

# การพัฒนาแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ

## The Development of Effective Strategic Implementation Model in Governmental Higher Education Institutions in Thailand.

ทวีวรรณ อินดา<sup>1</sup>

Taweewan Inda<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ 2) นำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับผิดชอบงานแผนระดับ  
มหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชา จำนวน 511 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมี  
โครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือความถี่ (frequency)  
ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์  
ประกอบประเภทการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิง  
สาเหตุ (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบ  
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถ  
ขององค์กร 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับ  
ผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์กร 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ  
8) การจูงใจ 2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วย  
ด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้อง  
ครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย

คำสำคัญ : การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, สถาบันอุดมศึกษา

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate in Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University.

## Abstract

The purposes of this research were to: 1) identify the components of strategic implementation in the governmental higher education institutions. and 2) propose the model of effective strategic implementation in the governmental higher education institutions. The sample in this research was 6 governmental universities. The respondents were planning administrators, planning staffs and planning committees from each university, totaling 511 respondents. The research instruments were structured interview, questionnaire and checklist form. All data were then analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis, path analysis and content analysis. The research findings were as follows: 1. The components of strategic implementation consisted of 8 components which were: 1) organization capability 2) conflict management 3) change management 4) host 5) year action plan 6) corporate culture 7) short-term objective and 8) motivation. 2. The model of effective strategic implementation in the governmental higher education institutions consisted of multi-variables relation in which were found propriety, feasibility, utility and accuracy with the theory, principles and concept of the research.

**Keywords :** Strategic Implementation, Governmental Higher Education.

## บทนำ

สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงมีภารกิจในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในยุคโลกาภิวัตน์ เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เปลี่ยนไปมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมได้ โลกาภิวัตน์ทำให้การอุดมศึกษาเป็นที่ต้องการมากขึ้น เป็นที่คาดการณ์ว่าในศตวรรษที่ 21 จำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาจะเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระบบอุดมศึกษาจะเผชิญปัญหาการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าศึกษาโดยที่การอุดหนุนทางการเงินจากรัฐบาลมิได้เพิ่มเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมในหลายประเทศ การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนเป็น

ไปอย่างขาดการวางแผนที่ดี ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายภายใน กระทบต่อคุณภาพการศึกษา มุ่งแสวงหากำไรเชิงพาณิชย์ในระดับอุดมศึกษามากเกินควร ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีผลร้ายแรงต่อประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มคนที่ด้อยโอกาส และที่สำคัญคือความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย” (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ 2549 : 2) นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมแล้ว ในสถานการณ์ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในด้วย เช่น นโยบายการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ การปฏิรูปอุดมศึกษา พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกำหนดให้ทุกกระทรวงและส่วนราชการต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารให้เป็นระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยการกำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

เหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาและการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถรับกับสถานการณ์และสร้างความเข้มแข็งทางศักยภาพต่าง ๆ ให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันและมีพัฒนาการที่ยั่งยืน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารและบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จควรศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด การประยุกต์หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาคธุรกิจเท่านั้น องค์กรภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และองค์กรที่ไม่หวังกำไร ต่างสามารถประยุกต์หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในปัจจุบัน องค์กรราชการและรัฐวิสาหกิจต่างต้องปรับตัวให้ทันต่อกระแสสังคมและต้องดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรันนทร์ 2548: คำนำ) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) กำหนดทิศทางองค์กร 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด การ

ประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรันนทร์ 2548 : 16) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) (สุพานี สฤษฐวานิช 2544 : 14)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการวางแผนและตัดสินใจในกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์เป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ การเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจพนักงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การออกแบบและชี้แนะกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งการจูงใจให้พนักงานทำตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารว่างานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความยากลำบากมากกว่า การจัดทำกลยุทธ์ เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง รวมทั้งจะต้องมีทักษะทางด้านการบริหารพนักงานเป็นอย่างดี เพราะหาเพียงแต่การที่ผู้บริหารสามารถคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาได้ไม่ได้หมายความว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเชื่อฟังและสนับสนุน รวมทั้งให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นอาจจะ มีข้อขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วย

จากพนักงานได้ในหลายประเด็น เช่น จริยธรรมของ กลยุทธ์นั้น ความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือมองไม่เห็นทางว่ากลยุทธ์นั้นจะประสบผลสำเร็จ หรือการที่กลยุทธ์นั้นจะส่งผลกระทบต่ออาชีพการงานของตนเอง จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ใช่งานที่สามารถทำได้ง่ายตายและสำเร็จในช่วงระยะเวลาอันสั้น บางครั้งการประยุกต์ใช้กลยุทธ์อาจจะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่เดือนถึงหลายปี การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของพนักงานทุกระดับภายในองค์กร โดยมีผู้บริหารของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และพนักงานทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจนรวมทั้งกระตุ้น และชักจูงให้พนักงานเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งการด้านการเงินและทางด้านกลยุทธ์ จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ (พสุ เดชะรินทร์ 2542 : 1-18) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยุ่งยาก และมีอุปสรรคมาก นอกจากนั้นยังนับเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร กล่าวคือแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและความสามารถภายในองค์กรได้ดีเพียงใด หรือทำการวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมและถูกต้องเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้ถูกต้องก็ย่อมจะไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรได้ (พสุ เดชะรินทร์ 2542 : 1) จากผลสำรวจของ Fortune Magazine ปี 2542 พบว่า กลยุทธ์มากมายที่มีการจัดทำขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ได้ไม่เกิน 10% เท่านั้น โดยเหตุผลหลักของความล้มเหลว ประมาณ

70% ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ไม่ดี แต่เกิดจากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ไม่ดีต่างหาก ถึงแม้ว่าการจัดทำกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน แต่การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์กลับยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากกว่า เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร โดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและขึ้นกระบวนการใหม่ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2546 :116) ในปัจจุบันหน่วยงานราชการต่าง ๆ ของไทย รวมทั้งมหาวิทยาลัย ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการราชการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในอันที่จะนำไปสู่ทิศทางหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตามก็ตีถึงแม้ได้มีความพยายามในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนตัวชี้วัด โครงการและงบประมาณต่าง ๆ แต่จะพบว่าส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่สิ่งที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือบุคลากรในทุก ๆ ระดับไม่รู้สึกร่วมร่วมหรือรับผิดชอบต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลหรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ กระบวนทัศน์ และวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิม ๆ ของหน่วยงานราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือ การขาดการจูงใจในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับงานประจำ เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์ 2548 : 15-16)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบ

ที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปี พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

## สมมุติฐาน

1. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นพหุองค์ประกอบ
2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม

## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสาร วรรณกรรม แนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

3. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item-objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.8 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

4. ทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 77 คน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็น ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\mu$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.957

5. นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่จัดทำสมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ มหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง รวบรวมข้อมูลและ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อได้องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

6. พัฒนารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบ โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (paths

analysis)

7. ตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ด้วยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research: EFR) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้พิจารณาประเด็นด้วยความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของรัฐที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานแผน จำนวน 21 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับ คือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling) มีวิธีการสุ่มดังนี้

แบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 21 มหาวิทยาลัย ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ จำนวน 15 มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างของลักษณะที่จะศึกษาระหว่างกลุ่ม (cluster) ไม่มาก ความเป็นเอกพันธ์ (homogeneous)

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมาศึกษากลุ่มละ 2 มหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐและมหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ กลุ่มละ 2 มหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับมีเพียงสองแห่งจึงศึกษาทั้งสองมหาวิทยาลัย รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 6 มหาวิทยาลัย

### ผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลคือผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะวิชาทุกคณะวิชาในมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 6 มหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลระดับมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย 1) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน จำนวน 6 คน 2) ผู้อำนวยการกองแผนงาน จำนวน 6 คน 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 6 คน 4) คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 24 คน รวมผู้ให้ข้อมูลระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 32 คน และผู้ให้ข้อมูลระดับคณะวิชา ได้แก่ 1) รองคณบดีฝ่ายวางแผน จำนวน 84 คน 2) หัวหน้างานแผนระดับคณะวิชา จำนวน 84 คน 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับคณะวิชา จำนวน 84 คน 3) คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนของคณะวิชา จำนวน 336 คน รวมผู้ให้ข้อมูลระดับคณะวิชา จำนวน 588 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 630 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่รับผิดชอบงานแผน และประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ 2.1) ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (host) 2.2) ด้านการทบทวน ทำความเข้าใจ และการเลือกกลยุทธ์ ที่ดีก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2.3) ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (year action plan) 2.4) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (short-term objective) 2.5) ด้านการปฏิบัติการตามแผน (take action) 2.6) ด้านความสอดคล้อง

ระหว่างโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์ (organization structure) 2.7) ด้านวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) 2.8) ด้านความสามารถขององค์การ (organization capability) การตัดสินใจที่เหมาะสมและเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2.9) ด้านความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) 2.10) ด้านผู้นำ (leader) 2.11) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 2.12) ด้านการสื่อสาร (communication) 2.13) ด้านการจูงใจ (motivation) 2.14) ด้านนโยบาย (policy) 2.15) ด้านทรัพยากร (resources) 2.16) ด้านการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) และ 2.17) ด้านเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (tools)

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)
3. แบบตรวจสอบรายการ (check list)

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และจัดทำข้อสรุป ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)
2. การสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามโดยนำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และจากข้อ

สรุปจากสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นำมารวมสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาสร้างแบบสอบถาม โดยนำสรุปตัวแปรที่ศึกษามาเรียงตัวแปร และจัดทำข้อกระทงคำถาม

3. การสร้างแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบตรวจสอบรายการ โดยการนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มาสร้างแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อวิจารณ์อื่น ๆ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ให้เวลา 2 สัปดาห์ และหากไม่ได้รับแบบสอบถามคืนจึงใช้วิธีโทรศัพท์สอบถามและขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและส่งคืนอีกครั้ง ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 511 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยการส่งรูปแบบไปพร้อมแบบตรวจสอบรายการทางไปรษณีย์ ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของการนำไปใช้แล้วนำมาสรุปมาปรับปรุงเป็นรูปแบบให้เหมาะสม

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่รับผิดชอบงานแผน และประสบการณ์ในการรับผิดชอบงานแผน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใช้ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$  : mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square, test of Goodness – of – Fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (PMR) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

## สรุปผลการศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 110 ตัวแปร ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

(exploratory factor analysis) โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน (eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มากกว่า .55 (Comrey and Lee, 1992) ใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนแมกซ์ (varimax with kaiser normalization) พบว่ามีค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 36637.3 ( $p < .01$ ) แสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์นี้แตกต่างจากเมตริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับค่า KMO ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.955 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูล สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก มีความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 31.014 และในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) และตั้งชื่อองค์ประกอบ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 “ความสามารถองค์การ”** ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว 2) มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ 3) มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน 4) บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) มีการนำระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัยมาปฏิบัติงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7) ระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ 8) มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ และ 9) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

**องค์ประกอบที่ 2 “การจัดการความขัดแย้ง”** ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) มีการ

จัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเสียส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์ 2) มีการจัดการความขัดแย้งโดยจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 3) มีการจัดการความเข้าใจกันระหว่างผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกัน 4) มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้ และ 5) มีการจัดการความขัดแย้งโดยการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น

**องค์ประกอบที่ 3 “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”** ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ 1) มีการให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 2) มีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง 3) มีการคำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น 4) มีผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 5) มีการสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน 6) ผู้บริหารคณะวิชาสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในที่ทำงาน และ 7) มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น

**องค์ประกอบที่ 4 “การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ”** ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมแต่ละกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในรูปของคณะทำงาน 2) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร 3) มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วม 4) มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความถนัด

และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน และ 5) มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง

**องค์ประกอบที่ 5 “การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี”** ประกอบด้วย 7 ตัวแปร คือ 1) โครงการที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ 2) แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ 3) แผนปฏิบัติการมีเงื่อนไขซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการอย่างชัดเจน 4) แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการและกิจกรรม 5) มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน และ 7) มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี

**องค์ประกอบที่ 6 “วัฒนธรรมองค์กร”** ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และ ภารกิจขององค์กร 2) ทีมผู้บริหารของคณะวิชามีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) ผู้นำให้ความสำคัญคอยติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุนกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

**องค์ประกอบที่ 7 “การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น”** ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจ ให้ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย 2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน 3) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะเจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ และ 4) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี

**องค์ประกอบที่ 8 “การจูงใจ”** ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) มีระบบการจูงใจโดยการ

ให้รางวัลตอบแทนกลุ่มที่ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจประสบผลสำเร็จ 2) มีระบบการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี 3) มีระบบการจูงใจโดยการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์ และ 4) มีระบบการจูงใจโดยการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์

**2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี มีค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดล คือ ค่าไค – สแควร์ (Chi – Square  $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 16.96 ( $P = 0.04940$ ) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 0.99 และค่า AGFI = 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0076 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.021 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.042 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี (moderate fit) องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบในรูปแบบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การ

มอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การจูงใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 52 ( $R^2 = 0.52$ )

อิทธิพลทางตรงเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น อิทธิพลทางอ้อมเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจูงใจ อิทธิพลรวมเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความขัดแย้ง และการจูงใจ

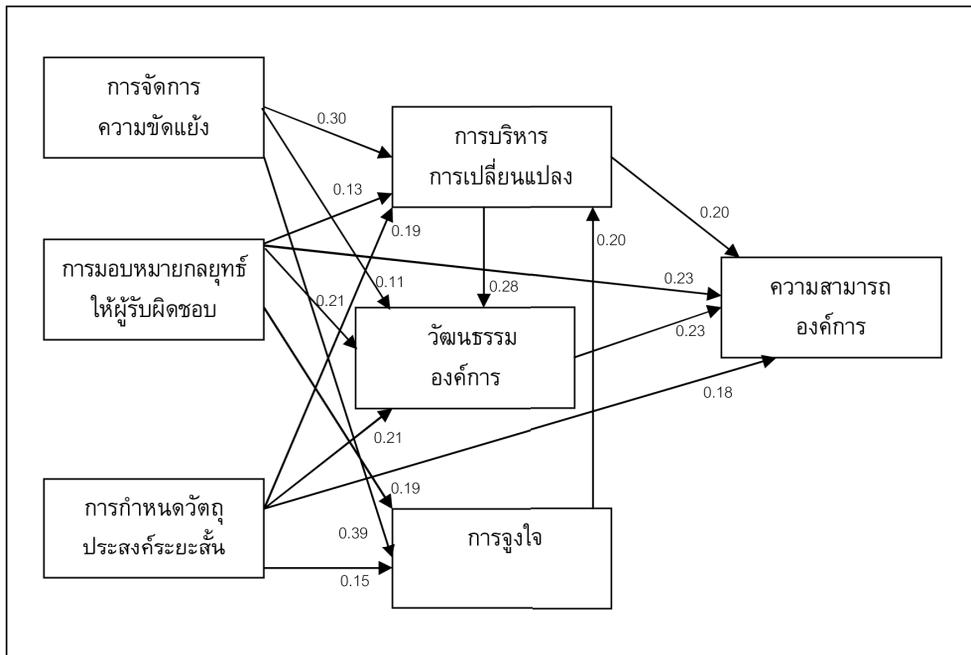
การตรวจสอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมของรัฐ ใช้วิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR) จำนวน 6 คน ผลการตรวจสอบพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) วัฒนธรรมองค์การ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 7) การจูงใจ รูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นำเสนอได้ดังแผนภูมิที่ 1

### อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 8) การจูงใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ สภาพแวดล้อมภายนอก เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เปลี่ยนไปมาก และมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน

วิธีการจัดการเพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมให้ได้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ 2549 : 2) นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมแล้ว ในสภาวะการณ์ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในด้วย เช่น นโยบายการปฏิรูปและพัฒนาาระบบราชการ การปฏิรูปอุดมศึกษา พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การประกันคุณภาพการศึกษา การกำหนดให้ทุกกระทรวงและส่วนราชการต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารให้เป็นระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยการกำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



Chi-Square = 16.96 , df = 9 , P-value = 0.04940 , RMSEA = 0.042

**แผนภูมิที่ 1** แสดงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่กลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การรับรองประกันคุณภาพการศึกษา จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเหล่านี้ จะมีผลต่อการพัฒนาและการปฏิบัติการกิจของ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถรับกับสถานการณ์ และสร้างความเข้มแข็งทางศักยภาพต่าง ๆ ให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันและมีพัฒนาการที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์ประกอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ค้นพบในครั้งนี้จึงสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ในปัจจุบัน นอกจากนั้นแล้วองค์ประกอบทั้ง 8 ที่ค้นพบยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทย คือ แนวคิดของ ทอมป์สัน และ สตรีคแลนด์ (Thompson and Strickland 2546 : 355-450) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสร้างสมรรถนะความสามารถและความเข้มแข็งขององค์กรเพื่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การจัดสรรทรัพยากรให้พอเพียงในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ 3) สร้างกลยุทธ์สนับสนุนนโยบาย 4) การสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสาร, การสื่อสาร, และระบบการปฏิบัติซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่สามารถที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ 6) การให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 7) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต้องเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ 8) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลูคัส ริชาร์ด และ เดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) มีแนวคิดว่าการปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นดังนี้ 1) บุคลากรและสิ่งจูงใจ 2) กิจกรรมสนับสนุน 3) โครงสร้างองค์กร 4) วัฒนธรรม

และภาวะผู้นำ แนวคิดของ แพร์ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 289-383) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้น 2) กลวิธีระดับหน้าที่ (functional tactics) 3) นโยบาย (policies) 4) รูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรารถนารางวัล และมีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล (structuring an effective organization) 2) ภาวะผู้นำในองค์กร (organizational leadership) 3) วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) แนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 240-303) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ประจำปี 2) นโยบาย 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) การบริหารความขัดแย้ง 5) การจับคู่กลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กร 6) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 7) การริเริ่มเชิงรุก 8) การเชื่อมประสานงานผลงานและคำตอบเข้ากับกลยุทธ์ 9) การบริหารต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 10) การจัดการกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ 11) การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ 12) การคำนึงถึงการผลิตและปฏิบัติการผลิต 13) การบริหารทรัพยากรบุคคล และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการชาวไทย คือ แนวคิดพัทตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285-304) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องพิจารณาการประเมินตัวองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ (1) การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด (selection of best strategy) (2) การเสริมสร้างองค์กรที่มีความสามารถ (3) การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (4) การเสริมสร้างทักษะและความสามารถขององค์กร (5) ความ

เหมาะสมระหว่างโครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร (6) ความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดของ สุพานี สุฤษฏีวานิช (2547 : 383-403) มีแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) โครงสร้างขององค์กร (organization structure) 2) ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล (organizational reward) 3) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) 4) วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) แนวคิดของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 172-177) มีแนวคิดที่ว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีสองขั้นตอน คือ 1) การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (host) 2) การแปลงกลยุทธ์เป็น “งานย่อย” และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีสามปัจจัย คือ 1) โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ 2) กำลังพลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ แนวคิดของ จินตนา บุญบังการ และ ณีจรรุพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : 172-174) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จองค์กรต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (nature of change) 3) การติดต่อสื่อสาร (communication) 4) ระบบการจูงใจ (incentive system) 5) โครงสร้างองค์กร (organization structure) นอกจากนั้นแล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รอว์รี และ เซอร์แมน (Rowley and Sherman 2550 : 4) ได้ทำการวิจัยเรื่องประเด็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา : ความสนใจพิเศษสำหรับสถาบันต่าง ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่ามี 11 ปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ คือ 1) การใช้งบประมาณเป็นทุนในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) การใช้การมีส่วนร่วม 3) การใช้การบังคับ 4) การสร้างเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 5) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 6) การให้รางวัลในการ

สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 7) การพัฒนาพนักงานและคณะวิชา 8) การทำงานกับวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลง 9) การทำงานที่ต้องเคลื่อนย้ายออกไปจากธรรมเนียมการปฏิบัติเดิม 10) การพัฒนาและใช้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงที่ชนะเลิศมาเปลี่ยนแปลง 11) สร้างระบบให้พร้อมเพื่อให้ปรับเปลี่ยนเป็นไปได้ง่ายในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์กร 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ 7) การจูงใจซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ กลาฮัม ฮับเบิร์ด Graham Hubbard 2547 : 239-315) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์กร (capabilities) 2) ระบบที่มีประสิทธิภาพ (effective system) 3) โครงสร้าง (structure) 4) ภาวะผู้นำ (leadership) 5) ความเหมาะสมของคน (right people) 6) กลยุทธ์ (business strategy) 7) วัฒนธรรม (culture) 8) สภาพแวดล้อม (Environment) 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บิล เบลมัม (Bill Birnbaum 2551, 1) มีแนวคิดที่ว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ คือ 1) แผนปฏิบัติการ (Action Planning) 2) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 3) แผนธุรกิจประจำปี (The Annual Business Plan) 4) การควบคุมและการติดตาม (Monitoring and Control) 5) การเชื่อมต่อ (Linkage) รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ แอซฮาร์ คาร์สมิ (Azhar Kazmi, 2551 : 1564-1581) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติในบริบทประเทศอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารโครงการ 2) วิธีการปฏิบัติที่ดี 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) โครงสร้างองค์การ 5) ภาวะผู้นำ 6) การควบคุมการปฏิบัติ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

#### 1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาในรายละเอียดขององค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) วัฒนธรรมองค์การ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ 7) การจูงใจ และใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ควรเน้นแนวคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (holistic model) การประยุกต์ใช้ศาสตร์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

#### 2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการการนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องของงานแผนควรนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาของตน ทั้งนี้ควรจัดลำดับความสำคัญของแต่ละส่วน แต่ละองค์ประกอบตามความเหมาะสมกับบริบทจริงของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด พร้อมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และมีการติดตามประเมิน

ผลการประยุกต์ใช้เป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะส่งผลคุณภาพการศึกษา

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้มีการศึกษาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรศึกษาองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหน่วยงานอื่น ๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท เป็นต้น
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติระหว่างหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ
3. ควรศึกษาเจาะลึกกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร จึงประสบผลสำเร็จ
4. ควรศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ควรศึกษาการนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปทดลองใช้กับคณะวิชาหรือมหาวิทยาลัยเพื่อสรุปภาพรวมของรูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบ
6. ควรศึกษาเจาะลึกในแต่ละองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ปฏิบัติทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย และตรวจสอบรูปแบบ รวมถึงผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2548). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร.
- พัทตร์ผอง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). *แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996).
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2546) *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* [Online]. Assessed 30/12/2007 Available from <http://www.pasuonline.net>.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2550). "รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา" กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- ลูกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส. (2548) *กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Azhar Kazmi. (2008). "A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context". *Journal of Management Decision* Vol.46 No.10 (2008) :1564-1581.
- Bill Birnbaum CMC. (2009). *Strategy Implementation: Six Supporting Factors* [Online], Accessed 4 September 2009. Available from <http://www.birnbaumassociates.com/strategy-implementation.htm>
- Cronbach, Lee J. (1984). *Essential of Psychological Testing*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publishers.
- Comrey, A.L. and Lee. H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, NJ :Lawrence Erlbaum Associates. Publishers.
- David, Fred R. (2005). *Strategic management concepts and cases*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice hall.
- Hubbard, Graham. (2004). *Strategic management : thinking, analysis & action*. 2<sup>nd</sup> ed. Australia Pearson Prentice Hall, 2004.
- Pearce, John A. and Richard Robinson. (2005). *Strategic Management*. 10<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 2005.

- Rowley, Daniel James. And Herbert Sherman. (2009). *Issues of Strategic Implementation in Higher Education: The Special Concerns for Institutions in Developing Economies*. [Online], Accessed 4 September 2009. Available from [www.sba.muohio.edu/abas/2001/brussels/Rowley\\_Brussels-Rowleg\\_Sherman.pdf](http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/brussels/Rowley_Brussels-Rowleg_Sherman.pdf).
- Thompson, Arthur A., Jr. and A. J. Strickland. (2003). *Strategic management : Concepts and Cases*. 13th ed. Boston : McGraw-Hill, Inc.,.
- Tompson, Artur A., Jr. and A.J. Stricland. (2003). *Strategic management : concepts and cases*. 14<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 2003.