

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์  
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ**  
**Factors Affecting the Communication of Mahidol University International College's  
Strategic Plans to Operational Staff**

วรรณพันธุ์ อ่อนแย้ม  
Wannapan Onyaem

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบและวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ วิธีการศึกษาผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่า Independent Samples T Test และ ค่า One-Way Anova วิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability) โดยค่าสหสัมพันธ์ Cronbach's alpha มีค่าเท่ากับ 0.933 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้แบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 89.55 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบและวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับการรับรู้จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารแบบปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน ประชากรที่มีประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล และการสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล แตกต่างกัน และมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ ผ่านสื่อบุคคล และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน ประชากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน ประชากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่านสื่อบุคคล และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน ประชากรที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบและวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน ประชากรที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสาร

แบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน และมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสื่อบุคคลแตกต่างกัน ประชากรที่สังกัดงานแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยผ่านสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน และมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่านสิ่งพิมพ์ ผ่านสื่อบุคคล ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสรุปวิทยาลัยฯ ควรคำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ทำงาน และสังกัดงานที่แตกต่างกันของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งจะมีผลทำให้การรับรู้แผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** ปัจจัย การถ่ายทอด แผนยุทธศาสตร์

### Abstract

This research aims to study factors that affect formats and methods in communicating strategic plan to operational staff. The researcher used questionnaire as the research tool. The data was analyzed by SPSS and processed by frequency, percentage, average ( $\bar{x}$ ), standard deviation (SD), Independent Samples T - Test and One-Way Anova. The reliability of the tool was analyzed by Cronbach's Correlation and the correlation was 0.933. The researcher collected data by distributing questionnaires to the operational staff of Mahidol University International College (MUIC) and 89.55% of questionnaires were returned. The research result can be summarized as follows.

On the aspect of the effect on the formats and methods in communicating strategic plan to operational staff, the research result showed that male and female had different level of the awareness on strategic plan when the strategic plan was communicated by individual agents. The awareness on strategic plan of the research population with different experience of the awareness on strategic plan was different when the strategic plan was communicated by using these following formats of communication: one-way communication, two-way communication, top-down communication, individual communication and group communication and also by using these following methods of communication: print media, personal media and electronic media. The research population with different age had different level of awareness on strategic plan when the strategic plan was communicated by using these following formats of communication: one-way communication, top-down communication, horizontal communication and group communication and also by using these following methods of communication: individual communication and electronic communication. The awareness on strategic plan of the research population with different level of study was not different by formats and methods in communicating strategic plan. The population with different work experience had different level of awareness on strategic plan when strategic plan was communicated by using these formats of communication: one-way

communication, top-down communication and group communication and also by using individual agents as a method of communication. The awareness on strategic plan of research population in different sections was different when strategic plan was communicated by using group communication as a format of communication and by using these following methods of communication: print media, personal media and electronic media. This difference was statistically significant at the 0.05 level. In summary, MUIIC should consider that the difference of age, work experience and sections to which operational staff belongs has an effect on the different level of awareness on strategic plan.

**Keywords:** Factors, Communication, Strategic Plan

### หลักการและเหตุผล

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่างๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวนำองค์กรอื่นๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ท่ามกลางสภาพการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่วาระนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่

เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทาง และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทักษะคน และค่านิยมรวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร (ทรงธรรม วีระกุล, 2548) จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กรรวมไปถึงมีความสำคัญในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรทุกองค์กรมีการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งการที่แผนยุทธศาสตร์จะบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้นั้นต้องมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรรับรู้และเข้าใจแผนต่างๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีทิศทางที่เป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร การรับรู้แผนต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรต้องอาศัยการสื่อสารในองค์กรเป็นช่องทาง การถ่ายทอด การสื่อสารในองค์กรคือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกที่อยู่ในองค์กรสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องมี

ความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารในการทำงาน กิจกรรมต่างๆ การทำงาน ร่วมกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ด้วยการตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรที่ใช้เป็นช่องทางในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับช่องทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการรับรู้ที่ดียิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน จนทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ
3. เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กรีซ สืบสนธิ (2525) กล่าวว่า การสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และตีความหรือให้ความหมายแก่ข่าวสารในหน่วยงาน องค์กรและหน่วยงานเป็นระบบเปิดเสรี ซึ่งได้นำเอาสภาพแวดล้อมต่างๆ สร้างความสัมพันธ์กับข่าวสาร เป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

กรีซ สืบสนธิ (2537) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระ เรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ดริกา จารุวัฒนกิจ (2539) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องเป็นความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้างและแปลสารที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ 1. การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน 2. การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ 3. พนักงานในองค์การควรจะมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ณรงค์ สมพงษ์ (2543) ให้ความหมายว่าการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกที่อยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการทำงาน มีกิจกรรมต่างๆ ในการทำงาน ร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ทิชาพร เลิศสมบุรณ์ (2532) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude) ดูบริท (1984) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารในองค์การ ทั้งนี้เพราะข่าวสารทั้งหมดภายในองค์การจะถูกส่งจากบุคคลหนึ่งหรือหลายๆ บุคคลไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือคนหลายๆ กลุ่ม

ทองใบ สุธาวี (2542) กล่าวว่า การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กรเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ธิติภาพ ชยวัช (2548) กล่าวว่าสื่อที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ สื่อบุคคล สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อกิจกรรมต่างๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) กล่าวว่าองค์การที่สามารถจัดการด้านการติดต่อสื่อสารจะบ่งบอกความสำเร็จในการบริหารซึ่งการสื่อสารจะนำไปสู่ความเข้าใจ นำไปสู่ความร่วมมือประสานงานและจะนำมาซึ่งความก้าวหน้า และความสำเร็จขององค์กร

ระวีวรรณ ประกอบผล (2540) กล่าวว่า ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย 1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) 2. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (Receiver) 3. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) 4. สัญลักษณ์ต่างๆ (Symbols)

เรวัตร์ สมบัติทรัพย์ (2543) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งประเภทออกเป็น 4 ประเภท คือ 1. ตามทิศทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารแบบสองทาง 2. ตามลักษณะของการใช้ ได้แก่ การสื่อสารแบบเป็นทางการ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ 3. ตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบวัจนะ และการสื่อสารเชิงอวัจนะ 4. ตามช่องทางเดินของข่าวสาร ได้แก่ การสื่อสารตามแนวตั้ง การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการติดต่อสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทะแยง

เรวัตร์ สมบัติทรัพย์ (2543) กล่าวว่า ลักษณะการสื่อสารอาจทำได้ 2 ลักษณะคือการติดต่อสื่อสารแบบบุคคลต่อบุคคล และการ

ติดต่อสื่อสารกับกลุ่มคน ณรงค์ สมพงษ์ (2543) กล่าวว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรมีการสื่อสารตามเส้นทางการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเส้นทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางดังนี้ 1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง 2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน 3. การสื่อสารตามแนวนอน 4. การสื่อสารข้ามสายงาน

วนาวลัย ดาดี (2553) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด และทัศนคติในองค์กรของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน

สมยศ นาวิการ (2537) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายของข่าวสารระหว่างหน่วยงานการติดต่อสื่อสารต่างๆ หรือบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534) ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอด การแสดงออก การแปลความหมายข่าวสาร ความคิด อารมณ์ ทักษะประสบการณ์ และอื่นๆ ด้วยการใช้อนุสัญญลักษณ์ต่างๆ ระหว่างบุคคลตามระดับตำแหน่งในองค์กรเดียวกัน

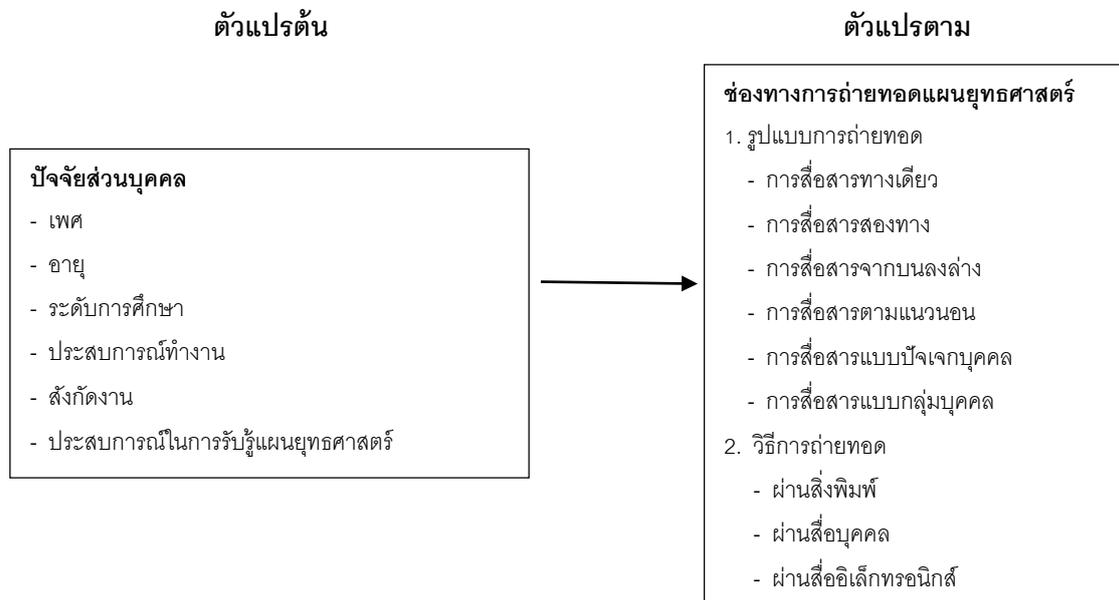
### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิษฎา วัฒนเสวี และชนะเกียรติ สมานบุตร (2557) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารและปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด พบว่า ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัท และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร

ของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตาม เพศ อายุ และสถานภาพสมรส ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบบแนวนอนหรือแนวราบ แบบไม่เป็นทางการ และความปลอดภัยในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการ

สื่อสารภายในองค์กรของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ปัจจัยด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและด้านสภาพการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

## กรอบแนวคิด



รูปที่ 1 แสดงตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

## วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 134 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 120 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.55 ตามการคำนวณขนาดประชากรของ Taro Yamane (1967) หากต้องการค่าความเชื่อมั่นที่ 95% ต้องเก็บข้อมูลให้ได้ 100 ฉบับ ดังนั้นการเก็บข้อมูลได้ 120 ฉบับจึงถือว่ามีค่าความเชื่อมั่น 95%

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการพิจารณางานวิจัยของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน สังกัดงาน

ประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Closed-End Questionnaires) แบบสำรวจรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยการสื่อสาร ได้แก่ รูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ฉบับ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม SPSS ค่าสหสัมพันธ์ Cronbach's Alpha ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.933

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ด้วยค่า Independent Samples T Test ใช้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ เพศ และประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์กับระดับการรับรู้จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และวิธีการในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และใช้การวิเคราะห์ด้วยค่า One-Way Anova วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร ได้แก่ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน สังกัดงานกับระดับการรับรู้จากรูปแบบการถ่ายทอดแผน

ยุทธศาสตร์ และวิธีการในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์

#### ผลการศึกษา

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 76.7 มากกว่าเพศชาย ร้อยละ 23.3 มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี ร้อยละ 31.7 รองลงมาคืออายุระหว่าง 25 - 30 ปี ร้อยละ 25 และมีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี ร้อยละ 21.7 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.3 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 33.3 มีประสบการณ์ทำงาน 1 - 5 ปี ร้อยละ 51.7 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปี ร้อยละ 23.3 และมีประสบการณ์ทำงาน 11 - 15 ปี ร้อยละ 15 ประชากรส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 33.3 สังกัดฝ่ายบริหารและสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 21.7 และสังกัดฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 15 ประชากรส่วนใหญ่เคยรับรู้แผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ร้อยละ 66.7 มีผู้ไม่เคยรับรู้แผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ร้อยละ 33.3

#### 1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปร 2 ตัวแปรกับการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ด้วยค่า Independent Samples T - Test พบผลการวิจัยดังนี้

**ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์**

รูปแบบการถ่ายทอด	เพศ	Mean	Std. Deviation	t	Sig
การสื่อสารทางเดียว	ชาย	2.6429	.48795	0.554	0.581
	หญิง	2.5682	.65733		
การสื่อสารสองทาง	ชาย	3.2857	.59982	-0.626	0.533
	หญิง	3.3864	.77950		
การสื่อสารจากบนลงล่าง	ชาย	3.2857	.71270	1.204	0.231
	หญิง	3.0870	.77958		
การสื่อสารตามแนวนอน	ชาย	2.7857	.68622	-1.276	0.204
	หญิง	3.0217	.90150		
การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล	ชาย	3.1429	.65060	-2.184	0.033
	หญิง	3.4783	.88303		
การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล	ชาย	3.5000	.50918	0.168	0.867
	หญิง	3.4783	.83176		

จากตารางที่ 1 พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับการรับรู้จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารแบบปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีระดับการรับรู้จากการสื่อสารแบบปัจเจกบุคคลมากกว่าเพศชาย ส่วนรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์

โดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล เพศหญิงและเพศชายมีระดับการรับรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 2 แสดงปัจจัยด้านประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์**

รูปแบบการถ่ายทอด	ประสบการณ์ในการรับรู้แผนฯ	Mean	Std. Deviation	t	Sig
การสื่อสารทางเดียว	เคย	2.7895	.47091	4.860	0.000
	ไม่เคย	2.2000	.68687		
การสื่อสารสองทาง	เคย	3.7105	.45653	0.002	0.000
	ไม่เคย	2.7000	.72324		
การสื่อสารจากบนลงล่าง	เคย	3.2750	.74587	2.956	0.004
	ไม่เคย	2.8500	.73554		
การสื่อสารตามแนวนอน	เคย	3.0000	.77948	0.551	0.584
	ไม่เคย	2.9000	1.00766		
การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล	เคย	3.5500	.70979	2.833	0.005
	ไม่เคย	3.1000	1.00766		
การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล	เคย	3.6250	.62389	2.590	0.012
	ไม่เคย	3.2000	.93918		

จากตารางที่ 2 พบว่า ประชากรที่มีประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล และการสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน โดยผู้ที่เคยรับรู้แผนยุทธศาสตร์มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์

มากกว่าผู้ที่ไม่เคยรับรู้แผนยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปรกับรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ด้วยค่า One-Way Anova พบผลการวิจัยดังนี้

### ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และสังกัดงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์

รูปแบบการถ่ายทอด	อายุ		ระดับการศึกษา		ประสบการณ์ทำงาน		สังกัดงาน	
	F	Sig	F	Sig	F	Sig	F	Sig
การสื่อสารทางเดียว	7.199	.000	.984	.403	7.621	.000	1.403	.220
การสื่อสารสองทาง	2.266	.053	1.694	.172	2.674	.051	1.860	.094
การสื่อสารจากบนลงล่าง	4.920	.000	.911	.438	3.374	.021	1.982	.074
การสื่อสารตามแนวนอน	2.303	.049	1.245	.297	.701	.553	1.075	.382
การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล	1.636	.156	2.534	.060	1.559	.203	.558	.763
การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล	3.902	.003	.572	.635	3.327	.022	2.856	.013

จากตารางที่ 3 พบว่าประชากรที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประชากรที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล และการสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประชากรที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน แต่มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการ

ถ่ายทอดโดยการสื่อสารสองทาง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารแบบปัจเจกบุคคลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประชากรที่สังกัดงานแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล แตกต่างกัน แต่มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคลไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปร 2 ตัวแปรกับวิธีการถ่ายทอดแผน

ยุทธศาสตร์ ด้วยค่า Independent Samples T - Test  
พบผลการวิจัย ดังนี้

**ตารางที่ 4 แสดงปัจจัยด้านเพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์**

วิธีการถ่ายทอด	เพศ	Mean	Std. Deviation	t	Sig
วิธีการผ่านสิ่งพิมพ์	ชาย	3.1857	.71166	0.166	0.868
	หญิง	3.1565	.84168		
วิธีการผ่านสื่อบุคคล	ชาย	3.0238	.41503	-1.931	0.057
	หญิง	3.2319	.70881		
วิธีการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	ชาย	3.1607	.67087	-0.565	0.573
	หญิง	3.2609	.86118		

จากตารางที่ 4 พบว่า เพศชายและเพศหญิง มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ ผ่านสื่อบุคคล และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตารางที่ 5 แสดงปัจจัยด้านประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์**

วิธีการถ่ายทอด	ประสบการณ์ในการรับรู้แผนฯ	Mean	Std. Deviation	t	Sig
วิธีการผ่านสิ่งพิมพ์	เคย	3.2750	.77124	2.168	0.032
	ไม่เคย	2.9400	.84998		
วิธีการผ่านสื่อบุคคล	เคย	3.3417	.52898	3.506	0.001
	ไม่เคย	2.8667	.77091		
วิธีการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	เคย	3.4375	.73938	4.015	0.000
	ไม่เคย	2.8375	.83311		

จากตารางที่ 5 พบว่า ประชากรที่มีประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากวิธีการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ ผ่านสื่อบุคคล และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน โดยผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการรับรู้แผนยุทธศาสตร์มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์มากกว่าผู้ที่ไม่เคยรับรู้แผนยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปรกับวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ด้วยค่า One-Way Anova พบผลการวิจัยดังนี้

**ตารางที่ 6 แสดงปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และสังกัดงานที่  
แตกต่างกันส่งผลต่อวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์**

วิธีการถ่ายทอด	อายุ		ระดับการศึกษา		ประสบการณ์ทำงาน		สังกัดงาน	
	F	Sig	F	Sig	F	Sig	F	Sig
วิธีการผ่านสิ่งพิมพ์	1.308	.266	.586	.625	.483	.694	3.722	.002
วิธีการผ่านสื่อบุคคล	3.238	.009	2.661	.051	2.979	.034	3.040	.009
วิธีการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	2.393	.042	1.255	.293	0.348	.791	5.077	.000

จากตารางที่ 6 พบว่า ประชากรที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสื่อบุคคล และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน แต่มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประชากรที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ ผ่านสื่อบุคคล และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประชากรที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสื่อบุคคลแตกต่างกัน แต่มีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ และผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประชากรที่มีสังกัดงานแตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ผ่านสิ่งพิมพ์ ผ่านสื่อบุคคล ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษา**

1. วิทยาลัยฯ ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ
2. วิทยาลัยฯ ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อ

วิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการ

3. วิทยาลัยฯ สามารถนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่พนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การอภิปรายผลการวิจัย**

ประชากรเพศหญิงและเพศชายมีระดับการรับรู้จากรูปแบบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคล และมีระดับการรับรู้จากวิธีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกัน ส่วนประชากรที่มีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์จากรูปแบบการถ่ายทอดโดยการสื่อสารทางเดียว การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารแบบกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน และมีระดับการรับรู้แผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการถ่ายทอดผ่านสื่อบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิษฐา วัฒนเสวี และชนะเกียรติ สมานบุตร (2557) ที่ศึกษารูปแบบการสื่อสารและปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด พบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อ

ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของ  
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด  
แต่อายุการทำงานในบริษัทที่แตกต่างกันมีผลต่อ  
ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของ  
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ควรมีการทำการศึกษาวิจัยหลังจากมีการ  
ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์อีกครั้งเพื่อศึกษาปัญหาและ  
แนวทางแก้ไขในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์จาก  
รูปแบบและวิธีการในการถ่ายทอดตามที่ระบุในการ  
วิจัยครั้งนี้

### กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายทอด  
แผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยนานาชาติ  
มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานระดับปฏิบัติการครั้งนี้  
ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากวิทยาลัยนานาชาติ  
มหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยขอขอบคุณคุณพรชนก  
เกตุกัณทร ที่ให้คำปรึกษาเรื่องการทำวิจัย และการใช้  
สถิติในการวิเคราะห์อย่างดียิ่ง สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ  
พนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบ  
แบบสอบถามจนสำเร็จเป็นงานวิจัยฉบับนี้

### เอกสารอ้างอิง

- กรีช สืบสนธิ. (2525). การติดต่อสื่อสารในองค์การ.  
กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.  
\_\_\_\_\_. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรม  
สื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
ณรงค์ สมพงษ์. (2543). สื่อสารมวลชนเพื่องาน

ส่งเสริม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์.

ดาภิภา จารุวัฒน์กิจ. (2539). ปัจจัยการสื่อสาร  
ภายในองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจใน  
การทำงานของพนักงานกลุ่ม บ. มินิแบร์  
(ประเทศไทย) (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ทรงธรรม ธีระกุล. (2548). การสื่อสาร: กลยุทธ์สู่  
ความสำเร็จขององค์กร. วารสารปริทัศน์  
มหาวิทยาลัยทักษิณ, 18(1), 51-61.

ทองใบ สุชาติ. (2542). ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์  
แนวคิด ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่  
ที่ 2). อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ทิชาพร เลิศสมบุญ. (2532). ความสัมพันธ์ระหว่าง  
พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับ  
ความพึงพอใจในการทำงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา: ศึกษาเฉพาะกรณีกรม  
ส่งเสริมอุตสาหกรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ธิตินภ พยธวัช. (2548). แม่ไม่บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 1).  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แอสตันดาร์ด.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). หลักการบริหาร  
การศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: คณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). หลักและทฤษฎีการ  
สื่อสาร (พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เรวัตกร สมบัติทิพย์. (2543). การติดต่อสื่อสารใน  
องค์การ: กรณีศึกษา บริษัท ซีเกต  
เทคโนโลยี (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,

กรุงเทพฯ.  
วนาวัลย์ ดาดี. (2553). *กลยุทธ์การบริหาร  
ภาพลักษณ์องค์กร*. พิษณุโลก:  
คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศ  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.  
สมยศ นาวิกาน. (2537). *การติดต่อสื่อสารของ  
องค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์  
บรรณกิจ 1991 จำกัด.  
สุรเชษฐ์ ชีระมณี. (2534). *พฤติกรรมมนุษย์ใน  
องค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา:  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

อภิษฎา วัฒนะเสวี, และชนะเกียรติ สมานบุตร.  
(2557). *รูปแบบการสื่อสารและปัจจัย  
สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการ  
สื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท  
หลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์  
จำกัด*. วารสารการเงินการลงทุนการตลาด  
และการบริหารธุรกิจ, 4(2), 597-611.  
Dubrin, A.J. (1984). *Foundation of Organization  
Behavior: An applied Perspective*.  
Cambridge. New Jersey, United States of  
America: Prentice Hall.