

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
หลอมรวมสถาบันสู่สัมฤทธิผล : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม แบ่งการนำเสนอ
ผลการวิจัยเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัย
คุณภาพ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การวิจัยในระยะนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษา 1. ศึกษาพัฒนาการหลอม
รวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม 2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
สัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา 3. สร้างแบบจำลองของการพัฒนา
มหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาสู่สัมฤทธิผล 4. ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทาง
พัฒนาในการนำนโยบายการหลอมรวมสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สัมฤทธิผล ผู้วิจัยจะนำเสนอ
ลำดับขั้นตอนของการวิจัยข้อมูล ดังนี้ สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient)
R^2	แทน	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มี ต่อตัวแปรตาม
R Square Adjusted	แทน	ค่า R Square ที่ปรับแก้แล้ว

	Std. Error of the Estimate แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม
	b0 แทน	ค่าคงที่ของสมการถดถอยพหุคูณในรูปของสมการตัวอย่าง
	bi แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ
	β_i แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแสดงน้ำหนักของความสำคัญ
หรือ		อิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม
	df แทน	ระดับความอิสระ (Degrees of Freedom)
	F แทน	ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
	t แทน	ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
	Sig. แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
	* แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
	* * แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
	* * * แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001
	χ^2 แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
	df แทน	องศาอิสระ (degree of Freedom)
	P-Value แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
	GFI แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
	RMSEA แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (Root mean squared error of approximation)

SRMR แทน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Standardized Root Mean Squared Error Residual)

2. ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอจอมรวมสถาบันสู่สัมฤทธิผล : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม ในระยะของการวิจัยเชิงปริมาณ และคุณภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพัฒนาการหอจอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม
- ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการพัฒนา มหาวิทยาลัยกรณีศึกษา
- ตอนที่ 5 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหอจอมรวม
- ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองของการพัฒนา มหาวิทยาลัยหอจอมรวมกรณีศึกษาสู่สัมฤทธิผลและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร
- ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอจอมรวมสู่สัมฤทธิผล ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพัฒนาการหอจอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม

พัฒนาการหอจอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม พบว่ามีปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในระยะพัฒนาการ มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยหอจอมรวม ขอแบ่งการนำเสนอพัฒนาการของการหอจอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา

เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เริ่มต้นของการหลอมรวม ประกอบด้วย ความเป็นมาการหลอมรวม ความหมายการหลอมรวม นโยบายการหลอมรวม แนวทางการบริหารจัดการการหลอมรวม หลักการและปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยหลอมรวมระยะเริ่มต้น ระยะที่ 2 พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวมระหว่างปีการศึกษา 2549-2555 ระยะที่ 3 พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวม ระหว่างปีการศึกษา 2556-2561

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นของการหลอมรวมในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งประกอบไปด้วยความเป็นมา นโยบายการหลอมรวม ความหมายการหลอมรวม หลักการและปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยหลอมรวมระยะเริ่มต้น มหาวิทยาลัยหลอมรวมที่เกิดจากนโยบายของคณะรัฐมนตรี สืบเนื่องในการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่ เมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2545 นโยบายการหลอมรวม กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการหลอมรวมยุบรวม หลอมรวมมหาวิทยาลัยขึ้น 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์และมหาวิทยาลัยนครพนม ในปี พ.ศ. 2548 ต่อมา มีนโยบายให้หลอมรวมสถานศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยเพิ่ม เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2554 จากปัญหาความซ้ำซ้อน ขาดคุณภาพ และประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย มีสถานศึกษารองรับนักศึกษาในปัจจุบันได้เพียงพออนาคตมีจำนวนผู้เรียนลดลง จึงไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐเพิ่มขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบในหลักการร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย หลอมรวมยุบรวม ข้าราชการงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ (บัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2554) มีการหลอมรวมดังนี้ 1. การหลอมรวมมหาวิทยาลัยที่จังหวัดชุมพร 2. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยภาคใต้ตอนบน ณ จังหวัดสุราษฎร์ธานี 3. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช 4. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 5. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยระยอง 6. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยของฝั่งทะเลอันดามัน นโยบายดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้มแข็ง มีคุณภาพ ลดค่าใช้จ่าย บริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ด้วยนโยบายการหลอมรวม

ในระยะเริ่มต้นนั้น มหาวิทยาลัยนครพนมมีหลักการและปรัชญา ดังนี้
 “เป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูงมีส่วนร่วมกับสังคมในการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาและต่ำกว่าปริญญา ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และลงทุนน้อยที่สุด จงใจ เตโช (2555, หน้า 136)

พันธกิจมหาวิทยาลัยนครพนม 1. พัฒนามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ได้แก่ 1.) ให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการทักษะในวิชาชีพเป็นชุมชนทางวิชาการ ระดับท้องถิ่นจนถึงอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2.) สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการเชื่อมโยงสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 3.) ผลผลิตและประยุต์ความรู้การปฏิบัติสู่การสอนที่สร้างสมรรถนะโลกทัศน์สากลแก่บัณฑิต บทบาท ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย 1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพ 2. จัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา 3. สร้างองค์ความรู้และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง 4. ส่งเสริม ประยุต์พัฒนาวิชาชีพชั้นสูง 5. ให้บริการทางวิชาการ วิชาชีพและถ่ายทอดเทคโนโลยี 6. ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ส่งเสริมการกีฬา นันทนาการ 7. ส่งเสริมพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ 8. จัดการศึกษาเน้นประชาชนในภูมิภาคที่ตั้งและประเทศใกล้เคียง 9. ร่วมพัฒนาท้องถิ่น เสริมสร้างองค์ความรู้ของชุมชนให้เข้มแข็ง 10. จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมรักษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ มีภาพอนาคตเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงที่มุ่งจัดการศึกษาบัณฑิตมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ กระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ชุมชนท้องถิ่นอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม ใช้วิจัยเป็นฐาน เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี

สรุปในระยะเริ่มต้นของการหลอมรวมในปี พ.ศ. 2548 เป็นปีที่มีความขัดแย้งของบุคลากรที่มาจากการเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับการหลอมรวมสถานศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยที่ชุมชนคาดหวังในการตอบสนองของความต้องการและปัญหาของพื้นที่ ทั้งด้านสังคมเศรษฐกิจ วัฒนธรรม การท่องเที่ยว การศึกษาและการพัฒนาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี

ระยะที่ 2 พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวมระหว่างปีการศึกษา 2549-2555 การจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย ในระยะพัฒนานี้ได้มีการจัดตั้งส่วนราชการเมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2550 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา มี 10 ส่วนราชการ คือ 1. สำนักงานอธิการบดี 2. คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ 3. คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. วิทยาลัยเทคนิค 5. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี 6. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม 7. วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม 8. วิทยาลัยการอาชีพนาหว้า 9. สำนักวิทยบริการ 10. สำนักวิจัยและพัฒนา ซึ่งต่อมามีการ

เปลี่ยนแปลงชื่อ กำหนดหน่วยงาน ในโอกาสครบรอบปี 11 ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย นครพนมโดยมติสภามหาวิทยาลัยนครพนมเพิ่มมีหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ คณะ/วิทยาลัย 1. คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2. คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4. คณะเกษตรและเทคโนโลยี 5. คณะวิทยาศาสตร์ 6. คณะครุศาสตร์ 7. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 8. บัณฑิตวิทยาลัย 9. วิทยาลัยการบินนานาชาติ 10. วิทยาลัยการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ 11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม 12. วิทยาลัยธาตุพนม 13. วิทยาลัยนาหว้า 14. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมศรีสงคราม โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยนครพนมพนมพิทยพัฒน์ สำนัก/สถาบัน ได้แก่ 1. สำนักงานอธิการบดี 2. สำนักวิชาการและงานทะเบียน 3. สำนักวิทยบริการ 4. สถาบันวิจัยและพัฒนา 5. สถาบันภาษา 6. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย 7. สำนักงานวารสารมหาวิทยาลัย ศูนย์ ได้แก่ 1. ศูนย์ศึกษาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2. ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ 3. ศูนย์ประสานงานกรุงเทพมหานคร 4. ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต 2. วิชาศึกษาทั่วไป 3. งานประกันคุณภาพการศึกษา 4. งานสภาคณาจารย์และข้าราชการ 5. หน่วยตรวจสอบภายใน 6. งานสหกิจศึกษาสมาคม (ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยนครพนม, 2560)

ในขณะนี้ได้มีการติดตามนโยบายหลอมรวมจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดย สัมพันธ์ พันธุ์พุกภัยและคณะ (2551) ศึกษาเรื่อง การติดตามนโยบายการหลอมรวมสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เป็นมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ ปรัชญา และเป้าหมายตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม พ.ศ. 2548 ใช้หลักสูตรสถาบันเดิม จำนวนนักศึกษา 3,067 คน ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.และปวส.) ร้อยละ 69.69 มีระดับปริญญาตรี เพียงร้อยละ 27.99 ปริญญาโท ร้อยละ 0.91 ประกาศนียบัตรบัณฑิต ร้อยละ 0.83 และประกาศนียบัตร ร้อยละ 0.58 ตามลำดับ มีผู้สมัครเข้าศึกษาน้อย ไม่สามารถคัดนักเรียนที่เรียนเก่ง นักศึกษายังติดยึดกับวัฒนธรรมสถาบันเดิม ด้านบุคลากร ร้อยละ 48.61 และข้าราชการ ร้อยละ 32.56 อาจารย์มีปริญญาเอก ร้อยละ 1.56 การใช้บุคลากรร่วมกันมีน้อย มีปัญหาเรื่องเงินประจำตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง การศึกษาต่อคุณวุฒิไม่ตรงกับสาขา ตำแหน่งทางวิชาการช่วงเปลี่ยนผ่าน ปัญหาคดีในศาลปกครองเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยยังไม่มั่นคงมีการเปลี่ยนแปลง

นายกสภาบ่อย ต้องมีการแก้ไขข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี ทำให้มีอธิการบดีล่าช้า กระทั่งต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2555 ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดจากการหลอมรวมสถานศึกษา จากการศึกษานำร่อง (Pilot study) พบว่า ยังมีปัญหาความขัดแย้งภายในที่แบ่งเป็น สองฝ่าย ปัญหาการสรรหาอธิการบดี ข้อเรียกร้องของบุคลากรในสิทธิสวัสดิการ ความไม่ชัดเจนในความก้าวหน้า พบว่าบุคลากรสายสอนระดับอาชีวศึกษา สอนหลักสูตรปวช. ปวส. ยังไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้ตามหลักเกณฑ์ สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษาได้ให้โอกาสกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการเพื่อรองรับการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ ขาดแนวทางการปฏิบัติที่ดี เสมอภาคเป็นธรรม มีข้อร้องเรียนทุนการศึกษา ภาระงานเกิน กว่าอัตรากำลังและปัญหาการจ่ายค่าตอบแทน บุคลากรสายสอน มีความคับข้องใจ มีภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบไม่ชัดเจน สามารถใช้ ทรัพยากรประเภท บุคลากรสายสอน อาคารสถานที่ ยานพาหนะเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกัน ด้านการเงินที่มีอยู่เดิมยังยึดถือใช้เฉพาะหน่วยงาน การบริหารสร้างความขัดแย้ง ใหม่ขึ้น มีข้อจำกัดในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่าต่อ สังคมชุมชนที่ตอบวัตถุประสงค์ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม

สรุปในขณะนี้ได้มีการพัฒนา โครงสร้าง ส่วนราชการในมหาวิทยาลัย นครพนม มีวัฒนธรรมองค์การที่มีความหลากหลาย บุคลากรไม่ทราบทิศทาง ความก้าวหน้า พัฒนาบุคลากร การให้ทุนการศึกษาต่อเนื่องในหลักสูตรที่สามารถกลับมา พัฒนาหรือเปิดหลักสูตรใหม่ที่สังคมต้องการ มีข้อเสนอให้ไกลเกลี่ยความขัดแย้ง ใช้หลักธรรมทางศาสนา การสรรหาอธิการบดีมีการฟ้องคดีที่ศาลปกครอง การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของ มหาวิทยาลัยหลอมรวม

ระยะที่ 3 พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวม ระหว่างปีการศึกษา 2556-2561

การจัดการศึกษาในระยะพัฒนาการศึกษา ปราบปรามการณ์ในสังคมของ มหาวิทยาลัยนครพนม จุดแข็งจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยนครพนม ตั้งแต่ปี 2556 มหาวิทยาลัยนครพนม มีการจัดการศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน อาชีวศึกษา และ อุดมศึกษา พื้นฐานเปิดสอน 3 ระดับ คือ อนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

อาชีวศึกษามีการเปิดหลักสูตร 2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อุดมศึกษามีสอนหลักสูตรปริญญาตรี 36 หลักสูตร ปริญญาโท 5 หลักสูตร และประกาศนียบัตร 2 หลักสูตร มีบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 1,023 คน สายสอน จำนวน 533 คน และสายสนับสนุน จำนวน 490 คน นักศึกษา จำนวน 9,893 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 พฤษภาคม 2560) งบประมาณประจำปี พ.ศ.2560 จำนวน 1,080,814,919.76 บาท แบ่งเป็น งบประมาณแผ่นดินจำนวน 839,875,100.00 บาทและงบประมาณรายได้จำนวน 240,939,864.76 บาท

ปี พ.ศ. 2558 ได้เกิดปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นข่าวในระดับประเทศ ด้านภาวะผู้นำ มีการฟ้องคดีอาญาร้องทุกข์กล่าวโทษทางวินัยร้ายแรงต่ออธิการบดี สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งให้อธิการบดีพ้นจากตำแหน่งเนื่องจากการจัดการศึกษาไม่ได้ขอ อนุญาตสภาสถาบัน ความเสี่ยงหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (มติชนออนไลน์, 2558; เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 2559) พ.ศ. 2560 ได้เกิดปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นข่าวอธิการบดีที่ได้รับโปรดเกล้า 3 เดือนลาออก มีการประท้วงติดป้ายขับไล่ นายกสภามหาวิทยาลัยกรณีศึกษา (มติชนออนไลน์, 2560; โปสทัชทูเดย์, 2560) แม้ได้มีการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมให้เกิดความก้าวหน้าหลายประการ มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีมาก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงจะนำองค์การไปสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับปรัชญา จิตรนันท์ (2557) พบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะภาวะผู้นำ มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การ อย่างไรก็ตามได้มีองค์การอิสระได้มาตรวจสอบตามหลักธรรมาภิบาลและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ในปี พ.ศ. 2560 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า มีจุดแข็ง (Strengths) คือ 1. เป็นประตูเชื่อมอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2. สอนระดับขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา ปริญญาตรีและปริญญาโท 3. บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ 4. มีการบริการวิชาการ 5. มีหลักสูตรนักบินและหลักสูตรครูการบินนานาชาติ 6. นักศึกษาระดับอาชีวศึกษา มีผลงานได้รับรางวัลระดับชาติ 7. เครือข่ายระหว่างสถาบันในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงที่เข้มแข็ง พบว่า มีจุดอ่อน คือ 1. ระบบบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล 2. สถานที่ตั้งของคณะและวิทยาลัยกระจายกัน 3. การลาออกของนักศึกษาสูง 4. สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย 5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้อยประสิทธิภาพ 6. การอ้าง

รักษาบุคลากรทุกระดับยังไม่มีประสิทธิภาพ 7. หลักสูตรขาดการเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับพื้นฐานระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา 8. การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงของนักศึกษาบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ 9. หลักสูตรทุกระดับยังไม่ตอบสนองพื้นที่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

สรุป มหาวิทยาลัยนครพนมมีการจัดการศึกษาในระยะพัฒนาระดับการศึกษาตั้งแต่ปี 2556 จนถึงปัจจุบัน พบว่า มีจุดแข็ง เปิดสอนทั้งระดับขั้นพื้นฐานอาชีวศึกษา ปริญญาตรีและปริญญาโท บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่ ให้การบริการวิชาการมีหลักสูตรนักบินและครูการบินนานาชาติ มีจุดอ่อน คือ ระบบบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารยังไม่ชัดเจน สถานที่ตั้งหน่วยงานกระจาย นักศึกษาลาออกสูง เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย ขาดระบบการดำรงรักษาบุคลากรทุกระดับ การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงอยู่ในระดับต่ำ หลักสูตรทุกระดับ ยังไม่ตอบสนองพื้นที่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง เหตุปัจจัยแห่งการฟ้องคดีอาญามีการกล่าวหาว่าขาดธรรมาภิบาล สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งให้อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง แม้มีการสรรหาได้รับการโปรดเกล้าก็มีเหตุปัจจัยให้ลาออก ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลอมรวม มีผู้ดำรงตำแหน่งรักษาการแทนอธิการบดีปฏิบัติหน้าที่ พัฒนาการของมหาวิทยาลัยค่อนข้างช้าเพราะมีปัญหาความขัดแย้ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นการอธิบายถึงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเบื้องต้น โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยหลอมรวม : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนมซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจำนวน 290 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.70 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งปรากฏผลดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป (n=290)

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	106	36.55
	หญิง	184	63.45
	รวม	290	100.00
อายุ	20-25 ปี	18	6.21
	26-30 ปี	51	17.59
	31-35 ปี	76	26.21
	36-40 ปี	56	19.31
	41-45 ปี	49	16.90
	46 ขึ้นไป	40	13.79
	รวม	290	100.00
การศึกษา	ป.ตรี	123	42.41
	ป.โท	136	46.90
	ป.เอก	25	8.62
	อื่น ๆ	6	2.07
	รวม	290	100.00
	สถานะ	อาจารย์ที่มีตำแหน่งบริหาร	5
บุคลากรสายวิชาการ		140	48.28
บุคลากรสายสนับสนุน		145	50.00
รวม		290	100.00
ประสบการณ์	1-5 ปี	125	43.10
	6-10 ปี	78	26.90
	มากกว่า 10 ปี	87	30.00
	รวม	290	100.00
รายได้	10,000-20,000 บาท	83	28.62

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
20,000–30,000 บาท	121	41.72
30,000–40,000 บาท	60	20.69
40,000 บาทขึ้นไป	24	8.28
อื่น ๆ ต่ำกว่า 10,000 บาท	2	.69
รวม	290	100.00

จากตาราง 20 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.45) มีช่วงอายุระหว่าง 31–35 ปี ที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด (ร้อยละ 26.21) ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มวัยน้อยที่สุดมีช่วงอายุระหว่าง 20–25 ปี (ร้อยละ 6.21) มีระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 46.90) รองลงไปปริญญาตรี (ร้อยละ 42.41) ปริญญาเอก (ร้อยละ 8.62) ตามลำดับ อื่น ๆ ต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.07) มีสถานภาพเป็นบุคลากรสายสนับสนุน (ร้อยละ 50.00) รองลงไปเป็นบุคลากรสายวิชาการ (ร้อยละ 48.28) มีประสบการณ์ระยะเวลาการปฏิบัติราชการอยู่ระหว่าง 1–5 ปี (ร้อยละ 43.10) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000–30,000 บาท (ร้อยละ 41.72)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยตัวแปรอิสระและตัวแปรตามและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหาร

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยนครพนมตามสภาพการณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมมีดังนี้

3.1.1. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n=290)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	SD	แปลผล
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์			
ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศในการบริหาร หน่วยงานอย่างชัดเจนมีความเป็นไปได้	3.71	.80	มาก
ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์เป้าหมายเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.69	.89	มาก
ผู้บริหารสามารถสร้างภาพอนาคตที่คาดการณ์ร่วมกับ บุคลากรดำรงรักษาเห็นคุณค่าบุคลากรในการพัฒนา	3.57	.90	มาก
ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตอบสนอง ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากชุมชนที่ตั้งมหาวิทยาลัย	3.47	.90	มาก
ผู้บริหารมีกลวิธีใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการนำนโยบาย มหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติสร้างนวัตกรรมได้	3.57	.87	มาก
ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ลงมือทำด้วยความคิดบวก เข้าใจในข้อจำกัดของบุคลากร	3.57	.98	มาก
รวมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.60	.77	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ			
ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมเพื่อประโยชน์มหาวิทยาลัย	3.46	.92	ปาน กลาง
ผู้บริหารสามารถแก้สถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาส	3.43	.95	ปาน กลาง
ผู้บริหารมีใจกว้าง รับฟังบุคลากรส่วนน้อย ยอมรับมติเสียง ส่วนมากแบบประชาธิปไตย	3.49	1.02	ปาน กลาง
ผู้บริหารสร้างพลังแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การด้วยความคิดเชิงบวก	3.47	.97	ปาน กลาง
รวมการสร้างแรงบันดาลใจ	3.46	.86	ปาน กลาง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	SD	แปลผล
การกระตุ้นทางปัญญา			
ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถเอาชนะปัญหาอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้สติปัญญามากกว่าอารมณ์	3.48	.94	ปานกลาง
ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพในการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่ดี	3.59	.91	มาก
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่	3.66	.95	มาก
รวมการกระตุ้นทางปัญญา	3.57	.83	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่า	3.43	.99	ปานกลาง
ผู้บริหารสนใจวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของบุคลากรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร	3.41	.96	ปานกลาง
ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาด้านวิชาการของบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น	3.63	.93	มาก
ผู้บริหารปฏิบัติและวางตนเป็นผู้ร่วมงานที่ดี พี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาบุคลากร	3.53	.95	มาก
ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรไม่มีอคติต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานบกพร่องหรือผิดพลาด	3.39	.94	ปานกลาง
รวมรายชื่อการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.48	.85	ปานกลาง
รวมรายด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.53	.78	มาก

จากตาราง 23 อธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (3.60) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (3.57) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (3.48) การสร้างแรงบันดาลใจ (3.46) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมรายด้าน (3.53) พบว่าผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารหน่วยงานอย่างชัดเจนมีความเป็นไปได้มากที่สุด

(3.71) รองลงไป ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์เป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (3.69) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ (3.66) ต่ำสุดคือ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรไม่มีอคติต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานบกพร่องหรือผิดพลาด (3.39)

3.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานหลักธรรมาภิบาล ดังตาราง 22

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลักธรรมาภิบาล (n=290)

ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี)	\bar{x}	SD	แปลผล
หลักนิติธรรม			
ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมาย ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นหลักการสำคัญร่วมกัน	3.69	.89	มาก
ผู้บริหารดำเนินงานการให้บริการตามพันธกิจ กฎเกณฑ์กฎหมาย ด้วยความเป็นธรรม	3.70	.87	มาก
ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคลากร โดยยึดถืออำนาจไว้ที่ตนเอง	3.43	.98	ปานกลาง
รวมรายชื่อหลักนิติธรรม	3.61	.84	มาก
หลักคุณธรรม			
การบริหารจัดการของผู้บริหารยึดหลักศีลธรรม จรรยาบรรณและความถูกต้องดีงาม	3.62	.95	มาก
บุคลากร ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของสังคมในด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม	3.63	.94	มาก
บุคลากร ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.68	.93	มาก
รวมรายชื่อหลักคุณธรรม	3.64	.88	มาก
หลักความโปร่งใส			
ให้บริการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามที่กฎหมายอนุญาตให้บุคลากรและประชาชนทั่วไปที่ขอข้อมูลนั้นรับทราบ	3.63	.95	มาก

ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี)	\bar{X}	SD	แปลผล
มีการให้บริการข้อมูลข่าวสารหลายช่องทาง เข้าถึงได้ง่าย มีความน่าเชื่อถือ	3.71	.86	มาก
มีระบบ ช่องทาง วิธีการที่ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการสามารถตรวจสอบการปฏิบัติภารกิจของ มหาวิทยาลัยได้	3.61	.89	มาก
รวมรายชื่อหลักความโปร่งใส	3.65	.82	มาก
หลักการมีส่วนร่วม			
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ	3.50	.90	ปาน กลาง
มีกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความ คิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.50	.88	ปาน กลาง
มีช่องทางที่เหมาะสม ให้บุคลากร ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วม แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงาน	3.54	.90	มาก
รวมรายชื่อหลักการมีส่วนร่วม	3.51	.83	มาก
หลักความรับผิดชอบ			
บุคลากร ผู้บริหาร เข้าใจในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนรวม และต่อผู้มีส่วนได้เสีย	3.73	.85	มาก
ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคมของชุมชนที่ตั้งมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	3.60	.91	มาก
ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบ สนใจต่อการพัฒนาชุมชน ในด้านเศรษฐกิจฐานราก ด้านความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน	3.51	.90	มาก
ผู้บริหารยอมรับในความล้มเหลวของการปฏิบัติภารกิจ กล้าหาญในการดำเนินการทางกฎหมายต่อปัญหา ต่าง ๆ กล้ายอมรับผลของการกระทำ	3.41	.97	ปาน กลาง
รวมรายชื่อหลักความรับผิดชอบ	3.56	.82	มาก
หลักความคุ้มค่า			
ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าในประโยชน์ สุขของประชาชนและส่วนรวม	3.50	.94	ปาน กลาง

ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี)	\bar{X}	SD	แปลผล
ผู้บริหารรณรงค์ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน	3.66	.93	มาก
ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รู้คุณค่า และเหมาะสม ในการปฏิบัติงาน	3.56	.93	มาก
ผลสำเร็จในงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ใช้ไปแล้วเป็นที่น่าพอใจ	3.52	.92	มาก
รวมรายชื่อหลักความคุ้มค่า	3.56	.84	มาก
รวมรายด้านธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี)	3.59	.76	มาก

จากตาราง 22 อธิบายได้ว่าหลักธรรมาภิบาล ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านหลักความโปร่งใส (3.65) รองลงมา คือ ด้านหลักคุณธรรม (3.64) ด้านหลักนิติธรรม (3.61) ด้านหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (3.56) หลักธรรมาภิบาล รวมรายด้าน (3.59) มากที่สุด คือ ขอบุคลากร ผู้บริหาร เข้าใจในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม และต่อผู้มีส่วนได้เสีย (3.73) รองลงไป คือ มีบริการให้บริการ ข้อมูลข่าวสารหลายช่องทาง เข้าถึงได้ง่าย มีความน่าเชื่อถือ (3.71) ผู้บริหารดำเนินการให้บริการตามพันธกิจ กฎเกณฑ์ กฎหมาย ด้วยความเป็นธรรม (3.70) ต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมรับในความล้มเหลวของการปฏิบัติภารกิจ กล่าวหาญในการดำเนินการทางกฎหมายต่อปัญหาต่าง ๆ กล่าวยอมรับผลของการกระทำ (3.41)

3.1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทรัพยากร
การบริหาร ดังตาราง 23

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทรัพยากรการบริหาร (n=290)

ทรัพยากรทางการบริหาร	\bar{x}	SD	แปลผล
ทรัพยากรมนุษย์			
มีการใช้บุคลากรจากคณะต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมาย	3.64	.89	มาก
มีนโยบายและแผนงานสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในการศึกษาต่อ การอบรม การพัฒนาในการให้บริการวิชาการแก่สังคม	3.74	.85	มาก
รวมรายชื่อทรัพยากรมนุษย์	3.69	.79	มาก
การเงินงบประมาณ			
มีนโยบายและแผนการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเหมาะสม เป็นธรรม	3.56	.96	มาก
ทรัพย์สินจากสถาบันการศึกษาที่ถูกหลอมรวมตาม พระราชบัญญัติ สามารถนำมาใช้ร่วมกันในนามของมหาวิทยาลัยนครพนม	3.46	1.00	ปานกลาง
รวมรายชื่อการเงินงบประมาณ	3.51	.91	มาก
วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง			
มีการใช้อาคารสถานที่ อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ร่วมกันสามารถนำมาสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน	3.40	1.04	ปานกลาง
มีแผนการจัดการสถานที่เพื่อการใช้ประโยชน์ ทำนุบำรุงหรือจัดเก็บเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย	3.41	.97	ปานกลาง
รวมรายชื่อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง	3.40	.96	ปานกลาง

ทรัพยากรทางการบริหาร	\bar{x}	SD	แปลผล
การบริหารจัดการ			
มีวิธีการบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ในพันธกิจต่าง ๆ เกิดประสิทธิผลในการสร้างรายได้แก่ มหาวิทยาลัย	3.42	.91	ปานกลาง
บุคลากร ผู้บริหาร มีแนวทางปฏิบัติงานที่ดี เป็นตัวอย่างให้สถาบันการศึกษาอื่นมาศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง	3.43	.92	ปานกลาง
รวมรายชื่อการบริหารจัดการ	3.43	.87	ปานกลาง
รวมรายด้านทรัพยากรการบริหาร	3.51	.81	มาก

จากตาราง 23 อธิบายได้ว่าทรัพยากรทางการบริหารค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ (3.69) รองลงมา คือ ด้านการเงินงบประมาณ (3.51) ด้านการบริหารจัดการ (3.43) รวมรายชื่อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง (3.40) ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยภาพรวมรายด้านทรัพยากรทางการบริหาร (3.51) พบว่า ข้อมิโนบายและแผนงานสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในการศึกษาต่อ การอบรม การพัฒนาในการให้บริการวิชาการแก่สังคมมีคะแนนมากที่สุด (3.74) ต่ำสุด คือ มีการใช้อาคารสถานที่ อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ร่วมกัน สามารถนำมาสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน (3.40)

3.1.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์การ ดังตาราง 24

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วัฒนธรรมองค์การ (n=290)

วัฒนธรรมองค์การ	\bar{x}	SD	แปลผล
วัฒนธรรม ส่วนรวม			
บุคลากรในทุกระดับได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร	3.46	.88	ปานกลาง
มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ แบ่งปันข้อมูล มีการลงทุนเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ โดยการพัฒนาศักยภาพแก่ผู้บริหาร บุคลากรอย่างเหมาะสม	3.47	.86	ปานกลาง
บุคลากร ผู้บริหาร มีการทำงานเป็นทีม เป็นเจ้าของผูกพันงาน เชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ผลประโยชน์ขององค์การ	3.61	.93	มาก
บุคลากร ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำในลักษณะทีมที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มากกว่าสั่งการตามสายบังคับบัญชา	3.42	1.00	ปานกลาง
รวมรายชื่อวัฒนธรรม ส่วนรวม	3.49	.83	ปานกลาง
วัฒนธรรมเอกภาพ			
บุคลากร ผู้บริหาร มีการประสานงานที่ดี มีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน ตกลงกันง่าย แม้มีทัศนคติที่แตกต่างในการปฏิบัติงานประจำ	3.51	.89	มาก
มีค่านิยมร่วม ที่มีความชัดเจนคงเส้นคงวาใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่ผู้บริหารปฏิบัติอย่างเข้มแข็งในการบอกหรือสอนบุคลากร	3.48	.89	ปานกลาง
บุคลากร ผู้บริหาร ให้ความร่วมมือที่ดี บูรณาการวิธีปฏิบัติแม้ต่างสายงาน มีทัศนคติต่อการทำงานเหมือนกัน ง่ายต่อการประสานงาน	3.54	.90	มาก
รวมรายชื่อวัฒนธรรมเอกภาพ	3.51	.83	มาก
วัฒนธรรมการปรับตัว			

วัฒนธรรมองค์การ	\bar{x}	SD	แปลผล
บุคลากร ผู้บริหาร มีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เรียนรู้จากความผิดพลาด สามารถปรับเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีระบบ	3.56	.91	มาก
มีการยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน ง่ายต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายนอก ภายในมหาวิทยาลัย ไม่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งต่าง ๆ	3.51	.93	มาก
มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ปรับปรุงวิธีการทำงานของบุคลากรในบริการที่มีปัญหา	3.55	.89	มาก
บุคลากร มีการปรับปรุงวิธีการทำงาน มีความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ตอบสนองให้บริการตามความจำเป็นแก่ผู้รับบริการทันที ไม่สร้างเงื่อนไข และการต่อรอง	3.64	.85	มาก
รวมรายชื่อวัฒนธรรมการปรับตัว	3.57	.79	มาก
วัฒนธรรมพันธกิจ			
มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กรอบแนวทาง การเปลี่ยนแปลงองค์การให้บุคลากรเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน	3.64	.89	มาก
บุคลากร ผู้บริหาร ตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายที่ทำหายชัดเจน มีภาพอนาคตที่เป็นจริงได้ สนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพเต็มที่	3.59	.89	มาก
รวมรายชื่อวัฒนธรรมพันธกิจ	3.61	.83	มาก
รวมรายด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.55	.76	มาก

จากตาราง 24 อธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (3.61) รองลงมา คือ วัฒนธรรมการปรับตัว (3.57) วัฒนธรรมเอกภาพ (3.51) วัฒนธรรม ส่วนรวม (3.56) ส่วนค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ ภาพรวมอยู่ที่ (3.55) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่คะแนนมากที่สุด บุคลากรมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน มีความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ตอบสนองให้บริการตามความจำเป็น

แก่ผู้รับบริการทันที ไม่สร้างเงื่อนไข และการต่อรอง และ ข้อมีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กรอบแนวทาง การเปลี่ยนแปลงองค์การให้บุคลากรเข้าใจ ในความหมายที่ตรงกัน มากที่สุด (3.64) น้อยที่สุดบุคลากร ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการร่วม คิดร่วมทำในลักษณะทีมที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มากกว่าสั่งการตามสายบังคับบัญชา (3.42)

3.1.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้าน การสื่อสารในองค์การ แสดงดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การสื่อสารภายในองค์การ (n=290)

การสื่อสารภายในองค์การ	\bar{X}	SD	แปลผล
การสื่อสารอย่างเป็นทางการ			
มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายกลยุทธ์ มาตรฐาน การปฏิบัติงานให้ทราบ	3.83	.77	มาก
มีช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ แสดงความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ได้และนำไปแก้ไข	3.39	.85	ปานกลาง
มีการประชุมชี้แจง ท้าหรือกลยุทธ์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ร่วมกัน กำหนดไว้ทุกเดือน	3.71	.85	มาก
มีการนำความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ความสัมพันธ์อันดี	3.60	.88	มาก
รวมรายชื่อการสื่อสารอย่างเป็นทางการ	3.63	.71	มาก
การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ			
มีการเสวนาวางแผนการปฏิบัติงาน นอกกรอบแบบการประชุม ที่เป็นทางการอยู่ประจำตามอัครยาศัย	3.56	.89	มาก
กลุ่มบุคลากรมีการทบทวนหลังทำกิจกรรม นอกกรอบแบบ การประชุมที่เป็นทางการ	3.42	.91	ปานกลาง
รวมรายชื่อการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	3.49	.85	ปานกลาง
ช่องทางสื่อสาร			

การสื่อสารภายในองค์กร	\bar{X}	SD	แปลผล
มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่องทางติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ กับบุคลากรที่หลากหลายชัดเจน	3.65	.89	มาก
มีป้ายประชาสัมพันธ์นโยบาย ระเบียบข้อบังคับให้เห็นโดยทั่วไป	3.47	.95	ปานกลาง
รวมรายชื่อช่องทางสื่อสาร	3.56	.84	มาก
รวมรายด้านการสื่อสารภายในองค์กร	3.56	.74	มาก

จากตาราง 25 อธิบายได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (3.63) รองลงมาช่องทางสื่อสาร (3.56) การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (3.49) การสื่อสารภายในองค์กร รวมรายด้าน (3.56) คะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายกลยุทธ์ มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ทราบ (3.83) ต่ำสุด คือ มีช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ แสดงความคิดเห็น ด้านต่าง ๆ ได้และนำไปแก้ไข (3.39)

3.1.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย แสดงดังตาราง 26

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย:

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม

สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหอรวม:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม	\bar{x}	SD	แปล ผล
ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ			
1.1 ด้านประสิทธิผล			
ผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยบรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณ	3.56	.83	มาก
ผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ประชาชนในพื้นที่	3.55	.86	มาก
รวมรายชื่อด้านประสิทธิผล	3.56	.80	มาก
1.2 ด้านประสิทธิภาพ			
มหาวิทยาลัยสามารถลดขั้นตอนและเวลาในการให้บริการได้	3.36	.98	ปาน กลาง
มหาวิทยาลัยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและน้ำได้	3.31	.91	ปาน กลาง
มีการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการระบบสารสนเทศ ของมหาวิทยาลัย	3.51	.90	มาก
มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติราชการ ของมหาวิทยาลัย	3.46	.86	ปาน กลาง
รวมรายชื่อด้านประสิทธิภาพ	3.41	.83	ปาน กลาง
1.3 ด้านคุณภาพ			
บุคลากรให้บริการด้วยความเต็มใจ มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจ ของผู้รับบริการ	3.67	.83	มาก
มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ	3.60	.86	มาก
รวมรายชื่อมิติด้านคุณภาพ	3.64	.80	มาก
1.4 ด้านการพัฒนาองค์กร			

สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม	\bar{x}	SD	แปล ผล
มีการอบรมพัฒนาบุคลากร สร้างความพร้อมในการสนับสนุน แผนปฏิบัติราชการ	3.69	.84	มาก
มีการประเมินการพัฒนาสมรรถนะองค์การด้านคุณธรรม ความโปร่งใส ในการดำเนินการ	3.59	.84	มาก
รวมรายชื่อด้านการพัฒนาองค์การ	3.64	.79	มาก
รวมผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ	3.56	.73	มาก
1.5 ด้านใช้ทรัพยากรร่วมกัน			
มีการใช้บุคลากรร่วมกันอย่างไม่แบ่งแยกในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	3.40	.91	ปาน กลาง
มีการใช้งบประมาณร่วมกันอย่างไม่แบ่งแยกในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	3.31	.93	ปาน กลาง
มีการใช้วัสดุครุภัณฑ์สิ่งของและสถานที่ร่วมกันอย่างไม่ แบ่งแยกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.38	.93	ปาน กลาง
มีการบริหารจัดการและการปฏิบัติที่ดี ร่วมกันอย่างไม่ แบ่งแยกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.41	.93	ปาน กลาง
รวมรายชื่อด้านใช้ทรัพยากรร่วมกัน	3.37	.85	ปาน กลาง
1.6 ด้านความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวม มหาวิทยาลัย			
ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ในระดับความชำนาญในการปฏิบัติ วิชาชีพ และวิชาชีพชั้นสูง ให้มีคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ	3.74	.82	มาก
เป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้ มีความชำนาญ ในการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาในอนุภูมิภาค ลุ่มน้ำโขง	3.77	.80	มาก
ความสำเร็จในการให้บริการด้านการอุดมศึกษา มีรูปแบบ การเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.69	.82	มาก

สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม	\bar{x}	SD	แปล ผล
ความสำเร็จในการมีเอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา	3.47	.98	ปาน กลาง
การเป็นสถาบันของชุมชนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองที่มี จุดแข็งด้านการเงินการคลังเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	3.46	.97	ปาน กลาง
มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง ที่มีจุดแข็งด้านสังคม ในการ เป็นสถาบันของชุมชนเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	3.59	.88	มาก
มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง ที่มีจุดแข็งด้านวัฒนธรรม ในการเป็นสถาบันของชุมชนเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	3.66	.89	มาก
มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง ที่มีจุดแข็งด้านการท่องเที่ยว ในการเป็นสถาบันของชุมชนเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	3.71	.88	มาก
หลักสูตรที่เปิดสอนใหม่มหาวิทยาลัยเกิดจากความต้องการ และมีส่วนร่วมของประชาชน	3.46	.93	ปาน กลาง
มีความสำเร็จในการให้บริการทางการศึกษาพัฒนา ด้านวิชาชีพในระดับประเทศ นานาชาติ	3.40	.95	ปาน กลาง
มีความสำเร็จในการให้การแลกเปลี่ยนบุคลากร ด้านการศึกษา ศิลปะ วัฒนธรรม ระหว่างท้องถิ่นอนุภูมิภาค ลุ่มน้ำโขง	3.56	.93	มาก
มีการจัดการเรียนการสอนเน้นหลักสูตรอินโดจีนศึกษา ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	3.53	.93	มาก
มีความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศ เพื่อนบ้านอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	3.68	.85	มาก
มีความสำเร็จในการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด เกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ การค้า และการลงทุนเพิ่ม	3.54	.89	มาก
เป็นสถาบันการศึกษาที่สนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้บริการ วิชาการ ตอบสนองความต้องการภาคธุรกิจในพื้นที่	3.61	.87	มาก

สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม	\bar{x}	SD	แปล ผล
รวมรายชื่อด้านความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย	3.59	.76	มาก
รวมรายด้านสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม	3.51	.73	มาก

จากตาราง 26 สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย (3.59) ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ (3.56) ด้านการพัฒนาองค์การ (3.64) ตามลำดับ รวมรายด้านสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม (3.51) ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้ มีความชำนาญ ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (3.77) รองลงไปผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ในระดับความชำนาญในการปฏิบัติวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง ให้มีคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ (3.74) ต่ำสุด คือ มีการใช้งบประมาณร่วมกันอย่างไม่แบ่งแยกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมหาวิทยาลัยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและน้ำได้ (3.31)

3.2 สรุปผลภาพรวมการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม ดังตาราง 27

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย
หลอมรวม

ปัจจัยรายด้านภาพรวม	\bar{x}	SD	แปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.53	.78	มาก
หลักธรรมาภิบาล	3.59	.76	มาก
ทรัพยากรการบริหาร	3.51	.81	มาก
วัฒนธรรมองค์การ	3.55	.76	มาก
การสื่อสารภายในองค์กร	3.56	.74	มาก
สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย	3.51	.73	มาก

จากตาราง 27 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ปัจจัยตัวแปรแฝงและปัจจัยสัมฤทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือหลักธรรมาภิบาล ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.59 รองลงไปด้านการสื่อสาร ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรการบริหารและ สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย (3.56), (3.55), (3.53), (3.51) และ (3.51) ตามลำดับอยู่ในระดับ มาก

3.3 ผลการให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารในประเด็นปัจจัย ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมโดยสรุปดัง ตาราง 28

ตาราง 28 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา
ของบุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ (n=290)

ปัจจัยที่ศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	<p>- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ฯ ควรเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในด้านความรักสามัคคีเป็นตัวอย่างที่ดีซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมสูง รักษาความเป็นกลาง ไม่แบ่งแยก ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กรเสียเองแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรอบรู้ มีความรู้ประสบการณ์ด้านการบริหารศักยภาพสูง มีวิสัยทัศน์ชัดเจนไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนรับฟังปัญหา มีทักษะในการแก้ปัญหามหาวิทยาลัยได้ มีความยุติธรรม ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารควรมาจากบุคลากรภายใน คัดสรรผู้นำที่มีเครือข่ายและทุ่มเทการทำงานให้มหาวิทยาลัย มิได้มีวัตถุประสงค์แอบแฝง</p>
หลักธรรมาภิบาล	<p>- ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการที่ดีที่ถูกต้องมีนโยบายนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันจำแนกได้ว่าเป็นหลักการในเรื่องใด เน้นประโยชน์ขององค์กร บุคลากรทำความเข้าใจที่กระจ่างชัดในการปฏิบัติงานในด้านธรรมาภิบาล ผู้บริหารต้องแสดงความซื่อสัตย์เชื่อถือไว้ใจได้มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ มีแนวปฏิบัติที่ดี การบริหารควรโปร่งใส เผยแพร่เอกสาร หรือมีการประชาสัมพันธ์ขั้นตอนกระบวนการของการปฏิบัติ ทั้งการใช้งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ การสรุปชี้แจง ข้อเสนอแนะไม่ควร</p>

ปัจจัยที่ศึกษา	ข้อเสนอแนะ
ทรัพยากรการบริหาร	<p>ทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะกับงาน มีการกำหนดภาระงานหน้าที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร พัฒนาบุคลากรเมตักยภาพเพื่อเพิ่มผลงานและรายได้ เปิดโอกาสให้ระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็น ควรใช้บุคลากรอย่างคุ้มค่าและให้โอกาสหน่วยงานเดิมได้เติบโต ก้าวหน้าร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย <p>เงินงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรให้ความยุติธรรมเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณเหมาะสมเพียงพอ และแบ่งปันงบประมาณแก่หน่วยงานที่มีข้อจำกัดในการแสวงหาทรัพยากรให้มองว่าเป็นองค์การเดียวกันไม่แบ่งแยกควรคำนึงถึงต้นทุนและใช้งบประมาณที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพคำนึงถึงประสิทธิผล <p>วัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรพัฒนาแต่ละหน่วยงานอย่างเสมอภาคไม่ควรแบ่งแยกการวางแผนการพัฒนาควรมองถึงการพึ่งตนเองได้ในอนาคตของแต่ละหน่วยงาน ใช้ทรัพยากรร่วมกันในการสร้างคุณค่ารายได้ให้มหาวิทยาลัย และสามารถสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมชุมชนและประเทศการจัดการ มีการทำงานร่วมกันระหว่างคณะ <p>การบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการความขัดแย้งด้วยการรับฟังปัญหาหาทางเลือกร่วมกันแก้ปัญหาบนพื้นฐานความรักความเข้าใจ ผู้บริหารต้องรับฟังปัญหามีวิธีจัดการปัญหา ให้ทุกฝ่ายพอใจมีทางเลือกที่เหมาะสม จัดระบบบริหารจัดการสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย ลดค่าใช้จ่ายลงประหยัด

ปัจจัยที่ศึกษา	ข้อเสนอแนะ
วัฒนธรรมองค์การ	<p>- ควรมีการหลอมรวมบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจกรรมร่วมกันใช้ประโยชน์จากหน่วยงานที่เริ่มก่อตั้ง มหาวิทยาลัยที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายวิเคราะห์ เพื่อนำวัฒนธรรมที่ดีนั้นๆ มาพัฒนาให้เป็นวัฒนธรรมร่วม เป็นการปรับตัว ควรหล่อหลอมความเชื่อค่านิยมร่วม ในมหาวิทยาลัยทำงานอย่างมีคุณภาพปรับปรุงงาน มีอัตลักษณ์ขององค์กร มีการยกย่องให้เกียรติกันและกัน เชิดชูบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีเป็นแบบอย่าง มีการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรรักองค์กร ผู้บริหาร ต้องเป็นแบบอย่างในการสร้างและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรม องค์การ</p>
การสื่อสารภายในองค์การ	<p>- มหาวิทยาลัยมีคณะหน่วยงานในพื้นที่ที่ห่างไกล ควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการพัฒนา ความรู้ทางเทคโนโลยีแก่บุคลากร จัดหาระบบ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่พอเพียงกับการสื่อสาร ควรมีการประชุมอย่างเป็นทางการ ผู้บริหารควรสื่อสาร กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อทำความเข้าใจ ในนโยบายและสะท้อนความคิด ปัญหาจากบุคลากร</p>
สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย	<p>- ควรให้มีการพูดคุยกันก่อนการจัดตั้งทีมบริหาร และ ทีมบริหารต้องมีเสถียรภาพมีคนเก่งคนดีมีคุณธรรม สามารถนำองค์กรไปสู่สัมฤทธิ์ผล มีโอกาสทำงาน ต่อเนื่องด้วยการประเมินผลเพื่อพัฒนาศักยภาพ สร้างการทำงานต่อเนื่องลดการสูญเสียทรัพยากร มีการ เจรจาต่อรอง โกล่เกลี่ยคู่กรณีที่มีความขัดแย้ง สร้างภาพ อนาคตขององค์กรร่วมกัน พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้รับใช้สังคมด้วยความสุขความภาคภูมิใจ</p>

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย โดยใช้สถิติ ด้วยสถิติพหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple Linear regression analysis) โดยเลือกวิธีการแบบ Stepwise พร้อมกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดกระทำตัวแปร ดังนี้

1. กำหนดรหัสตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 การกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าสู่สมการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ประเภทตัวแปร	รหัส
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Interval scale	X1
ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี)	Interval scale	X2
ทรัพยากรการบริหาร	Interval scale	X3
วัฒนธรรมองค์การ	Interval scale	X4
การสื่อสารภายในองค์การ	Interval scale	X5
สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม	Interval scale	Y

2. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) ทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และ สัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรทั้งหมด เพื่อเป็นการทดสอบว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็จะนำเฉพาะตัวแปรดังกล่าวเข้าสู่สมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple linear regression analysis) ดังตาราง 30

ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ชื่อตัวแปร (X)	ประเภทของตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (r) กับสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม (Y)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Interval scale	.754**
ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี)	Interval scale	.815**
ทรัพยากรทางการบริหาร	Interval scale	.830**
วัฒนธรรมองค์การ	Interval scale	.841**
การสื่อสารภายในองค์การ	Interval scale	.847**

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 พบว่า ตัวแปรอิสระ (X1-X5) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) ทรัพยากรทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.754 ถึง 0.847 ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร จึงเหมาะสมที่จะนำไปเข้าสมการพหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple linear regression) เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม

3. ทำการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวม มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปร โดยใช้ Multiple linear regression และเลือกวิธีแบบ Enter ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังตาราง 31

ตาราง 31 ลำดับตัวแปรพยากรณ์ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญ
ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ลำดับตัวแปรที่ได้รับการ คัดเลือก	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	.290	.101		2.864	.004		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.000	.061	.000	-.011	.991	.171	5.831
หลักธรรมาภิบาล	.106	.080	.110	1.320	.188	.104	9.588
ทรัพยากรทางกาบริหาร	.276	.054	.305	5.089	.000*	.201	4.969
วัฒนธรรมองค์การ	.106	.079	.110	1.340	.181	.107	9.344
การสื่อสารภายในองค์การ	.421	.052	.424	8.068	.000*	.262	3.817

$$SE_{est} = \pm 0.33435$$

$$R = 0.891 ; R^2 = 0.794 ; \text{Adj. } R^2 = 0.791 ; F = 219.399 ; p\text{-value} = 0.001$$

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 พบว่า

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity ที่รุนแรง) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance inflation factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (Morris & Lieberman, 2012) เมื่อพิจารณาค่า Tolerance สอดคล้องกับ Hair et al. (2010) กล่าวว่า ค่า Tolerance < 0.10 ไม่ควรเข้าใกล้ 0.0 เพราะเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 9.588 ซึ่งไม่เกิน 10 และแม้ว่า ค่า Tolerance ที่มีค่าต่ำกว่า 0.2 แต่ยังมีค่าที่ใกล้ 0.0 ได้แก่

ค่า Tolerance ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีค่า 0.171 ค่า Tolerance ของวัฒนธรรมองค์การ มีค่า .107 และค่า Tolerance ของธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) มีค่า .104 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูง(ไม่เกิด Multicollinearity ที่รุนแรง)

2. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) ทรัพยากรทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม) ($F = 219.399$; $p\text{-value} = 0.001$)

3. ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม โดยรวม ($p \leq 0.001$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.891 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 79.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.33435

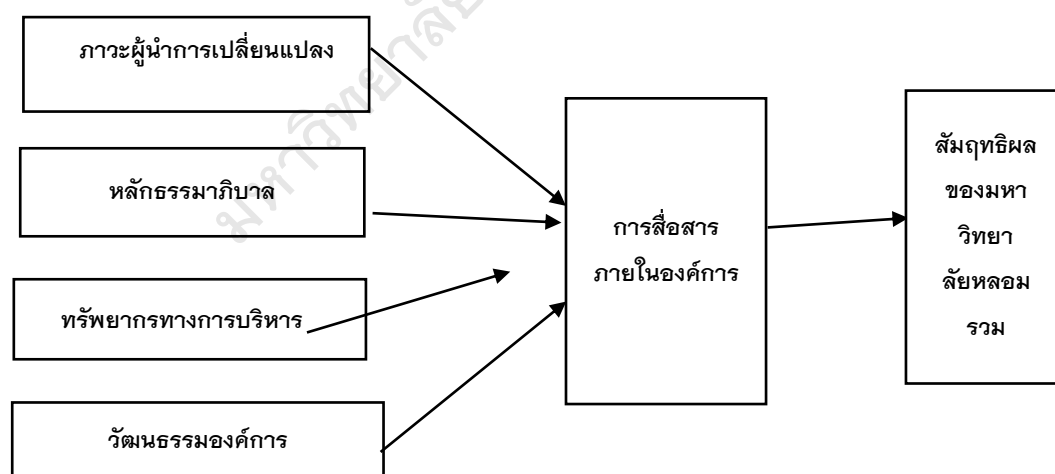
สมการพยากรณ์สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนมในรูปคะแนนดิบ เป็นดังนี้

$$Y = .290 + .276 \text{ ทรัพยากรทางการบริหาร (X3)} + .421 \text{ การสื่อสารภายในองค์การ (X5)}$$

ส่วนตัวแปรพยากรณ์ สัมฤทธิ์ผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X1) ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) (X2) วัฒนธรรมองค์การ (X3)

ผลจากการศึกษาข้อมูลและการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F-test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) ทรัพยากรทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม) ($F = 219.399$; $p\text{-value} = 0.001$) มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงปริมาณเชิงสมมติฐานจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการที่ดี) ทรัพยากรทางการ

บริหาร วัฒนธรรมองค์การ มีตัวแปรกลาง 1 ตัว คือ การสื่อสารภายในองค์การที่พบว่า เป็นเหตุปัจจัยที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม แต่เมื่อทำการ ตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปร ตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวม โดยรวม ($p \leq 0.001$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.891 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 79.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ ± 0.33435 มีเพียง ตัวแปรอิสระ ทรัพยากรทางการบริหาร (X3) และการสื่อสารภายในองค์การ (X5) ที่เป็น ตัวแปรพยากรณ์สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยพัฒนาโมเดลขึ้นใหม่เป็นกรอบแนวคิดเชิงปริมาณ สมมติฐานจากการทบทวน วรรณกรรมและความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล (การบริหารจัดการ ที่ดี) ทรัพยากรทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ มีตัวแปรกลาง 1 ตัว คือ การสื่อสาร ภายในองค์การที่พบว่า เป็นเหตุปัจจัยที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 กรอบแนวคิดเชิงปริมาณเชิงสมมติฐานจากวรรณกรรมทัศนะและความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร

จากภาพประกอบ 20 ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ตามกรอบแนวคิดสมมติฐานเพื่อยืนยันองค์ประกอบตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

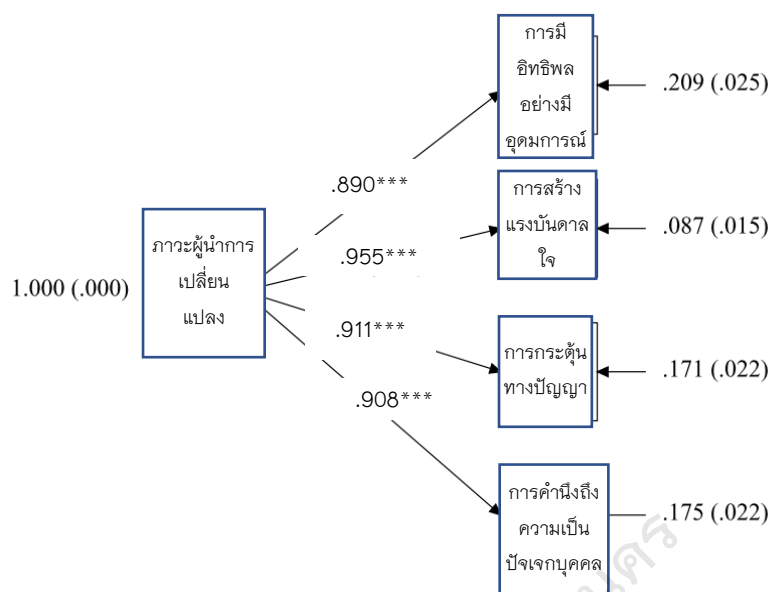
ตอนที่ 5 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการสร้างแบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาสู่สัมฤทธิ์ผล

ก่อนการวิเคราะห์ผู้วิจัยขอปรับกรอบแนวคิดเชิงสมมติฐาน โดยอาศัยฐานคติจากลำดับของการเกิดขึ้นของตัวแปร (Birth order) ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีระบบและความสัมพันธ์เชิงลำดับตามทฤษฎี ปฏิจจสมุปบาท (ธรรมเป็นเหตุแห่งการเกิด) มีผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 32 และภาพประกอบ 21

ตาราง 32 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	P-value	
1.การมีอิทธิพลอย่างสุดมการณ์	0.89	0.01	0.00	0.02
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	0.95	0.00	0.00	0.01
3.การกระตุ้นทางปัญญา	0.91	0.01	0.00	0.02
4.การคำนึงถึงการเป็นปัจเจก	0.90	0.01	0.00	0.02



$\chi^2 = 6.688$, $df = 2$, $\chi^2/df = 3.344$, $p = .000$, $CFI = .996$, $TLI = .989$, $RMSEA = .09$, $SRMR = 0.007$

ภาพประกอบ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพประกอบ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 6.688$, $df = 2$, $\chi^2/df = 3.344$, $p = .000$, $CFI = .996$, $TLI = .989$, $RMSEA = .09$, $SRMR = 0.007$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.89–0.95 และมีนัยสำคัญทุกค่า P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 0.95 รองลงไป ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 0.91 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ 0.89 ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.01–0.02 แสดงว่า ในภาพรวมของตัวแปรในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวัด ไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้ดังตาราง 33

ตาราง 33 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

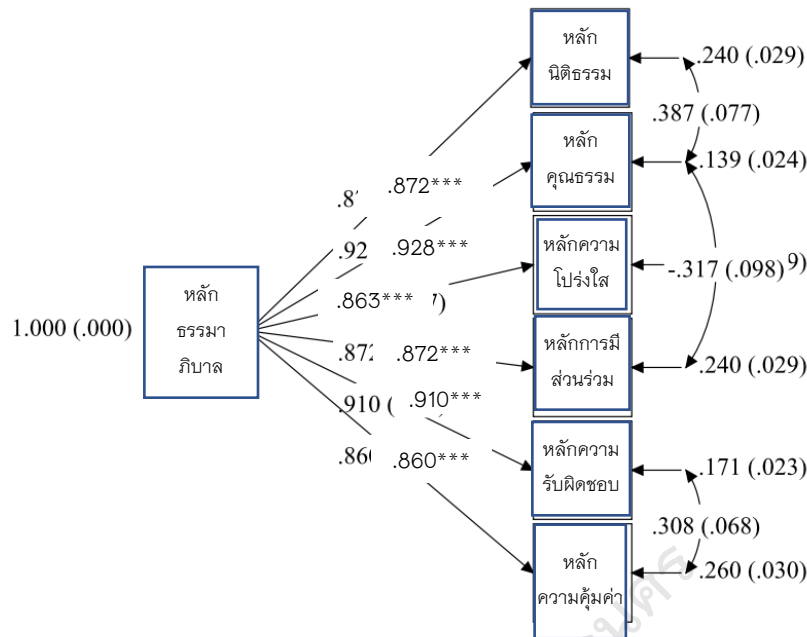
ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	3.34	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.99	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.98	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index (เกิน 1 ได้)	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.09	พอใช้
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดี

5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรหลักธรรมาภิบาล

ดังตาราง 34 และภาพประกอบ 22

ตาราง 34 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรหลักธรรมาภิบาล

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร หลักธรรมาภิบาล			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1. หลักนิติธรรม	0.87	0.01	0.00	0.02
2. หลักคุณธรรม	0.92	0.01	0.00	0.02
3. หลักความโปร่งใส	0.86	0.01	0.00	0.09
4. หลักการมีส่วนร่วม	0.87	0.01	0.00	0.02
5. หลักความรับผิดชอบ	0.91	0.01	0.00	0.02
6. หลักความคุ้มค่า	0.86	0.01	0.00	0.03



$$\chi^2 = 25.12, df = 6, \chi^2/df = 4.17, p = .000, CFI = .990, LTI = .975, RMSEA = .105, SRMR = 0.0$$

ภาพประกอบ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดหลักธรรมาภิบาล

จากภาพประกอบ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักธรรมาภิบาล พบว่า โมเดลการวัดหลักธรรมาภิบาล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 25.12, df = 6, \chi^2/df = 4.17, p = .000, CFI = .990, LTI = .975, RMSEA = .105, SRMR = 0.01$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.86–0.92 และมีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดคือ ด้านหลักคุณธรรม (0.92) รองลงไป ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ (0.91) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านหลักคุ้มค่า (0.86) ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.02–0.09 แสดงว่า ในภาพรวมของตัวแปรในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงธรรมาภิบาล มีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดธรรมาภิบาล ได้ครบทุกตัวแปรและสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวัดไปใช้วิเคราะห์ห้ข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ต่อไปได้ แม้ว่าจะพบว่าตัวแปรที่สังเกตได้ จะมีความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ไม่เกิด Multicollinearity ที่รุนแรง ดังตาราง 35

ตาราง 35 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดหลักธรรมมาภิบาล

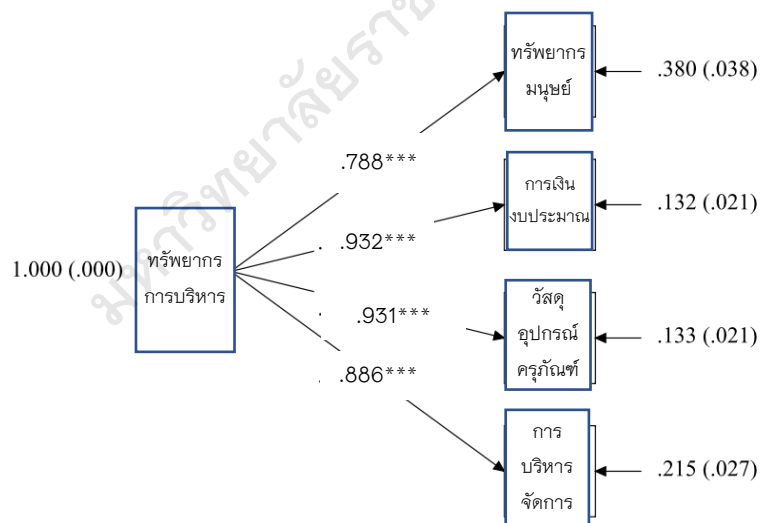
ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	4.17	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.99	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	0.97	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.10	พอใช้
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.01	สอดคล้องดี

5.3 ผลการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทรัพยากรการบริหาร

ดังตาราง 36 และภาพประกอบ 23

ตาราง 36 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรทรัพยากรการบริหาร

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร ทรัพยากรการบริหาร			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1. ทรัพยากรมนุษย์	0.78	0.02	0.00	0.03
2. การเงินงบประมาณ	0.93	0.01	0.00	0.02
3. วัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์	0.93	0.01	0.00	0.09
4. การบริหารจัดการ	0.88	0.01	0.00	0.02



$\chi^2 = 14.646$, $df = 2$, $\chi^2/df = 7.323$, $p = .000$, $CFI = .988$, $TLI = .964$, $RMSEA = .148$, $SRMR = .01$

ภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดทรัพยากร
ทางการบริหาร

จากภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทรัพยากรการบริหาร พบว่า โมเดลการวัดทรัพยากรการบริหาร ไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย

$\chi^2 = 14.646$, $df = 2$, $\chi^2/df = 7.323$, $p = .000$, $CFI = .988$, $TLI = .964$,

$RMSEA = .148$, $SRMR = .01$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง

0.78–0.93 มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการเงินงบประมาณ (0.93) รองลงไป ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง (0.93) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าต่ำสุด คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ (0.78) ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.02–0.03 แสดงว่า ตัวแปรในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงทรัพยากรการบริหาร มีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดทรัพยากรการบริหาร แม้ว่าค่า Relative Chi Square และ RMSEA สูงกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยหลอมรวมตามสภาพการณ์จริง ไม่สอดคล้องกับทฤษฎี สามารถนำข้อมูลไปประกอบการวิเคราะห์ต่อไปได้ดังตาราง 37

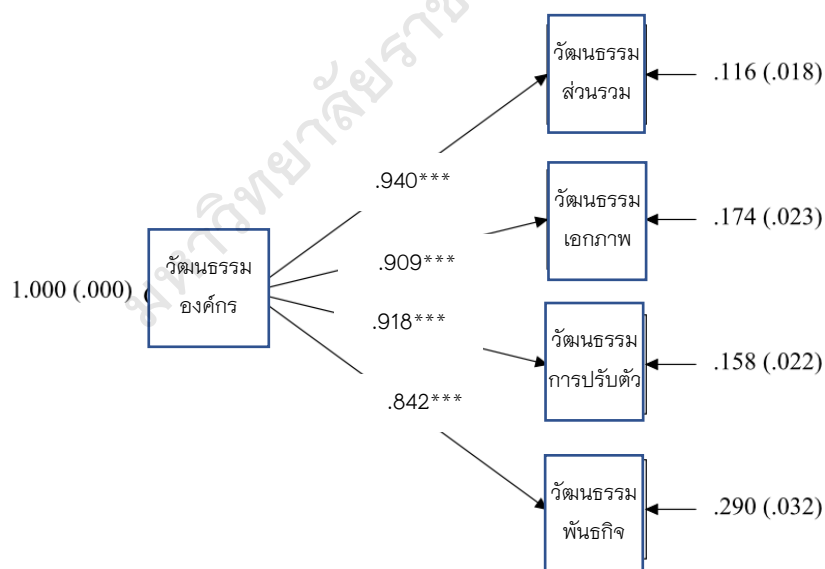
ตาราง 37 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดทรัพยากร

ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	7.32	ไม่ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.98	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	0.96	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.14	ไม่สอดคล้อง
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.01	สอดคล้องดี

5.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กร ดังตาราง 38 และภาพประกอบ 24

ตาราง 38 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	S.E.	P-value	
1. วัฒนธรรมส่วนรวม	0.94	0.01	0.00	0.01
2. วัฒนธรรมเอกภาพ	0.90	0.01	0.00	0.02
3. วัฒนธรรมการปรับตัว	0.91	0.01	0.00	0.02
4. วัฒนธรรมพันธกิจ	0.84	0.01	0.00	0.03



$\chi^2 = 18.308, df = 2, \chi^2/df = 9.154, p = .000, CFI = .986, TLI = .958, RMSEA = .168, SRMR = .014$

ภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กร

จากภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์การ พบว่า โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 18.308$, $df = 2$, $\chi^2/df = 9.154$, $p = .000$, $CFI = .986$, $TLI = .958$, $RMSEA = .168$, $SRMR = .014$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.84–0.94 และมีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม (0.94) รองลงไป ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว (0.91) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (0.78) ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.01–0.03 แสดงว่า ในภาพรวมของตัวแปรในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดวัฒนธรรมองค์การ ได้ครบทุกตัวแปรและสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวัดไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ต่อไปได้ ตัวแปรสังเกตไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังตาราง 39

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 39 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์การ

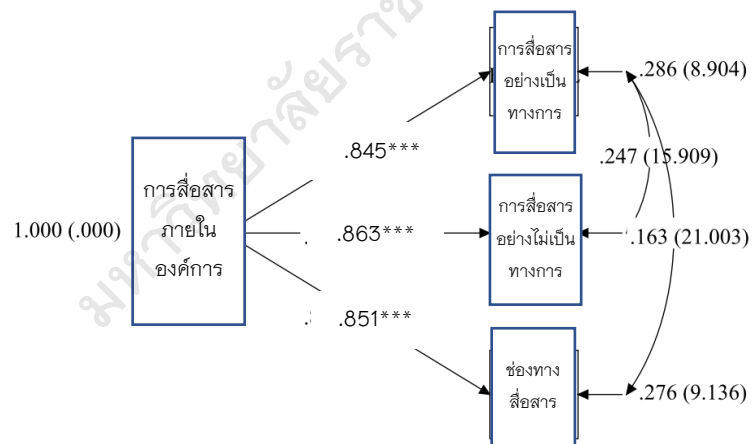
ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	9.15	ไม่ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.98	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	0.95	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.16	ไม่สอดคล้อง
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.01	สอดคล้องดี

5.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการสื่อสารภายในองค์กร

ดังตาราง 40 และ ภาพประกอบ 25

ตาราง 40 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรการสื่อสารภายในองค์การ

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปร การสื่อสารภายในองค์การ			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1.การสื่อสารอย่างเป็นทางการ	0.84	5.26	0.00	8.90
2.การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.86	5.44	0.00	21.00
3.ช่องทางสื่อสาร	0.85	5.36	0.00	9.13



$\chi^2 = 0.000, df = -2, \chi^2/df = .000, p = .000, CFI = .997, TLI = 1.005, RMSEA = .000, SRMR = .000$

ภาพประกอบ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดการสื่อสารภายใน
องค์การ

จากภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการสื่อสาร
ภายในองค์การ พบว่า โมเดลการวัดการสื่อสารภายในองค์การ มีความสอดคล้องกลมกลืน
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีที่มีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย

$\chi^2 = 0.000, df = -2, \chi^2/df = 0.000, p = 0.000, CFI = 0.997, TLI = 1.005, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.000$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.84–0.86 และมีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (0.86) รองลงไป ด้านช่องทางสื่อสาร (0.85) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (0.84) ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 8.90–21.00 แสดงว่า ในภาพรวมของตัวแปรโมเดล การวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารภายในองค์การ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการสื่อสารภายในองค์การ ได้ครบทุกตัวแปรและสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวัดไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ต่อไปได้ ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับต่ำ ซึ่งไม่เกิด Multicollinearity ที่รุนแรง ดังตาราง 41

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 41 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการสื่อสารภายในองค์กร

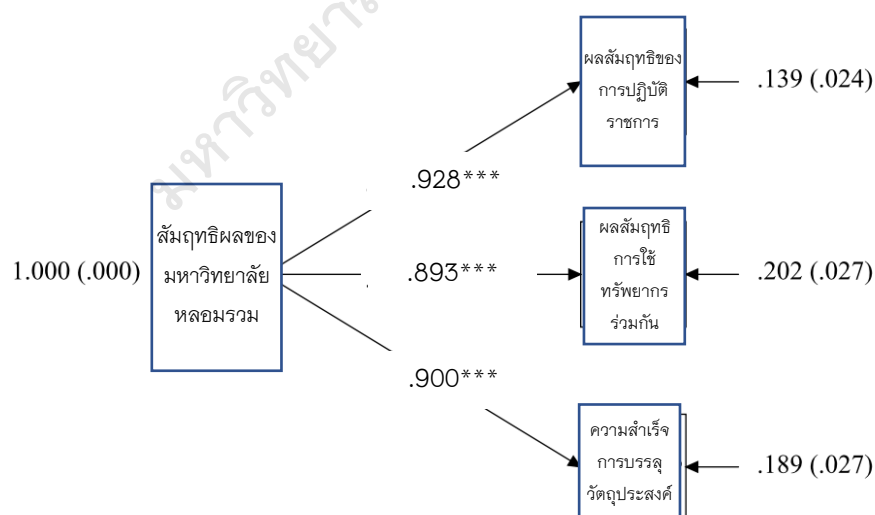
ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	0.00	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.99	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	1.00	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดีมาก
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดี

5.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

หลอมรวมดังตาราง 42 และภาพประกอบ 26

ตาราง 42 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปร ด้านสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1. ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติ ราชการ	0.92	0.01	0.00	0.02
2. ผลสัมฤทธิ์การใช้ ทรัพยากร	0.89	0.01	0.00	0.02
3. ผลสัมฤทธิ์การบรรลุ วัตถุประสงค์	0.90	0.01	0.00	0.02



$\chi^2 = 0.000$, $df = 0$, $\chi^2/df = 0.000$, $p = 0.000$, $CFI = 1.00$, $TLI = 1.00$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.000$

ภาพประกอบ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผล
มหาวิทยาลัยหลอมรวม

จากภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหอสมรรม พบว่า โมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอสมรรม มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย $\chi^2 = 0.000$, $df = 0$, $\chi^2/df = .000$, $p = .000$, $CFI = 1$, $TLI = 1$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.000$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.89–0.92 และมีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติราชการ (0.92) รองลงไป ด้านความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการ หอสมรรมมหาวิทยาลัย (0.90) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (0.89) ค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.024–0.027 แสดงว่า ในภาพรวมของตัวแปรในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหอสมรรมมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอสมรรม ได้ครบทุกตัวแปรและสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวัดไปใช้วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ต่อไปได้ดังตาราง 43

ตาราง 43 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัย

ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	0.00	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	1.00	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	1.00	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดีมาก
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดี

ตอนที่ 6 วิเคราะห์สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอสมรวม

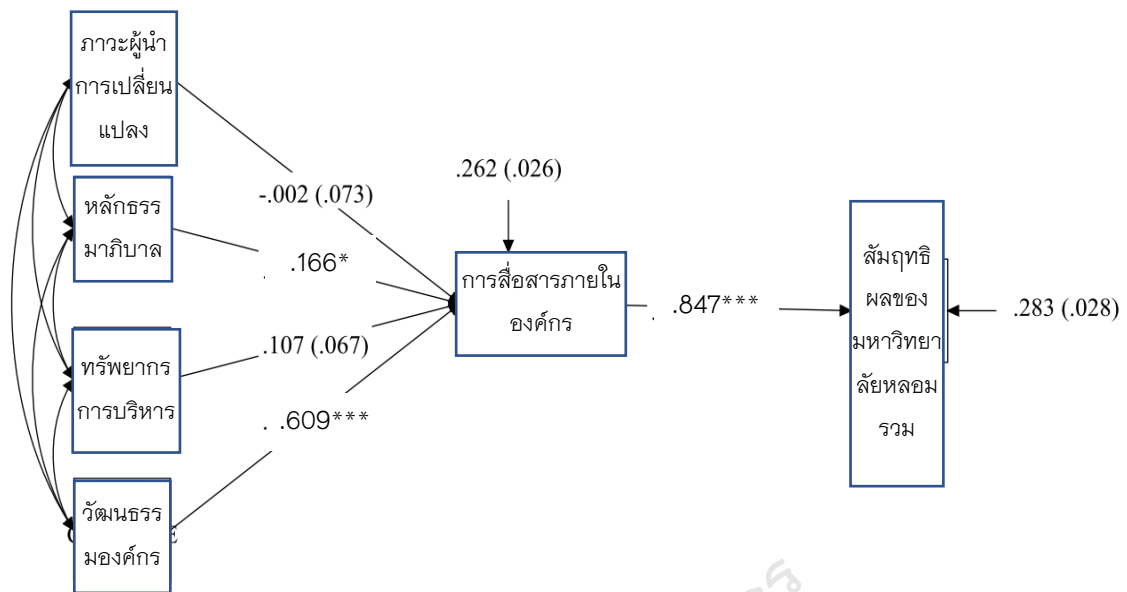
ในการกำหนดกรอบแนวคิดวิจัยเชิงปริมาณเชิงสมมติฐานจากการทบทวนวรรณกรรมและความเชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหาร ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ มีตัวแปรแฝง 1 ตัวคือ การสื่อสารภายในองค์การ ตัวแปรตาม

คือ สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหอสมรวม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอสมรวม

6.1 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหอสมรวม โมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดวิจัยเชิงปริมาณเชิงสมมติฐานแสดง ดังตาราง 44 ภาพประกอบ 27

ตาราง 44 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรอิสระกับการสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรกับสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร อิสระกับตัวแปรแฝงการสื่อสารภายใน องค์กร			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P-value	
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-0.002	0.07	>0.05	0.02
2. หลักธรรมาภิบาล	0.16	0.09	0.05	0.02
3. ทรัพยากรการบริหาร	0.10	0.06	>0.05	0.02
4. วัฒนธรรมองค์กร	0.60	0.08	0.00	0.02
ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร การสื่อสารภายในองค์กรกับสัมฤทธิ์ผล			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P-value	
การสื่อสารภายในองค์กร	0.84	0.01	0.00	0.02



$$\chi^2 = 92.283, df = 4, \chi^2/df = 0.000, p = 0.000, CFI = 1.000, TLI = 1.000, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.000$$

ภาพประกอบ 27 ผลการวิเคราะห์ สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม โมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดวิจัยเชิงปริมาณ

จากภาพประกอบ 27 ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลสมมุติฐานยังไม่มี ความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงถึงการประมาณค่าพารามิเตอร์จาก ข้อมูลยังไม่ได้ค่าใกล้เคียงความเป็นจริง ตามกระบวนการ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันพบว่าสมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย หลอมรวม ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าดัชนีดังนี้

$\chi^2 = 92.283, df = 4, \chi^2/df = .000, p = 0.000, CFI = 1.000, TLI = 1.000, RMSEA = .000, SRMR = .000$ พบว่า ปัจจัยหลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรง ต่อการสื่อสารภายในองค์กร (0.16) และ (0.60) มีนัยสำคัญ P Value 0.05 และ มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวม (0.84) มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความสัมพันธ์เป็นลบ (-.002) และ ทรัพยากรทางการบริหาร (0.10) ไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ แสดงว่า ในภาพรวมของตัวแปรในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวม ยังไม่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย หลอมรวม ได้ครบทุกตัวแปร ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลเพื่อค้นหาว่าโมเดลใดที่มีตัวแปร

แผนผังสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอการค้ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดสัมฤทธิ์ผล
มหาวิทยาลัยหอการค้าได้เหมาะสม ดังตาราง 45

ตาราง 45 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ค่าดัชนีตรวจสอบความ สอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการ พิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	0.00	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก	1.00	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	1.00	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้อง ดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดี มาก
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้อง ดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้อง พอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดี

6.2 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนา

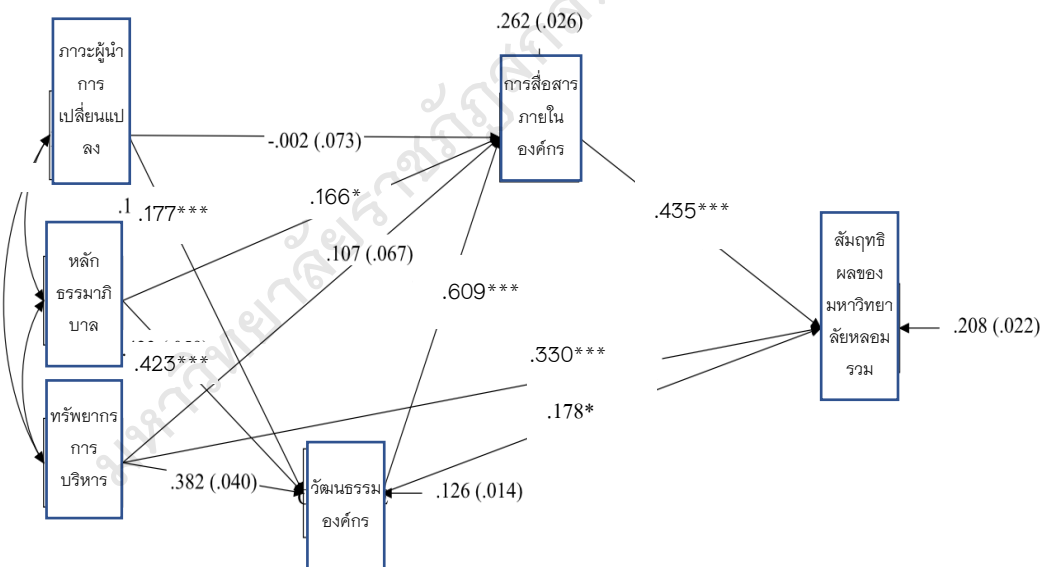
การบริหารมหาวิทยาลัยหอการค้า โมเดลตั้งต้นตามกรอบแนวคิดวิจัยเชิงปริมาณ
เชิงสมมติฐานและโมเดลที่ปรับครั้งที่ 1 แสดงดัง ตาราง 46 และภาพประกอบ 26

ตาราง 46 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรอิสระกับการสื่อสารภายในองค์การ
วัฒนธรรมองค์การกับการสื่อสารภายในองค์การ ความตรงการวัดการสื่อสาร
ภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การและสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร อิสระกับตัวแปรแฝงการสื่อสารภายใน องค์การ			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P-value	
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-0.002	0.07	>0.05	0.02
2. หลักธรรมาภิบาล	0.16	0.09	0.05	0.02
3. ทรัพยากรการบริหาร	0.10	0.06	>0.05	0.02
4. วัฒนธรรมองค์การ	0.60	0.08	0.00	0.02
ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร การสื่อสารภายในองค์การกับสัมฤทธิ์ผล			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P-value	
การสื่อสารภายในองค์การ	0.43	0.05	0.00	0.02
ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร อิสระกับวัฒนธรรมองค์การ			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P-value	
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.17	0.04	0.00	0.01
2. หลักธรรมาภิบาล	0.42	0.05	0.00	0.01
3. ทรัพยากรการบริหาร	0.38	0.04	>0.05	0.01

ตาราง 46 (ต่อ)

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปร การสื่อสารภายใน วัฒนธรรมองค์กรกับ สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1. การสื่อสารภายใน	0.43	0.05	0.00	0.02
2. วัฒนธรรมองค์กร	0.89	0.01	0.05	0.02
3. ทรัพยากรการบริหาร	0.33	0.05	0.00	0.02



$\chi^2 = 2.626$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.313$, $p = .000$, $CFI = 1.00$, $TLI = .997$, $RMSEA = .033$, $SRMR = .004$

ภาพประกอบ 28 ผลการวิเคราะห์ สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม โมเดลปรับครั้งที่ 1

จากภาพประกอบ 28 แสดงผลการวิเคราะห์ สมการโครงสร้างแบบจำลอง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอสมรวม โมเดลปรับครั้งที่ 1 โมเดลดั้งเดิมตาม สมมุติฐานไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงใช้โปรแกรมปรับโมเดล เพื่อค้นหาว่าโมเดลที่สอดคล้องเหมาะสมควรเป็นอย่างไร พบว่า มีตัวแปรแฝงเพิ่ม คือ วัฒนธรรมองค์กร โดยคงโมเดลสมมุติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบ โมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอสมรวมไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์มีค่าดัชนี ดังนี้ $\chi^2 = 2.626$, $df = 2$, $\chi^2 / df = 1.313$, $p = 0.000$, $CFI = 1.00$, $TLI = 0.997$, $RMSEA = 0.033$, $SRMR = 0.004$ หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์กร (0.16) และ (0.60) มีนัยสำคัญ P-Value 0.05 และ 0.00 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทรัพยากรการบริหารไม่มีอิทธิพลต่อ การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร ทรัพยากรการบริหาร มีอิทธิพล ทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอสมรวม (0.43) และ (0.33) มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 หลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรม องค์กร (0.42) และ (0.17) มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรง กับสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอสมรวมที่ (0.17) มีนัยสำคัญ P-Value 0.05 ทรัพยากรการ บริหารไม่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงทำการปรับ โมเดลให้เหมาะสมครั้งที่ 2 ดังตาราง 47

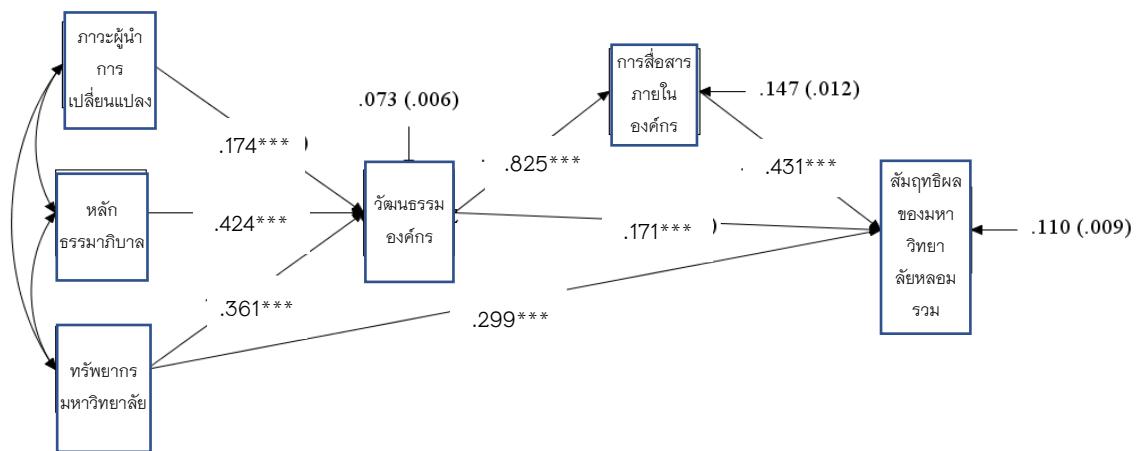
ตาราง 47 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	1.31	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	1.00	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ	0.99	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index	0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.03	สอดคล้องดีมาก
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดี 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.08 ไม่สอดคล้อง	0.00	สอดคล้องดี

6.3 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม โมเดลที่ปรับครั้งที่ 2 ที่มีตัวแปรแฝงมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม แสดงดังตาราง 48 และภาพประกอบ 29

ตาราง 48 ผลการตรวจสอบความตรงการวัดตัวแปรอิสระกับ วัฒนธรรมองค์การ
และทรัพยากรการบริหาร การสื่อสารภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การกับ
สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร อิสระ กับตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.17	0.04	0.00	0.00
2. หลักธรรมาภิบาล	0.42	0.05	0.00	0.00
3. ทรัพยากรการบริหาร	0.36	0.03	0.00	0.00
ตัวแปร	ผลการตรวจสอบความตรงการวัด ตัวแปร การสื่อสารภายในองค์การ วัฒนธรรม องค์การทรัพยากรการบริหารกับสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัย			R ²
	เมทริกซ์ น้ำหนักองค์ประกอบ			
	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E.	P- value	
1. การสื่อสารภายในองค์การ	0.84	0.01	0.00	0.00
2. วัฒนธรรมองค์การ	0.17	0.06	0.00	0.00
3. ทรัพยากรการบริหาร	0.29	0.05	0.00	0.00



$\chi^2 = 12.540$, $df = 5$, $\chi^2/df = 2.508$, $p = .028$, $CFI = .995$, $TLI = .987$, $RMSEA = .072$, $SRMR = .013$

ภาพประกอบ 29 ผลการวิเคราะห์ สมการโครงสร้างรูปแบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม โมเดลปรับครั้งที่ 2 ตัวแปรแฝงมีความเหมาะสม

จากภาพประกอบ 29 ผลการปรับโมเดลครั้งที่ 2 นี้ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมได้ โมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าดัชนี ดังนี้ $\chi^2 = 12.540$, $df = 5$, $\chi^2/df = 2.508$, $p = 0.028$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.987$, $RMSEA = 0.072$, $SRMR = 0.013$ หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร (0.42), (0.36) และ (0.17) มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 การสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม (0.43) และ (0.17) มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 แต่มีสองตัวแปรคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง -0.002 เดิม ทรัพยากรทางการบริหาร (0.10) เดิมที่ไม่มีนัยสำคัญ (ภาพ 26) เมื่อปรับใหม่ผ่านตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์กร พบว่าหลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรง (0.36) (0.42) และ (0.17) มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ทรัพยากรการบริหาร 0.299 มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ซึ่งพบว่าโมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงได้อยู่ระหว่าง 0.17–0.82

มีนัยสำคัญ P-Value 0.00 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดคือ วัฒนธรรมองค์กร 0.82 ซึ่งพบว่าโมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่ปรับใหม่นี้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถใช้ประกอบการพิจารณาเป็นแนวทางให้ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยหลอมรวม ดังตาราง 49

ตาราง 49 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้อง		เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ตัวย่อ	ชื่อเต็ม			
χ^2/df	Relative Chi Square	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5	2.50	ผ่านเกณฑ์
p	P-value	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์
CFI	Comparative Fit Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.99	ดีมาก
TLI	Tucker-Lewis Index	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก	0.98	ดีมาก
NNFI	Non-norm Fit Index (เกิน 1 ได้)	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปหรือ 0.95 ขึ้นไปจะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก		
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	น้อยกว่า 0.05 สอดคล้องดีมาก ระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 สอดคล้องดี ระหว่าง 0.08 ถึง 0.10 สอดคล้องพอใช้ มากกว่า 0.10 ไม่สอดคล้อง	0.07	สอดคล้องดี

จากตาราง 49 ผู้วิจัยปรับแบบจำลองพบว่าผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันดี 1. สนใจว่าตามความคิดเห็นประสบการณ์ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีปัจจัยอื่นที่จะมีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผล

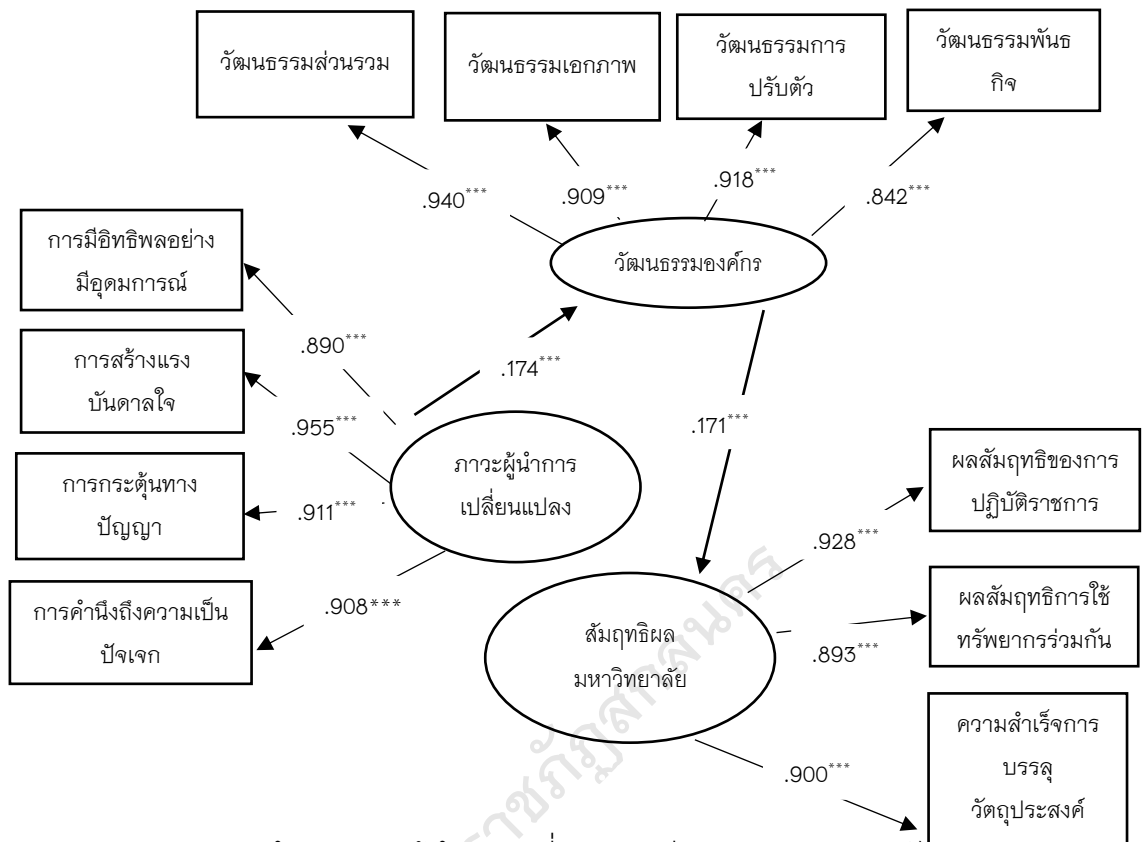
ของมหาวิทยาลัยหลอมรวมหรือไม่ มีความคิดอย่างไร ต่อปัจจัยข้างต้นตามแบบจำลอง
 แนวทางการพัฒนาการบริหารที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมนั้น
 เห็นด้วยหรือไม่อย่างไร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเพราะเหตุใด สังเคราะห์ประเด็นข้อเสนอ
 เชนนโยบาย แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม มหาวิทยาลัยนครพนม
 2. รับฟังความคิดเห็นแนวทางการปรับปรุงทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ความรู้
 ความสามารถประสบการณ์ มีส่วนร่วมพัฒนาระบบการบริหารจัดการ บริหารการ
 เปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหา ผ่านการสัมภาษณ์เจาะลึกในประเด็นต่าง ๆ ที่พิจารณาเห็นว่า
 เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองแนวทางการพัฒนา
 การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทาง
 การพัฒนาการบริหารโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยในระยะที่ 3 นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบยืนยัน โมเดล
 ที่ได้จากการปรับตามข้อค้นพบในงานวิจัยระยะที่ 2 งานวิจัยเชิงปริมาณที่ศึกษาปัจจัยที่มี
 อิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา เป้าหมายเพื่อวิเคราะห์และ
 สังเคราะห์ข้อมูลให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
 โดยผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารระดับอุดมศึกษาและผู้มีส่วนได้เสีย
 จำนวน 8 คน ผู้วิจัยให้ชื่อแบบจำลองนี้ว่าปฏิจจสมุปบาท เนื่องจากมีปัจจัยสาเหตุหลาย
 ปัจจัย สอดคล้องกับหลักปฏิจจสมุปบาท (ธรรมอันเป็นเหตุแห่งการเกิด) ประกอบด้วย
 13 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยสัมพันธ์หมายถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันของปัจจัยหลายปัจจัย
 (Kenaphoom, 2017) สังเคราะห์ว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นอย่างไร ด้วยเหตุผลว่า
 1. ยังมีตัวแปรอื่นอีกหรือไม่ที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม
 ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2 พบว่า เมื่อปรับตัวแบบจำลองใหม่ ค่าสูงสุด คือ
 หลักธรรมาภิบาล (0.42) รองลงไป ทรัพยากรการบริหาร (0.36) ภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลง (0.17) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ มีนัยสำคัญ P-Value
 0.00 พบว่าโมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม มีความสอดคล้องกลมกลืน
 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดคือ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล
 ทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การ (0.82) ขณะที่การสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพล
 ต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม (0.43) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อ

สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหอจอมรวม (0.17) ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย (0.29) โมเดลการวัดสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอจอมรวมมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าดัชนี ดังนี้ $\chi^2 = 12.540$, $df = 5$, $\chi^2 / df = 2.508$, $p = 0.028$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.987$, $RMSEA = 0.072$, $SRMR = 0.013$ ดังตาราง 50 แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งนำเสนอไปแล้วนั้น ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิต่อแบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอจอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลและข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

7.1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหอจอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล แสดงดังภาพประกอบ 30 และตาราง 50



ภาพประกอบ 30 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล

จากภาพประกอบ 30 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อ วัฒนธรรมองค์กรสามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ร้อยละ 17.40 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุดด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 95.50 รองลงไปที่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 91.10 ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจก ร้อยละ 90.80 และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร้อยละ 89.00 ตามลำดับ และวัฒนธรรมองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมมีส่วนร่วม ร้อยละ 94.00 รองลงไปที่ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ร้อยละ 91.80 ด้านวัฒนธรรมเอกภาพร้อยละ 90.90 และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ร้อยละ 84.20 ตามลำดับ ส่วนสัมฤทธิผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นร้อยละที่ประมาณค่า มากที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ร้อยละ 92.80 รองลงไปที่ด้านความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ร้อยละ 90.00 และด้านผลสัมฤทธิ์การ

ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ร้อยละ 89.30 และวัฒนธรรมองค์กรมีค่าอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผล ร้อยละ 17.10 อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารมหาวิทยาลัยตามสภาพการณ์จริงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สมบูรณ์และมีการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาบริหารจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การน้อย ผู้บริหารยังไม่ได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำออกมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถทำได้และเกิดผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยได้ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารสู่สัมฤทธิ์ผล เช่นเดียวกับ

การสื่อสารภายใน ผลการวิเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อแบบจำลอง

การพัฒนาการบริหารดังตาราง 50

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม
1. นายกสภามหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์	<p>เห็นด้วย</p> <p>1. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าใจบริบท วัฒนธรรม คนในพื้นที่</p> <p>2. ผู้บริหารที่มาจากหน่วยงานอื่นเป็นคนนอกพื้นที่อยู่ได้ไม่นานเนื่องจากสื่อสารกันไม่เข้าใจจะนำไปสู่ความขัดแย้ง</p> <p>3. มีความกล้าหาญกล้าทำสิ่งใหม่สร้างความเชื่อ</p>	<p>1. เสนอให้ผู้นำในสถานศึกษาที่หลอมรวมมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารไม่ควรเป็นคนนอกพื้นที่จะเกิดความไม่เข้าใจกันกับบุคลากร</p> <p>2. การพัฒนาต้องสร้างความรักสามัคคีผ่านวัฒนธรรมองค์การผสมผสานวัฒนธรรมแต่ละหน่วยงานที่ถูกหลอมรวม</p> <p>3. สร้างทีมงานมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน</p>

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย หลอมรวม
	<p>มันส์ครัทธาแก่ผู้บริหาร ทุกระดับให้เกิดยึดโยง เชิดชูคุณงามความดี ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมที่ดี</p> <p>4. วางแผนเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยผ่านทาง วัฒนธรรมองค์การในด้าน คุณภาพบุคลากร</p>	<p>ผู้บริหารแต่ละคณะต้องให้ บุคลากรยอมรับทำงานร่วมกันจน เกิดสัมฤทธิ์ผลทางราชการ</p> <p>4. สรรหาผู้บริหารมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ จัดการปัญหาที่มีความรอบรู้</p> <p>5. สร้างงานที่โดดเด่นเป็น ประโยชน์ต่อพื้นที่ทางเศรษฐกิจ งานในโครงการพระราชดำริใน พื้นที่จังหวัดและประเทศเพื่อนบ้าน</p> <p>6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง เชื่อมสัมพันธ์ภาพผู้ใต้บังคับบัญชา</p>
2. ผู้บริหารจาก สำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษา	<p>เห็นด้วย</p> <p>1. ผู้บริหารระดับสูงควร รับทราบปัญหาในแต่ละ หน่วยงานที่มีวัฒนธรรม องค์การแตกต่างกันปัญหา ต่างกัน</p> <p>2. บุคลากรจำเป็นต้องปรับ ทัศนคติทำความเข้าใจต่อกัน</p>	<p>1. ผู้บริหารควรไปเยี่ยมชม สถาบันการศึกษาที่หลอมรวม พบปะสนทนากับบุคลากรอาวุโส ผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยตรง</p> <p>2. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การในหน่วยงานที่มีปัญหา</p>
3. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณบดีวิทยาลัยการ ปกครองส่วนท้องถิ่น	<p>ไม่เห็นด้วย มีความเห็น แตกต่าง</p> <p>1. ผู้นำต้องนำแนวคิดการ หลอมรวม นำปรัชญามา</p>	<p>1. ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการสร้างระบบ ด้วยการทำวิจัยทัศนให้ชัดเจน</p>

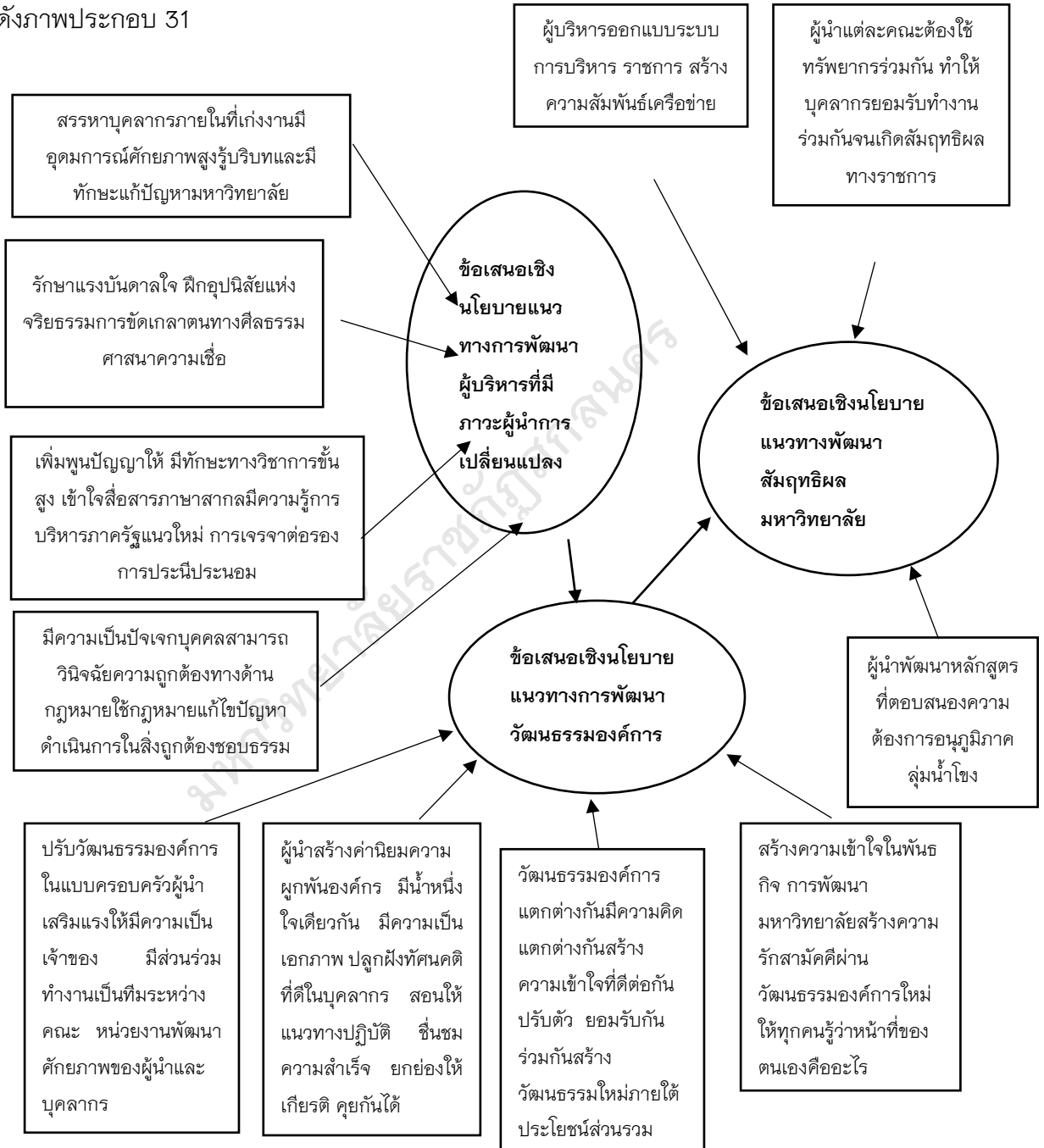
ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม
	<p>เป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นมาตั้งเป้าหมายว่ากระบวนการหลอมต้องทำอะไร</p> <p>2. สถานศึกษามีพื้นฐานต่างกันวัฒนธรรมต่างกันมิติต่างกัน</p> <p>3. ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อนสร้างวัฒนธรรมองค์การ</p>	<p>2. ออกแบบระบบการบริหารระบบการทำงาน สร้างความสัมพันธ์เครือข่าย</p> <p>3. พัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน</p>
4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร คณบดีคณะ วิทยาศาสตร์ การแพทย์	<p>เห็นด้วย</p> <p>1. ผู้บริหารควรมาจากภายในองค์การเพราะรู้ปัญหาอุปสรรค</p> <p>2. ควรนำผู้นำสถานศึกษา มาคุยกันต้องชี้แจงว่าจะทำอะไรไปในทิศทางใด ผู้บริหารชุดเดิมจะอยู่ในทีมใหม่อย่างไร</p> <p>3. วัฒนธรรมองค์การที่เป็นจุดแข็งควรนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>4. ควรสร้างค่านิยมใหม่ในวัฒนธรรมองค์การ</p>	<p>1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมควรเป็นผู้บริหารที่อยู่ในสถาบันการศึกษาเดิมเข้าใจบริบทวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>2. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรใช้บุคลากรที่หลอมรวมสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ในค่านิยมร่วม</p> <p>3. ควรนำจุดแข็งของสถาบันที่หลอมรวมมาบริหารจัดการเพิ่มความเข้มแข็ง</p> <p>4. อบรมพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม
5. ผู้มีส่วนได้เสีย ประธานหอการค้า จังหวัดนครพนม	เห็นด้วย 1. มหาวิทยาลัยนครพนม ป่วยเรื้อรัง มีการร้องเรียน ทั้งผู้นำองค์กร ผู้ตาม และ นายกสภามหาวิทยาลัย ไม่สามารถบริหารจัดการ ได้แม้มีเป้าหมายหลอมรวม ชัดเจน มีปัญหาธรรมภิ บาล 2. ผู้นำขาดคุณสมบัติทำให้ เกิดการต่อต้านมีการกลั่น แกล้งกัน	1. สรรหาผู้นำที่ดีสง่างาม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อมาเยียวยาพัฒนา มหาวิทยาลัย สร้างวัฒนธรรม องค์กรใหม่ โดยมีเป้าหมาย สร้างพัฒนาคน หลักสูตร มีมาตรฐานจัดสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ บรรยากาศส่งเสริม ความเป็นนานาชาติ 2. ผู้บริหารควรพัฒนาหลักสูตร ที่ตอบสนองความต้องการ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงคำนึงถึง ความสุขคุ้มค่าคุ้มทุนตาม วัตถุประสงค์
6. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหลอม รวม มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์ คณะบดีคณะ รัฐศาสตร์	เห็นด้วย 1. ผู้บริหารต้องตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญในการหลอม รวม 2. ในองค์กรสมรรถนะสูง มีความเป็นตนเองสูงต้อง สร้างความเข้าใจในตนเอง	1. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ต้องอาศัยความเข้าใจที่ดีต่อกัน 2. บุคลากรผู้บริหารต้องร่วมคิด ร่วมดำเนินการสร้างวัฒนธรรม องค์กรภายใต้ประโยชน์ ส่วนรวม

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม
7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อธิการบดี	เห็นด้วย 1. มหาวิทยาลัยนครพนมควรมีวัฒนธรรมแบบครอบครัว ซึ่งพยายามสร้างความเป็นครอบครัวใช้ชื่อว่า NPU Family 2. ผู้นำไม่อยากเป็นผู้บริหารคนที่อยากเป็นผู้บริหารอยากได้อำนาจหาประโยชน์ให้ตนเอง	1. พยายามสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ทุกคนรู้ว่าหน้าที่ของตนเองคืออะไร 2. ผู้บริหารต้องกล้าคิดกล้าทำกล้าเปลี่ยนแปลง 3. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
8. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ อธิการบดี	เห็นด้วย 1. การสรรหาผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมาจากภายในสามารถคุยกันเข้าใจทราบบริบทคนนอกไม่ทราบปัญหาขัดแย้งได้ง่าย 2. การพัฒนาผู้นำมีการส่งไปอบรมต่างประเทศพัฒนาภาษา 2-3 เดือนพาไปเรียนรู้ให้อบรมผู้บริหาร 3. มีการพูดจาทกลงกันว่าใครควรเป็นผู้นำต้องมีประสบการณ์ไม่เกี่ยงงาน	1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์สร้างวัฒนธรรมองค์การในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้โอกาสเสนอชื่อมาก่อน และตกลงกันด้วยดี 100% 2. ผู้บริหารมีเครือข่ายร่วมมือทางวิชาการต่างประเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสร้างค่านิยมเห็นความสำคัญการศึกษาต่อแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างความรักผูกพันองค์การปลูกฝังทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อมหาวิทยาลัยชื่นชมความสำเร็จยกย่องให้เกียรติ

สรุปการสังเคราะห์ จากการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล

ดั่งภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 สรุปการสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้ทรงคุณวุฒิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล ตามแบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารสู่สัมฤทธิ์ผล

7.1.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อ สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากใน ทฤษฎี ดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พัฒนาด้านความมีอุดมการณ์ สรรหา ผู้บริหารจากบุคลากรภายในที่เก่งงานมีอุดมการณ์ศักยภาพสูงรู้บริบทและมีทักษะ แก้ปัญหามหาวิทยาลัย 2. การสร้างแรงบันดาลใจ สามารถรักษาแรงบันดาลใจ ผูกอุปนิสัยแห่งจริยธรรมการขัดเกลาตนทางศีลธรรม ศาสนาความเชื่อ 3. การกระตุ้น ทางปัญญาเพิ่มพูนด้านปัญญาให้ มีทักษะทางวิชาการขั้นสูง เข้าใจ สื่อสารภาษาสากล มีความรู้การบริหารภาครัฐแนวใหม่ การเจรจาต่อรองการประนีประนอม 4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถวินิจฉัย ความถูกต้องทางด้านกฎหมายใช้กฎหมายแก้ไขปัญหาคำเนิการในสิ่งถูกต้องชอบธรรม

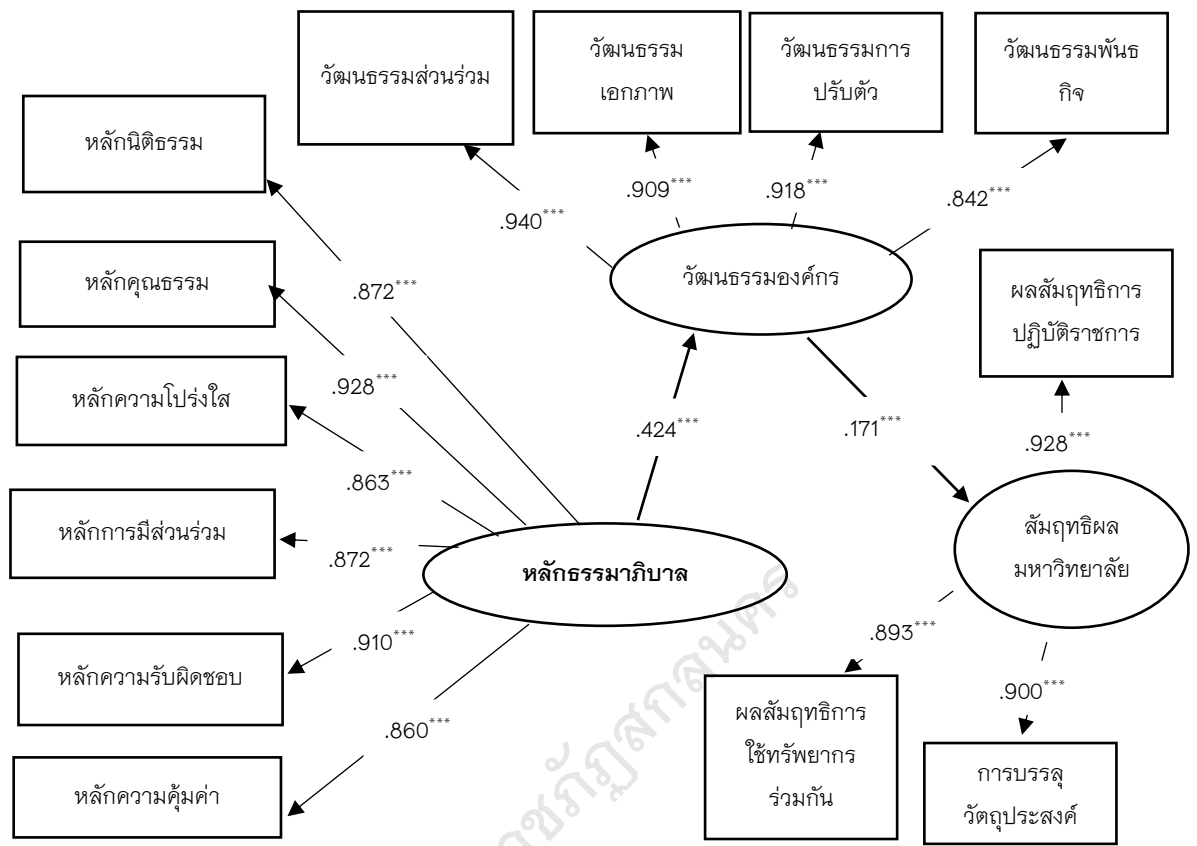
7.1.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร วัฒนธรรม องค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม จากการวิเคราะห์ของ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม ปรับวัฒนธรรมองค์การในแบบครอบครัว ผู้นำเสริมแรงให้มีความ เป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมทำงานเป็นที่ระหว่งคณะ หน่วยงานพัฒนาศักยภาพของผู้นำและ บุคลากร 2. วัฒนธรรมเอกภาพ ผู้นำสร้างค่านิยมความผูกพันองค์กร มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความเป็นเอกภาพ ปลูกฝังทัศนคติที่ดีในบุคลากร สอนให้แนวทางปฏิบัติ ชื่นชม ความสำเร็จ ยกย่องให้เกียรติ คุยกันได้ 3. วัฒนธรรมการปรับตัว ทำความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันมีความคิดแตกต่างกันสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันปรับตัว ยอมรับกัน ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมใหม่ภายใต้ประโยชน์ส่วนรวม 4. วัฒนธรรมพันธกิจ สร้างความเข้าใจในพันธกิจ การพัฒนามหาวิทยาลัยสร้าง ความรักสามัคคีผ่านวัฒนธรรม องค์การใหม่ให้ทุกคนรู้ว่าหน้าที่ของตนเองคืออะไร ทำงานเพื่อประโยชน์และความสุขของ ประชาชน

7.1.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารในด้านสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวม จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารออกแบบระบบการบริหาร

ราชการ สร้างความสัมพันธ์เครือข่าย 2. ผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมผู้นำแต่ละคณะ ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้บุคลากรยอมรับทำงานร่วมกันจนเกิดสัมฤทธิ์ผลทาง
 ราชการ 3. ผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ผู้นำพัฒนาหลักสูตร
 ที่ตอบสนองความต้องการอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

สรุปผู้ทรงคุณวุฒิ ร้อยละ 87.50 เห็นด้วยว่าข้อเสนอเชิงนโยบายแนว
 ทิศทางการพัฒนาการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรรหาผู้บริหารจากบุคลากร
 ภายในที่เก่งงานมีอุดมการณ์ศักยภาพสูงรู้บริบทและมีทักษะแก้ปัญหามหาวิทยาลัย
 มีทักษะทางวิชาการขั้นสูง เข้าใจสื่อสารภาษาสากล มีความรู้การบริหารภาครัฐแนวใหม่
 การเจรจาต่อรองการประนีประนอม สามารถวินิจฉัยความถูกต้องใช้กฎหมายแก้ไขปัญหาค
 ดำเนินการในสิ่งถูกต้องชอบธรรม รักษาแรงบันดาลใจ ฝึกอุปนิสัยแห่งจริยธรรมการ
 ชัดเกลตาตทางศีลธรรม ศาสนาความเชื่อ ด้านวัฒนธรรมองค์การมีข้อเสนอเชิงนโยบาย
 ได้แก่ ปรับวัฒนธรรมองค์การในแบบครอบครัว สร้างค่านิยมความผูกพันองค์กร มีน้ำหนึ่ง
 ใจเดียวกันร่วมกันสร้างวัฒนธรรมใหม่ภายใต้ประโยชน์ส่วนรวมให้ทุกคนรู้ว่าหน้าที่ของ
 ตนเองคืออะไร ทำงานเพื่อประโยชน์และความสุขของประชาชน ด้านสัมฤทธิ์ผล
 มหาวิทยาลัยผู้บริหารออกแบบระบบการบริหาร ราชการ สร้างความสัมพันธ์เครือข่าย

7.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ
 พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นปัจจัย
 หลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพล
 ทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล แสดงดังภาพประกอบ 32 และตาราง 51



ภาพประกอบ 32 แบบจำลองหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ
วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย

จากภาพประกอบ 32 หลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ สามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ร้อยละ 42.40 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบตามค่าประมาณ มากที่สุดคือ หลักคุณธรรม ร้อยละ 92.80 รองลงไปร้อยละ หลักความรับผิดชอบ ร้อยละ 91.00 หลักการมีส่วนร่วมและหลักนิติธรรม ร้อยละ 87.20 หลักความโปร่งใส ร้อยละ 86.30 และ หลักความคุ้มค่า ร้อยละ 86.00 ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเทียบตามค่าประมาณมากที่สุดคือ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ร้อยละ 94.00 รองลงไปวัฒนธรรมการปรับตัวร้อยละ 91.80 วัฒนธรรมเอกภาพ ร้อยละ 90.00 และ วัฒนธรรมพันธกิจ ร้อยละ 84.20 ตามลำดับ วัฒนธรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผล สามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ ร้อยละ 17.10 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสัมฤทธิผลที่มากที่สุด คือด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ร้อยละ 92.80 รองลงไป ผลสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ ร้อยละ 90.00 และ ผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมกันร้อยละ 89.3 ตามลำดับ

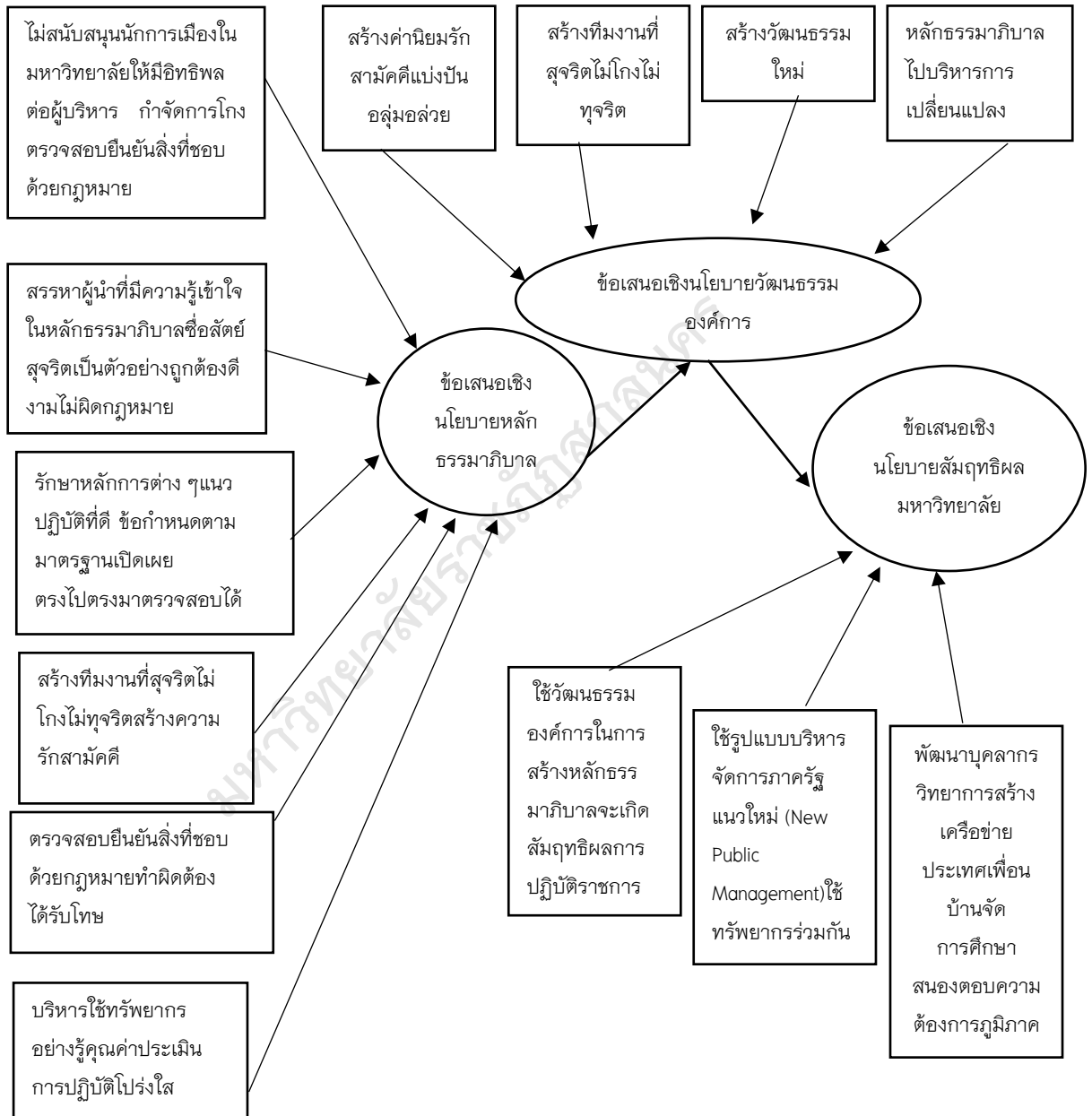
ตาราง 51 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลของผู้ทรงคุณวุฒิในปัจจุบัน
หลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อ แบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย หลอมรวม
1. นายกสภา มหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์	เห็นด้วย หลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพล ต่อการพัฒนาการบริหารสู่ สัมฤทธิผล	1. เน้นโปร่งใสตรวจสอบได้ 2. จัดระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง 3. กรรมการกลางมีส่วนร่วมแสดงความเห็น ให้มีการแข่งขันราคา 4. พัฒนาบุคลากร พัฒนา วิทยาการสร้างเครือข่ายประเทศ เพื่อนบ้านจัดการศึกษาสนองตอบ ความต้องการภูมิภาค
2. ผู้บริหารจาก สำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษา	เห็นด้วย วิธีปฏิบัติมาจากวัฒนธรรม ขององค์การหรือวิธีเดิม ๆ ปฏิบัติตามกันมาหรือตาม อาวุโส มีการสื่อสารผ่าน ช่องทางการสื่อสารภายใน องค์การอาจมีความล่าช้า ไม่ทั่วถึง ช่องทางสื่อสาร ช่องทางภายในมีแนวปฏิบัติ กลาง ๆ อาจขัดไม่ สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์การจึงอาจไม่เกิด สัมฤทธิผล	1. ผู้บริหารระดับสูงพบปะเยี่ยม ชม ประชุมกิจกรรมกับเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติการ ผู้อาวุโส ผู้บริหารระดับกลางและต่ำของ แต่ละองค์การที่จะหลอมรวม อย่างน้อย 1 หน่วยปฏิบัติต่อ สัปดาห์เพื่อนำนโยบายหลักธรร มาภิบาลไปสู่การปฏิบัติ 2. มีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านหลัก ธรรมาภิบาล แนะนำส่วนกลาง ผู้ปฏิบัติติดต่อสอบถามได้ใช้ วัฒนธรรมองค์การในการสร้าง หลักธรรมาภิบาลจะเกิด สัมฤทธิผลการปฏิบัติราชการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณบดีวิทยาลัยการปกครองส่วนท้องถิ่น	เห็นด้วย เนื่องจากทุกคนในองค์การต้องรับรู้ร่วมกันในหลักธรรมาภิบาลว่ามีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดเผยข้อมูลโปร่งใสเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ตรวจสอบรับรู้ในสิ่งสงสัย มีระบบบริหารความเสี่ยง 2. ใช้รูปแบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3. ใช้หลักธรรมาภิบาลพิจารณาในการสร้างรายได้ของคณะต่าง ๆ
4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ การแพทย์	เห็นด้วย ในการนำหลักการธรรมาภิบาลมากำกับดูแลระบบบริหารองค์การนั้นต้องทำการถ่ายทอดให้ทุกคนถือปฏิบัติ เข้าใจแนวทางปฏิบัติที่ดี มีเงื่อนไขอะไร ตรวจสอบอย่างไร	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีมาตรการตรวจสอบบัญชี ตรวจสอบภายในที่รัดกุมสม่ำเสมอ 2. ฝึกอบรมผู้บริหารให้เข้าใจหลักการที่ถูกต้องทดลองให้ปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงลงไปถ่ายทอด 3. ต้องนำหลักธรรมาภิบาลไปบริหารการเปลี่ยนแปลง
5. ผู้มีส่วนได้เสีย ประธานหอการค้า จังหวัดนครพนม	เห็นด้วย มหาวิทยาลัยมีเรื่องร้องเรียนกันมากระหว่างนายกสภาฯ กับ อธิการบดี ระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยกับคณบดี ระหว่างอาจารย์กับ อธิการบดี ปัญหาทุจริตผู้นำผู้บริหารไม่เป็นตัวอย่างในเรื่อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความไว้วางใจกัน ในมหาวิทยาลัยมีภาวะความกดดัน หวาดระแวง มีการกลั่นแกล้งกัน 2. นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการสร้างความรักสามัคคีผ่านวัฒนธรรมองค์การมีความ อลุ่มอล่วยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 3. สร้างทีมงานที่สุจริตไม่โกงไม่ทุจริต

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยฯ
	ความรักสามัคคี ชัดแย้งกัน เอแก้ปัญหาบางประการก็ สร้างปัญหาความขัดแย้งใหม่ มีผลต่อภาพลักษณ์ ฟ้องคดีจ มีผลต่อความสนใจศึกษาต่อ	4. บริหารโครงการโดยใช้ทรัพยากร อย่างรู้คุณค่าประเมินการปฏิบัติ โปร่งใส
6. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหอ รวม มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์ คณะบดีคณะ รัฐศาสตร์	เห็นด้วย ผู้บริหารต้องรู้เข้าใจในหลัก ธรรมาภิบาลจะส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์การการ พัฒนา ลดความขัดแย้ง บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ประกันความเสี่ยง ความคับ ข้องใจ สงสัย อธิบายแนว ปฏิบัติที่ถูกต้อง	1. ควรมีการสรรหาผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถในหลักธรรมาภิบาล ซื่อสัตย์สุจริต 2. ไม่สนับสนุนนักการเมือง ในมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทอิทธิพล ต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย กำจัด การโกงตรวจสอบยืนยันสิ่งที่ชอบ ด้วยกฎหมาย
7. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครพนม อธิการบดี	เห็นด้วย ผู้บริหารต้องกล้า เปลี่ยนแปลงแก้ปัญหา บริหารทรัพยากร สวัสดิการ บุคลากร ความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกันในมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรม ใหม่	1. บุคลากรต้องยอมรับการ เปลี่ยนแปลงไม่ยอมรับทำให้เกิด ปัญหาทางกฎหมาย 2. ต้องให้เรียนรู้ว่าถ้าทำผิด กฎหมายแล้วต้องได้รับโทษอย่างไร
8. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครราชสีมา นครินทร์ อธิการบดี	เห็นด้วย อธิการบดีต้องไปติดตามงาน ต่าง ๆ ในทุกคณะอย่าง ต่อเนื่องเพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ธรรมาภิบาลสร้างค่านิยม รักสามัคคีแบ่งปันกลุ่มช่วยเหลือ	1. กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการในการ ดำเนินนโยบายหลักธรรมาภิบาล ในมหาวิทยาลัย 2. รักษาหลักการต่าง ๆ แนวปฏิบัติ ที่ดี ข้อกำหนดตามมาตรฐาน เปิดเผยตรงไปตรงมาตรวจสอบได้

สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผล ดังภาพประกอบ 33



ภาพประกอบ 33 สรุปการสังเคราะห์ วิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผล

7.2.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. หลักนิติธรรม ไม่สนับสนุนนักการเมืองในมหาวิทยาลัยให้มีอิทธิพลต่อผู้บริหาร กำจัดภารกิจตรวจสอบยืนยันสิ่งที่ชอบด้วยกฎหมาย 2. หลักคุณธรรม สรรหาผู้นำที่มีความรู้เข้าใจในหลักธรรมาภิบาลซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวอย่างถูกต้องตั้งงามไม่ผิดกฎหมาย 3. หลักความโปร่งใสรักษาหลักการต่าง ๆ แนวปฏิบัติที่ดีข้อกำหนดตามมาตรฐาน เปิดเผยตรงไปตรงมาตรวจสอบได้ 4. หลักการมีส่วนร่วม สร้างทีมงานที่สุจริตไม่โกงไม่ทุจริต สร้างความรักสามัคคี 5. หลักสำนึกรับผิดชอบตรวจสอบยืนยันสิ่งที่ชอบด้วยกฎหมายทำผิดต้องได้รับโทษ 6. หลักความคุ้มค่าบริหารใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าประเมินการปฏิบัติโปร่งใส

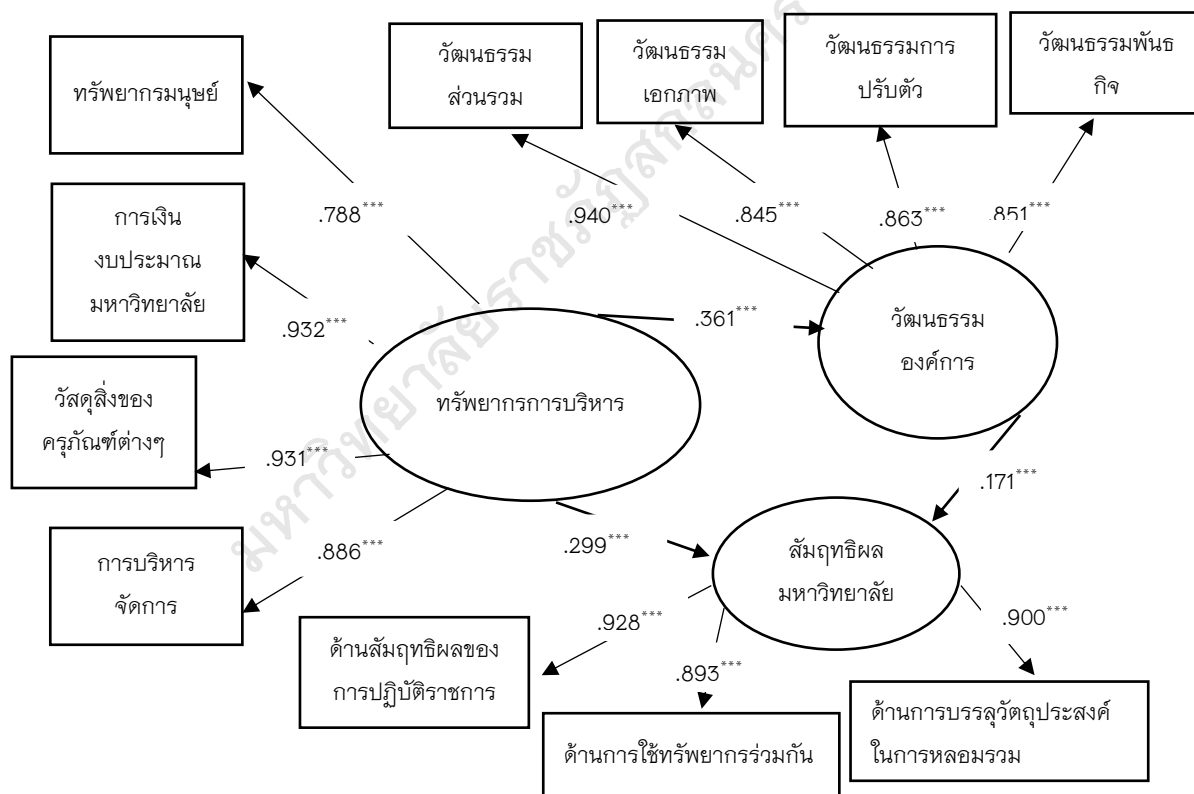
7.2.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารในด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม สร้างค่านิยมรักสามัคคี แบ่งปันอะลุ่มอล่วย 2. วัฒนธรรมเอกภาพ สร้างทีมงานที่สุจริตไม่โกงไม่ทุจริต 3. วัฒนธรรมปรับตัว สร้างวัฒนธรรมใหม่ 4. วัฒนธรรมพันธกิจ หลักธรรมาภิบาลไปบริหารการเปลี่ยนแปลง

7.2.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารในด้านสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การหลักธรรมาภิบาล พบว่าต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ใช้วัฒนธรรมองค์การในการสร้างหลักธรรมาภิบาลจะเกิดสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติราชการ 2. ด้านการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้รูปแบบบริหารจัดการภาครัฐแนว ใหม่ (New Public Management) เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3. ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัยพัฒนาบุคลากร วิทยาการสร้างเครือข่ายประเทศเพื่อนบ้านจัดการศึกษาสนองตอบความต้องการภูมิภาค

สรุปผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย ร้อยละ 100 ในข้อค้นพบว่า ปัจจัยหลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การโดยเห็นว่ามหาวิทยาลัยหลอมรวมต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลมีประสบการณ์การบริหาร พัฒนาค่านิยมแนวปฏิบัติหลักธรรมาภิบาลที่ดีผ่านวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรรับทราบปัญหาหลักธรรมาภิบาลเชื่อมโยงตรวจสอบหาจุดคุยกับบุคลากรปฏิบัติการผู้บริหารทุกระดับ

มีข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารดังนี้ ใช้การบริหารจัดการภาครัฐ
แนวใหม่ นำหลักการมาภิบาลมาประกอบการพิจารณาสร้างรายได้แก่มหาวิทยาลัย
มีมาตรการดำเนินการตามกฎหมาย มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ แนวปฏิบัติที่ดี

7.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ
พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล ของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นปัจจัย
ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ
มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ทรัพยากรมีอิทธิพลทางตรงต่อ
สัมฤทธิผลด้วย แสดงดังภาพประกอบ 34 และ ตาราง 52



ภาพประกอบ 34 แบบจำลองทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรม
องค์การ และทรัพยากรบริหาร วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผล

จากภาพประกอบ 34 ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรม
องค์การ สามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ร้อยละ 36.10

มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ การเงิน
งบประมาณมหาวิทยาลัยร้อยละ 93.20 รองลงไป วัสดุสิ่งของครุภัณฑ์ต่าง ๆ ร้อยละ
93.10 การบริหารจัดการ ร้อยละ 88.60 และทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 78.80 ตามลำดับ
ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณมากที่สุด
คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ร้อยละ 94.00 รองลงไปวัฒนธรรมการปรับตัวร้อยละ 91.80
วัฒนธรรมเอกภาพ ร้อยละ 90.00 และ วัฒนธรรมพันธกิจ ร้อยละ 84.20 ตามลำดับ
วัฒนธรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล สามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ
ร้อยละ 17.10 ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยสามารถ
เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ ร้อยละ 29.90และค่าน้ำหนักองค์ประกอบสัมฤทธิ์ผล
ที่มากที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ร้อยละ 92.80 รองลงไป ผลสำเร็จการ
บรรลุวัตถุประสงค์ ร้อยละ 90.00 และ ผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมกันร้อยละ 89.3
ตามลำดับ

ตาราง 52 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนา

การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็น
ปัจจัยทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การที่มีค่า
อิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยสูง

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อ แบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยฯ
1. นายกสภ มหาวิทยาลัย นราธิวาสราช นครินทร์	เห็นด้วย การบริหารจัดการใช้ ทรัพยากรในทิศทาง เดียวกัน มีข้อตกลงร่วมกันในการ บริหารทรัพยากรต่าง ๆ มีวัฒนธรรมการแบ่งปัน ความเสมอภาค	1. เงินรายได้ของส่วนราชการเดิม คณะต่าง ๆ ให้ใช้จ่ายอย่างเดิมเมื่อ หลอมรวมแล้วเงินรายได้หลังการ หลอมรวมจะเก็บไว้ที่ส่วนกลางและ จัดสรรกลับไป 2. มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านงบประมาณ 3. มีนโยบายใช้ทรัพยากรร่วมกัน ชัดเจนนำสู่การปฏิบัติ 4. นโยบายพัฒนาการศึกษาบุคลากร

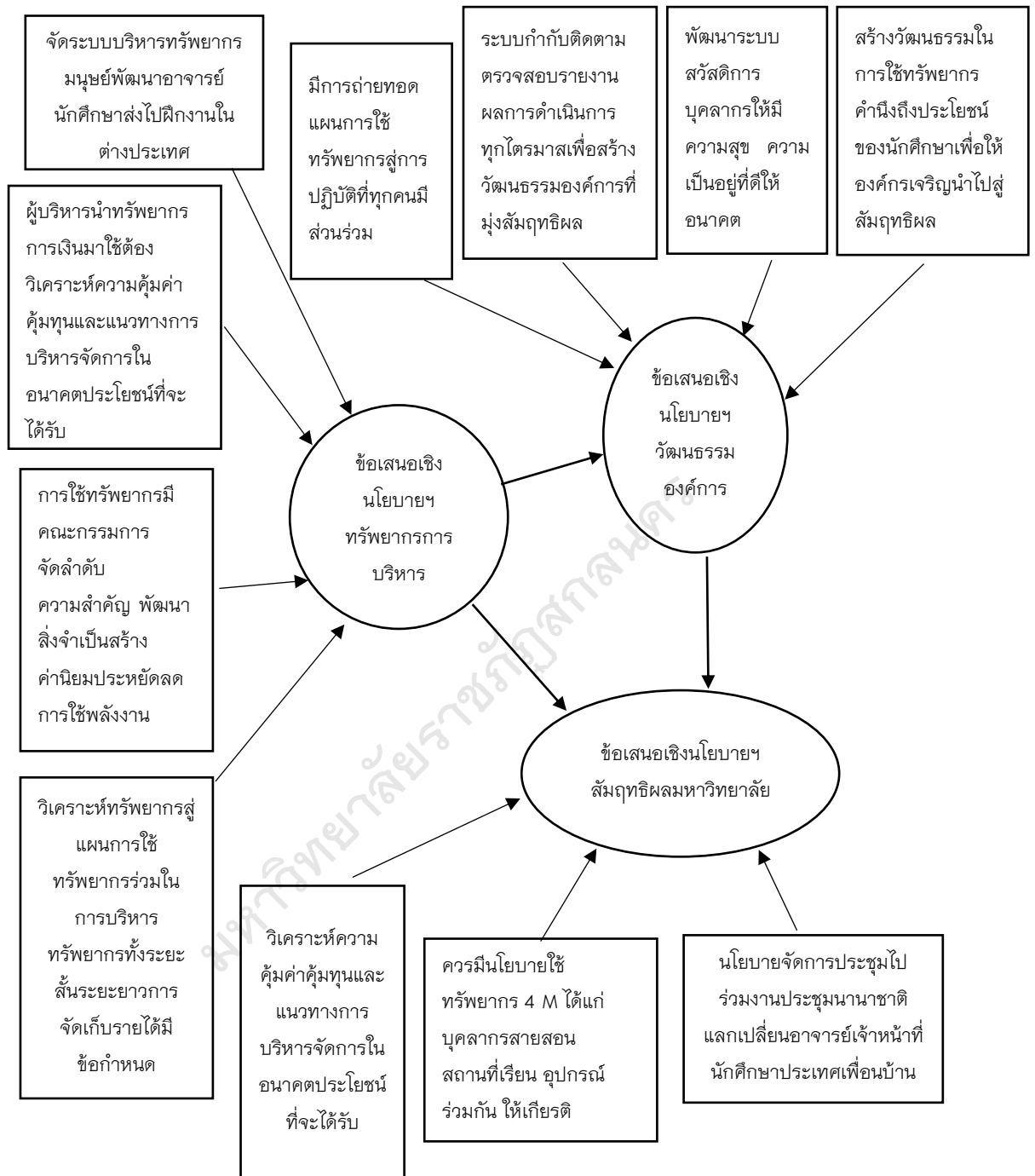
ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อ แบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยฯ
		จัดสรรกรอบอัตราตำแหน่งอย่าง เสมอภาคสอดคล้องกับแผนพัฒนาทุก แผนของมหาวิทยาลัย
2. ผู้บริหารจาก สำนักงาน คณะกรรมการ การอุดมศึกษา	เห็นด้วย คนเป็นทรัพยากรการ บริหารที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารสู่สัมฤทธิ์ผล อย่างมากหากสื่อสาร ที่ดีเป็นกลยุทธ์ที่จะ สามารถกระตุ้น ประสิทธิภาพ การทำงานไปสู่ เป้าหมายได้อย่างสูงสุด	1. ให้การสื่อสารที่ดีเป็นเครื่องมือ ในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม 2. คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและ เกี่ยวข้องกับระบบการปฏิบัติงาน จึงต้องให้ความรู้สร้างความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยง วิสัยทัศน์นโยบายที่ชัดเจน การทำงานมีคุณภาพเป็นวัฒนธรรม องค์การผ่านการสื่อสารภายใน
3. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณบดีวิทยาลัยการ ปกครองส่วนท้องถิ่น	เห็นด้วย โดยเฉพาะเรื่องคน ระบบบริหารบุคลากร การจัดสรร การบรรจุ แต่งตั้งในหน่วยงาน ต่าง ๆ ต้องการการ วิเคราะห์ปัญหาความ ต้องการทำข้อกำหนด เกี่ยวกับงานใช้คนให้ คุ้มค่า	1. การบริหารแนวใหม่มีการคิด ต้นทุนในการบริหารจัดการจึงต้องมี แผนบริหารการเงินล่วงหน้า 20 ปี 2. การลดค่าใช้จ่ายลงเป็นการลด ต้นทุนใช้งานวิจัยไปศึกษาปัญหา 3. ดึงคนเครือข่าย ชุมชนมาร่วมงาน ใช้แนวคิดเชิงธุรกิจสร้างรายได้ 4. บริหารโครงการโดยใช้ทรัพยากร อย่างรู้คุณค่าประเมินผลการใช้ ทรัพยากร

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยฯ
4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ การแพทย์	เห็นด้วย ผู้บริหารวางแผนการจัดการทรัพยากรที่จะบริหารอย่างไรแต่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงก่อน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารควรศึกษาปัญหามหาวิทยาลัย กำหนดแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง วางแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นว่าจะบริหารอย่างไร 2. กำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างชัดเจนเกิดประโยชน์ทั้งในเชิงประหยัด ลดค่าใช้จ่าย ใช้ร่วมกัน มีผลกระทบต่อพื้นที่ 3. สร้างวัฒนธรรมในการใช้ทรัพยากร วิเคราะห์กำหนดบทบาท 4. บริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดรายได้ จัดสรรงบประมาณให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน 5. จัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละหน่วยงาน ภาพรวม
5. ผู้มีส่วนได้เสีย ประธานหอการค้า จังหวัดนครพนม	เห็นด้วย มหาวิทยาลัยใช้ ทรัพยากรมากในการ ลงทุนสร้างบุคลากร อาคารสถานที่ หอประชุม ระบบสารสนเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารนำทรัพยากรมาใช้ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนและแนวทางการบริหารจัดการในอนาคตประโยชน์ที่จะได้รับ 2. การใช้ทรัพยากรควรมีคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ กำหนดให้ชัดเจนว่าวิธีการนำทรัพยากรมาใช้พัฒนาสิ่งจำเป็นสร้างค่านิยมประหยัดลดการใช้ทุนพลังงานสิ่งของ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อ แบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยฯ
6. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหอ รวม มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์ คณบดีคณะ รัฐศาสตร์	เห็นด้วย ทรัพยากรมีความสำคัญ ยิ่ง ผู้บริหารต้อง สามารถวิเคราะห์ ศักยภาพการใช้ ทรัพยากรภายใต้ ข้อจำกัดเพื่อไม่เป็น ภาระต่อองค์การ ในระยะยาว ในการ บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจำเป็นต้อง สื่อสารองค์การค่านึงถึง วัฒนธรรมองค์การ เดิมพยายามสร้าง วัฒนธรรมใหม่ร่วมกัน ที่เป็นที่ยอมรับ	1. วิเคราะห์ทรัพยากรเพื่อนำไปสู่ การจัดแผนการใช้ทรัพยากรร่วมของ บุคลากรทุกภาคส่วน 2. มีแผนในการบริหารทรัพยากรทั้ง ระยะสั้นระยะยาว 3. มีการถ่ายทอดแผนการใช้ ทรัพยากรสู่การปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วน ร่วม 4. กำกับติดตามตรวจสอบรายงาน ผลการดำเนินการทุกไตรมาสเพื่อ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่ง สัมฤทธิ์ผล
7. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครพนม อธิการบดี	เห็นด้วย ทรัพยากรมหาวิทยาลัย มีเพียงพอบุคลากรมี ความต้องการใช้ ทรัพยากรเงินรายได้ จากการลงทะเบียนของ นศ.น้อย ทรัพยากรที่ใช้ ให้ยีนศ.เป็นตัวตั้ง	1. พัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากร ให้มีความสุขในการทำงาน ความ เป็นอยู่ที่ดี ให้อุ่นาคต 2. ใช้ทรัพยากรค่านึงถึงประโยชน์ ของนักศึกษาเพื่อให้องค์กรเจริญ นำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยฯ
8. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ อธิการบดี	เห็นด้วย มหาวิทยาลัยหลอมรวมควรใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่นมีวัฒนธรรมการใช้บุคลากรสอนร่วมกัน อนุญาตให้ไปร่วมสอน ในมหาวิทยาลัย โครงการวิจัยต่าง ๆ โครงการศูนย์ศึกษา ทำร่วมกันแบ่งเงินจาก โครงการเป็นเงินรายได้ มหาวิทยาลัย ใช้บุคลากรสร้างแนว ทางการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนด้วยการศึกษาต่อ ปริญญาเอกมีปริญญา เอกมาก 70 คน	1. ควรมีนโยบายใช้ทรัพยากร 4 M ได้แก่ บุคลากรสายสอน สถานที่ เรือยนต์ อุปกรณ์ร่วมกัน ขออนุญาตให้เกียรติอาจารย์จัดประชุมบุคลากร อาจารย์ นักศึกษาภาคการศึกษา 1 ครั้งแนะนำอาจารย์ 2. การจัดเก็บรายได้มีข้อกำหนดในแต่ละงานในงานวิจัยโครงการควร พูดยาตกลงกันบันทึกร้อยละการหัก ค่าใช้จ่ายส่วนกลางให้มหาวิทยาลัย 3. พัฒนาอาจารย์นักศึกษาส่งไปงาน ในต่างประเทศเช่น ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย บรูไน เป็นต้น 4. นโยบายจัดการประชุมไปร่วมงาน ประชุมนานาชาติแลกเปลี่ยน อาจารย์เจ้าหน้าที่นักศึกษา 5. จำเป็นต้องมีการสื่อสาร

สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลดังภาพประกอบ 35



ภาพประกอบ 35 สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลประเด็นทรัพยากรการบริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทรัพยากรการบริหารและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย

7.3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในทรัพยากร การบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. ทรัพยากรมนุษย์จัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์พัฒนาอาจารย์นักศึกษาส่งไป ฝึกงานในต่างประเทศ 2. การเงินงบประมาณผู้บริหารนำทรัพยากรการเงินมาใช้ต้อง วิเคราะห์ความคุ้มค่า คุ่มทุนและแนวทางการบริหารจัดการในอนาคตประโยชน์ที่จะได้รับ 3. วัสดุครุภัณฑ์การใช้ทรัพยากรมีคณะกรรมการจัดลำดับความสำคัญ พัฒนา สิ่งจำเป็น สร้างค่านิยมประหยัดลดการใช้พลังงาน 4. การบริหารจัดการวิเคราะห์ทรัพยากรสู่แผน การใช้ทรัพยากรร่วมในการบริหาร ทรัพยากรทั้งระยะสั้นระยะยาวการจัดเก็บรายได้ มีข้อกำหนด

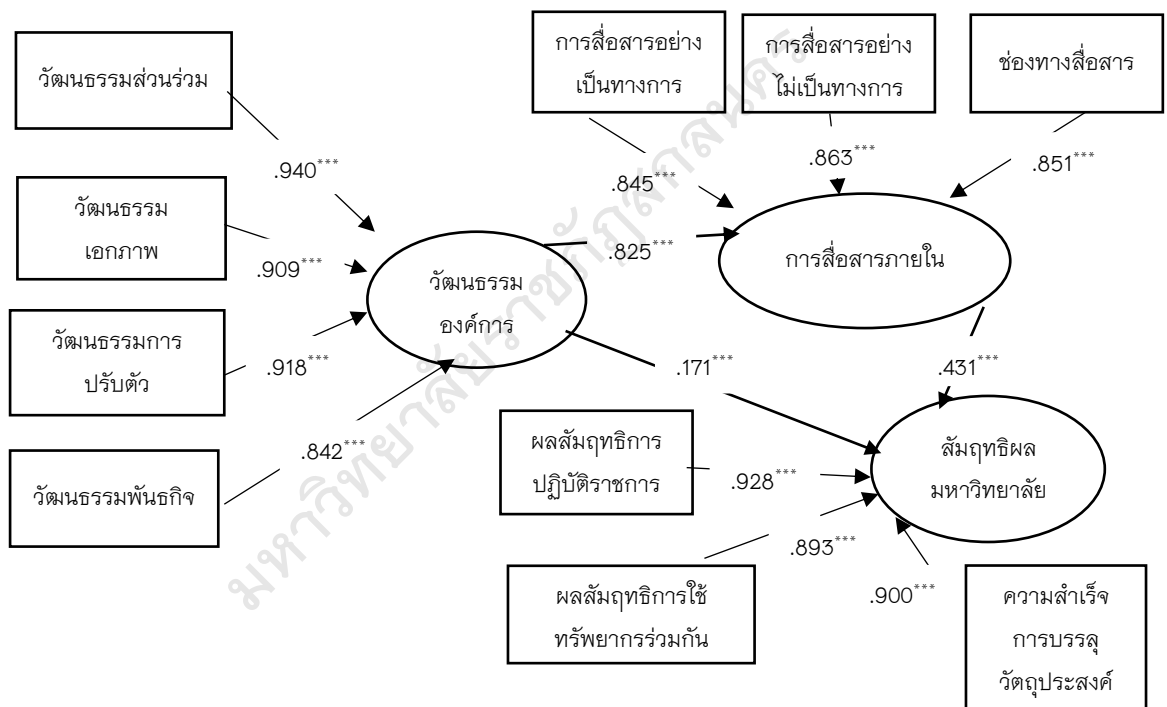
7.3.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในวัฒนธรรม องค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมจากการวิเคราะห์ของ ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. วัฒนธรรมส่วนร่วม มีการถ่ายทอดแผน การใช้ทรัพยากรสู่การปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม 2. วัฒนธรรมเอกภาพ มีระบบกำกับ ติดตามตรวจสอบรายงานผลการดำเนินการทุกไตรมาส เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล 3. วัฒนธรรมการปรับตัว พัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากรให้มีความสุข ความเป็นอยู่ที่ดีให้อุ่นใจ 4. วัฒนธรรมพันธกิจ สร้างวัฒนธรรมในการใช้ทรัพยากร คำนึงถึงประโยชน์ของ นักศึกษาเพื่อให้องค์กรเจริญนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

7.3.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารในทรัพยากร การบริหาร วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. ผลสัมฤทธิ์ของการ ปฏิบัติราชการ ควรวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ่มทุนและแนวทางการบริหารจัดการในอนาคต ประโยชน์ที่จะได้รับ 2. ผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมควรมีนโยบายใช้ทรัพยากร 4 M ได้แก่ บุคลากรสายสอน สถานที่เรียน อุปกรณ์ร่วมกัน ให้เกียรติ 3. ความสำเร็จการบรรลุ วัตถุประสงค์ กำหนดนโยบายจัดการประชุมไปร่วมงานประชุมนานาชาติแลกเปลี่ยน อาจารย์เจ้าหน้าที่นักศึกษาประเทศเพื่อนบ้าน

สรุปผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย ร้อยละ 100 มีข้อค้นพบว่าทรัพยากรเป็นปัจจัย ที่มีความสำคัญมาก มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยเมื่อมีการบริหารจัดการที่ดีผ่าน วัฒนธรรมองค์การ ผู้นำต้องบูรณาการศักยภาพในการบริหารทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

มหาวิทยาลัยโดย การวางแผนบริหารทรัพยากร สนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ ทำงานเป็นทีม พัฒนาศมรรถนะบุคลากรในการทำโครงการวิจัยบริการวิชาการ พัฒนาชุมชนสังคมและ สร้างรายได้ ข้อเสนอเชิงนโยบาย ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหามหาวิทยาลัยวางแผนบริหาร จัดการทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าบริหารสินทรัพย์ให้เกิดรายได้ยั่งยืน คำนึงถึงประโยชน์ต่อ ส่วนรวม

7.4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การและสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย ดังภาพประกอบ 36 และตาราง 53



ภาพประกอบ 36 แบบจำลองวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน องค์การ และสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

จากภาพประกอบ 36 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสาร ภายใน สามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ ร้อยละ 82.50 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ วัฒนธรรม มีส่วนร่วม ร้อยละ 94.00 รองลงไปวัฒนธรรมการปรับตัวร้อยละ 91.80 วัฒนธรรม เอกภาพร้อยละ 90.90 และวัฒนธรรมพันธกิจร้อยละ 84.20 ตามลำดับ การสื่อสาร

ภายในมีอิทธิพลทางตรงสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย เทียบเป็นค่าร้อยละประมาณค่า ร้อยละ 43.10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละ มากที่สุดคือการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ร้อยละ 86.30 รองลงไป ช่องทางสื่อสาร 85.10 และการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ร้อยละ 84.50 ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยร้อยละ 17.10 ซึ่งสัมฤทธิ์ผลมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณมากที่สุดคือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ร้อยละ 92.80 รองลงไป ความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ ร้อยละ 90.00 และผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ร้อยละ 89.30

ตาราง 53 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิประเด็นวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การและสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

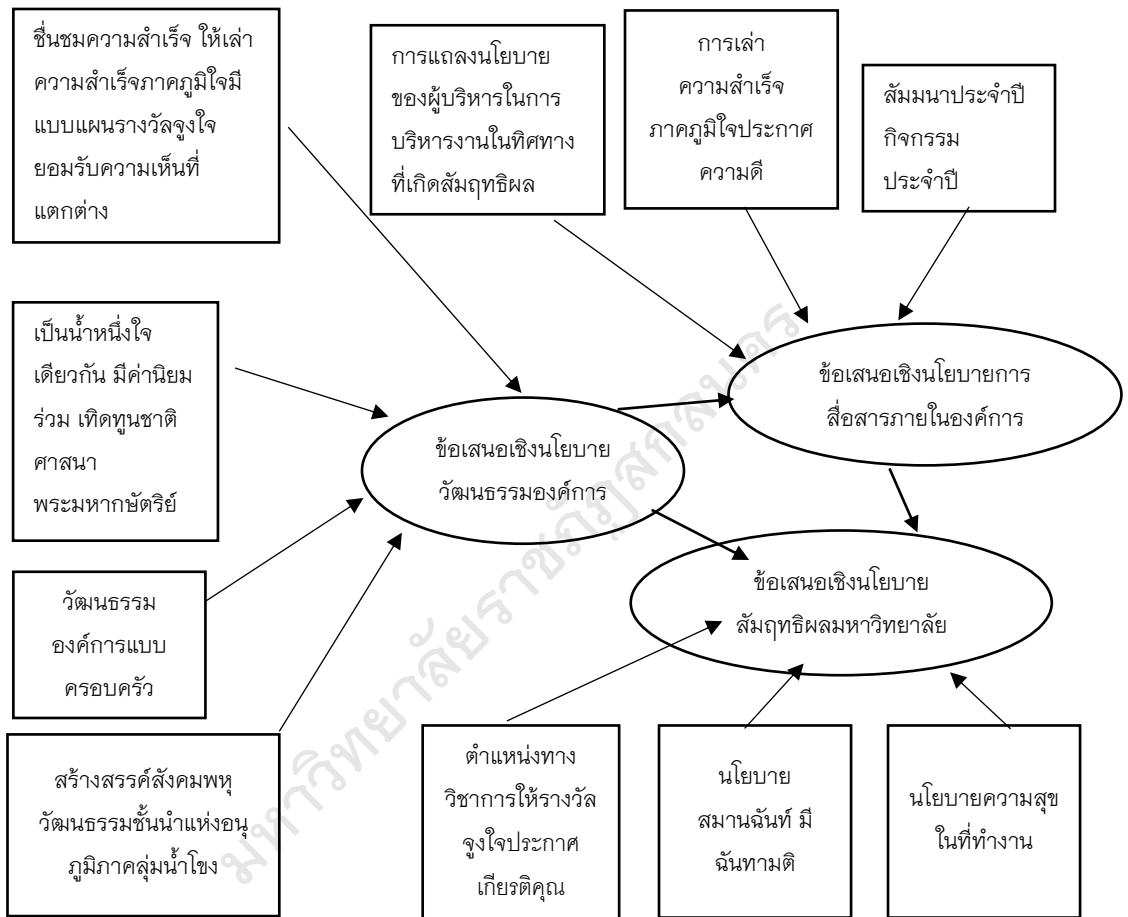
ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
1. นายกสภา มหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์	เห็นด้วย กิจกรรมอะไรก็ตามที่ทำ บ่อย ๆ แล้วทุกคนยอมรับ จะเป็นวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่ สร้างใหม่กำหนดเป็น นโยบายและแนวปฏิบัติ ระยะแรก ทั้งบุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติเมื่อปฏิบัติ ประจำจนเกิดเป็นเรื่องปกติ กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ขึ้นมา	1. นโยบายให้ยึดถือปฏิบัติ วัฒนธรรมการเทิดทูนสถาบัน พระมหากษัตริย์ 2. นโยบายให้ความรู้ความเข้าใจ ในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตย 3. นโยบายสื่อสารการเข้าร่วม กิจกรรมสำคัญของมหาวิทยาลัย การยกย่องเชิดชูเกียรติยกย่อง คนในองค์กรเป็นวัฒนธรรม องค์กรที่ได้ถือปฏิบัติให้ ความสำคัญมอบโล่รางวัลผู้จบ ดุษฎีบัณฑิตได้ตำแหน่งวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
		<p>4. ในช่วงเทศกาลปีใหม่วันสำคัญทุกคนมาร่วมงานจัดให้มีของขวัญรางวัล ต้อนรับสมาชิกใหม่</p> <p>5. การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม สืบสานอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น</p> <p>6. สร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมสถาปัตยกรรมสิ่งปลูกสร้างของมหาวิทยาลัย</p>
2. ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	<p>เห็นด้วย</p> <p>องค์การทั้งหลายเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบปัจเจกบุคคล จะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้นอาศัยศูนย์รวมใจหรือจิตสำนึกด้วยใจ</p> <p>ในองค์การมีจิตมากมายแตกต่างกันไปสิ่งที่ผูกความแตกต่างของจิตให้อยู่ด้วยกันโดยเฉพาะค่านิยมเกี่ยวกับงานมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องในการทำงานยุคข้อมูลข่าวสารโลกาภิวัตน์วัฒนธรรมในการทำงานเป็นศูนย์รวมของจิตใจ</p>	<p>1. สร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีแบบแผนวัฒนธรรมองค์การเป็นฐานคติถูกประดิษฐ์ค้นพบโดยกลุ่มเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาปรับตัวถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่นสัมมนาประจำปี กิจกรรมประจำปี</p> <p>2. ควรมีการแถลงนโยบายของผู้บริหารเพื่อร่วมกันทำงานและบริหารงานในทิศทางที่เกิดสัมฤทธิ์ผล</p>

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณบดีวิทยาลัยการปกครองส่วนท้องถิ่น	เห็นด้วย วัฒนธรรมองค์การที่มีคุณภาพต้องมีการพูดคุยกันสื่อสารต่อกันเป็นประจำในการทำงานในทุกวันแบบไม่เป็นทางการถือเป็นวัฒนธรรม	1. สร้างเครือข่ายด้วยกันแบบไม่เป็นทางการ ขยายความคิดและฝึกการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการวิจัย 2. ใช้เครือข่ายที่มีความรักผูกพันกันจากระบบมหาวิทยาลัยอาจารย์ที่สอนอดีตอธิการบดี มาเป็นสายสัมพันธ์
4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร คณบดีคณะวิทยาศาสตร์	เห็นด้วย วัฒนธรรมองค์การหลังการหลอมรวมต้องเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร จึงต้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การผ่านการสื่อสารการประเมินผลงานระดับต่าง ๆ	1. กำหนดนโยบายสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ Core Value ด้วยการปรึกษาหารือระดับผู้นำเพื่อนำค่านิยมไปบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. วัฒนธรรมต้องสื่อสารถ่ายทอดทุกระดับใช้การสื่อสารภายในการกำหนดหน้าที่แต่ละคนทำอะไร
5. ผู้มีส่วนได้เสีย ประธานหอการค้านครพนม	เห็นด้วย ในด้านวัฒนธรรมประเพณีขององค์การต่าง ๆ ที่มาหลอมรวมแตกต่างกัน จำเป็นต้องมีผู้นำให้สามารถสร้างค่านิยมร่วมยึดถือด้วยกัน	1. สร้างค่านิยมร่วมกัน เช่น ข้อผิดพลาดการกระทำผิด ต้องมีการยอมรับผิดชอบเป็นค่านิยมสำนึกรับผิดชอบ 2. การถ่ายทอดค่านิยมเป็นคำขวัญเรื่องเล่าต่าง ๆ ให้มีบุคลากรขวัญกำลังใจ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทาง การพัฒนาการบริหาร
6. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหอ รวม มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์ คณบดีคณะ รัฐศาสตร์	เห็นด้วย ต้องเข้าใจในวัฒนธรรมที่ หลากหลายมีวิธีการหลอม รวมวัฒนธรรมให้เป็นที่ ยอมรับของทุกคนเน้นการ สร้างการมีส่วนร่วมแบบ ปรึกษาหารือทุกคนนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน	1. สร้างวัฒนธรรมมีส่วนร่วมเปิด ใจยอมรับความเห็นต่างแสวงหา จุดร่วม 2. นโยบายสมานฉันท์ มีฉันทา มติ
7. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครพนม อธิการบดี	เห็นด้วย การไปสู่สัมฤทธิ์ผล คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่ง การสร้างสรรค์สังคมพหุ วัฒนธรรมชั้นนำแห่งอนุ ภูมิภาคกลุ่มน้ำโขงต้องมี วัฒนธรรมองค์การแบบ ครอบครัว	1. สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกันด้วยวัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายใน 2. นโยบายความสุขในที่ทำงาน
8. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครราชสีมา นครินทร์อธิการบดี	เห็นด้วย วัฒนธรรมองค์การสร้าง ความเป็น อันหนึ่งอัน เดียวกัน มีค่านิยมร่วมให้ เกียรติประกาศคุณงาม ความดี	1. ใช้วัฒนธรรมองค์การร่วมกับการ สื่อสารภายใน เช่น การแนะนำบุคลากร ชื่นชม ความสำเร็จ ตำแหน่งทาง วิชาการให้รางวัลสูงใจ 2. ให้มีการจัดการความรู้ การเล่าเรื่องราวต่าง ๆ เป็นการ ให้โอกาสเล่าความในใจความ สำเร็จภาคภูมิใจถือเป็น วัฒนธรรมที่มีแบบแผน

สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนา
 การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อ
 การสื่อสารภายใน วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผล
 ดังภาพประกอบ 37



ภาพประกอบ 37 สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผล

7.4.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การและมีอิทธิพลทางต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้

1. วัฒนธรรมส่วนร่วมชื่นชมความสำเร็จ ให้เล่าความสำเร็จภาคภูมิใจมีแบบแผนรางวัลสูง
ใจยอมรับความเห็นที่แตกต่าง 2. วัฒนธรรมเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีค่านิยมร่วม
เทิดทูนชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ 3. วัฒนธรรมการปรับตัว ปรับเป็นวัฒนธรรมองค์การ
แบบครอบครัว 4. วัฒนธรรมพันธกิจสร้างสรรค์สังคมพหุวัฒนธรรมชั้นนำแห่งอนุภูมิภาค
ลุ่มน้ำโขง

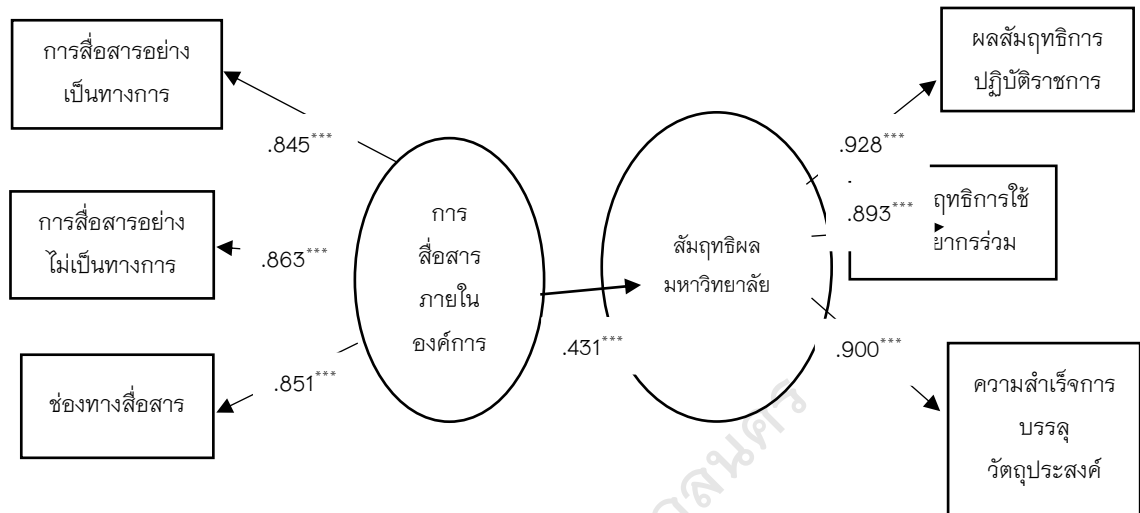
7.4.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร การสื่อสารภายใน
องค์การมีอิทธิพลทางต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมจากการวิเคราะห์ของ
ผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการการแถลง
นโยบายของผู้บริหารในการบริหารงานในทิศทางที่เกิดสัมฤทธิ์ผล 2. การสื่อสารอย่างไม่
เป็นทางการการเล่าความสำเร็จภาคภูมิใจประกาศความดี พุดคุยกัน 3. ช่องทางสื่อสาร
สัมมนาประจำปี กิจกรรมประจำปี

7.4.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในสัมฤทธิ์ผล
มหาวิทยาลัยหลอมรวมเมื่อวัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัย
ที่มีอิทธิพลจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. ผลสัมฤทธิ์
การปฏิบัติราชการ ตำแหน่งทางวิชาการให้รางวัลสูงใจประกาศเกียรติคุณ 2. ผลสัมฤทธิ์
การใช้ทรัพยากรร่วม นโยบายสมานฉันท์ มีฉันทามติ 3. ความสำเร็จการบรรลุ
วัตถุประสงค์ นโยบายความสุขในที่ทำงาน

สรุปผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยร้อยละ 100 มีข้อค้น พบว่า วัฒนธรรมองค์การ
สามารถสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้วยการสร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ
ร่วมกันเป็นแบบแผน ประเพณี สิ่งที่ทำประจำทุกคนมีส่วนร่วมที่จะสืบทอด เห็นพ้อง
ต้องกันโดยสื่อสารภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เกิดสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอม
รวมตามวัตถุประสงค์ ข้อเสนอเชิงนโยบาย ได้แก่ การสร้างค่านิยม เคารพเทิดทูนในชาติ
ศาสนา พระมหากษัตริย์ เข้าใจปรับตัวในพหุวัฒนธรรม สร้างค่านิยมร่วม บุคลากรเข้าใจ
วัฒนธรรมส่วนร่วมสืบสาน เผยแพร่ในองค์การในงานสัมมนา เทศกาล การประชุม กิจกรรม
ที่จัดขึ้นตามวาระต่าง ๆ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีพลังพัฒนาสู่สัมฤทธิ์ผล
มหาวิทยาลัยนโยบายสมานฉันท์ นโยบายความสุขในที่ทำงาน

7.5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ
พัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็น ปัจจัย

การสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยดังภาพประกอบ 38 และ ตาราง 54



ภาพประกอบ 38 แบบจำลองปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อ สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย

จากภาพประกอบ 38 การสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อ สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยสามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ร้อยละ 43.10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการร้อยละ 86.30 รองลงไปช่องทางสื่อสารร้อยละ 85.10 และ การสื่อสารอย่างเป็นทางการร้อยละ 84.50 ตามลำดับการสื่อสารภายในองค์การ มีค่าอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ ร้อยละ 43.10 สัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณมากที่สุดคือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการร้อยละ 92.80 รองลงไปความสำเร็จการบรรลุ วัตถุประสงค์ ร้อยละ 90.00 และผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมร้อยละ 89.30 ตามลำดับ

ตาราง 54 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็น การสื่อสาร
ภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

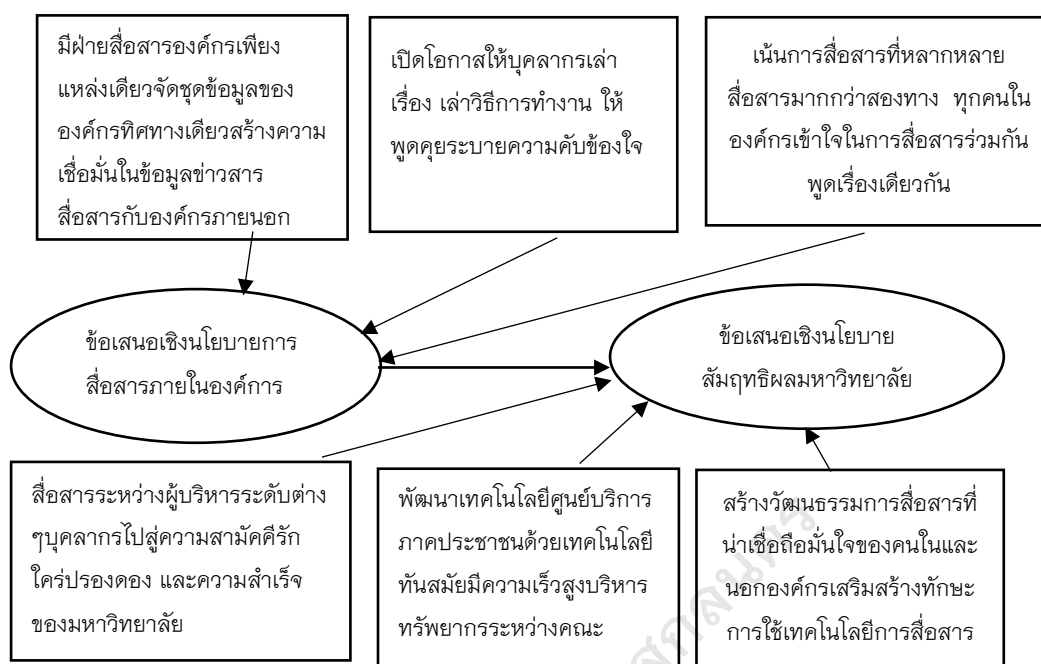
ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร
1. นายกสภามหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	เห็นด้วย ผู้บริหารใกล้ชิดกับบุคลากรในการประชุมต่าง ๆ ทำความเข้าใจร่วมกันมีตัวแทนบุคลากรจากคณะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีตัวแทนคณะกรรมการที่มาจากสภามหาวิทยาลัยการพูดคุยทำให้นโยบายบรรลุผลสัมฤทธิ์	1. นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีจะไปสัมผัสพื้นที่จริงให้เห็นปัญหาเพื่อให้คำแนะนำ ปรึกษาทุกหน่วยงานอย่าง ทันท่วงที 2. เปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมเสนอ แนวทางการปฏิบัติงาน ร่วมคิด ร่วมดำเนินงาน 3. นโยบายพบปะพูดคุยกันทั่วทั้ง องค์กรในช่วงเปิดภาคการศึกษา ใหม่ 4. นโยบายสื่อสารด้วยเทคโนโลยี ทันสมัยทั่วทั้งองค์กรด้วยระบบ เครือข่าย บริษัทกสท. (CAT) สร้าง เครือข่ายทั้งภายในภายนอกพื้นที่
2. ผู้บริหารจาก สำนักงาน คณะกรรมการการ อุดมศึกษา	เห็นด้วย การสื่อสาร วัฒนธรรม องค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต่อการพัฒนาการบริหาร การสร้างให้คนเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันต้องปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การเดิม	1. นโยบายสร้างวัฒนธรรมองค์กร ใหม่โดยให้สมาชิกออกแบบว่า อัตลักษณ์องค์กรของ มหาวิทยาลัยหลอมรวมควรมี ลักษณะอย่างไรพิจารณาความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์การ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อ แบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหาร
	ระบบการสื่อสารทำความเข้าใจ ความคิดเห็น แนวทางปฏิบัติงานที่ แตกต่างกัน ความไม่ชัดเจน ในแนวทางการบริหารของ ผู้บริหาร	2. วิเคราะห์วัฒนธรรมเดิมและ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เปรียบเทียบความสอดคล้อง แตกต่างออกแบบวัฒนธรรม ที่เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อย ไปหรือสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่ กลบวัฒนธรรมเก่า
3. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณบดีวิทยาลัยการ ปกครองส่วนท้องถิ่น	เห็นด้วย การปฏิบัติงานควรมีการ พูดคุยกันทั้งแบบทางการ และไม่เป็นทางการเช่น โจทย์วิจัย อาจารย์แต่ละ ท่านจะขายความคิดและ พูดคุยกัน ในแต่ ละประเด็น รวมทั้งการ ดำเนินงานการบริหาร จัดการโครงการต่าง ๆ	1. นโยบายสืบสานความสัมพันธ์ กับอดีตอธิการบดีเพื่อสร้าง เครือข่ายสื่อสารระหว่างประเทศ 2. บริหารความสัมพันธ์ระหว่าง คณะเป็นการสื่อสารแบบเป็น ทางการที่สามารถใช้ทรัพยากร ร่วมกันได้ 3. การประชุมพบปะสังสรรค์แบบ ทางการและไม่เป็นทางการใน หน่วยงานทั้งในเวลาและนอกเวลา
4. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยนเรศวร คณบดีคณะ วิทยาศาสตร์	เห็นด้วย การสื่อสารระหว่าง บุคลากรในหน่วยงานควร มีทั้งแบบทางการและไม่ เป็นทางการควรมีระดับ ของการถ่ายทอดอาศัยทีม บริหารช่วย ถ่ายทอดไปสู่ ผู้ปฏิบัติ	1. นโยบายสร้างการมีส่วนร่วมคิด ด้วยระบบการสื่อสารภายใน องค์กรที่หลากหลายเช่น การ สัมมนา การพบปะสังสรรค์ การ แลกเปลี่ยนความรู้ 2. สร้างทีมผู้นำการบริหารงาน สื่อสารทุกระดับ 3. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ วิธี ปฏิบัติงานที่ดี แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไป ด้วยกันโดยใช้การสื่อสารสองทาง

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร
5. ผู้มีส่วนได้เสีย ประธานหอการค้า จังหวัดนครพนม	เห็นด้วย การสื่อสารต้องการความ รวดเร็วแต่ละหน่วยงาน ต้องมีความเชื่อฟังเคารพ ผู้นำองค์กร และ บรรยากาศที่หวาดระแวง ทำให้การสื่อสารภายในมี ปัญหา	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ ทันสมัยมีความเร็วสูงสามารถ สื่อสารทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2. เสริมสร้างทักษะการใช้ เทคโนโลยีการสื่อสารจำเป็นต้อง ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ระดับนานาชาติ
6. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหลอม รวม มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์ คณะบดีคณะ รัฐศาสตร์	เห็นด้วย องค์การสมัยใหม่เน้นการ สื่อสารที่เข้าถึงทุกคนใน องค์กร เน้นการสื่อสารที่ หลากหลาย สื่อสาร มากกว่าสองทาง ทุกคน ในองค์กรเข้าใจในการ สื่อสารร่วมกัน พูดเรื่อง เดียวกัน สื่อสารทิศทาง เดียวกัน	1. จัดให้มีการฝ่ายสื่อสารองค์กร โดยตรงเพื่อสร้างความเข้าใจเพียง แหล่งเดียวจัดชุดข้อมูลขององค์กร ให้ไปทิศทางเดียวสร้างความ เชื่อมั่นในข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะการสื่อสารกับองค์กร ภายนอก 2. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ น่าเชื่อถือและมั่นใจของคนใน องค์กรและภายนอกองค์กร
7. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครพนม อธิการบดี	เห็นด้วย การสื่อสารเป็นเครื่องมือ ของผู้บริหารในการสั่งการ จากฝ่ายบริหารไปสู่ฝ่าย ปฏิบัติ ซึ่งอาจได้ผล หรือไม่ได้ผล	1 .นโยบายพัฒนาเทคโนโลยีเป็น ศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีต้องเปลี่ยนแปลง 2. พัฒนาศูนย์บริการภาค ประชาชนด้วยเทคโนโลยี

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อ แบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ พัฒนาการบริหาร
8. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย นครราชสีมา นครินทร์อธิการบดี	เห็นด้วย เอกสารอย่างเดียวน่า เพียงพอต้องมีเวทีพบปะ กันมีการสื่อสารแบบ ใกล้ชิด มีเวทีพูดคุยกัน แบบไม่เป็นทางการและ การประชุมสัมมนาที่จะขึ้น ชมกันแสดงความยินดี	1. พัฒนาการสื่อสารในองค์กร ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรเล่า เรื่อง เล่าวิธีการทำงาน ให้พูดคุย ระบายความคับข้องใจ 2. การพัฒนาองค์กรเป็นกิจกรรม ที่พัฒนาการสื่อสารระหว่าง ผู้บริหารระดับต่าง ๆ บุคลากรไปสู่ ความสามัคคีรักใคร่ปรองดองและ ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล การสื่อสารภายในมีอิทธิพลทางตรงต่อ
สัมฤทธิผลดังภาพประกอบ 39



ภาพประกอบ 39 สรุปการสังเคราะห์ ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

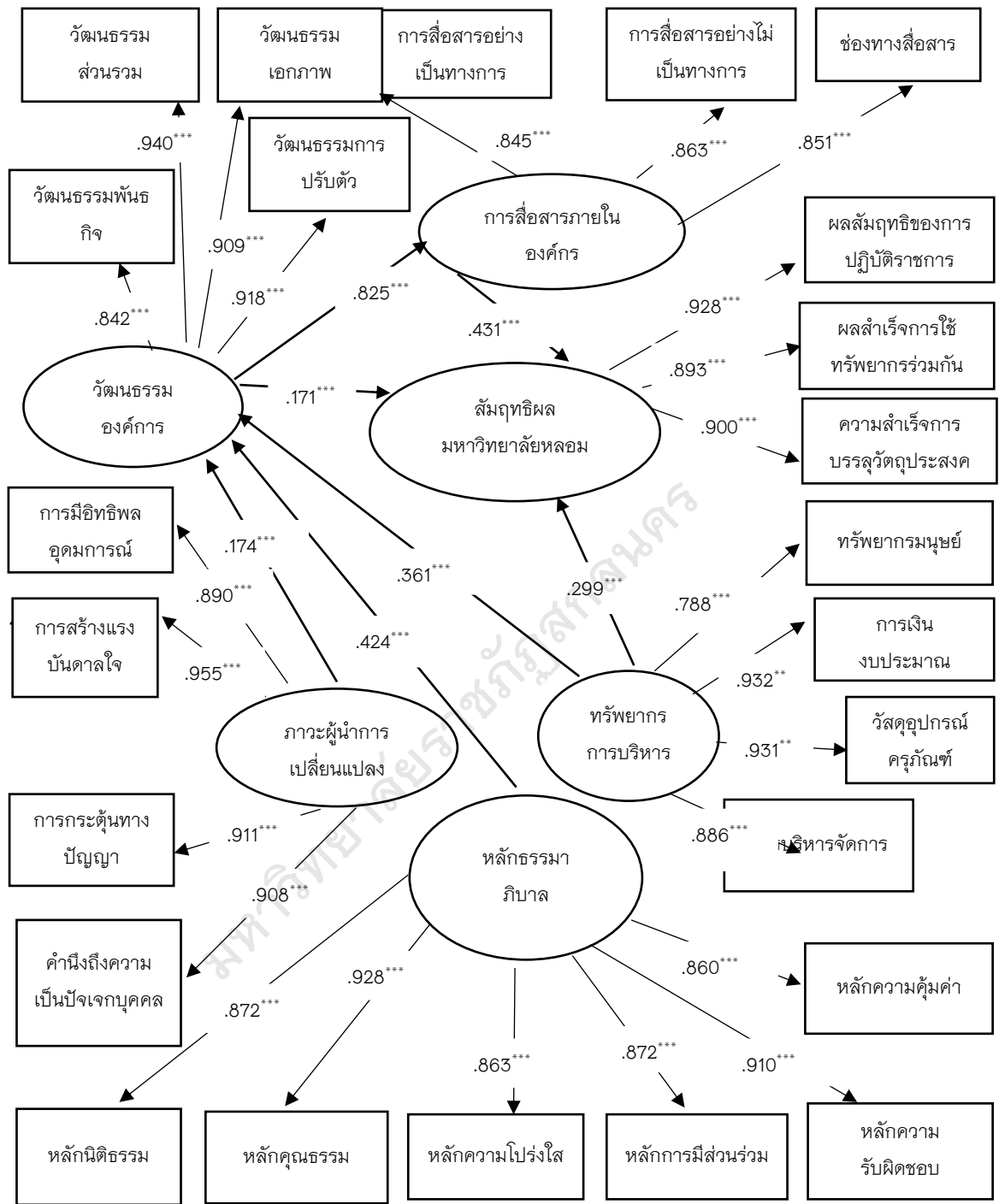
สรุปการสังเคราะห์ ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล

7.5.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในการสื่อสารภายในองค์กรเมื่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. มีฝ่ายสื่อสารองค์กรเพียงแหล่งเดียวจัดชุดข้อมูลขององค์กรทิศทางเดียวสร้างความเชื่อมั่นในข้อมูลข่าวสาร สื่อสารกับองค์กรภายนอก 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรเล่าเรื่อง เล่าวิธีการทำงาน ให้พูดคุยระบายความคับข้องใจ 3. เน้นการสื่อสารที่หลากหลาย สื่อสารมากกว่าสองทาง ทุกคนในองค์กรเข้าใจในการสื่อสารร่วมกัน พูดเรื่องเดียวกัน

7.5.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ในสัมฤทธิผล มหาวิทยาลัยหลอมรวมเมื่อการสื่อสารภายในเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผล มหาวิทยาลัยจากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิต่างจากในทฤษฎี ดังนี้ 1. สื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ บุคลากรไปสู่ความสามัคคีรักใคร่ปรองดอง และความสำเร็จของมหาวิทยาลัย 2. พัฒนาเทคโนโลยีศูนย์บริการภาคประชาชนด้วยเทคโนโลยีทันสมัย มีความเร็วสูงบริหารทรัพยากรระหว่างคณะ 3. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่น่าเชื่อถือ มั่นใจของคนในและนอกองค์กรเสริมสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร

7.6 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองและข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นปัจจัยสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม ดังภาพประกอบ 40 และตาราง 55

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 40 แบบจำลอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรการบริหาร การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

จากภาพประกอบ 40 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การสามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ ร้อยละ 17.40 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 95.50 รองลงไปการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 91.10 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจก ร้อยละ 90.80 และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร้อยละ 89.00 ตามลำดับและวัฒนธรรมองค์การ, มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณมากที่สุด คือ วัฒนธรรมมีส่วนร่วม ร้อยละ 94.00 รองลงไป วัฒนธรรมการปรับตัว ร้อยละ 91.80 วัฒนธรรมเอกภาพ ร้อยละ 90.90 และวัฒนธรรมพันธกิจ ร้อยละ 84.20 ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อ การสื่อสารมากที่สุดเทียบเป็นร้อยละประมาณค่า ตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ ร้อยละ 82.50 นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย น้อยที่สุด ร้อยละ 17.10 หลักธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ สามารถเทียบเป็นร้อยละ 42.40 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ หลักคุณธรรม ร้อยละ 92.80 รองลงไป หลักความรับผิดชอบ ร้อยละ 91.00 หลักการมีส่วนร่วมและหลักนิติธรรม ร้อยละ 87.20 หลักความโปร่งใส ร้อยละ 86.30 และหลักความคุ้มค่า ร้อยละ 86.00 ตามลำดับ ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การสามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ร้อยละ 36.10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุดคือ การเงินงบประมาณ มหาวิทยาลัยร้อยละ 93.20 รองลงไป วัสดุสิ่งของครุภัณฑ์ต่าง ๆ ร้อยละ 93.10 การบริหารจัดการ ร้อยละ 88.60 และทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 78.80 ตามลำดับ ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยสามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ ร้อยละ 29.90 การสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยสามารถเทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณค่าพารามิเตอร์ ร้อยละ 43.10 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณ มากที่สุด คือ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ร้อยละ 86.30 รองลงไป ช่องทางสื่อสารร้อยละ 85.10 และการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ร้อยละ 84.50 ตามลำดับ สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เทียบเป็นร้อยละตามค่าประมาณมากที่สุด คือ ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการ ร้อยละ 92.80 รองลงไปความสำเร็จ

การบรรลุวัตถุประสงค์ ร้อยละ 90.00 และผลสัมฤทธิ์การใช้ทรัพยากรร่วมร้อยละ 89.30 ตามลำดับ

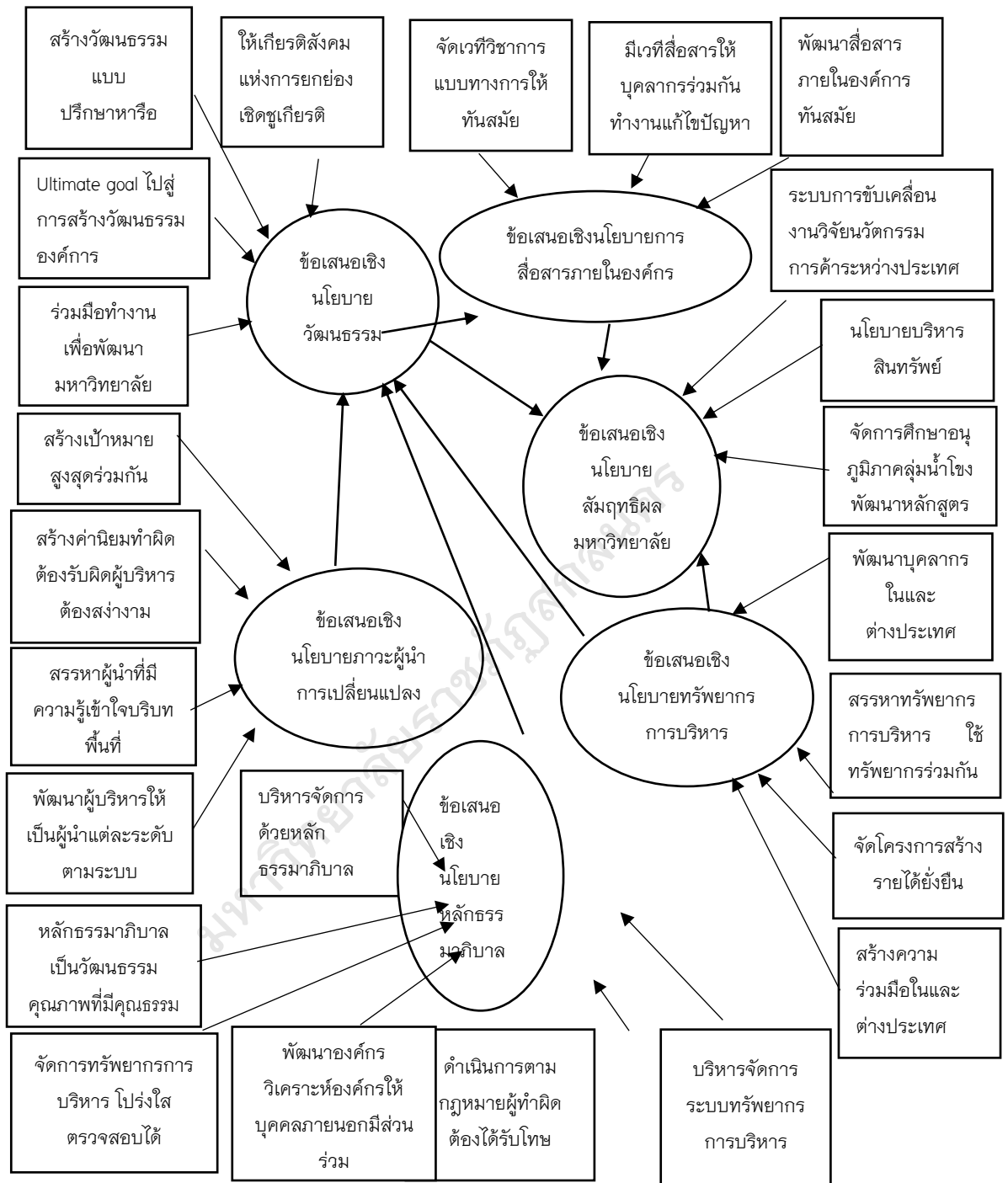
ตาราง 55 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยหอสมรรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นสัมฤทธิ์ผล
มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร
1. นายกสภามหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	เห็นด้วย มหาวิทยาลัยหอสมรรวมต้อง ตอบสนองความต้องการของ พื้นที่พัฒนาอาจารย์ให้มี ความรู้สามารถเพื่อนักศึกษา นำไปสู่ความสำเร็จในพันธกิจ	1. พัฒนาศักยภาพมนุษย์ 2. บริการวิชาการและพัฒนา หลักสูตร 3. วางระบบการบริหารจัดการ กฎหมายข้อบังคับ ความ ร่วมมือในและต่างประเทศ 4. จัดเวทีวิชาการแบบทางการ ให้ทันสมัย 5. สร้างสังคมแห่งการยกย่อง เชิดชูเกียรติทนาย ศิลปวัฒนธรรม
2. ผู้บริหารจากสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา	เห็นด้วย การสื่อสารการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การหอสมรรวม หน่วยงานที่แตกต่างให้รวมเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันลดความ ขัดแย้งความเห็นแตกต่างการ ปฏิบัติ ที่แตกต่างความไม่ชัดเจน ในนโยบายการบริหาร	1. กำหนดลักษณะของ วัฒนธรรมที่ต้องการขึ้นมา สะท้อนให้สมาชิกทราบ วิเคราะห์ช่องว่าง 2. กำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์การให้สอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์การ
3. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่นคนบดี วิทยาลัยการปกครองส่วน ท้องถิ่น	ไม่เห็นด้วย การบริหารสู่สัมฤทธิ์ผลต้องมี การปรับโครงสร้างการบริหาร มีการแสวงหาทรัพยากรเพื่อ เลี้ยงองค์กรได้	1. นโยบายสรรหาคัดสรร บุคลากรที่มีศักยภาพ 2. สร้างรายได้ที่ยั่งยืน 3. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ 4. สร้างเครือข่ายต่างประเทศ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร
4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวร คณบดีคณะวิทยาศาสตร์	เห็นด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้าง วัฒนธรรมใหม่เหมือนสร้าง ครอบครัวใหม่	1. นโยบายบริหารสินทรัพย์ 2. บริหารจัดการระบบ ทรัพยากรการบริหาร 3. การพัฒนาองค์กร วิเคราะห์ องค์กรโดยเปิดโอกาสให้ บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม 4.วิจัยพัฒนาสถาบัน
5. ผู้มีส่วนได้เสียประธาน หอการค้าจังหวัดนครพนม	เห็นด้วย ต้องหลอมคนให้มีใจเดียวกันที่ จะพัฒนามหาวิทยาลัยตาม วัตถุประสงค์ ลดการสร้างวัตถุประสงค์ ทรัพยากรให้คุ้มค่าเกิด ประโยชน์ พัฒนามหาวิทยาลัยให้น่าเรียน	1.นโยบายพัฒนาหลักสูตรอนุ ภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 2.วิจัยสร้างองค์ความรู้ พัฒนาการค้าชายแดน การค้า ระหว่างประเทศ 3.สรรหาผู้นำที่มีความรู้ สามารถเข้าใจบริบทพื้นที่ 4 สร้างค่านิยมใหม่ทำผิดต้อง รับผิดชอบผู้บริหารต้องส่งงาม
6. ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยหอการค้า มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ คณบดี คณะรัฐศาสตร์	เห็นด้วย สร้างความเข้าใจถึงพันธกิจ มหาวิทยาลัยสร้าง Ultimate goal ให้ทุกคนเข้าใจนำไปสู่ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ หลอมคนในองค์กรให้เป็นหนึ่ง เดียว ทำงานร่วมกัน ปรึกษาหารือ อาศัยความ ร่วมมือไปสู่ทีมที่เข้าใจ	1. เน้นทำงานเป็นทีม 2. สร้างวัฒนธรรมแบบ ปรึกษาหารือ 3. เน้นความร่วมมือแบบ เครือข่าย 4. สร้างเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นต่อแบบจำลอง	ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร
7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม อธิการบดี	เห็นด้วย มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นมหาวิทยาลัยแห่ง การสร้างสรรค์สังคมพหุ วัฒนธรรมชั้นนำแห่ง อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการศึกษาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงพัฒนาหลักสูตรใหม่ 2. สร้างระบบการขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรม 3. จัดบริการวิชาการ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 4. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 5. เพิ่มศักยภาพบุคลากรทุกระดับ 6. พัฒนาสื่อสารภายในองค์กร 7. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสวัสดิการบุคลากร 8. ดำเนินการตามกฎหมาย ผู้ทำผิดต้องได้รับโทษ
8. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ อธิการบดี	เห็นด้วย มีเวทีให้บุคลากรร่วมกันทำงาน แก้ไขปัญหาพร้อมกัน ลดความขัดแย้ง มีการพบปะ กันแบบไม่เป็นทางการและ ทางการ ให้เกียรติยกย่องกันและกัน ร่วมมือทำงานเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความร่วมมือในและต่างประเทศ 2. นโยบายใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3. พัฒนาบุคลากรในและต่างประเทศ 4. พัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำแต่ละระดับตามระบบ 5. จัดการทรัพยากรการบริหาร โปร่งใสตรวจสอบได้ 6. สร้างสังคมพหุวัฒนธรรม 7. จัดโครงการสร้างรายได้

สรุปการสังเคราะห์ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลภาพรวมประเด็นสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัย
ดังภาพประกอบ 41



ภาพประกอบ 41 สรุปการสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยสู่สัมฤทธิ์ผลภาพรวมประเด็นสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย

สรุปการสังเคราะห์ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลภาพรวมประเด็นสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมมีข้อค้นพบที่แตกต่างจากทฤษฎี ดังนี้

7.6.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน 2. การสร้างแรงบันดาลใจ สร้างค่านิยมทำผิดต้องรับผิดชอบต้องสง่างาม 3. การกระตุ้นทางปัญญา สรรหาผู้นำที่มีความรู้เข้าใจบริบทพื้นที่ 4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแต่ละระดับตามระบบ

7.6.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารหลักธรรมาภิบาล มีดังนี้ 1. หลักนิติธรรม บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล 2. หลักคุณธรรม หลักธรรมาภิบาลเป็นวัฒนธรรมคุณภาพที่มีคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส จัดการทรัพยากรการบริหาร โปร่งใสตรวจสอบได้ 4. หลักการมีส่วนร่วม พัฒนาองค์กรวิเคราะห์ห้องค์กรให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ดำเนินการตามกฎหมายผู้ทำผิดต้องได้รับโทษ 6. หลักความคุ้มค่าบริหารจัดการระบบทรัพยากรการบริหาร

7.6.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร ทรัพยากรการบริหาร มีดังนี้ 1. ทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาบุคลากรในและต่างประเทศ 2. การเงินงบประมาณ สรรหาทรัพยากรการบริหาร ใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3. วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งปลูกสร้าง จัดโครงการสร้างรายได้ยั่งยืน 4. การบริหารจัดการ สร้างความร่วมมือในและต่างประเทศ

7.6.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้ 1. วัฒนธรรมส่วนรวม ให้เกียรติสังคมแห่งการยกย่องเชิดชูเกียรติ 2. วัฒนธรรมเอกภาพ สร้างวัฒนธรรมแบบปรึกษาหารือ 3. วัฒนธรรมการปรับตัว Ultimate goal ไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ 4. วัฒนธรรมพันธกิจ ร่วมมือทำงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

7.6.5 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร การสื่อสารภายในองค์กร มีดังนี้ 1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการจัดเวทีวิชาการแบบทางการให้ทันสมัย 2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีเวทีสื่อสารให้บุคลากรร่วมกันทำงานแก้ไขปัญหา 3. ช่องทางสื่อสาร พัฒนาสื่อสารภายในองค์กรทันสมัย

7.6.6 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหาร สัมฤทธิผล มหาวิทยาลัย มีดังนี้ 1. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ระบบการขับเคลื่อนงานวิจัย นวัตกรรมการค้าระหว่างประเทศ 2. ผลสำเร็จการใช้ทรัพยากรร่วม นโยบายบริหาร ลินทรัพย์ 3. ความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์จัดการศึกษาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงพัฒนา หลักสูตร

สรุป ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย หลอมรวมในปัจจุบันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม พบว่า แตกต่างจากทฤษฎีที่ศึกษา มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลถึง 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การที่จะทำให้เกิด ความสำเร็จดีกว่าได้แก่ ปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหาร โดยมีสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยสูงเมื่อผ่านการสื่อสารภายในองค์การด้วย ดังได้ให้ ข้อเสนอเชิงนโยบายในแต่ละปัจจัยไว้จากการสังเคราะห์ความคิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบาย แนวทางการบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่สัมฤทธิผลของผู้ทรงคุณวุฒิ