

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Strategies for Mahasarakham University Development towards ASEAN Community

วราวุธ ศรีวิชา¹, จิตรลดา ไชยะ²

Varawut Seewicha¹, Chitralada Chaiya²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ใช้การศึกษาแบบผสมวิธี (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไปในอนาคต โดยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 100 คน และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งได้ผลการวิจัยแยกตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ผลจากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST) การเมืองในระดับชาติ และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารของมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนด้านสังคมในภาพรวมส่งผลเชิงบวก และด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงลบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของการแข่งขัน โดยศึกษาปัจจัยกดดันทั้ง 5 (5 Force Model) พบว่า ด้านการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ และด้านอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น ส่วนด้านสินค้าทดแทนด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้าและด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม พบว่า ส่งผลเชิงลบต่อจำนวนนิสิตที่ต้องการเข้ามาศึกษาต่อส่วนการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (7S McKinsey's) ปัจจัยที่ส่งผลในเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยปัจจัยกลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ทักษะ บุคลากร และค่านิยมร่วม อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านระบบและรูปแบบในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในภาพรวมส่งผลเชิงลบในการบริหาร

ผลจากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ด้านจุดแข็ง พบว่า มหาวิทยาลัยมีบุคลากร ที่มีองค์ความรู้ท้องถิ่นทางด้านศิลปะ และวัฒนธรรม ที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ด้านจุดอ่อน พบว่า มหาวิทยาลัยยังมีเรื่องของผลประโยชน์ในการบริหารมาเกี่ยวข้อง ทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่างๆ ของผู้บริหารไม่เด็ดขาดเท่าที่ควร ด้านโอกาสที่ พบว่า องค์การภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบัณฑิตในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ด้านอุปสรรค พบว่า นิสิตที่ต้องการเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญในชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมากกว่าองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะมอบให้

ผลจากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ควรดำเนินการตาม 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งปัญญาอย่างยั่งยืนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลุกสร้างจิตสำนึกต่อต้านการทุจริต เน้นการปรับเปลี่ยนฐานความคิดของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการรักษาประโยชน์ส่วนรวมของมหาวิทยาลัยและชุมชนเป็นสำคัญ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมความเข้มแข็งด้านการวิจัยและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับสากล และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจสู่ความเป็นนานาชาติ

¹ นิสิตปริญญาตรี, รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เบอร์โทร: 0906831393 E-Mail: benniloves@hotmail.com

² อาจารย์ประจำ, วิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
เบอร์โทร: 0831879358 E-Mail: chitralada.jc@gmail.com



Abstract

This study used both quantitative and qualitative research methods. There were 100 subjects as the quantitative sampling and 10 subjects as the qualitative sampling. The research tools were questionnaires and interview questions. The SPSS program was used to analyze the quantitative data with the statistical devices of percentage, means, and standard deviation. The content and PEST analysis was used to consider the conformity of the external atmosphere through 5 Force Model and the McKinsey's 7S Model for internal atmosphere.

The findings according to the first objective were that the general external atmosphere (PEST analysis), national political and economic factors affected to university's administration both positively and negatively; on the other hands, social aspect in general was positive, for technological factors were negative. And the external atmosphere of competition was studied by 5 Force model found that new arrival of competitor and suppliers' negotiation power affected to upgrading the university's competency. The replacement products, customer's negotiation power and industrial competition were found that they were negative effect to the number of students willing to study in the university, while the internal atmosphere study (7S McKinsey's) were found the factors affected positively to ASEAN community movement of the university consisted of organizational structure strategies, staff's ability and shared values. However, administrative system and style were negative to the university's administration in general.

The findings according to the second objective were that the main strong point of Mahasarakham University was human resource, internationally accepted art and cultural wisdom, while the weak point was that the benefits from administration were involved; consequently, the decision was merely absolute. For the opportunity point was the participation for graduates' development serving to the requirements from other academic institutes, not the universities. Finally, the threat was that the students applied to study not for knowledge, but for its fame.

Those led to SWOT Analysis as the outputs of the strategies for Mahasarakham University. In order to compete with other institutions in ASEAN Community, Mahasarakham University should follow these 5 strategies: 1) promoting the excellence in arts, culture, wisdom, and environmental management for sustainable talent society; 2) creating awareness of corruption, improving the share value of the university's staff to primarily realize the public benefit for the university and community; 3) enhancing strength of academic research and cooperative network; 4) improving quality and competency of the university's teaching and administrative staff to the international standard; and 5) upgrading the visions and missions towards world class university.

Keywords: Strategies, Organization Development, ASEAN Community

บทนำ

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติรอบตัว ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของมนุษย์ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลก มีผลทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น โลกที่เคยกว้างใหญ่กลับเล็กลง ดินแดนแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อกันได้ภายในเวลาเสี้ยววินาที อุปสรรคในการติดต่อไปมาหาสู่กัน ดูเสมือนเลือนหายไปจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดนอย่างสมบูรณ์แบบ (เน็ชชยา อุ่นสกุล. 2550) จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้องค์การต่างๆ ทั่วโลกเกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองตามไปด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ นั้นก็เป็นหนึ่งในศาสตร์ของการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ

ความสำเร็จของทุกองค์การ เนื่องจากเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ เช่น กลยุทธ์ โครงสร้าง หรือ ระบบงาน ให้สอดคล้องกันเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้้องค์การมีศักยภาพสูงขึ้นและเพียงพอต่อการแข่งขันในปัจจุบัน (จิตติ รัตติธรรมโชติ. 2558) และในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ประเทศไทยได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบ องค์กรต่างๆ ในประเทศได้รับผลกระทบจากประเด็นนี้มากมายโดยเฉพาะมหาวิทยาลัย ซึ่งก็เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ได้รับผลกระทบอย่างโดยตรงองค์กรหนึ่งจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนา ให้เข้ากับสถานการณ์ที่ประเทศต้องเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน ไปจนถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ก็อีกเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนที่

ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประชาคมอาเซียน เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การให้เกิดความทันสมัยและปรับมาตรฐานขององค์การให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งมหาวิทยาลัยทุกแห่งในประเทศรวมทั้งในประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง ๑๐ ประเทศ ต่างก็เตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างหลากหลายช่องทาง ดังนั้น มหาวิทยาลัยมหาสารคามเองก็ควรตระหนักและต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องนี้อย่างเร่งด่วน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบให้กับมหาวิทยาลัยในด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ พื้นฐานทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ ความสามารถของบุคลากรที่หลากหลาย และระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จนสุดท้าย เกิดเป็นผลลัพธ์ในการนำมหาวิทยาลัยสู่ระดับอาเซียนจนไปสู่ในระดับสากล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ ที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไปในอนาคต

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) โดยกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคือ บุคคลในองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ความคิดเห็นและทัศนคติมีความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 100 คน (จากการคำนวณโดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.10 อันเนื่องด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา) และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ จำนวน 10 คน (ประกอบด้วย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย นิสิตของมหาวิทยาลัย ผู้ใช้บัณฑิต ผู้บริหารมหาวิทยาลัยอื่น บุคลากรของมหาวิทยาลัย ผู้ประกอบการ) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผ่านทฤษฎีการวิเคราะห์องค์การ ได้แก่ 7S McKinsey's / PEST Analysis / 5 Force Model รวมถึงการวิเคราะห์ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์การ

เครื่องมือในเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวความคิดของการศึกษา ซึ่งมี 2 รูปแบบ ดังนี้ ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์ สำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง องค์กรที่สังกัด ประเภทขององค์การ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยมหาสารคามทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงทัศนคติและความคิดเห็น เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2) แบบสัมภาษณ์ ถึงมุมมองหรือความคิดเห็น สำหรับผู้บัณฑิตหรือผู้บริหารองค์การภายนอก ที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์การเพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล อายุ เพศ อาชีพ ตำแหน่ง องค์กรที่สังกัด ประเภทขององค์การ และระดับการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยมหาสารคามซึ่งจะเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก และ ทัศนคติและ เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนที่ 3 ประเด็นสัมภาษณ์ ทัศนคติและความคิดเห็น ของผู้บัณฑิตหรือผู้บริหารองค์การ เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เครื่องมือในเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวความคิดของการศึกษา โดยครอบคลุมวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการศึกษา ซึ่งได้ผ่านการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา Cronbach's Alpha ที่ 0.92 แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และการประกอบอาชีพ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่มีต่อ ประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังนี้

1) ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยมีการอาศัยเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีความเกี่ยวข้องกับตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ทั้งหมด

2) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคคลในองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ความคิดเห็นและทัศนคติมีความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดย มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างภายนอก 7 คน (กลุ่มผู้ใช้บัณฑิต 3 คน กลุ่มผู้บริหารองค์การ 2 คน และ ผู้บริหารองค์การในสหกรณ์การศึกษารอบข้าง 2 คน) และกลุ่มตัวอย่างภายใน 3 คน (ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 1 คน ฝ่ายนโยบายและแผนของคณะในมหาวิทยาลัยที่ตรงต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ 1 คน และนิสิตมหาวิทยาลัย 1 คน) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายเพื่อต้องการมุมมองที่หลากหลายและแตกต่าง

3) ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องขอแบบสัมภาษณ์ที่ได้อย่างละเอียด และเมื่อแบบสัมภาษณ์ถูกต้องตามรูปแบบแล้วก็นำไปลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

1) ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสาร (ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม/ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต้นแบบและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ) จนเกิดเป็นประเด็นคำถาม โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีความเกี่ยวข้องกับตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ทั้งหมด ได้แก่ ประเด็นคำถามด้านจุดแข็งของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประเด็นคำถามด้านจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประเด็นคำถามด้านหนทางหรือโอกาสที่ทำให้มหาวิทยาลัยมหาสารคามประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ ประเด็นคำถามด้านปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานและความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยแต่ละด้านจะมีข้อคำถามอย่าง 10 ข้อ

2) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคคลในองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ความคิดเห็นและทัศนคติมีความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์จำนวน 100 คน มาจากกลุ่มตัวอย่าง ภายนอก 70 คน (สมาชิกในองค์กรภายนอก) และกลุ่มตัวอย่างภายใน 30 คน (บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม)

3) ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้อย่างละเอียด และเมื่อแบบสอบถามถูก

ต้องตามรูปแบบแล้วก็นำไปลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูลแยกเป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์จำนวน 10 ชุด ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลรวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธี Documentary Research คือ ระเบียบวิธีในการเก็บข้อมูลโดยเอกสาร ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา จากนั้นจำแนกวิเคราะห์ประเด็นคำถามการวิจัยโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Meta analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์จะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการสังเกตสัมภาษณ์ และจดบันทึก

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จำนวน 100 ชุด จากนั้นได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงค่าเฉลี่ย โดยแยกเป็นเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็นพึงพอใจและระดับความคิดเห็น 5 ระดับ และการให้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้น โดยใช้เทคนิคในการคำนวณความกว้างของชั้นของข้อมูลที่มีค่าต่อเนื่อง (Continuous Variable) นอกจากนั้นยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการศึกษา

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis)

ด้านการเมือง (Politics) พบว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้มีการดำเนินงานตามนโยบายการศึกษาจากรัฐบาลเป็นหลัก แต่ก็มีมีการปรับใช้ให้เข้ากับมหาวิทยาลัย และได้รับงบประมาณอุดหนุนเพื่อมาพัฒนาและจัดสรรเงินทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา แก่นิสิตที่สนใจ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้ดำเนินงานตามนโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัย สามารถขยายการศึกษาสู่ระดับนานาชาติได้อย่างเต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม การเมืองในระดับท้องถิ่นแทบจะไม่มีการดำเนินการ

ของมหาวิทยาลัยเลย ในทางกลับกันผู้นำทางการเมืองเองที่เป็นฝ่ายมาขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัย

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) พบว่า สภาวะเศรษฐกิจของประเทศปัจจุบันที่ไม่มีความแน่นอน ราคาสินค้าทางการเกษตรตกต่ำ ส่งผลต่อรายได้ของประชาชนหรือผู้ประกอบการที่ต้องสูญเสียลดลง ทำให้กำลังในการเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแปรผันลดลงตามไปด้วย ซึ่งถึงแม้ว่าการเปิดประชาคมอาเซียนทำให้เศรษฐกิจในภูมิภาคขยายตัวขึ้น ส่งผลให้ความต้องการแรงงานจากภาคธุรกิจมีมาก แต่ประชาชนในท้องถิ่นกลับยังไม่ได้รับผลกระทบทางบวกเหล่านี้เท่าที่ควร

ด้านสังคม (Social) พบว่า นิสิตส่วนใหญ่เป็นประชาชนในภูมิภาคเดียวกันที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ที่มีการใช้ภาษาและความใกล้ชิดกับศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น จึงสามารถที่จะปรับให้เข้ากับมหาวิทยาลัยได้ง่าย เพราะมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างเด่นชัด ทั้งยังใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนิสิตกับมหาวิทยาลัยด้วย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีการทำทวิภาคีกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนศิลปะและวัฒนธรรมอยู่บ่อยครั้ง จึงเอื้อต่อการปรับตัวของนิสิตเป็นอย่างมาก แต่สภาพแวดล้อมรอบมหาวิทยาลัยก็ยังคงเต็มไปด้วยแหล่งอบายมุขที่คอยมอมเมาให้นิสิตให้เสียการเรียน ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่สามารถเข้าไปควบคุมหรือจัดการได้

ด้านเทคโนโลยี (Technology) พบว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น ในการจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยเข้ามาในหน่วยงาน ส่งผลให้มีระบบสารสนเทศต่างๆ ที่ยังไม่มีความทันสมัยเท่าที่ควร ทำให้การใช้บริการของนิสิตไม่มีความสะดวกรวดเร็ว

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (5 Force Model)

ด้านการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrance) พบว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทำให้มหาวิทยาลัยเกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจ แต่ในทางตรงกันข้าม การเข้ามาของคู่แข่งทางการศึกษาที่หลากหลายขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยเน้นการพัฒนาองค์การไปที่การสร้างภาพลักษณ์มากกว่าการสร้างศักยภาพที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย

ด้านอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) พบว่า ปัจจุบันผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพที่พร้อมจะทำงานให้กับองค์กรของตนมากยิ่งขึ้น มีความเข้มงวดแก่ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน มหาวิทยาลัยจึงต้องเร่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าทางการตลาดขององค์กร

ด้านสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) พบว่า มหาวิทยาลัยยังเป็นมหาวิทยาลัยที่

กำลังพัฒนา และยังไม่มีความเสี่ยงมากนักประชาชนจำนวนหนึ่งก็ตัดสินใจไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่นที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัย เนื่องจาก เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงที่ดีกว่า ค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าครองชีพในระดับที่ต่ำกว่า ทั้งยังมีการสร้างวิชาชีพได้มากกว่าอีกด้วย

ด้านอำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) พบว่า นิสิตที่ต้องการเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญในชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย มากกว่าองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะมอบให้ ซึ่งมหาวิทยาลัยยังอยู่ในช่วงอยู่การพัฒนาตนเองอยู่ ระบบการศึกษา โครงสร้างการทำงาน หรือ บุคลากรยังไม่มีศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน

ด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Current Competitors) พบว่า ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นมากมาย และที่มีอยู่ก็มีการพัฒนาตนเองอย่างก้าวกระโดด ซึ่งมีทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ที่เป็นมหาวิทยาลัยเอง และสถาบันการศึกษารูปแบบอื่น สิ่งเหล่านี้ อาจส่งผลต่อมุมมองของผู้ใช้บัณฑิตที่มีต่อ บัณฑิต มมส. ในการจัดอันดับชื่อเสียงและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด สมควรที่คัดเลือกหรือไม่ ถึงแม้ว่าการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเองของมหาวิทยาลัย แต่ก็เป็นการสร้างความกดดันให้แก่บัณฑิตที่จบใหม่ได้เช่นกัน

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน (7S McKinsey's)

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่า กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมีการคำนึงถึงความเป็นสากลในหลักสูตร คือ มีการตอบสนองต่อกลุ่มนิสิตที่หลากหลายทั้งทางด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม แต่ทิศทางการพัฒนาดังกล่าวของมหาวิทยาลัยกับทิศทางการพัฒนาของคณะในมหาวิทยาลัยยังไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร

ด้านโครงสร้าง (Structure) พบว่า มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานให้กับผู้ที่รับผิดชอบชัดเจนลักษณะเป็นแบบสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง การตัดสินใจต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการ จึงต้องรอการตัดสินใจจากผู้บริหาร จนบางครั้งการบริหารจัดการปัญหาและการดำเนินแผนพัฒนาต่างๆ มีความล่าช้า แต่ก็ได้เปรียบด้านพื้นที่ เนื่องจากตั้งอยู่บริเวณที่เรียกว่า สะดือ ของภาคอีสาน ที่ง่ายและสะดวกต่อการเดินทางไปยังเมืองใหญ่ต่างๆ ในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือและในภูมิภาคอินโดจีน

ด้านระบบ (System) พบว่า ระบบปฏิบัติการออนไลน์ของมหาวิทยาลัยยังมีความล้าสมัยและมีปัญหาบ่อย เช่น ระบบการลงทะเบียน ทั้งยังขาดระบบในการคัดกรองนิสิตที่ดี ทำให้ไม่สามารถสรรหานิสิตที่มีคุณภาพได้ตามเป้าหมายของกลุ่มผู้ใช้บัณฑิตภายนอก

ด้านทักษะ (Skill) พบว่า มหาวิทยาลัยมีผู้ชำนาญการที่มีการผลิตผลงานทางวิชาการ เอกสาร หนังสือ ผลงาน



วิจัย ที่ได้ถูกนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังมีบุคลากรที่ยังเป็นคนรุ่นเก่าซึ่งไม่สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อย่างมีประสิทธิภาพได้

ด้านบุคลากร (Staff) พบว่า มหาวิทยาลัยมีบุคลากร มีองค์ความรู้ทั้งทางด้านด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ อย่างไรก็ตาม ก็มีบางครั้งแต่มหาวิทยาลัยมีการถ่ายโอนภารกิจให้กับองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชนเข้ามารับผิดชอบดำเนินการแทนในหน้าที่บางอย่าง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว

ด้านรูปแบบ (Style) พบว่า เป็นการผสมผสานรูปแบบระหว่างการจัดอำนาจของฝ่ายบริหารกับการให้มีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังเป็นหน่วยงานราชการ รูปแบบและวัฒนธรรมการทำงานยังมีการทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจึงต้องใช้เวลาพอสมควร อาจส่งผลไปยังการควบคุมกำกับแผนงาน นโยบายเชิงรุกยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร จากปัจจัยดังกล่าว ทำให้ประสบปัญหาการประสานงานและการสื่อสารล่าช้าในบางเรื่อง ประกอบกับมหาวิทยาลัยยังมีเรื่องของผลประโยชน์ในการบริหารมาเกี่ยวข้อง ทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารไม่เด็ดขาดเท่าที่ควร

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) พบว่า ค่านิยมของมหาวิทยาลัย คือ TAKASILA หมายถึง มีการสร้างความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้สามารถสนองต่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทั้งการเรียนการสอนและการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งยังมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ท้องถิ่น โดยบุคลากรต้องมีพฤติกรรมในรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นในระหว่างทำงาน มีการจัดการเรียนการสอนแบบให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางที่มีอัตลักษณ์ของตัวตนที่มาจากความซื่อสัตย์ และความซื่อตรง ส่งผลให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมสร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้อย่างไม่สิ้นสุด

ส่วนที่ 2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์การ ที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ด้านจุดแข็ง (Strengths) พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีบุคลากร มีองค์ความรู้ท้องถิ่นทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม ที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ($\bar{X} = 4.12$)

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) พบว่าประเด็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยยังมีเรื่องของผลประโยชน์ในการบริหารมาเกี่ยวข้อง ทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารไม่เด็ดขาดเท่าที่ควร ($\bar{X} = 4.49$)

ด้านโอกาส (Opportunities) พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการ

พัฒนาบัณฑิตในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ($\bar{X} = 4.59$)

ด้านอุปสรรค (Threats) พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นิสิตที่ต้องการเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมากกว่าองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะมอบให้ ($\bar{X} = 4.17$)

ส่วนที่ 3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไปในอนาคต พบว่า เกิดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งปัญญาอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลูกสร้างจิตสำนึกต่อต้านการทุจริต เน้นการปรับเปลี่ยนฐานความคิดของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการรักษาประโยชน์ส่วนรวมของมหาวิทยาลัยและชุมชนเป็นสำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมความเข้มแข็งด้านการวิจัยและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจสู่ความเป็นนานาชาติ

อภิปรายผล

การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์การที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จากการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ตามทฤษฎี PEST Analysis ของ Francis J. Aguilar การวิเคราะห์ปัจจัยกดดันทางธุรกิจ ตามทฤษฎี 5 Force Model ของ Michael E. Porter และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามทฤษฎี 7S McKinsey's) ของ McKinsey & Company จากศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST) ส่งผลค่อนข้างน้อยต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ เนื่องจาก ปัจจัยแวดล้อมเหล่านี้ได้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงต่อกระบวนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามเป็นผลในเชิงบวกต่อการบริหารเนื่องด้วยเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่เป็นที่น่าสนใจว่าปัจจัยกดดันทั้ง 5 (5 Force Model) และสภาพแวดล้อมภายใน (7S McKinsey's) ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากในส่วนของการปัจจัยกดดันทางธุรกิจ (5 Force Model) นั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในทุกองค์การต้องให้ความสำคัญ เพราะ เป็น



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางหรือแผนพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจให้กับองค์กร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (7S McKinsey's) คือ ปัจจัยหลักที่บอกถึง สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านต่างๆ ว่ามีศักยภาพมากเพียงใด จะสามารถที่จะพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใดได้บ้าง และสภาพแวดล้อมภายในเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้หากต้องการกำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรพงศ์ ตรีเทพา และคณะ (2555) ที่กล่าวว่า ประเด็นสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การศึกษาประวัติความเป็นมาขององค์กร ยุทธศาสตร์ปัจจุบัน แนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ การจัดองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และศึกษาสภาพปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรรเสริญ หมายสวัสดิ์ (2557) ที่กล่าวว่า ประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การคำนึงถึงทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรรวมทั้งประชาชนที่อยู่พื้นที่โดยรอบ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้ ทฤษฎี SWOT Analysis ของ Albert Humphrey คือ เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ขององค์กรที่เป็นผลมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน พบว่า จุดแข็ง คือ มหาวิทยาลัยมีบุคลากร มีองค์ความรู้ทั้งทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เนื่องจาก มหาวิทยาลัยมีการให้ความสำคัญกับการทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น และการบริการวิชาการแก่ชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน คือ มหาวิทยาลัยยังมีเรื่องของผลประโยชน์ในการบริหารมาเกี่ยวข้อง ทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่างๆของผู้บริหารไม่เด็ดขาดเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากการขาดความหลากหลายของคณะผู้บริหาร โอกาส คือ องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนามัณฑลในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต เนื่อง มหาวิทยาลัยมีที่ตั้งซึ่งถือว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่มีความได้เปรียบสำหรับการเชื่อมโยงเครือข่ายทางการศึกษาทั้งในระดับภูมิภาคและอาเซียน และ อุปสรรค คือ นิสิตที่ต้องการเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมากกว่าองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะมอบให้ เนื่องจาก สภาพสังคมในปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น การสร้างความได้เปรียบทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการต่อรองทางสังคม อย่างไรก็ตาม ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบ่งบอกคุณภาพของบัณฑิตแต่สิ่งสำคัญที่สุด คือ การนำเอาองค์ความรู้และทักษะวิชาชีพไปใช้ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน องค์กร หรือ ผู้ใช้บัณฑิต จากประเด็นการศึกษา SWOT Analysis ดังกล่าวนี้อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ัญญา วรินทร์เวช (2550) ในการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมโดย

วิธี SWOT Analysis เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ผลการศึกษา พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ การสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง ความมั่นคงของงาน จุดอ่อน ได้แก่ ปริมาณงานมาก สวัสดิการและค่าตอบแทน การสื่อสารล่าช้า โอกาส ได้แก่ การจัดโครงการส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพใจในการทำงานให้แก่บุคลากร และ อุปสรรค ได้แก่ การทำงานหรือการสั่งการจากผู้บริหารมายังฝ่ายปฏิบัติมีความซับซ้อนมากเกินไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจลักษณ์ เข้มคุ้ม (2546) ที่ได้ศึกษา การจัดการเชิงยุทธศาสตร์: การพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้ พบว่า จุดแข็ง คือ คณาจารย์มีความเชี่ยวชาญและความสามารถด้านปฏิบัติการสูง จุดอ่อน คือ ระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบการจัดการงบประมาณ ยังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการเท่าที่ควร โอกาส คือ ได้รับการจัดสรรงบประมาณงบประมาณจากภาครัฐในการสนับสนุนอุปกรณ์ทางการศึกษา และ อุปสรรค คือ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมการศึกษาที่รุนแรงและเพิ่มมากขึ้น

จากการเปรียบเทียบผลการวิจัยนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรในรูปแบบสถาบันอุดมศึกษามีปัจจัยเชิงบวกด้านระบบการสนับสนุนและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยหลักในการปฏิบัติตาม พันธกิจขององค์กรอุดมศึกษา คือ การสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อสอดคล้องกับตลาดแรงงานในประเทศและต่างประเทศ ฉะนั้น ปัจจัยเชิงบวกด้านนี้ นับว่าเป็นมิติที่ดีต่อการพัฒนาระบบการศึกษาไทยในอนาคต

การศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไปในอนาคต พบว่า เกิดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา และจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งปัญญาอย่างยั่งยืน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลุกสร้างจิตสำนึกต่อต้านการทุจริต เน้นการปรับเปลี่ยนฐานความคิดของบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการรักษาระบบส่วนรวมของมหาวิทยาลัยและชุมชนเป็นสำคัญ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมความเข้มแข็งด้านการวิจัยและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับสากล ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับวิสัยทัศน์และพันธกิจสู่ความเป็นนานาชาติสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำเพชร ภูมิปัญญา (2550) ได้ศึกษา การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ผลการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาและเป็นองค์กรอัจฉริยะ



ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์การประกอบกิจการของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ต่อตระกูล อบลวัตร (2550) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า พบว่า เกิดประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูปสถาบันอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพการศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านต้นทุนการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความสามารถทางภาษาต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเอกลักษณ์ความเป็นไทยในบริบทนานาชาติ และ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์จากการวิจัยทั้ง 2 ชิ้นชี้ให้เห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนางานการสู่ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยนั้น มักจะให้ความสำคัญกับการสร้างสมรรถนะขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง สอดประสานกับการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางวิชาการระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนางานการอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ยังชี้ให้เห็นอีกว่าการจะพัฒนางานการให้อยู่ในมาตรฐานระดับนานาชาติได้นั้น จะต้องยกระดับสมรรถนะของบุคลากรและปัจจัยเกื้อหนุนให้อยู่ระดับเดียวกับมหาวิทยาลัยต้นแบบในระดับนานาชาติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ แล้วพิจารณาตามวัตถุประสงค์ พบว่า

1) จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยกดดันทางธุรกิจทั้ง 5 ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์มาก แต่สภาพแวดล้อมทั่วไปไม่ได้มีผลมากนัก จากปัจจัยดังกล่าว ผู้บริหารจึงควรมีการจัดการทรัพยากรเพิ่มสมรรถนะให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

2) จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่ามหาวิทยาลัยมีจุดเด่นด้านการนำเอาองค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นเข้าเป็นหนึ่งในหลักสูตรการเรียนการสอนของนิสิต เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกในคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ดังนั้น ในกระบวนการของการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มหาวิทยาลัยควรมีการใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก โดยการพัฒนามีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

3) จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นชี้ให้เห็นถึงการความสำคัญของ

การบริหารจัดการที่มีศักยภาพควบคู่กับหลักของคุณธรรมจริยธรรม ฉะนั้น จึงควรมีระบบและกลไกในการตรวจสอบและสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาลในองค์กร

ข้อเสนอสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) กรอบเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้มีการใช้ PEST Analysis / 5 Forces Model และ 7s McKinsey's อย่างไรก็ดี การศึกษาโดยใช้ทฤษฎีที่หลากหลายจะเป็นแนวทางในการที่จะก่อให้เกิดมุมมองและรอบด้านมากขึ้น ทั้งยังเป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถพัฒนางานการได้ตามวิสัยทัศน์อย่าง เช่น ห่วงโซ่อุปทาน (Value chain) การเทียบเคียงสมรรถนะองค์กร (Bench marking) เป็นต้น

2) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม นอกจาก การศึกษาไปยังประเด็นที่เป็นภาพรวมของอาเซียนแล้ว สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือ การศึกษาเชิงลึกไปยังตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียน เพื่อที่มหาวิทยาลัยจะได้กำหนดยุทธศาสตร์หรือทิศทางการพัฒนาสมรรถนะด้านหลักสูตรให้กับผู้เรียน อันจะตอบสนองต่อความต้องการของแรงงานในภูมิภาคอาเซียน

3) จากการศึกษาเปรียบเทียบพบบางงานวิจัยที่น่าสนใจซึ่งสามารถนำมาต่อยอดการวิจัยในการพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วยประเด็น การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย และแนวทางการประกอบการ เช่น การสร้างช่องทางทางการตลาดและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้ง การจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้มูลค่าเพิ่มขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้เพราะได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลสำคัญหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศ.ดร.สัมพันธ์ ฤทธิเดช อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ความอนุเคราะห์ในส่วนข้อมูลสำคัญ รศ.สิดา สอนศรี คณบดีวิทยาลัยการเมืองการปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนการผลิตและเผยแพร่ผลงานวิชาการ อ.อินอร เลี้ยวประเสริฐกุล ภาควิชาภาษาตะวันตกและภาษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบการใช้ภาษา

ขอขอบคุณนายจิรายุ มหาวิง, นายจุลพงษ์ สิงห์อร นายอนุพล สุพรรณภูวงศ์ ในการอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามออกมาในที่นี้ ได้หมด จึงขอขอบพระคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้



บรรณานุกรม

- คำเพชร ฐิธิปริญา. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ = Organization development and change.* พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ธันวา 4 อาร์ต.
- ณัฐชา อุ๋นสกุล. (2550). *โลกาภิวัตน์: โลกที่เป็นเกินจริงและโลกเสมือนจริง.* กรุงเทพมหานคร: วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). *ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ: หลักการและวิธีการ.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ต่อตระกูล อุดลวัตร. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ธัญญา วรินทร์เวช. (2550). *ปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยวิธี SWOT เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ.* กรุงเทพมหานคร: คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เบญจลักษณ์ เข้มคุ้ม. (2546). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์: กรณีศึกษา การพัฒนาศาสนสถานเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.*
- ปกรณ ปรียากร. (2553). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พชรพงศ์ ตีรเทพา และคณะ. (2555). *ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษยอดนิคม: กรณีศึกษา โรงเรียนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สรเสริญ หมายสวัสดิ์. (2557). *การพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.*
- Aguilar, Francis J. (1967). *Scanning the business environment.* New York: Macmillan.
- Henry Mintzberg. (1990). *Strategic Management Journal*, Volume 11, Issue 3, (Mar – Apr., 1990), 171 – 195
- Pitts, Robert A. and Lei, Devid. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage.* 2ed. U.S.A.: South-Western Publishing.
- Porter, Michael, E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitions: with a new introduction.* New York: Free Press.