

ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

The Efficiency Factors of Applying Strategic Plans into Action at Christian University of Thailand

อิทธิพร ขำประเสริฐ^{1*} สุภัทสร วิภากุล² และ นันทิดา แคน้อย¹
Itthiporn Khumprasert^{1*}, Supatsara Vipakul² and Nantida Kaenoy¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนจำแนกตามประเภทส่วนงานกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยคริสเตียน จำนวน 186 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของเครซีและมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.96 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.982 สถิติที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และสถิติทดสอบเอฟ การวิจัยพบว่า ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนซึ่งอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.58) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.63) การสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.73$, S.D.=0.71) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.69$, S.D.=0.67) และวัฒนธรรมขององค์กร ($\bar{X}=3.64$, S.D.=0.76) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรจะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.48$, S.D.=0.59) การจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.45$, S.D.=0.79) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.44$, S.D.=0.83) และพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาต่างกัน และฝ่ายสนับสนุนวิชาการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ แผนกลยุทธ์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

Abstract

The research on the Efficiency Factors of Applying Strategic Plans into Action at Christian University of Thailand aimed to study and compare opinions related to the efficiency factors of applying strategic plans into action within both of colleges and academic support sections. The sample group were 186 Christian university of Thailand personnel. The size of samples was calculated by Krejcie and Morgan's principle. The research tool was a questionnaire. The overall Item Objective Congruence Index (IOC) of this questionnaire was .96, while the reliability of the

¹ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน นครปฐม 73000

¹ Office of the President, Christian University of Thailand, Nakhonpathom, 73000

² คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน นครปฐม 73000

² Multidisciplinary College, Christian University of Thailand, Nakhonpathom, 73000

*Corresponding author: e-mail: aunt.itthiporn@gmail.com

Received: 3 February 2020, Accepted: 16 February 2020, Published: 12 April 2020



questionnaire in the form a Cronbach's alpha coefficient was .982. The statistics used in analyzing the data consisted of frequency, percentage, mean, standard deviation (S.D.), T-test and F-test (One-way ANOVA). The findings revealed that the overall opinions of the sample group on significant factors for increasing the efficiency of the strategic plan implementation into action at Christian University of Thailand were in high level as follows: the preparation of strategic action plan (\bar{X} =3.82, S.D.=0.58), the assignation of strategy to the person in charge (\bar{X} =3.78, S.D.=0.63), the communication within the organization (\bar{X} = 3.73, S.D.=0.71), the determination of objectives in short term and long term (\bar{X} = 3.69, S.D.=0.67), and the culture of the organization (\bar{X} = 3.64, S.D.=0.76) respectively. The sample group viewed that it should increase the efficiency of some factors which was in moderate level such as the capability of organization (\bar{X} = 3.48, S.D.=0.59), the conflict management (\bar{X} = 3.45, S.D.=0.79) and the organizational change management (\bar{X} = 3.44, S.D.=0.83). The findings also revealed that the sample group under the colleges and academic support sections gave no different opinions on increasing the efficiency of the strategic plan implementation into action with the statistical significance level of 0.05. Meanwhile, the different academic support sections gave different opinions an increasing the efficiency of the strategic plan implementation into action with the statistical significance level of 0.05.

Keywords: efficiency, strategic plans, applying plans into action

บทนำ

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอีกแนวคิดหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาทำให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด ตรวจสอบและควบคุม สร้างความพร้อมให้แก่สถาบันอุดมศึกษาที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายในยุคอุตสาหกรรมการศึกษา รวมทั้งยังสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) (จินตนา และณัฐพันธ์, 2545) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินับเป็นขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการหลังจากที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาได้ทำการวางแผนและตัดสินใจในกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้แล้วและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ และโดยเฉพาะผู้บริหารของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละส่วนงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ โดยปัจจัยที่จะส่งผลสำเร็จต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น มีองค์ประกอบอยู่หลายประการ เช่น การติดต่อสื่อสารภายในสถาบัน โครงสร้างสถาบัน วัฒนธรรมของสถาบัน ภาวะผู้นำ การสามารถอธิบายถึงความปลอดภัยต่อประชาคมภายในให้รับทราบอย่างชัดเจน รวมทั้งการชักจูงในบุคลากรเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (พสุ, 2542)

สำหรับมหาวิทยาลัยคริสเตียน ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้นำหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นระบบชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจ เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว 3-5 ปี การจัดทำแผนกลยุทธ์รายปีการศึกษา และมีการแปลงแผนกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ทั้งในระดับส่วนงาน และระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ในแผนกลยุทธ์ การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ในทุกภาคและปีการศึกษา นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินโครงการและกิจกรรมประจำเดือนของทุกคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการโดยจัดให้มีการประชุม

ควบคุมคุณภาพของแต่ละส่วนงานในทุกสัปดาห์และทุกเดือน อย่างไรก็ตามการนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานตามแผนของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ย่อมพบกับปัญหาและอุปสรรคซึ่งทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่คาดหวังไว้ได้ ดังเช่นผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ในแผนกลยุทธ์การระดับมหาวิทยาลัย และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัย ในบางปีการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ การรับนักศึกษาของแต่ละหลักสูตรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายการรับ การดำเนินโครงการบริการวิชาการแก่สังคมที่สร้างรายได้ โครงการวิจัยที่เน้นการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก การดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ โครงการและกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ นักศึกษา คณาจารย์กับสถาบันที่มีการตกลงความร่วมมือในต่างประเทศยังมีจำนวนน้อย

จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เห็นว่าการนำกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยคริสเตียนกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้ในระดับหนึ่ง และในทำนองเดียวกันอาจกล่าวได้ว่าการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยยังต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น คณะผู้วิจัยในฐานะผู้ที่มีหน้าที่หลักในการเป็นผู้ประสานงานด้านการวางแผนและพัฒนา สังกัดฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยคริสเตียน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาและค้นหาคำตอบจากความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบใดบ้างที่ส่งผลให้การเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิผลเพื่อที่จะได้แนวทางที่ชัดเจนสำหรับการดำเนินงานในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา วัตถุประสงค์ต่อไป

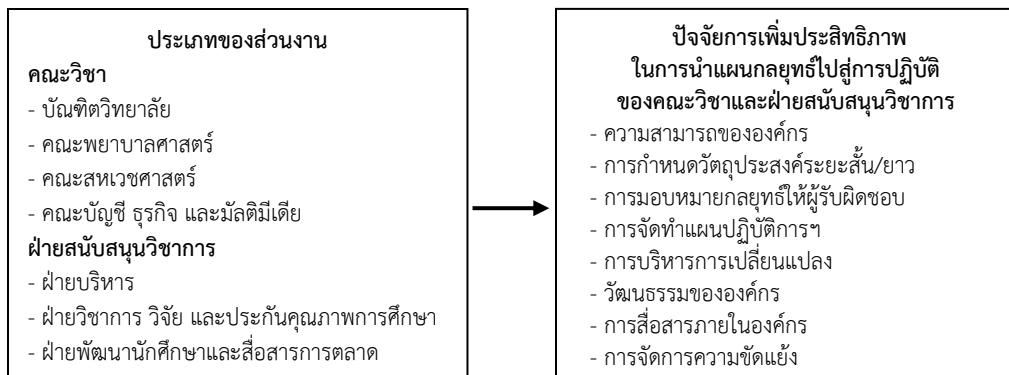
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำแนกตามประเภทส่วนงานของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ระเบียบวิธีวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในระดับคณะวิชา และส่วนงานฝ่ายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียน โดยนำแนวคิดของทวีวรรณ (2552) เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา ประยุกต์ใช้ ซึ่งครอบคลุม 8 ประเด็น ได้แก่ ความสามารถขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ยาว การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และการจัดการความขัดแย้ง โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยคริสเตียน ประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงาน ซึ่งมีจำนวน 362 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้จำนวน 186 คน

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประยุกต์จากงานวิจัยของทวิวรรณ (2552) โดยได้สร้างเป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's rating Scale) วัดระดับความคิดเห็น ออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ความสามารถขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ยาว การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และการจัดการความขัดแย้ง คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด โดยการทดสอบความแม่นยำ (Validity) จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruency : IOC) ภาพรวมมีค่าเท่ากับ 0.96 และหาความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach) ภาพรวมได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.982 ซึ่งเป็นค่าที่สูงพอจึงสามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือถึงผู้บริหารของคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการเพื่อขอความร่วมมือให้บุคลากรในสังกัดกรอกข้อมูลลงในแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

คณะผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำมาบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติอนุมานเพื่อทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ T-test F-test (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD)

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 82.3 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 17.7 มีอายุมากที่สุดอยู่ระหว่าง 23-25 ปี ร้อยละ 45.2 รองลงมา อายุ 36-45 ปี ร้อยละ 34.9 อายุ 45 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.7 และอายุน้อยกว่า 25 ปี ร้อยละ 3.2 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 47.3 รองลงมา ระดับปริญญาโท ร้อยละ 45.2 ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 5.4 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2.2 กลุ่มตัวอย่างสังกัดฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 56.5 และสังกัดคณะวิชา ร้อยละ 43.5 มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่พนักงานมากที่สุด ร้อยละ 45.2 รองลงมา อาจารย์ ร้อยละ 33.9 และผู้บริหาร ร้อยละ 25.2 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยคริสเตียนมากที่สุดระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 41.9 รองลงมา ระหว่าง 1-4 ปี ร้อยละ 32.2 ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 19.4 และ 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 6.5 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$, S.D.=0.58) โดยเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง 8 ด้าน พบว่า เรื่องที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.58) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.63) การสื่อสารภายในองค์กร

($\bar{X}=3.73$, $S.D.=0.71$) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.69$, $S.D.=0.67$) และวัฒนธรรมขององค์กร ($\bar{X}=3.64$, $S.D.=0.76$) ตามลำดับ ส่วนเรื่องที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.48$, $S.D.=0.59$) การจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.45$, $S.D.=0.79$) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.44$, $S.D.=0.83$) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ภาพรวม

ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย	อันดับ
การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	3.82	0.58	มาก	1
การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	3.78	0.63	มาก	2
การสื่อสารภายในองค์กร	3.73	0.71	มาก	3
การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว	3.69	0.67	มาก	4
วัฒนธรรมขององค์กร	3.64	0.76	มาก	5
ความสามารถขององค์กร	3.48	0.59	ปานกลาง	6
การจัดการความขัดแย้ง	3.45	0.79	ปานกลาง	7
การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.44	0.83	ปานกลาง	8
รวม	3.63	0.58	มาก	

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามส่วนงาน พบว่า บัณฑิตวิทยาลัย ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=4.12$, $S.D.=0.88$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=4.06$, $S.D.=0.80$) ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.05$, $S.D.=0.70$) ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.92$, $S.D.=0.80$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.89$, $S.D.=0.84$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.72$, $S.D.=0.79$) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.63$, $S.D.=0.86$) และด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.61$, $S.D.=0.85$) ตามลำดับ

คณะพยาบาลศาสตร์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.94$, $S.D.=0.73$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.90$, $S.D.=0.72$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.79$, $S.D.=0.79$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.75$, $S.D.=0.88$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.65$, $S.D.=0.82$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.61$, $S.D.=.77$) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.54$, $S.D.=0.80$) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.45$, $S.D.=0.91$) ตามลำดับ

คณะสหเวชศาสตร์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.93$, $S.D.=0.75$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.90$, $S.D.=0.67$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.78$, $S.D.=0.81$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.75$, $S.D.=0.83$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.65$, $S.D.=0.94$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.60$, $S.D.=0.73$) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.53$, $S.D.=0.90$) และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.44$, $S.D.=0.96$) ตามลำดับ

คณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดีย ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.65$, $S.D.=0.73$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.60$, $S.D.=0.67$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.50$, $S.D.=0.82$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.46$, $S.D.=0.90$) ด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.45$, $S.D.=0.93$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.42$, $S.D.=0.80$) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.35$, $S.D.=0.97$) และด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.33$, $S.D.=0.71$) ตามลำดับ

ฝ่ายบริหาร ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.87$, $S.D.=0.77$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.83$, $S.D.=0.84$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.70$, $S.D.=0.78$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.67$, $S.D.=0.83$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.64$, $S.D.=0.95$) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.48$, $S.D.=0.95$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.42$, $S.D.=0.83$) และด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.41$, $S.D.=0.91$) ตามลำดับ

ฝ่ายวิชาการ วิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.82$, $S.D.=0.91$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.81$, $S.D.=0.92$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.80$, $S.D.=0.83$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.57$, $S.D.=0.84$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.55$, $S.D.=0.87$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.48$, $S.D.=0.77$) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.42$, $S.D.=0.94$) และด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.36$, $S.D.=0.86$) ตามลำดับ

ฝ่ายวิชาการ วิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.82$, $S.D.=0.91$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.81$, $S.D.=0.92$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.80$, $S.D.=0.83$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.57$, $S.D.=0.84$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.55$, $S.D.=0.87$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.48$, $S.D.=0.77$) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.42$, $S.D.=0.94$) และด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.36$, $S.D.=0.86$) ตามลำดับ

ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและสื่อสารการตลาด ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ ($\bar{X}=3.58$, $S.D.=0.77$) มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.52$, $S.D.=0.78$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{X}=3.51$, $S.D.=0.73$) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว ($\bar{X}=3.50$, $S.D.=0.77$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.38$, $S.D.=0.94$) ด้านความสามารถขององค์กร ($\bar{X}=3.31$, $S.D.=0.83$) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{X}=3.30$, $S.D.=0.93$) และด้านการจัดการความขัดแย้ง ($\bar{X}=3.23$, $S.D.=0.83$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน จำแนกตามประเภทของส่วนงาน

ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพ	ส่วนงาน													
	คณะวิชา								ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ					
	บัณฑิตวิทยาลัย		คณะพยาบาลศาสตร์		คณะสหเวชศาสตร์		คณะบัญชี ธุรการ และมัคติมิตีเดีย		ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายวิชาการ วิจัย และประกันคุณภาพ		ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและสื่อสารการตลาด	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	4.05	0.70	3.94	0.66	3.93	0.75	3.65	0.73	3.87	0.77	3.82	0.91	3.52	0.78
การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	3.92	0.80	3.90	0.72	3.90	0.67	3.60	0.76	3.83	0.84	3.81	0.92	3.58	0.77
การสื่อสารภายในองค์กร	4.12	0.88	3.75	0.88	3.75	0.83	3.50	0.82	3.70	0.78	3.57	0.84	3.51	0.73
การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว	3.89	0.84	3.79	0.79	3.78	0.81	3.42	0.80	3.67	0.83	3.80	0.83	3.50	0.77
วัฒนธรรมขององค์กร	4.06	0.80	3.65	0.82	3.65	0.94	3.46	0.90	3.64	0.95	3.48	0.77	3.38	0.94
ความสามารถขององค์กร	3.72	0.79	3.61	0.77	3.60	0.73	3.33	0.71	3.42	0.83	3.55	0.87	3.31	0.83
การจัดการความขัดแย้ง	3.61	0.85	3.54	0.80	3.53	0.90	3.45	0.93	3.41	0.91	3.36	0.86	3.23	0.83
การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.63	0.86	3.45	0.91	3.44	0.96	3.35	0.97	3.48	0.95	3.42	0.94	3.30	0.93
ภาพรวม	3.87	0.88	3.70	0.80	3.72	0.73	3.47	0.67	3.62	0.85	3.59	0.86	3.41	0.79

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของบุคลากรจำแนกตามประเภทส่วนงานของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

1. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทส่วนงานเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($0.131 > 0.05$) (ตารางที่ 3)

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 4) ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ดังปรากฏในตารางที่ 5 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะสหเวชศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดียที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.40, 0.23 และ 0.25 ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดฝ่ายสนับสนุนวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดฝ่ายสนับสนุนวิชาการต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 6) ดังนั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธี Least Significant Difference (LSD) ดังปรากฏในตารางที่ 7 ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ วิจัยและประกันคุณภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแตกต่างจากฝ่ายพัฒนานักศึกษาและสื่อสารการตลาด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีผลต่างเฉลี่ยเท่ากับ 0.21 และ 0.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามประเภทส่วนงาน

ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	P-value
คณะวิชา	3.69	0.54	1.518	0.131
ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ	3.54	0.61		

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามคณะวิชา

ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพ	SS	df	MS	F.	Sig
ระหว่างกลุ่ม	11091.916	3	3697.305	5.346	0.002*
ภายในกลุ่ม	53254.084	77	691.611		
รวม	64346.000	80			

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามคณะวิชา

ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คณะวิชา	บทว.	พยบ.	สวศ.	บธม.
3.87	0.37	บทว.	-			0.40*
3.70	0.34	พยบ.		-		0.23*
3.72	0.45	สวศ.			-	0.25*
3.47	0.74	บธม.				-

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05, บทว.=บัณฑิตวิทยาลัย, พยบ.=คณะพยาบาลศาสตร์, สวศ.=คณะสหเวชศาสตร์, บธม.=คณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดีย

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

ปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพ	SS	df	MS	F.	Sig
ระหว่างกลุ่ม	9068.603	2	4534.301	4.752	0.011*
ภายในกลุ่ม	97333.530	102	954.250		
รวม	106402.13	104			

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ	ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายวิชาการฯ	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา
3.62	0.55	ฝ่ายบริหาร	-		0.21*
3.59	0.64	ฝ่ายวิชาการฯ		-	0.18*
3.41	0.59	ฝ่ายพัฒนานักศึกษา			-

*ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปผลการวิจัย

จากวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว และวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนปัจจัยที่มหาวิทยาลัยควรเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อทำให้นำการแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แก่ ความสามารถขององค์กร การจัดการความขัดแย้ง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพนั้นควรให้ความสำคัญกับคณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดีย และฝ่ายพัฒนานักศึกษาและสื่อสารการตลาดเป็นอันดับแรก

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.82$, $S.D.=0.58$) โดยเฉพาะในเรื่องความมีประสิทธิภาพในการแปลงแผนกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัย กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ การกำหนดผู้รับผิดชอบ รายละเอียด ขั้นตอน เงื่อนไขเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และมีการระดมความคิดเห็นจากทุกส่วน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ (2559) ที่ทำวิจัยเรื่อง ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2557-2560 สู่การปฏิบัติและการบริหารคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนของทุกส่วนงานในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผน

2. ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$, $S.D.=0.63$) โดยเฉพาะเรื่องการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีการศึกษา การรายงานความคืบหน้าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อที่ประชุม และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ

ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับงานวิจัยของวลัยพร (2557) ที่ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น พบว่า การมอบหมายงานมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมภาวะผู้นำ เนื่องจากการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม และใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนา (2558) ที่ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า กลยุทธ์การมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อแผนงานที่มหาวิทยาลัย กำหนดไว้ได้

3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$, $S.D.=0.71$) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรได้เกิดความเข้าใจ การประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา การรับส่งข้อมูลระหว่างกันแบบสองทาง รวมทั้งการติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ (2555) ที่ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การปฏิบัติ พบว่า การให้ความร่วมมือในการสื่อสาร และการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ต่อการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล (2558) ที่ทำวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ พบว่า ความสำเร็จประการหนึ่งต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือการติดต่อสื่อสารขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$, $S.D.=0.67$) โดยเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่ในงานแต่ละงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาวที่สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เวลาในการทำงาน การดำเนินโครงการและกิจกรรม เป็นต้น ผลจากการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของลูกซ์ ริชาร์ด และ เดวิดส์ คอลลิส (Luecke and David, 2005) ที่ระบุว่า การดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้จากการที่แผนปฏิบัติการได้ระบุเป้าหมายหลักเชิงกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นการดำเนินงานให้ชัดเจน รวมทั้งความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลาของโครงการและกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีทรัพยากรหรือปัจจัยการดำเนินงานที่จำเป็นเพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$, $S.D.=0.76$) โดยเฉพาะการที่ผู้นำให้ความสำคัญคอยติดตามกำกับดูแล และสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีทีมผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการประชุมชี้แจงถึงความจำเป็นในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ (2559) ที่ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาเขตสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะซึ่งประกอบด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้วิทยาเขตในสังกัดสามารถดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่กำหนด และสอดคล้องกับงานวิจัยของมณี (2554) ที่ทำวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการคณะวิทยาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การมีทีมผู้บริหารและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

6. ด้านความสามารถขององค์กร

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านความสามารถขององค์กร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$, $S.D.=0.59$) สอดคล้องกับงานวิจัยของภาสกร (2560) ที่ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถขององค์กรเพิ่มมากขึ้น และจริงจั่งอันจะส่งผลให้การพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดำเนินไปอย่างมีทิศทาง โดยต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ดังที่วาสนา (2558) ได้ทำวิจัย ตัวแบบการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า การที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถแข่งขันได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ บุคลากร นักศึกษา งบประมาณ หลักสูตร สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารพัสดุ

7. ด้านการจัดการความขัดแย้ง

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านการจัดการความขัดแย้ง มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, $S.D.=0.79$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยยังไม่ได้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรหรือมีกรณีตัวอย่างซึ่งเป็นรูปธรรมที่ใช้กลไกการจัดการความขัดแย้งในการแก้ไขปัญหา จึงเป็นเหตุให้บุคลากรซึ่งมีภูมิหลัง ประสบการณ์ มุมมอง ความคิดที่แตกต่างกัน เกิดการตีความประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามมุมมองตามการรับรู้ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของนิศาชล (2559) ที่ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการความสุขในการทำงานกรณีศึกษา คณะ/องค์กรมมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งปัญหาความขัดแย้งสามารถดำเนินการแก้ไขและใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ได้ต่อองค์กรได้

8. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.44$, $S.D.=0.83$) โดยเฉพาะการจัดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยดังกล่าวแตกต่างจากงานศึกษาของปิยะธิดา (2553) ที่ทำวิจัยเรื่อง บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดเล็กละขนาดย่อม ที่พบว่า องค์กรในกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการประยุกต์แนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสำเร็จดี โดยเฉพาะในด้านการกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง หรือการวางแผนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Participation) อย่างกว้างขวางในฐานะผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นด้วยวิธีการในรูปแบบต่าง ๆ จะสามารถช่วยลดแรงต้านลงและป้องกันผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยที่จะเกิดขึ้นตามมา

9. กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ นั่นคือ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น/ระยะยาว และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แต่ปัจจัยที่ควรเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งจะ

ส่งผลให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประสิทธิผลมากขึ้นจากเดิม คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดการความขัดแย้ง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งยังมีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

10. กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดคณะวิชาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนแตกต่างกัน

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของคณะวิชาซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นภาพรวมของ 3 คณะวิชาแรก ได้แก่ บัณฑิตวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์ และคณะสหเวชศาสตร์ พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่คณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดีย มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อาจอธิบายได้ว่า คณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดียต้องการเพิ่มความสามารถของคณะฯ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะฯ แก่บุคลากรในสังกัดเพื่อทำให้การดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการ รวมทั้งการบริหารงานด้านอื่น ๆ ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่แผนกลยุทธ์กำหนดไว้มากขึ้น

11. กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดฝ่ายสนับสนุนวิชาการต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยคริสเตียนแตกต่างกัน

ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของฝ่ายสนับสนุนวิชาการซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป หากพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นภาพรวมของ 2 ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ วิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและสื่อสารการตลาด มีค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อาจอธิบายได้ว่า ฝ่ายพัฒนานักศึกษาและสื่อสารการตลาดต้องเพิ่มความสามารถของฝ่ายฯ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายฯ แก่บุคลากรในสังกัดเพื่อทำให้การจัดโครงการและการบริการนักศึกษา รวมทั้งโครงการแนะแนวการศึกษา ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่แผนกลยุทธ์กำหนดไว้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย

1. ควรกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละคณะวิชา และฝ่ายสนับสนุนวิชาการดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูล/แฟ้มข้อมูลที่มีอยู่ให้เป็นปัจจุบัน และให้สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูล/แฟ้มข้อมูลของส่วนงานต่าง ๆ ถึงกันเพื่อให้ทุกส่วนงานได้ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรจัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการ การอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ และทักษะวิชาการและวิชาชีพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทั้งในคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ควรจัดให้มีการทบทวนระเบียบปฏิบัติ ประกาศต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการสั่งการและดำเนินงานที่มีขั้นตอนซับซ้อน ให้มีความกระชับ และการมอบหมายอำนาจในการสั่งการให้แก่ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการนำไปปฏิบัติ

4. ผู้บริหารคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ควรเพิ่มบทบาทในการสร้างความเชื่อมั่น สร้างความเข้าใจ และการชี้แจงประเด็นปัญหา ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นประโยชน์โดยรวมต่อมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานให้แก่บุคลากรทุกคน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น

5. ควรจัดพื้นที่หรือช่องทางในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์กรร่วมกัน

6. ควรเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งให้แก่บุคลากรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และเรียนรู้แนวทางแก้ไขการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานโดยอาจให้ความรู้ในช่วงปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงาน หรือการตั้งชุมชนปฏิบัติเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 8 ตัวแปร ตามแนวคิดของทวิวรรณ (2552) การวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อค้นหาตัวแปรอื่น ๆ เช่น นโยบาย ภาวะผู้นำ การจูงใจ ทรัพยากร มาใช้ประกอบเพื่อสร้างคำอธิบายของปรากฏการณ์ให้มีความรอบด้าน และหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพิ่มเติมโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสำคัญที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน เช่น แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ รายงานประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานการประเมินคุณภาพการดำเนินงาน (QSAR) รายงานสรุปการใช้จ่ายงบประมาณของแต่ละส่วนงาน รวมทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. ควรมีการวิจัยผลการดำเนินงานของคณะวิชาและฝ่ายสนับสนุนวิชาการเป็นกรณีตัวอย่าง เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกส่วนงานนำไปประยุกต์ใช้อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบงการและณัฏพันธ์ เจริญนนท์. 2548. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทวิวรรณ อินคา. 2552. การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิศาชล นัทรทอง. 2559. แนวทางการจัดการความสุขในการทำงานกรณีศึกษา คณะ/องค์กรมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารช่อพะยอม. 27(1): 131-145.
- ประเสริฐ ปอนถิ่น. 2559. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาเขตสังกัดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 11(3): 169-182.
- ปิยะธิดา อินทรโชติ. 2553. บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- พสุ เดชะรินทร์. 2545. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล บุรินทร์วัฒนา. 2558. ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. 3(1): 51-65.
- ภาสกร เหมกรณ์. 2560. การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. วารสารอัล-อิกมะฮ์ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี. 8(7): 51-68.
- มณี ชินณรงค์. 2554. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- รัตนา ยังศิริ. 2558. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. 9(4): 265-278.
- วลัยพร เตชะสรพัต. 2557. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. วารสารวิชาการฟาร์อีสเทอร์น. 7(2): 143-150.
- วัชรินทร์ สุทธิชัย. 2555. ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่การปฏิบัติ. วารสารช่อพะยอม. 23(-): 51-65.
- วาสนา สุรีย์เดชกุล. 2558. ตัวแบบการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดใหญ่กลุ่มรัตนโกสินทร์. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. 19(2): 29-40.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. 2559. ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ พ.ศ.2557-2560 สู่การปฏิบัติและการบริหารคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยสวนดุสิต. 12(1): 171-188.
- Luecke, R. and C.J. David. 2005. Strategy : Creating and Implementing. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation