบบราชการ ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน รวมทั้งทำให้การบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งทำให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจต่อการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555) โดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล (Efficiency) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity) อีกทั้ง ยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล ที่อธิบายไว้ว่าการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (อ้างในถวิลวดี บุรีกุล 2557, น. 240) และยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ นิโกลน กองทอง (2554) ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควนอำเภอเมือง จังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล มีผู้บริหารที่มีลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีคุณธรรมและจริยธรรม และการปฏิบัติตนบนหลักการของศาสนาอิสลาม สามารถสร้างความศรัทธาและการยอมรับได้จากฝ่ายนิติบัญญัติ พนักงานส่วนตำบลรวมถึงประชาชนในตำบลด้วยเช่นกัน จึงเป็นการสะท้อนให้เห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการบริหาร

เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล

กล่าวได้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการบริหารราชการแผ่นดินที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และความโปร่งใสในการปฏิบัติงานตลอดทั้ง เป็นการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ให้เกิดขึ้นกับประชาชนที่มีต่อระบบการบริหารงานของระบบราชการ อันส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ประสบความสำเร็จต่อไป

2.3.2 กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY)

กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ เป็นตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 Change = .041 Sig < .05) การค้นพบว่าตัวแปรด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ที่ได้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ ใน พ.ศ.2545 และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการ โดยกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ในยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน โดยการมุ่งเน้นในการพัฒนาคน และเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมต่อการเรียนรู้ เมื่อข้าราชการมีความพึงพอใจต่อตนเองและมีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน ย่อมสามารถตอบสนองการให้บริการแก่ประชาชนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก โดยกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) โดยได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ ภัทรวดี บุญชวน (2555) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์การเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพทางด้านโครงสร้าง ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์

ด้านระบบงาน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการวิจัย การบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการ ภาพลักษณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่านิยม/วัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสภาพการเมืองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 อย่างไรก็ตาม กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน นอกจากจะมุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคลากรหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ นั่น แต่เป้าหมายหลักของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ตอบสนองประชาชน และยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก จากเหตุดังกล่าว กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะยกระดับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.3.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนาย และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .009, Sig < .05) การค้นพบตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้อธิบายถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ เทพศักดิ์ บุญรัตน์ อธิบายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังให้มีการบริหารจัดการเชิงรุกในระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2553, น. 4) และสอดคล้องกับแนวคิดของ วราภรณ์ ผลประเสริฐ ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจ ผ่านการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ (วราภรณ์ ผลประเสริฐ, 2553, น. 6) และได้รับการสนับสนุน จากแนวคิดของแคปแลนและเดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่อธิบายไว้ว่า องค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงยุทธศาสตร์มีหลักการสำคัญ 5 ประการ 1) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน 2) การปรับองค์กรให้สอดคล้อง

กับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น 3) การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน 4) การทำให้ยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการมีความต่อเนื่อง 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553, น. 6) โดยแคปแลน และเดวิด พี. นอร์ตัน เห็นว่าองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นลักษณะของการมุ่งเน้นองค์กรที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ยังได้รับการสนับสนุนกับงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2554) ศึกษาเรื่องการศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างโดดเด่นเป็นเลิศกระทั่งได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2553 และยังคงคล้อยกับงานวิจัยของ ภัทรวดี บุญชวน (2555) ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ ด้านระบบงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จากเหตุ ดังกล่าว ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จ

2.4 สมมติฐานข้อที่ 4 ปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ

จากสมมติฐานข้อที่ 4 ตัวแปร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise พบว่า ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม โดยเรียงตามลำดับ ทั้ง 4 ปัจจัย ล้วนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งอธิบายความผันแปรเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 90.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .902$ Sig <.05)

2.4.1 สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะเป็นตัวแปรด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสูงสุด ร้อยละ 86.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .865, Sig < .05) การค้นพบตัวแปรด้านสมรรถนะว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับแนวคิดของ David McClelland ที่อธิบายไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่เรียนมา และส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยากซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลักษณะของคนที่มีต่อตนเอง คือ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยเห็นว่าส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายาก ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวัดปัญญาของคน ซึ่งคนที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น แต่ยังไม่พอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยเขาเห็นว่า สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง คือ “สมรรถนะ” (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 1 - 2) สำนักงานข้าราชการพลเรือน(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2551) ที่อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนคนอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การของรัฐ มีสองประเภท คือ สมรรถนะหลัก และ สมรรถนะเฉพาะงาน กล่าวคือ สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยสมรรถนะหลักจะมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะเฉพาะงาน ส่วนสมรรถนะเฉพาะงาน เป็นองค์ความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ ที่สามารถสะท้อนระดับความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เห็นได้ว่า สมรรถนะ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อบุคลากรแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม และตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.2 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HR Scorecard)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 Change = .030 Sig <.05) มาก จากการค้นพบ ตัวแปรด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่เห็นว่าการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความพร้อมรับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล จึงเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, น. 17) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด ที่พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความเหมาะสมเน้นการเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.4.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .005 Sig <.05) การค้นพบตัวแปรด้านการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้อธิบายถึงความสำคัญภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ดังนี้ DuBrin (2007, 391) (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 1) ที่อธิบายไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะช่วยผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปด้วยดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย หิรัญกิตติ (2545, น. 49) ที่อธิบายไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดหมายหลักขององค์การหรืองานขององค์การ และกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์การอยู่รอดเป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิรูปมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมากกว่าอยู่นิ่งอยู่กับที่ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) ที่อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องจูงใจผู้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ได้ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นเป็นสำคัญ โดยการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปยังจุดมุ่งหมาย ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ กำหนดทิศทางขององค์การ และให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ รัชเกียรติ หงส์ทอง (2551) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกจากการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก ในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ ในด้านความผูกพันต่อองค์การ ในส่วนของความผูกพันต่อเป้าหมายและด้านการปรับตัวขององค์การ ในส่วนของวิธีการปรับตัวและการจัดการปรับตัว

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางนำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดหมายหลักขององค์กร สามารถกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงส่งต่อความสำเร็จในการที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.4.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .005 Sig < .05) การค้นพบตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2554, น. 203) ที่เห็นว่า การทำงานเป็นทีม คล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) ที่เป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป แต่ต่างกันที่การทำงานเป็นกลุ่มผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลงานของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของทีมจะเป็นผลงานของสมาชิกทั้งสมาชิกแต่ละคนและผลงานที่ร่วมกันรับผิดชอบของสมาชิกในทีม โดยใช้ทักษะที่มีต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาประสานประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเกื้อหนุนกัน และยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของสุภาภรณ์ ธานี (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ เทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมของพนักงานเทศบาลตำบลนาสว่างทุกคนสามารถร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี โดยมีการประชุม วางแผน ระดมสมองร่วมกัน จึงส่งผลให้กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ เทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ประสบความสำเร็จ และยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ สถาบันพระปกเกล้า (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 ผลการศึกษาพบว่า ด้านทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554

จากที่กล่าวมา การนำเอาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละคนมาปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นภาพรวมของการทำงานเป็นทีม จนกระทั่งส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกของปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอธิบายได้ดังนี้

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) กรณีไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ น่าจะเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอยู่แล้ว สอดคล้องกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวข้อง อันเกิดจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และสะท้อนได้จากยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ (พ.ศ. 2558 – 2567) ยุทธศาสตร์ที่ 7 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ เครือข่าย และความร่วมมือ กับภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ชุมชนท้องถิ่น และผู้ประกอบการ ในการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติหรือดำเนินการ การจัดสรรผลประโยชน์ ตลอดจน การติดตามประเมินผล ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการ ทั้งองค์การของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ตัวแปรด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม จึงไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.5 สมมติฐานข้อที่ 5 ปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ

จากสมมติฐานข้อที่ 5 ประกอบด้วย 2 ตัวแปร 8 ปัจจัย ตัวแปรแรกคือตัวแปรการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ และตัวแปรที่สองตัวแปรทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise พบว่า ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้มีจำนวน 5 ปัจจัย จากทั้งหมด 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยปัจจัยที่เข้าสู่สมการถดถอยจำนวน 5 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 90.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .908$, Sig < .05) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ และเหตุที่สมมติฐานข้อที่ 3 ข้อที่ 4 และข้อที่ 5 มีความแตกต่างกันนั้น เป็นเพราะการผลการทดสอบ สมมติฐานข้อที่ 3 เป็นการทดสอบเฉพาะปัจจัยที่มีอยู่ในตัวแปรการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่วนสมมติฐานข้อที่ 4 เป็นการทดสอบเฉพาะปัจจัยที่มีอยู่ในตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล ส่วนการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 เป็นการทดสอบรวมทั้ง 2 ตัวแปร คือตัวแปรการจัดการภาครัฐแนวใหม่และตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเหตุให้สมมติฐานข้อที่ 3 ข้อที่ 4 และข้อที่ 5 แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดของแต่ละตัวแปร อย่างไรก็ตามในสาระสำคัญ ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะมีความชัดเจนอย่างยิ่งหากนำสมมติฐานข้อที่ 5 มาอภิปรายให้เห็นภาพรวมของทั้งสองตัวแปรดังกล่าวในคราวเดียวกัน ดังนี้

2.5.1 สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ เป็นตัวแปรการจัดการทรัพยากรบุคคลลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 86.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 Change = .865, Sig < .05) การค้นพบตัวแปรด้านสมรรถนะว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สอดคล้องกับแนวคิดของ David McClelland ที่อธิบายไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่เรียนมา และส่วนที่มองเห็นและสังเกตได้ยากซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลักษณะของคนที่มีต่อตนเอง คือ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยเห็นว่าส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนายาก ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขว้ปัญญาของคน ซึ่งคนที่มีความเฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้น แต่ยังไม่พอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยเขาเห็นว่า สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง คือ “สมรรถนะ” (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 1 - 2) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548, น. 4) ที่อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนคนอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งสมรรถนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การของรัฐ มีสองประเภท คือ สมรรถนะหลัก และ สมรรถนะเฉพาะงาน กล่าวคือ สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี เพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยสมรรถนะหลักจะมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะเฉพาะงาน ส่วนสมรรถนะเฉพาะงาน เป็นองค์ความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ ที่สามารถสะท้อนระดับความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ ชนิตา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม

เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เห็นได้ว่า สมรรถนะ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อบุคลากรแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม และตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.5.2 การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (*Human Resource Management: HR Scorecard*)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรลำดับที่สอง ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 Change = .030, Sig < .05) จากการค้นพบ ตัวแปรด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่เห็นว่าการประเมินความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความพร้อมรับผิชอบด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยการประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล จึงเป็นการประเมินระบบ โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด (Human Resource Architecture) ซึ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, น. 17) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ ชนิตา ยวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด ที่พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความเหมาะสมที่เน้นการเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.5.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .009, Sig < .05) การค้นพบตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคปแลนและเดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่อธิบายไว้ว่า องค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงยุทธศาสตร์มีหลักการสำคัญ 5 ประการ 1) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน 2) การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น 3) การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน 4) การทำให้ยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการมีความต่อเนื่อง 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553 น. 7 - 6) โดยแคปแลนและเดวิด พี. นอร์ตัน เห็นว่าองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว เป็นลักษณะของการมุ่งเน้นองค์กรที่เป็นเลิศ และสอดคล้องกับเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ ที่ได้อธิบายถึงความสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังให้มีการบริหารจัดการเชิงรุกในระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2553, น. 7- 4) และสอดคล้องกับแนวคิดของ วรวงคณา ผลประเสริฐ (2553, น. 6) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจ ผ่านการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ นอกจากนี้ ยังได้รับการสนับสนุนกับงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 ผลการวิจัย พบว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานได้อย่างโดดเด่นเป็นเลิศกระทั่งได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี 2553 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัทรวดี บุญชวน (2555) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์กร

เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ ด้านระบบงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จากเหตุดังกล่าว ตัวแปรด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จ

2.5.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรลำดับที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .002, Sig <.05) การค้นพบตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2554, น. 203) ที่เห็นว่า การทำงานเป็นทีม คล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม (Work Group) ที่เป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป แต่ต่างกันที่การทำงานเป็นกลุ่มผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลงานของสมาชิกกลุ่มแต่ละคน ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของทีมจะเป็นผลงานของสมาชิกทั้งสมาชิกแต่ละคนและผลงานที่ร่วมกันรับผิดชอบของสมาชิกในทีม โดยใช้ทักษะที่มีต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาประสานประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเกื้อหนุนกัน และยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของสุภาภรณ์ ธานี (2553) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ เทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีมของพนักงานเทศบาลตำบลนาสว่างทุกคนสามารถร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี โดยมีการประชุม วางแผน ระดมสมองร่วมกัน จึงส่งผลให้กลยุทธ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ เทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ประสบความสำเร็จ และยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ สถาบันพระปกเกล้า (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการวิจัยการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554 ผลการศึกษาพบว่า ด้านทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2554

จากที่กล่าวมา การนำเอาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละคนมาปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นภาพรวมของการทำงานเป็นทีม จนกระทั่งส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.5.5 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับที่ห้าที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .001, Sig < .05) การค้นพบตัวแปรด้านการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ได้อธิบายถึงความสำคัญภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ดังนี้ DuBrin (2007, 391) (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 1) ที่อธิบายไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับองค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะช่วยผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปด้วยดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย หิรัญกิตติ (2545, น. 49) ที่อธิบายไว้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดหมายหลักขององค์การหรืองานขององค์การ และกระตุ้นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์การอยู่รอด เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิรูปมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมากกว่าอยู่นิ่งอยู่กับที่ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) ที่อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน และเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การ ได้ ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ โดยการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นไปยังจุดมุ่งหมาย ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ กำหนดทิศทางขององค์การ และให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ รัศมีเกียรติ หงส์ทอง (2551) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก จากการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตกในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ในส่วนการสร้างความร่วมมือและการตรวจสอบความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในด้านความผูกพันต่อองค์การ ในส่วนของความผูกพันต่อเป้าหมาย และด้านการปรับตัวขององค์การในส่วนของวิธีการปรับตัวและการจัดการปรับตัว

จากผลการวิเคราะห์เส้นทางนำไปสู่การสร้างตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่มีแนวคิดในการกำหนดทิศทางและจุดหมายหลักขององค์กร สามารถกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้ง สามารถเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์กร กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ส่วนกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกของ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอธิบายได้ดังนี้

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) กรณีไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ น่าจะเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารราชการอยู่แล้ว สอดคล้องกับที่ประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการเมื่อ ปี พ.ศ. 2545 และเพื่อให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเกิดขึ้นในประเทศไทย จึงได้มีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองความต้องการของประชาชน และให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ และในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ ไว้ว่าบุคคลที่เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาดและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ให้การสนับสนุนการบริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างจริงจังมาตลอด โดยการมุ่งเน้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส โดยยึดกฎระเบียบในการบริหารงานและไม่เลือกปฏิบัติ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มุ่งเน้นบุคลากรในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเสมอภาค และผู้รับบริการทุกคนสามารถเข้าถึงการให้บริการของมหาวิทยาลัยได้อย่าง

เท่าเทียมกัน และจากพันธกิจ 5 ด้านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อันประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การสร้างเครือข่ายกับชุมชนท้องถิ่น และการบริหารงานด้วยธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น จากพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยนอกจากจะมุ่งเน้นการดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมายแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยพร้อมให้ตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในทุกสถานการณ์ จึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) กรณีไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ (I AM READY) กับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ น่าจะเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการทำงานที่เหมาะสมอยู่แล้ว กล่าวคือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมีน้ำใจและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ตามหลักการของประชาธิปไตยโดยการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้บริการด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติงานด้วยความรอบครอบ และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความกระตือรือร้น และปฏิบัติงานเชิงรุก ตลอดทั้ง บุคลากรได้อุทิศตนและเสียสละต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพตนเองให้สอดคล้องต่องานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ จึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการทำงานของข้าราชการ ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) กรณีไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ น่าจะเป็นเพราะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอยู่แล้ว สอดคล้องกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวข้อง อันเกิดจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และสะท้อนได้จากยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

(พ.ศ. 2558 – 2567) ยุทธศาสตร์ที่ 7 ได้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ เครือข่าย และความร่วมมือ กับภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ชุมชนท้องถิ่น และผู้ประกอบการ ในการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จากยุทธศาสตร์ ดังกล่าว ซึ่งให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยเริ่มตั้งแต่ การร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติหรือดำเนินการ การร่วมจัดสรรผลประโยชน์ ตลอดจน การร่วมติดตามประเมินผล ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการ ทั้งองค์การของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ตัวแปรด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม จึงไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เป็นข้อมูลที่ได้จากผลของการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรกเป็นข้อเสนอแนะ ในการนำผลการวิจัยไปใช้ ส่วนที่สองเป็นข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาเรื่อง “ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุง / พัฒนาหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ โดยในส่วนนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ส่วนที่สอง เป็นความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะด้านปัจจัยต่าง ๆ โดยเรียงลำดับการเข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

1) สมรรถนะ (Competency)

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกถึงความรู้ ทักษะและความสามารถในการดำเนินงานนั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสร้างจิตสำนึกให้รู้จักอุทิศตน เสียสละ และมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นต่อการให้บริการ และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม สามารถทำงานเป็นทีมและมีคุณธรรม จริยธรรม ต่อหน้าที่ของตนเอง โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับทราบ และตระหนักถึงสมรรถนะหลักที่บุคลากรทุกคนต้องมี และสมรรถนะในงาน ด้วยการอบรมสัมมนา เพื่อสร้างความเข้าใจให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน

(2) ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(3) ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ และสามารถวางแผนงานการทำงานได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ

(4) ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอันประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HR Scorecard)

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่างๆ ดังนี้

(1) ควรใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคุ้มค่า โดยเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง และคุ้มค่า

(2) ควรสร้างระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลได้จริง

(3) ควรนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงการบริหารและการให้บริการให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

(4) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย

(5) ควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากร

(6) ควรพิจารณาอัตราค่าครองชีพ และปรับปรุงสวัสดิการของบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ ในปัจจุบัน

(7) ควรเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานในการทำงานให้มีความเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน เพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่

(8) ควรมีการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และข้อควรปฏิบัติ อื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจทิศทางของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

(9) ควรสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานเห็นได้ว่าผู้บริหารได้มีการจัดทำแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างรอบด้าน ทั้งด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก การจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้การพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรนำแนวทางดังต่อไปนี้ ไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

(1) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อสะท้อนปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานตลอดจนแนวทางการป้องกันปัญหาต่างๆ จากผู้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

(2) ควรสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในทุกระดับ เกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมายขององค์กร

(3) ควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

(4) ควรให้ความสำคัญและติดตามการประเมินกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี และประชาสัมพันธ์ผลการประเมินให้กับบุคลากรได้รับทราบ ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะได้นำผลการประเมินมาวางแผนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข

4) การทำงานเป็นทีม (Team work)

ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีม อย่างชัดเจน สร้างทีมประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน และเพื่อนำไปประกอบการพัฒนา/ปรับปรุง ของผู้นำในการที่จะพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) ควรส่งเสริมการและให้ความสำคัญในการสร้างการยอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์การ ยอมรับความรู้ ความสามารถ และความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคลอื่น

(2) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนางานที่ทำ

(3) สร้างค่านิยมการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น

(4) ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความทักษะที่หลากหลาย และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

(5) ควรวางระบบโครงสร้างการทำงานให้ชัดเจน หน่วยงานใดรับผิดชอบเรื่องใด และมีแนวทางการดำเนินการเช่นไร เพื่อให้การติดต่อประสานงานมีความชัดเจน และดำเนินงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นลักษณะของผู้นำในการคาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยยังคงสภาพความยืดหยุ่น มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัล เกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง และสามารถนำไปปัจจัยต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ มีวิสัยคิดเชิงปฏิวัติ สนใจลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้นำใช้เป็นแนวประกอบการพิจารณา/ปรับปรุง ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร

(2) ควรหาแนวทางแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการขาดความต่อเนื่องของการบริหารงานระหว่างผู้บริหารที่หมดวาระกับผู้บริหารใหม่ที่ต้องรับหน้าที่ต่อ

(3) ควรพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานแบบเดิมให้เป็นระบบการทำงานเชิงรุก โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการวิจัยแม้ว่าจะ โดยภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ แต่ เห็น ว่า การประสบความสำเร็จยังไม่อยู่ในระดับสูงเท่าใดนัก ถึงแม้ว่าระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศเกณฑ์สูงเกินกว่าร้อยละ 80 ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยในรายด้าน พบว่า มี 4 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ได้แก่ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรดำเนินการพัฒนาปรับปรุงในด้านต่างๆ ให้มีความต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อเสนอแนะในเรื่องการจัดการข้อร้องเรียนให้กับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างรวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที ทั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมุ่งเน้นระบบการจัดการข้อร้องเรียนว่าแต่ละกระบวนการเสร็จสิ้นเมื่อใด และควรจัดทำมาตรฐานการให้บริการว่าในแต่ละกระบวนการใช้เวลานานเท่าใด ใครรับผิดชอบ และนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการในการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีข้อเสนอแนะในเรื่องการนำข้อมูลสารสนเทศมาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรได้ ศึกษาหาความรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิดทักษะ และความชำนาญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้านข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้าน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และนำความรู้ที่ มาวิเคราะห์ ถ่ายทอด จนนำไปสู่การจัดการความรู้ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติ

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีข้อเสนอแนะในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างานและผู้บริหาร ได้ชัดเจน ทั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยการเตรียมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุก่อนกำหนด รวมทั้ง กำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งระดับบริหารให้มีความชัดเจน เพื่อให้การบริหารงานมีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ มีข้อเสนอแนะในเรื่อง กระบวนการทำงาน การให้บริการ ตามข้อกำหนดของหน่วยงานให้มีความชัดเจน ทั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีนโยบายในการสร้างมาตรฐานในการให้บริการให้กับทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และให้แต่ละหน่วยงานจัดทำกระบวนการทำงาน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยติดป้ายประชาสัมพันธ์การให้บริการในแต่ละขั้นตอนว่าใช้เวลาเท่าใด ให้มีความชัดเจน เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับทราบและสามารถมองเห็นได้ การประชาสัมพันธ์ในที่นี้ ควรประชาสัมพันธ์ทั้งทางเว็บไซต์และจุดให้บริการ และเมื่อพบว่ากระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละวันไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ควรนำมาทบทวนปรับปรุง หรือ พัฒนา เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานกระบวนการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถตอบสนองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว อาจเป็นงานวิจัยชิ้นแรก ดังนั้น อาจจะมีผู้สนใจและศึกษาขยายวงกว้างออกไปอีก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยที่ประสงค์จะทำวิจัย เกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคต และเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 ควรศึกษาการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคอื่นๆ เพื่อจะได้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมได้อย่างครอบคลุม

3.2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้รับบริการ และประชาชนทั่วไป เพื่อจะได้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

สู่ความเป็นเลิศได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนา ปรับปรุง การบริหารจัดการของหน่วยงาน ตลอดจน สามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทุกเขตพื้นที่

3.2.3 ควรศึกษาแบบเจาะลึกโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูล เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรนำแนวคิดอื่นใช้ในการศึกษาระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ สู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ แนวคิด TQA เป็นต้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). *ชี้ความสามารถ Competency Based Approach*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพมหานคร: มิตเตอร์ก๊อปปี.
- จำเนียร ราชแพทยาคม. (2559). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารราชการไทย.
ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารราชการไทย*. (หน่วยที่ 4, หน้า 2-71) นนทบุรี:
สาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุมพล หนิมพานิช. (2553). *การบริหารจัดการภาครัฐ: หลักการแนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย*.
(พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2553). การวางแผน: แผนหลัก และแผนปฏิบัติการ. ใน *เอกสารการสอนการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. (หน่วยที่ 11, หน้า 6) นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฉลวย คงแป้น. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับ
มัธยมศึกษาจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชนิดา ชูวรรณ. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษา
เฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. (รายงานคุณวุฒิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชลทิศ ชีระจิตติ. (2557). การจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานภาครัฐ*.
(หน่วยที่ 9, หน้า 192) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, การจัดการสมัยใหม่*
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 5(2), (43 – 44).
- ดำรง วัฒนา (2556). *แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ตะวันออก*. ใน *เอกสารการ
สอนชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 9, หน้า 94-124).
นนทบุรี: สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2557). *การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 8) ใน *เอกสารประกอบการ
สอนชุดวิชาการบริหารงานภาครัฐ*. (หน่วยที่ 10, หน้า 230-271). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2557). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 15, หน้า 452-453).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2556). แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา ขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 6, หน้า 218 - 219).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2549). *การบริหารราชการแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์. (2552). การมีส่วนร่วมของประชาชน ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและวิธีการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 14, หน้า 5). นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2553). นโยบายสาธารณะกับการวางแผนยุทธศาสตร์. ใน *เอกสารนโยบายสาธารณะ* (หน่วยที่ 7, หน้า 2-39). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ. (พิมพ์ครั้งที่ 9). ใน *เอกสารแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 11, หน้า 190-245).
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2549). การบริหารโครงการ : ในบริบทการบริหารที่มงาน. *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 2(2), 395.
- นางพะงา บุญปักษ์. (2549). *ตัวแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครอย่างยั่งยืน*. (คุณฉันทิพนธ์ปริญญาการจัดการชุมชนบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพฯ.
- นราธิป ศรีราม. (2559). *แนวทางการพัฒนาการบริหารราชการไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ใน *เอกสารการบริหารราชการไทย*. (หน่วยที่ 15 หน้า 2-69). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นาฏฤดี จิตรรังสรรค์. (2550). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิดการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการและผู้ทรงคุณวุฒิ*. (รายงานวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำและเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรสจำกัด.
- นิติพล สิงห์เวียง. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, กรุงเทพฯ.
- นิโลบล กองทอง. (2554). *แนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านควน อำเภอเมือง จังหวัดสตูล*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). *Competency Based Approach*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร. คณะรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตบริหารศาสตร.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. (2550). *ตัวชี้วัดธรรมภิบาล*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยศึกษบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, กรุงเทพฯ.
- พรทิพย์ ชมเดช. (2550). *ปัจจัยความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. (รายงานวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พฤติกรรมหน้าต่าง โจ ฮารี. ค้นคืนวันที่ 4 กันยายน 2560, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/274234>
- พิบูล ทีปะบาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- พิมพ์พิศา ชัชชวพันธ์. (2559). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา* (ปริญญาการศึกษาคุยศึกษบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ภัทรวดี ชวนบุญ. (2555). *การพัฒนาศักยภาพองค์การเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย*. *จ.สมุทรสาคร*. (รายงานวิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ. ค้นคืนวันที่ 5 เมษายน 2560, จาก http://www.cc.lru.ac.th/ccweb/index.php?option=com_content&view=article&id=355

- เยาวรัชย์ พรประสิทธิ์. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของ
กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสำนักงานเขตกรุงเทพใต้ (รายงานวิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. การจัดการสมัยใหม่
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 6(2), 13.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- รัชชา กักดีจิตต์. (2557). ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและภาคเอกชน (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รักเกียรติ หงษ์ทอง. (2551). ประสิทธิภาพขององค์การกับตัวแบบภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของคณะ
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตะวันตก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิปบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, นครปฐม.
- วิจิต อุ๋อัน. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
วิเชียร วิทญอุคม. (2544). การจัดการสมัยใหม่ *Modern management*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2551). การบริหารจัดการที่ดี (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อินทเกษ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2556). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ
หน่วยงานภาครัฐ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์ *Strategic
Management*. (หน่วยที่ 1, หน้า 72) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2559). 50 แนวคิด ตัวชี้วัด ตัวแบบ ของการบริหารจัดการ และการบริหาร
จัดการที่ยั่งยืน. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2554). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร:
บริษัท วี.พี.รินทร์ (1991) จำกัด.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2553). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ*. (หน่วยที่ 1 หน้า 6) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2553). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ*. (หน่วยที่ 1 หน้า 7) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). โรงเรียนแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธ์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: วิถีชีวิตพัฒนา
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุดทอง จำกัด.
- ศุทธิกานต์ มีจันและคณะ. (2556). *แนวทางการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล : บทสังเคราะห์ประสบการณ์จากผู้นำท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*.
มหาสารคาม: วิทยาลัยการเมืองการปกครอง.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2546). *การบริหารราชการไทยอดีต ปัจจุบัน และอนาคต*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- เสน่ห์ จัยโต. (2554). *กระบวนการค้นหามุมใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2556). *กลุ่มสัมพันธ์*. ใน *เอกสารการสอนคู่มืออบรมเข้มเสริมประสบการณ์ มหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์*. (กิจกรรมที่ 1 หน้า 24 - 25). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2557). *มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสำนักพระพุทธศาสนาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์)*. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543). *การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารกลาง.
- สำนักงาน ก.พ. (2552). *ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง*.

- (พิมพ์ครั้งที่ 1) . กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. *HR scorecard คืออะไร*. ค้นคืนวันที่ 4 มิถุนายน
 จาก <http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/?p=666>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ
 ไทย (พ.ศ. 2546 – 2550)*. สืบคืนวันที่ 15 กรกฎาคม 2560,
 จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/46_50.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม
 และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ข้าราชการ*. กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดการระดับการกำกับดูแลองค์การ
 ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
 กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ค้นคืนวันที่ 6 พฤษภาคม
 2560, จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=3&content_id=119
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550*,
 ค้นคืนวันที่ 10 ตุลาคม 2560, จาก [https://www.opdc.go.th/uploads/files/law/
 constitution2550.pdf](https://www.opdc.go.th/uploads/files/law/constitution2550.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ
 ไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น ฟรินท์ แอน มี เดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*.
 กรุงเทพฯ: วิชั่น ฟรินท์ แอน มี เดีย.
- สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2558). *บันทึกราชภัฏ 2558*. เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยราช
 ภัฏเพชรบุรี.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2554). *ภาวะผู้นำและระบบรางวัล*. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการ
 เชิงกลยุทธ์*. (หน่วยที่ 10, หน้า 49). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2554). *การบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2554*
 (รายงานการวิจัยปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพฯ.
- สันติพิชิต์ ชวลิตธำรง. (2550). *หลักการบริหารรัฐกิจกับระบบราชการไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
 กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- สุภาภรณ์ ธานี. (2553). *กลยุทธ์การนำองค์การสู่ความเป็นเลิศของเทศบาลตำบลนาสว่าง อำเภอ
 เดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี* (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร
 มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- สุนันทา เลานันท์. (2544). *การสร้างทีมงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แชนแมคสติกเกอร์ แอนด์ดีไซน์.
- หน้าต่าง โจฮารี. สืบค้นวันที่ 4 กันยายน 2559 , จาก <https://www.gotoknow.org/posts/274234>
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2557). การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 8). ใน *เอกสารการบริหารงานภาครัฐ*. (หน่วยที่ 6, หน้า 17). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อภิัญญา ชัดมะโน. (2551). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* (รายงานการศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). เชียงใหม่, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- อัมพร เกรื่อใหม่. (2551). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแลง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). ขอนแก่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อรุณี สันฐิติวณิชย์. (2559). *รัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดและทฤษฎีสำหรับศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศักดิ์โสภาคการพิมพ์
- อารี แผ้วสกุลพันธ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย





1940/2560
20 พ.ค. 60
11. 40
[Signature]

ที่ ศธ ๐๕๖๒.๑๗/ บ ๔๓๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๙ พฤษภาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

- | | | |
|------------------|-----------------------|--------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ | จำนวน ๑ ชุด |
| | ๒. แบบสอบถาม | จำนวน ๙๐ ชุด |
| | ๓. นรพ.สมทบ | จำนวน 9 ชุด |

เนื่องด้วย นางสาววาสนา เลิศมะเสนา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๒-๕๘๑๗๘๐๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

เรียน อธิการบดี

รออนุญาตเก็บข้อมูล
เพื่อทำวิจัย
เพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

[Signature]

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีรวม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

๒๓ พ.ค. ๖๐

[Signature]
23 พ.ค. 60

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๑๗๘๐-๕๑๘๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษา เพื่อทำวิทยานิพนธ์ตาม **หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช** โดยใช้สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถือเป็นความลับ และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบท่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

2. แบบสอบ มีทั้งหมด 4 ส่วน (ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบให้ครบทั้ง 4 ส่วน)

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทาง การพัฒนาองค์การสู่ความเป็น
เลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่ง ในการส่งแบบ สอบถามชุดนี้กลับไปยังผู้วิจัย
ภายในวันที่ 15 มิถุนายน 2560 หรือเร็วกว่านี้ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์ แปลผล และสรุปผล
นำเสนอข้อมูลต่อไป

*** ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่เสียสละเวลาตอบในการตอบคำถามชุดนี้ ***

นางสาววาสนา เลิศมะเลา

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E- mail : wasana@reru.ac.th, Tel : 092 - 4817805

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี 2. 25 – 30 ปี
 3. 31 – 35 ปี 4. 36 – 40 ปี
 5. 41 – 45 ปี 6. มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

4. ประเภทงานสายงานที่ปฏิบัติปัจจุบัน (เช่น สายวิชาการ = อาจารย์) (สายสนับสนุน = เจ้าหน้าที่)

1. สายวิชาการ 2. สายสนับสนุน

5. อายุการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

1. น้อยกว่า 5 ปี 2. มากกว่า 5 – แต่ไม่เกิน 10 ปี
 3. มากกว่า 10 – แต่ไม่เกิน 15 ปี 4. มากกว่า 15 ปี – แต่ไม่เกิน 20 ปี
 5. มากกว่า 21 ปี

6. ท่านปฏิบัติงานประจำที่มหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 8. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
 9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
 11. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนที่ 2 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)						
1	หลักประสิทธิผล ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
2	มหาวิทยาลัยของท่านมีระบบการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มากน้อยเพียงใด					
3	มหาวิทยาลัยของท่านมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4	มหาวิทยาลัยของท่านมีการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
5	หลักประสิทธิภาพ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					

6	มหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาการให้บริการแต่ละขั้นตอน มากน้อยเพียงใด					
7	มหาวิทยาลัยของท่านได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
8	มหาวิทยาลัยของท่านมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ สำนักงาน ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า มากน้อยเพียงใด					
9	หลักการตอบสนอง มหาวิทยาลัยของท่านสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
10	มหาวิทยาลัยของท่านมีความรวดเร็ว และความคล่องตัวในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
11	มหาวิทยาลัยของท่านตอบสนองต่อความคาดหวัง/ความต้องการ ของผู้รับบริการ ได้อย่างครอบคลุม มากน้อยเพียงใด					
12	หลักการรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนในการตอบข้อสงสัยให้กับผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ มากน้อยเพียงใด					
14	มหาวิทยาลัยของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างเปิดเผย มากน้อยเพียงใด					

15	มหาวิทยาลัยของท่านมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
16	หลักความโปร่งใส มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา มากน้อยเพียงใด					
17	มหาวิทยาลัยของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือให้แก่ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับทราบ มากน้อยเพียงใด					
18	มหาวิทยาลัยของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หลากหลายช่องทาง ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันสมัย มากน้อยเพียงใด					
19	การมีส่วนร่วม ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชน มีส่วนร่วมคิดในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
20	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนได้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					

22	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้ บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ที่เกิดขึ้นจากผลสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ แก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
24	การกระจายอำนาจ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานต่างๆ มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
26	หลักนิติธรรม มหาวิทยาลัยของท่านมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
27	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญในการมอบหมายภาระหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร มากน้อยเพียงใด					
28	มหาวิทยาลัยของท่านออกระเบียบ คำสั่งต่างๆ สอดคล้องกับกฎหมาย มากน้อยเพียงใด					

29	<p>หลักความเสมอภาค</p> <p>มหาวิทยาลัยของท่านให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา สภาพทางกาย และสถานะของบุคคล ได้อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด</p>					
30	<p>บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านให้บริการโดยยึดอยู่บนความถูกต้องและความเสมอภาค</p> <p>มากน้อยเพียงใด</p>					
31	<p>มหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงการให้บริการสาธารณะ</p> <p>ได้อย่างสะดวก มากน้อยเพียงใด</p>					
32	<p>หลักมุ่งเน้นฉันทามติ</p> <p>มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มผู้รับประโยชน์และผู้เสียประโยชน์</p> <p>มากน้อยเพียงใด</p>					
33	<p>มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อยุติโดยไม่มีข้อคัดค้านในประเด็นสำคัญ กรณีมีผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>มากน้อยเพียงใด</p>					

ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)						
34	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกหน่วยงาน ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม มากน้อย เพียงใด					
35	การจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ได้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
36	มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดแผนกลยุทธ์ ได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
37	มหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนใน การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด มาก น้อยเพียงใด					
38	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มหาวิทยาลัยของท่านมีการถ่ายทอดกล ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติชัดเจน มากน้อย เพียงใด					
39	มหาวิทยาลัยของท่านได้มีการ ประชาสัมพันธ์กลยุทธ์ของหน่วยงาน ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเข้าใจทุกระดับ มากน้อยเพียงใด					
40	การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญและ ติดตามการประเมินกลยุทธ์ มากน้อย เพียงใด					

ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม (I AM READY)						
41	<p>การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน บุคลากรทุ่มเท อุทิศตน ในการปฏิบัติ หน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ มากน้อย เพียงใด</p>					
42	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไป ตรงมา โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมมาก น้อยเพียงใด</p>					
43	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ต่อวิชาชีพของตนเอง มากน้อย เพียงใด</p>					
44	<p>การปฏิบัติงานเชิงรุก (Activeness) ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน บุคลากรมีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ใน การให้บริการ มากน้อยเพียงใด</p>					
45	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน บุคลากรพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ มากน้อยเพียงใด</p>					
46	<p>มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) มหาวิทยาลัยของท่านบุคลากรปฏิบัติ หน้าที่โดยยึดหลักความเป็นธรรมและ เสมอภาค ในการให้บริการ มากน้อย เพียงใด</p>					
47	<p>มหาวิทยาลัยของท่านบุคลากรคำนึงถึง ผลกระทบที่มีต่อประชาชนที่เกิดจากการ ดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด</p>					

48	รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มหาวิทยาลัยของท่านมีการพัฒนาขีด สมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้ สอดคล้องต่องานที่ปฏิบัติ มากน้อย เพียงใด					
49	บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงาน และวิทยาการใหม่ ๆ ระหว่างหน่วยงานอื่น มากน้อยเพียงใด					
50	มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีการใช้ ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
51	ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของ ท่าน ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายภายใน ระยะเวลาที่กำหนด มากน้อยเพียงใด					
52	รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของ ท่านปฏิบัติงานที่ด้วยความรอบครอบ และมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ มอบหมาย มากน้อยเพียงใด					
53	มีน้ำใจและการกระทำที่เป็น ประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านปฏิบัติงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการแก่ ประชาชนด้วยความเสมอภาค มากน้อย เพียงใด					

54	บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีความ โปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลสารแก่ ประชาชน มากน้อยเพียงใด					
55	มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของ ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ งาน มากน้อยเพียงใด					
56	มหาวิทยาลัยของท่านมีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน เห็นเป็นรูปธรรม ที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)						
57	ผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจในระดับสูง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านสามารถ คาดการณ์ล่วงหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างมีเหตุผล ได้มากน้อยเพียงใด					
58	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลากหลาย เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ ได้มากน้อยเพียงใด					
59	ผู้นำที่มีความสามารถนำปัจจัยเข้าต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านรับฟัง ความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ มากน้อย เพียงใด					
60	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านมี ความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆ มา กำหนดเป็นกลยุทธ์ ได้มากน้อยเพียงใด					

61	<p>ผู้นำที่มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต</p> <p>ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านสามารถคาดการณ์เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับผู้รับบริการในอนาคต ได้มากน้อยเพียงใด</p>					
62	<p>ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านคำนึงถึงความสามารถ ทักษะ ของผู้ปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด</p>					
63	<p>ผู้นำที่มีวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ</p> <p>ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด</p>					
64	<p>ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มากน้อยเพียงใด</p>					
65	<p>ผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้</p> <p>ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด</p>					
ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม (Team Work)						
66	<p>มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมอย่างชัดเจน</p> <p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของทีม มากน้อยเพียงใด</p>					

67	ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านมีการสร้าง แรงจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ มากน้อยเพียงใด					
68	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านมีความ ชัดเจนในการสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้รับ ทราบ มากน้อยเพียงใด					
69	มีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกัน อย่างชัดเจน บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีการ ติดต่อ ประสานงานกันอย่างชัดเจน มาก น้อยเพียงใด					
70	ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมให้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของท่านเปิด โอกาส ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มากน้อย เพียงใด					
71	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยของท่านเปิด โอกาสให้ สมาชิกในทีมร่วมแก้ไขปัญหา และ พัฒนางานที่ทำมากน้อยเพียงใด					
72	การสร้างควมไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกัน และกันมหาวิทยาลัยของท่านให้ ความสำคัญในการสร้างการยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มากน้อย เพียงใด					

73	สมาชิกอุทิศตัวเองให้เข้ากับทีม มหาวิทยาลัยของท่านบุคลากรมีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
74	มหาวิทยาลัยของท่านบุคลากรปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ มากน้อยเพียงใด					
75	สมาชิกมีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยของท่านบุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มากน้อยเพียงใด					
76	สมาชิกในทีมมีความสามารถที่หลากหลาย บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีความสามารถหลากหลาย และปฏิบัติงานแทนกัน ได้มากน้อยเพียงใด					
77	การได้รับการสนับสนุนจากภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณ และบุคลากร ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
78	มหาวิทยาลัยของท่านจัดสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
79	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)						
80	<p>การมีส่วนร่วมในการวางแผน</p> <p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึง ข้อมูลข่าวสารด้านการวางแผนของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด</p>					
81	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้ร่วมวางแผนโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด</p>					
82	<p>การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและดำเนินการ</p> <p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ/กิจกรรม มากน้อยเพียงใด</p>					
83	<p>การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์</p> <p>มหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้/ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้รับประโยชน์จากการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด</p>					
84	<p>มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล</p> <p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด</p>					

ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard)						
85	<p>ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด</p>					
86	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีการวางแผนและการบริหารกำลังคนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด</p>					
87	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน มีการบริหารกำลังคน การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้คงอยู่มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด</p>					
88	<p>ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมีการสร้าง พัฒนา และการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารทุกระดับให้มีความต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด</p>					
89	<p>ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>มหาวิทยาลัยของท่านจัดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด</p>					
90	<p>มหาวิทยาลัยของท่านใช้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย มากน้อยเพียงใด</p>					
91	<p>มหาวิทยาลัยของท่านใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด</p>					

92	มหาวิทยาลัยของท่านนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
93	ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยของท่านรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด					
94	ท่านมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงานโครงการ มาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด					
95	มหาวิทยาลัยของท่านสนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจ และเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
96	มหาวิทยาลัยของท่าน มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ มากน้อยเพียงใด					
97	ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยของท่านพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ที่อยู่บนหลักความสามารถ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน มากน้อยเพียงใด					

98	มหาวิทยาลัยมีความโปร่งใสในทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และพร้อมรับการตรวจสอบ มากน้อยเพียงใด					
99	คุณภาพชีวิตสมดุลกับการทำงาน ท่านมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและระบบงาน มากน้อยเพียงใด					
100	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการตามกฎหมายบังคับ มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
101	มหาวิทยาลัยของท่านผู้บริหารสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)						
102	สมรรถนะหลักของบุคลากร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากน้อยเพียงใด					
103	การบริการที่ดี ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความตั้งใจกระตือรือร้น เอาใจใส่ และอุทิศเวลาในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					
104	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่เรียนรู้ สามารถบูรณาการความรู้ด้านต่างๆ ในงานที่ปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด					

105	<p>การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม</p> <p>ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของท่าน ประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรม และหลักกฎหมาย มากน้อยเพียงใด</p>					
106	<p>การทำงานเป็นทีม</p> <p>ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถสร้าง และรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด</p>					
107	<p>สมรรถนะประจำกลุ่มงาน การคิดวิเคราะห์</p> <p>บุคลากรมีความเข้าใจ และวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ สามารถวางแผนงานการทำงานได้ มากน้อยเพียงใด</p>					
108	<p>การมองภาพในองค์กรรวม</p> <p>บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมองภาพในองค์กรรวมในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด</p>					
109	<p>การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น</p> <p>มหาวิทยาลัยของท่านส่งเสริมให้ผู้อื่นปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย และจิตใจ มากน้อยเพียงใด</p>					
110	<p>การสั่งการตามอำนาจหน้าที่</p> <p>มหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนในการสั่งการให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฏระเบียบ และข้อบังคับ มากน้อยเพียงใด</p>					

111	การสืบเสาะหาข้อมูล มหาวิทยาลัยของท่านวางระบบการ สืบค้นข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทัน เหตุการณ์ มากน้อยเพียงใด					
112	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านยอมรับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้อื่น มากน้อยเพียงใด					
113	ความเข้าใจผู้อื่น บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านรับฟังและ เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นสื่อออกมา มาก น้อยเพียงใด					
114	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีความ เข้าใจในสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร อันประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มากน้อย เพียงใด					
115	การดำเนินการเชิงรุก บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านปฏิบัติงาน เชิงรุก และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน การทำงาน มากน้อยเพียงใด					
116	ความถูกต้องของงาน บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านใส่ใจใน การปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง มากน้อย เพียงใด					

117	ความมั่นใจในตนเอง บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีความ มั่นใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผล สำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
118	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านปฏิบัติงาน ด้วยความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ใน สถานการณ์ ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มาก น้อยเพียงใด					
119	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านมีการ สื่อสารจูงใจเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ ความคิดเห็นของตน มากน้อยเพียงใด					
120	ความผูกพันต่อส่วนราชการ บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็น หลัก มากน้อยเพียงใด					
121	การสร้างสัมพันธภาพ บุคลากรมหาวิทยาลัยของท่านให้ ความสำคัญในการสร้างและรักษา สัมพันธที่ดีต่อบุคคลอื่น มากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด พร้อมกับพิจารณาว่า ข้อความต่อไปนี้ มีผลต่อการพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศของหน่วยงานท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
เกณฑ์การพัฒนางานการสู่ความเป็นเลิศ (PMQA)						
1	หมวด 1 ด้านการนำองค์กร มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และทิศทาง ของ หน่วยงาน ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	มหาวิทยาลัยของท่านมีการสื่อสารอย่าง ตรงไปตรงมาระหว่างผู้บริหารและ บุคลากร มากน้อยเพียงใด					
3	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญใน การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
4	การปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของท่านเป็นไปตามกฎระเบียบและ กฎหมาย มากน้อยเพียงใด					
5	มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดตัวชี้วัด เพื่อ ประเมินความประพฤติของผู้บริหาร ตาม หลักจริยธรรมมีความชัดเจน มากน้อย เพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	หมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยของท่านมีกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
7	มหาวิทยาลัยของท่านเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					
8	มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดระยะเวลาของวางแผนเชิงแผนเชิงยุทธศาสตร์แผนระยะสั้น (1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
9	มหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
10	มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ เพื่อติดตามผลสำเร็จ และประสิทธิผล ของแผนระยะสั้น(1 ปี) และแผนระยะยาว (4 ปี) มีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
11	หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยของท่านเอาใจใส่พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	มหาวิทยาลัยของท่านนำสื่อเทคโนโลยีที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ให้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
13	มหาวิทยาลัยของท่านสามารถจัดการข้อร้องเรียนให้กับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปอย่างรวดเร็วและได้รับการแก้ไขทันที มากน้อยเพียงใด					
14	มหาวิทยาลัยของท่านให้บริการสามารถที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่เหนือความคาดหวัง มากน้อยเพียงใด					
15	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยของท่านนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
16	มหาวิทยาลัยของท่านนำข้อมูลสารสนเทศมาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่านนำข้อมูลสารสนเทศ ใช้ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	มหาวิทยาลัยของท่านปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ มากน้อยเพียงใด					
19	หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มหาวิทยาลัยของท่านมีความชัดเจนในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และคุณวุฒิที่ต้องการในแต่ละระดับ ให้มีความสอดคล้องตามพันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
20	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
21	มหาวิทยาลัยของท่านจัดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร มากน้อยเพียงใด					
22	มหาวิทยาลัยของท่านสร้างวัฒนธรรมทางการสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	มหาวิทยาลัยของท่านจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างานและผู้บริหารได้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
24	หมวด 6 การจัดกระบวนการมหาวิทยาลัยของท่านมีกระบวนการทำงาน การให้บริการ ตามข้อกำหนดของหน่วยงาน มีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
25	มหาวิทยาลัยของท่านกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานที่ ครอบคลุม และมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
26	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญในการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน โดยนำปัจจัยด้านประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่นมาประกอบการพิจารณา มากน้อยเพียงใด					
27	มหาวิทยาลัยของท่านเตรียมความพร้อมให้มีระบบป้องกันอุบัติเหตุและการเตรียมความพร้อมต่ออุบัติเหตุและภาวะฉุกเฉิน ได้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
28	หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยของท่าน ประสบความสำเร็จในการผลิตบัณฑิต ให้มีความรู้ ความสามารถ ด้านการคิด การสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพ มากน้อยเพียงใด					
29	มหาวิทยาลัยของท่านประสบความสำเร็จ ด้านการวิจัยที่เน้นการ แก้ปัญหา พัฒนาชุมชน และท้องถิ่นให้ เข้มแข็ง ยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงมากน้อยเพียงใด					
30	มหาวิทยาลัยของท่านประสบความสำเร็จ ในการให้บริการวิชาการแก่ ชุมชนและท้องถิ่น โดยบูรณาการ ร่วมกับการเรียน การสอน การวิจัย และ การพัฒนา มากน้อยเพียงใด					
31	มหาวิทยาลัยของท่านประสบความสำเร็จ ในการสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือด้านการวิจัย และการบริการ วิชาการ กับประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการ มากน้อยเพียงใด					
32	มหาวิทยาลัยของท่านประสบความสำเร็จ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มี ความคล่องตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส ตามหลัก ธรรมาภิบาล มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ต่อการพัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง ส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อ
พัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ
ดังนั้นเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหมาะสม จึงขอให้ท่าน โปรดแสดงความคิด
เห็นในส่วนนี้ด้วย

จุดแข็ง (Strength) คือ สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านที่ส่งเสริม และ
เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จ

จุดอ่อน (Weakness) คือ สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านที่จะส่งผล
ต่อการพัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้ยาก หรือมีปัญหาต่อการพัฒนา
องศ์การสู่ความเป็นเลิศและต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

โอกาส (Opportunity) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ส่งเสริม และเป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

อุปสรรค (Threat) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นปัญหา หรือ
ข้อจำกัดในการพัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้ยาก

1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมี **จุดแข็ง (Strength)** ในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้การ
พัฒนาศักยภาพการสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมี จุดอ่อน (Weakness) ในเรื่องใดบ้าง ที่ส่งผลให้การ
พัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาต่อการพัฒนาองค์การสู่ความ
เป็นเลิศ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมี โอกาส (Opportunity) ในเรื่องใดบ้าง ที่มาจากภายนอก
ที่จะช่วยให้การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมี อุปสรรค (Threat) ในเรื่องใดบ้าง ที่มาจากภายนอก และ
เป็นปัญหาหรือข้อจำกัดต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จได้ยากมากยิ่งขึ้น

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง

แบบสัมภาษณ์เรื่อง การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือคำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ ผู้บริหารหรือตัวแทนอาจารย์/ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น และข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยเท่านั้น ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
4. ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่ง ในการส่งแบบ สอบถามชุดนี้กลับไปยังผู้วิจัย ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม 2560 หรือเร็วกว่านี้ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์ แปลผล และสรุปผลนำเสนอข้อมูลต่อไป

*** ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่เสียสละเวลาตอบในการตอบคำถามชุดนี้ ***

นางสาววาสนา เลิศมะเลา

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E- mail: wasana@reru.ac.th, Tel : 092 – 4817805

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

3. อายุ

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

5. อายุการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

6. ท่านปฏิบัติงานประจำที่มหาวิทยาลัย

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ | <input type="checkbox"/> 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา |
| <input type="checkbox"/> 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ | <input type="checkbox"/> 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |
| <input type="checkbox"/> 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ | <input type="checkbox"/> 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี |
| <input type="checkbox"/> 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม | <input type="checkbox"/> 8. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด |
| <input type="checkbox"/> 9. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย | <input type="checkbox"/> 10. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี |
| <input type="checkbox"/> 11. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร | |

2. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมี จุดอ่อน (Weakness) อะไรบ้าง ที่เป็นปัจจัยภายในและทำให้
การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศประสบความสำเร็จได้ยาก หรือมีปัญหาต่อการพัฒนาองค์การ
สู่ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมี โอกาส (Opportunity) อะไรบ้าง ที่มาจากปัจจัยภายนอก
และส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

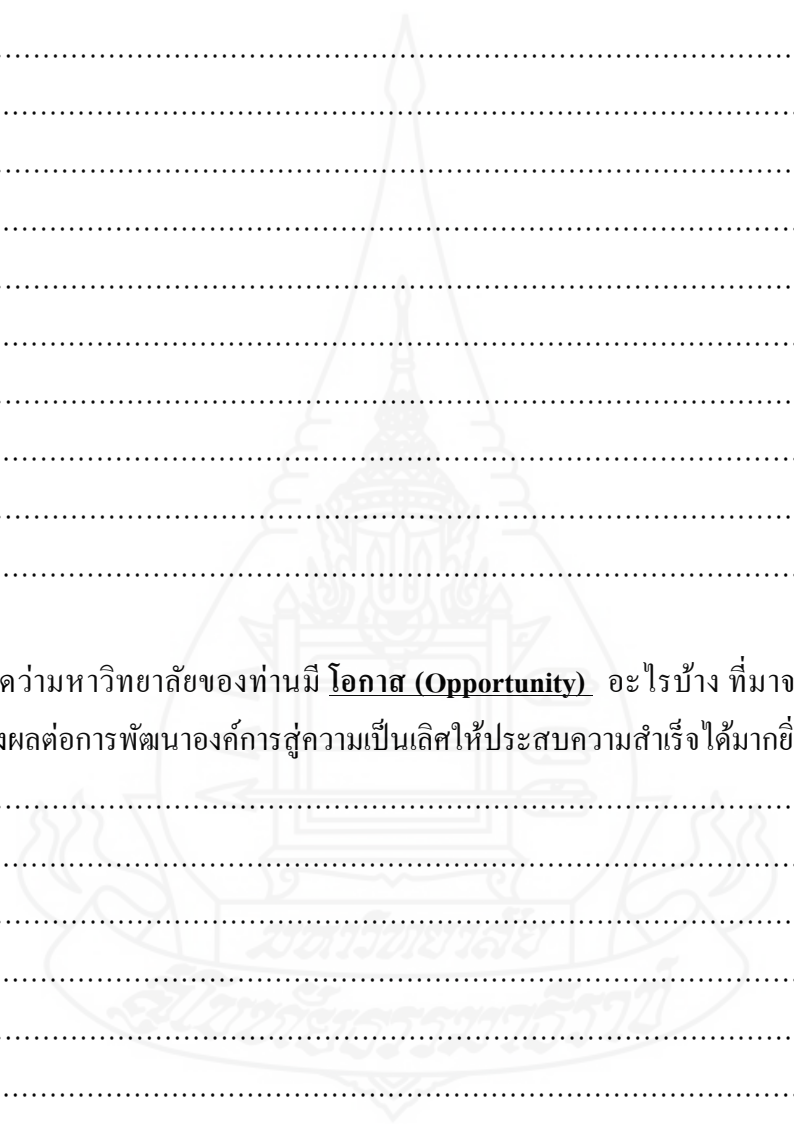
.....

.....

.....

.....

.....



4. ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้ยาก หรือมีปัญหาต่อการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

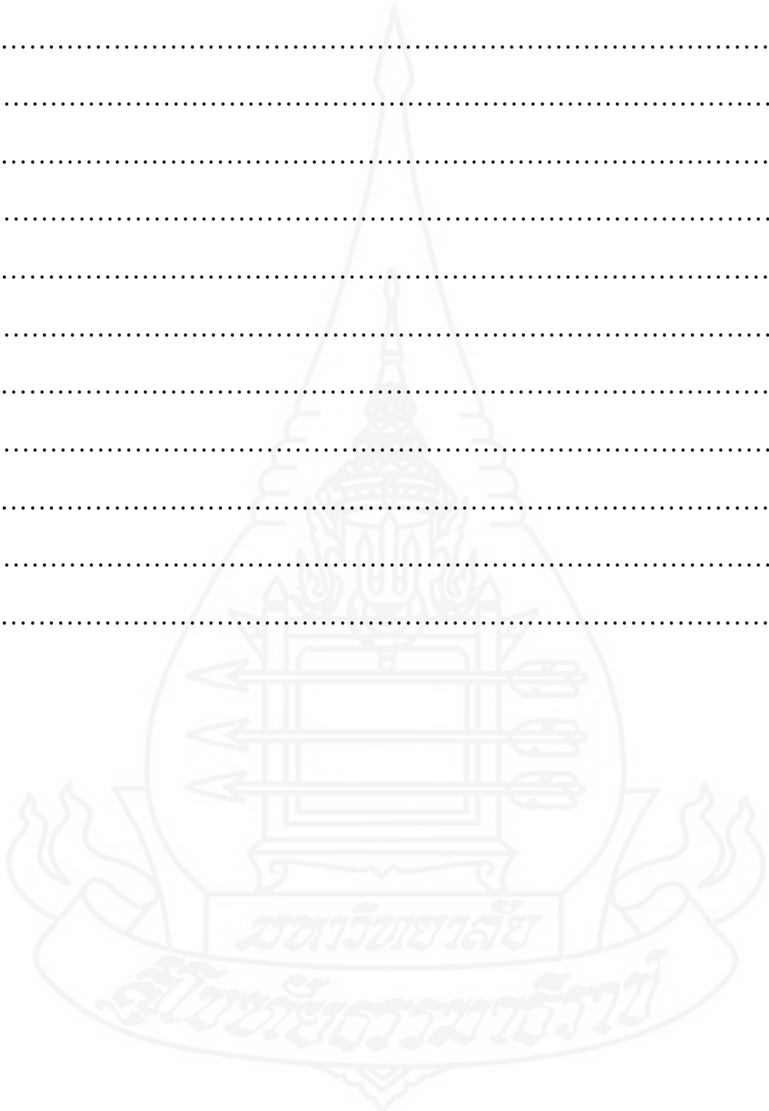
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววาสนา เลิศมะเสลา
วัน เดือน ปีเกิด	30 มิถุนายน 2524
สถานที่เกิด	อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด พ.ศ. 2554
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ปฏิบัติงาน

