

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

นันทวัน ศรีภูมิพฤษ*
 เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์**
 ลักษณา ศิริวรรณ***

Received : August 26, 2022
 Revised : December 3, 2022
 Accepted : December 6, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ 3) เสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีด้วยการวิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจและการวิจัยเชิงคุณภาพประชากรที่ศึกษา คือ กลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 1,647 คน และ ผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทุกพันธกิจในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จำนวน 5 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างบุคลากรด้วยสูตรของทาโร ยามาเน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และผู้บริหารระดับสูง 5 คน โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

ผู้รับผิดชอบบทความ : นางนันทวัน ศรีภูมิพฤษ E-mail : nantawan.sri57@gmail.com

* นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปัจจุบันทำงานตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

** Ph.D (Development Management) อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

*** Ph.D (Public Policy) อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยรวมสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้คิดเป็นร้อยละ 74.80 3) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้คือ นำหลักการสื่อสารภายในองค์กรมาใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และทั่วถึง ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ และการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และเน้นการนำองค์กร โดยการโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ

คำสำคัญ : ประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ / การสื่อสารยุทธศาสตร์

Factors Influencing Effectiveness of the Strategy Communication in Sukhothai Thammathirat Open University

Nantawan Sripumphurk*

Theppasak Boonyarataphan**

Laksana Siriwan***

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the effectiveness of strategy-related communications in Sukhothai Thammathirat Open University 2) study the factors that influenced the effectiveness of strategic communications in Sukhothai Thammathirat Open University and 3) recommend the approaches to enhance strategic communication in Sukhothai Thammathirat Open University.

This research was a mixed methods research consisting of quantitative research using a survey method and qualitative research. The population was 1,647 academic and support staff of Sukhothai Thammathirat Open University and five high-level administrators in charge of and directly involved in every mission of the university's internal strategy communications. A sample size of 400 was determined using the Taro Yamane method, the sampling method was stratified random sampling, and the five administrators were all samples. The instrument was a questionnaire and an interview form. Data were statistically analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

Corresponding Author : Mrs. Nantawan Sripumphurk, Planning Division Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail : nantawan.sri57@gmail.com

* Master's degree student of Sukhothai Thammathirat Open University, Planning Division, Sukhothai Thammathirat Open University

** Ph.D (Development Management) Lecturer in Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

*** Ph.D (Public Policy) Lecturer in Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

The results of this research were: 1) the effectiveness of the strategic communication in Sukhothai Thammathirat Open University was not less than 80%, at a statistically significant degree at a level of .05. 2) The factors of internal organizational communications, external strategy and policies, and organizational leaders influenced the effectiveness of strategic communication in Sukhothai Thammathirat Open University at a statistically significant degree of .05, overall could jointly predict 74.80% 3) The strategy that should be used were: the earnestly, thoroughly, and consistently implement the principles of internal organizational communication; pay more attention to news about national vision statements and development of the higher education system, leadership should emphasize persuading personnel to follow the university's strategies, including personnel should also be encouraged to learn, commit and respond to the leaders' strategies.

Keywords : Effectiveness of Communication / Strategic communication

1. บทนำ

ในปัจจุบันนี้ ประเทศไทยได้พบกับความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ด้านการศึกษา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งมีสถานการณ์สำคัญมากมายที่ส่งผลต่อการศึกษาในปัจจุบัน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การสร้างประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และนโยบายประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคม ผู้สูงอายุ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้บัญญัติให้มียุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืนและเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเกิดการบูรณาการ รวมทั้งเพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) ดังนั้น มหาวิทยาลัยในอนาคต จึงจำเป็นต้องปรับโมเดลการเรียนการสอนแบบใหม่ให้สอดคล้องกับจำนวนนักศึกษาที่ลดลง พฤติกรรมของนักศึกษาที่เปลี่ยนไป ตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนการเปิดตลาดไปสู่กลุ่มคนในวัยอื่นๆ เช่น วัยทำงาน และผู้สูงอายุที่ต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562) จึงเป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก พบว่า ข้อเสนอแนะการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว (20 ปี) ระยะปานกลาง (5 ปี) ให้มีความสำคัญกับประเด็นที่มีความสอดคล้องต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ได้แก่ ข้อ (5) ความมุ่งมั่นและความตั้งใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการให้บรรลุตามแผนงาน และ ข้อ (6) การสื่อสารทำความเข้าใจในแผนงานระหว่างบุคคลในส่วนตัวต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562) และเมื่อศึกษาถึงงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การรับรู้และยอมรับนโยบายภายในและภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร และการนำนโยบายที่สำคัญไปปฏิบัติ จะบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติ หากผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจ และให้การยอมรับในวัตถุประสงค์ของนโยบายอาจทำให้นโยบายนั้นถูกนำไปปฏิบัติอย่างราบรื่น (Van Meter & Van Horn, 1975) และศึกษางานวิจัยของกัญญาณัฐ กิฬา (2556) พบว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญของการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร จากผู้บริหารขององค์กรไปยังผู้ร่วมงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล และทันเวลา ทำให้ผู้ร่วมงานที่เป็นผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้องชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของผู้ส่งสาร รวมทั้งบรรลุผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาว่า “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีประสิทธิผล

มากนักน้อยเพียงไร ปัจจัยการสื่อสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง และแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีอะไรบ้าง ซึ่งการศึกษาดังกล่าว จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยต่อไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2.3 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

3. วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ได้แก่ วิจัยเชิงปริมาณที่เน้นวิธีการสำรวจ (Survey Research) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน และผู้อำนวยการกอง/หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง รวมจำนวนทั้งสิ้น 54 คน 2) กลุ่มบุคลากร (สายวิชาการและสายสนับสนุน) ได้แก่ สำนัก/สถาบัน สาขาวิชา สำนักงานอธิการบดี ศูนย์วิทยบริการและชุมชน

สัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,647 คน

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารจำนวน 5 คน ด้วยวิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบในงานยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยตรง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา ยุทธศาสตร์ แผนและเทคโนโลยีดิจิทัล รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล วิจัยและบริหารทั่วไป และรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และวิเทศสัมพันธ์ ส่วนกลุ่มบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทอโรยามาเน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนและใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดโดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการพัฒนาการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เกิดประสิทธิผล

3.3.2 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การสื่อสารยุทธศาสตร์

ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประสิทธิภาพในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบสรุปอุปนัย

4. ผลการวิจัย

4.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยภาพรวม

(n = 400)

มิติที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยการรับรู้	3.66	0.80	มาก
2	ปัจจัยการเข้าใจ	3.71	0.83	มาก
3	ปัจจัยการยอมรับ	3.89	0.80	มาก
4	ปัจจัยการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	3.87	0.73	มาก
โดยภาพรวม		3.78	0.79	มาก

ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ประกอบด้วย 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการยอมรับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการเข้าใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านการรับรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.2.1 การทดสอบความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.78 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .798 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test ได้ค่าของ t เท่ากับ 16.422 มีค่า Sig. จากการทดสอบสองทาง เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน H_1 จึงสรุปได้ว่าระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานของระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(n = 400)

ระดับ	n	$\bar{X}$	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
ประสิทธิผลการสื่อสาร	400	3.78	.798	.035	16.422*	.000

*P<.05

4.2.2 การทดสอบปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ การรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย โดยใช้ค่าสถิติวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการหาความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปร และอธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุด ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้ร้อยละ 62.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .627$, $P = .000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอก

องค์กร สามารถอธิบายเพิ่มได้อีก 6.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .061, $P = .000$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรสามารถอธิบายเพิ่มได้อีก 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .004, $P = .000$) และ

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้อีก 74.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .748$, $P = .000$) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(n = 400)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร (X_3)	.792	.568	.496
ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร (X_4)		.334	.328
ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร (X_1)			.105
Constant	.545	.494	.372
R	.792	.830	.833
R^2	.627	.688	.748
R^2 Change	.626	.061	.004
Std.Error of the Estimate	.365	.344	.340
F	669.823	438.446	298.794
Sig. (2 tailed)	.000*	.000*	.000*

* $P < .05$

สรุปได้ว่า ปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านการรับรู้ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร

มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้มีประสิทธิภาพดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยตาราง Tows Matrix

	ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	ปัจจัยภายนอก	1. มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์โดยตรง (S1) 2. มหาวิทยาลัยและบุคลากรมีความพร้อมและมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (S2)	1. การสื่อสารยุทธศาสตร์ของกองแผนงานยังขาดความชัดเจนและยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม (W1) 2. ขาดความตระหนักถึงการสื่อสารยุทธศาสตร์และให้ความสนใจในการสื่อสารให้กับบุคลากรในองค์การน้อยเกินไป (W2)
โอกาส (Opportunity)	1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน (O1) 2. ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีให้เลือกได้หลากหลายช่องทาง (O2)	กลยุทธ์การสร้างเสริมศักยภาพ (SO) กองแผนควรปรับแผนการสื่อสารยุทธศาสตร์ทุกหน่วยงานให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด (SO-1) ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านไมโครซอฟท์ทิมและช่องทางไลน์ (SO-2)	กลยุทธ์การปรับปรุงและพัฒนา (WO) ควรปรับเปลี่ยนวิธีการส่งสาร โดยการย่อยสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น เช่น การสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic (WO-1) มหาวิทยาลัยควรให้ AI ทำงานแทนบุคลากรได้ในบางเรื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนการสื่อสารให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเลือกช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่เหมาะสม (WO-2)
ภาวะคุกคาม (Threat)	1. การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้การสื่อสารกันไม่สะดวกและเกิดความคลาดเคลื่อน (T2) 2. นโยบายของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยหรือกำหนดนโยบายมาไม่ตรงกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (T1)	กลยุทธ์การป้องกัน (ST) กองแผนงานควรมีความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจในสื่อสารยุทธศาสตร์ที่สำคัญและต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และจริงจัง เพื่อไม่ให้คลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ST 1) ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การภายนอก ซึ่งอาจกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์การได้ (ST 2)	กลยุทธ์การแก้วิกฤต (WT) กองแผนงานควรมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้หน่วยงาน และผลักดันให้หน่วยงานทำกิจกรรมที่สนับสนุน Action Plan โดยกำหนดเป้าหมายเชิงเวลา เชิงพื้นที่ และเชิงบุคคล (WT-1) ควรนำเครื่องมือที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จมาใช้ เช่น OKRs และควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ มาเล่าหรือแนะนำวิธีการต่าง ๆ ที่ส่งผลสู่ความสำเร็จที่ผ่านมาเกี่ยวกับการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ (WT-2)

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า การจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (Tows Matrix) นำมาซึ่งแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ให้เกิดประสิทธิผล โดยมีทั้งหมด 4 ด้าน ด้วยกัน คือ 1) จุดแข็ง (Strength) รวมกับโอกาส (Opportunity) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างเสริม ศักยภาพ ได้แก่ การปรับแผนการสื่อสารยุทธศาสตร์ ทุกหน่วยงาน โดยการให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับ หน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี สื่อสารผ่านไมโครซอฟท์ทิม และช่องทางไลน์ และ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้งหมด 2) จุดอ่อน (Weakness) รวมกับโอกาส (Opportunity) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อเป็นการ ปรับปรุงและพัฒนา ได้แก่ การเกิดโอกาสที่ดีในการ พัฒนาการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งจำเป็นอย่าง ยิ่งที่ควรปรับเปลี่ยนวิธีการส่งสาร โดยการย่อยสาร ให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากขึ้น เช่น การสรุปย่อ ประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอน ลงยูทูป หรือทำ Infographic เพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจ ง่าย ไม่ซับซ้อน และเห็นควรให้ AI ทำงานแทน บุคลากรได้ในบางเรื่อง เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยี ของกระบวนการสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงตลอด เวลา และรวดเร็วขึ้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการ ปรับเปลี่ยนที่ทันต่อเหตุการณ์ มีวิธีการถ่ายทอด ข้อมูลข่าวสารได้อย่างหลากหลายช่องทาง คนรับ สาร ส่งสาร ต้องมีความไว้วางใจ มีการติดตามได้อย่าง เท่าทันเหตุการณ์ 3) จุดแข็ง (Strength) รวมกับ ภาวะคุกคาม (Threat) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ เพื่อ การป้องกัน ได้แก่ กองแผนงานเปรียบเสมือนเป็น สมอของมหาวิทยาลัย จึงควรมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน โดยให้ความรู้ความเข้าใจในการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์ อย่างชัดเจน และจริงจัง เพื่อไม่ให้คลาดเคลื่อนไป จากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือให้เท่าทันกับการ เปลี่ยนแปลงขององค์การภายนอก ซึ่งอาจจะกระทบ ต่อการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ได้ และ 4) จุดอ่อน (Weakness) รวมกับภาวะ คุกคาม (Threat) นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์เพื่อ แก้ววิกฤต ได้แก่ กองแผนงานควรมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้หน่วยงาน และหน่วยงานควรทำ กิจกรรมที่สนับสนุน Action Plan โดยกำหนด เป้าหมายเชิงเวลา เชิงพื้นที่ และเชิงบุคคล และควร นำเครื่องมือที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จมาใช้ เช่น OKRs และควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคลากร หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความสามารถ และมี ประสบการณ์มาแล้ว หรือแนะนำวิธีการต่าง ๆ ที่ส่ง ผลสู่ความสำเร็จที่ผ่านมาเกี่ยวกับการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ภายในองค์การ แต่การจะนำกลยุทธ์ใด มาปฏิบัตินั้นขึ้นอยู่กับดุลพินิจ และประสบการณ์ ของผู้บริหารเป็นสำคัญ เนื่องจากจำเป็นต้อง พิจารณากว่ากลยุทธ์เหล่านั้นเหมาะสมกับสภาพ องค์กร หรือไม่ ประโยชน์ที่จะได้รับการใช้ กลยุทธ์เหล่านั้นมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับ องค์กรมากน้อยเพียงใด เช่น งบประมาณ กำลังคน ความรู้ความสามารถ ความเข้าใจของผู้ส่งสารและ ผู้รับสาร และความถูกต้องชัดเจนของข้อมูลข่าวสาร ต่าง ๆ เป็นต้น

5. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีประเด็นสำคัญ ที่สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

การประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นการติดตามและประเมินผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารของ Rogers ได้แก่ เจตคติ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร คือ 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ และ 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในลักษณะต่อเนื่องกัน กล่าวคือ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ส่งผลทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อเรื่องนั้น และสุดท้ายจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่กระทำต่อเรื่องนั้น ๆ ให้เกิดเป็นผลสำเร็จตามมา และเหตุผลที่ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นั้น ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีกองแผนงานทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านยุทธศาสตร์โดยตรง ในการปฏิบัติหน้าที่ในการสื่อสาร และข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัย บุคลากรมีความพร้อม และมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงเกิดความเข้าใจใน

วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมองเห็นภาพความต้องการปลายทางที่มหาวิทยาลัยต้องการให้เกิดขึ้น ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคลากร ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และแสดงออกมาในลักษณะต่อเนื่องกัน กล่าวคือ เมื่อมหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง การสื่อสารไปยังบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับทิศทางขององค์การ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับซิมบาโด และ เอบบีเซน กล่าวว่า การที่บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดต่างกัน เนื่องจากบุคคลมีความเข้าใจ มีความรู้สึกหรือมีแนวความคิดแตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้นส่วนประกอบทางด้านความคิด หรือความรู้ ความเข้าใจ จึงนับได้ว่าเป็นส่วนประกอบขั้นพื้นฐานของเจตคติ และส่วนประกอบนี้ จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคล อาจออกมาในรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ และการเรียนรู้ที่บุคคลได้รับ ดังจะเห็นได้จากการศึกษาประสิทธิผลในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านการยอมรับ ปัจจัยด้านปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านความเข้าใจ และปัจจัยด้านการรับรู้ ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายผลได้ดังนี้

ปัจจัยด้านการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.89 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังนี้ ผู้บริหารและกองแผนงานให้ความสำคัญในการสื่อสารไปยังบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์การ และกระตุ้นทำความเข้าใจในแผนงาน/โครงการไปยังบุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบ ทุกระดับรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการ ใช้ทบทวนเพื่อปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการให้ดียิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการได้อย่างถูกต้อง ด้วยการผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด และเป้าหมายรวมถึงเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจัยด้านปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.87 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังนี้ ผู้บริหารและกองแผนงาน มีความมุ่งมั่น และมุ่งมั่นการผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของส่วนราชการ เน้นการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี เน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามให้ผู้รับผิดชอบมุ่งมั่นดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการจัดทำแผนตามที่กำหนด โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การ

สู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลครอบคลุมถึงการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ปัจจัยด้านการเข้าใจ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.71 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็นดังนี้ ผู้บริหารและกองแผนงานมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ผลการดำเนินงานที่คาดหวัง มีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่แผนปฏิบัติการหรือแผนงานโครงการ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้สอบถามและแสดงความคิดเห็น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยผ่านช่องทางหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกันในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง

ปัจจัยด้านการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.66 ซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย และน่าจะเกิดจากประเด็นดังนี้ ผู้บริหารและกองแผนงานมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติให้แก่หน่วยงาน และบุคลากรได้รับรู้ถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อาจไม่ทั่วถึง ซึ่งมีวิธีการสื่อสารถึงหน่วยงาน และบุคลากรให้รับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ผ่านระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการ นำเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร ยังต้องมีการตีความ ซึ่งอาจทำให้การสื่อสาร และการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์คลาดเคลื่อนได้ ส่วนการสื่อสารยุทธศาสตร์/แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ด้วยวาจา ผ่านการอบรม บรรยาย ประชุม และการสัมมนาก็ไม่อาจสื่อสารถึงบุคลากรได้ครอบคลุมทั้งหมด

ดังนั้น การที่ผู้บริหารและกองแผนงานมีความตระหนัก และให้ความสำคัญกับเจตคติของบุคลากรในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในองค์การโดยการนำทฤษฎีการสื่อสาร ได้แก่ 1) การรับรู้ 2) ความเข้าใจ 3) การยอมรับ และ 4) การปฏิบัติได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบกับผู้บริหารองค์กรทุกระดับและกองแผนงาน มีการส่งเสริมและสนับสนุนการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน มีความรู้สึกพอใจ เพราะเห็นว่าการสื่อสารยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์การจะได้ประโยชน์จากการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์นี้ การมีพื้นฐานความคิดต่อแผนยุทธศาสตร์และนโยบายเช่นนี้ จะทำให้บุคลากรตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงาน ทุ่มความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน โดยอาจเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความเป็นจริง จะส่งผลให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยการสื่อสารยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ ยุทธศาสตร์ และนโยบายภายนอกองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จากการวิจัย พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้งหมด 3 ตัวแปร จากการวิเคราะห์ผลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งเป็นตัวแปรตัวแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร เนื้อหาของสาร ช่องทางการสื่อสาร และสภาพแวดล้อมการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีจาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton และแบบจำลอง SMCR ของ David K. Berlo จึงเป็นสิ่งสะท้อนถึงผู้บริหารและกองแผนงานให้มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของกระบวนการสื่อสารยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการติดต่อสื่อสารในการนำและชักจูงให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนแล้ว ยังต้องใช้ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นการส่งข่าวสาร การรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร การเลือกช่องทาง และรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัญญาณัฐ กีฬา ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กร เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมา ประกอบด้วย ระดับประเทศ และระดับกระทรวง ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Van Meter & Van Horn ได้กล่าวว่า ตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sebling, Robert H. ศึกษาเรื่องปัญหาที่ทำให้นโยบายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับกรมสวัสดิการสังคม (Department of Public Welfare) ในประเทศสหรัฐอเมริกาล้มเหลว ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jana W. Holwick ศึกษาเรื่องการประเมินผลของความสำเร็จตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอยู่ในระดับมาก

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรกับระดับประสิทธิภาพการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด และทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ได้แก่ การยอมรับและตอบสนอง

ต่อนโยบาย และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton PMQA 4.0 หมวด 1 การนำองค์กร โดย ก.พร ได้แก่ การมีส่วนร่วมของผู้นำ การบูรณาการยุทธศาสตร์ การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม การโน้มน้าวใจบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาณัฐ กีฬา ศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีความสำคัญยิ่งที่จะต้องมีการวางแผน คิดวิเคราะห์จากปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงการคาดการณ์ในสิ่งที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวังที่จะดำเนินการในอนาคตด้วย ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ มาบูรณาการร่วมกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ และข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ทำให้ได้แนวทางเสนอแนะกลยุทธ์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อใช้ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้ การกำหนดกลยุทธ์จะใช้เทคนิคการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

ด้วยตาราง Tows Matrix ซึ่งเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ที่ทำให้เกิดหลายมุมมองทั้งกลยุทธ์ในเชิงรุก และกลยุทธ์ในเชิงรับ

จากการพิจารณาเทคนิคการจับคู่ด้วยตาราง Tows Matrix ผู้บริหารควรพิจารณา คัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำมาปรับใช้กับการสื่อสารภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงและกองแผนงานได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการไว้ ซึ่งในการพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อดำเนินการควรคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างเหมาะสมในเรื่องของงบประมาณ กำลังคน ความรู้ ความเข้าใจของผู้ส่งสารและผู้รับสาร และความถูกต้องชัดเจนของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงผลลัพธ์ ความจำเป็นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ และระยะเวลาในการดำเนินกลยุทธ์ อาทิเช่น การปรับแผนการสื่อสารยุทธศาสตร์ทุกหน่วยงานให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด ซึ่งเป็นการเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างเสริมศักยภาพ ก่อให้เกิดการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอย่างมีประสิทธิภาพที่ครอบคลุมทั่วถึง และเป็นภาพเดียวกันทั้งหมด ส่งผลต่อประสิทธิผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และอีกประการหนึ่งเป็นการรองรับเทคโนโลยี และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หรือการสรุปย่อประเด็นใจความสำคัญ ถ่ายทอดผ่านคลิปการสอนลงยูทูป หรือทำ Infographic เพื่อเป็นการย่อยสารให้มีความเข้าใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้น และการใช้ AI ทำงานแทนบุคลากรในบางเรื่อง ซึ่งเป็นการ

เสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเป็นการแก้ปัญหา และพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้ข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างเสริมศักยภาพให้มีความเป็นไปได้ และเห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมต้องใช้เครื่องมือ กำลังคน ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และระยะเวลาที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชให้เดินไปตามทิศทางของยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งการสื่อสารยุทธศาสตร์จะเกิดประสิทธิผลได้นั้น บุคลากรทุกระดับจะต้องสามารถรับรู้ และเข้าใจได้ในเป้าหมายนั้น โดยการถ่ายทอดจากกลยุทธ์ไปสู่โครงการหรือแผนงานต่าง ๆ และบุคลากรสามารถลงมือปฏิบัติได้จริง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวังไว้

6. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสารยุทธศาสตร์ภายในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มีจำนวน 3 ปัจจัย จาก 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยการสื่อสารภายใน

องค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยผู้ส่งสาร ปัจจัยผู้รับสาร ปัจจัยเนื้อหาของสาร ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 2) ปัจจัย ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ ประกอบด้วย ระดับประเทศ และระดับกระทรวง 3) ปัจจัย การนำองค์การ (ผู้บริหาร) ประกอบด้วย การยอมรับ และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของผู้นำ การมีส่วนร่วม ของผู้นำ ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำโน้มน้าวใจ บุคลากรให้ปฏิบัติตามและผู้นำเปิดโอกาสให้เกิด การมีส่วนร่วม

เพื่อให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีประสิทธิภาพที่ สูงขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.1.1 ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์การ

1) ปัจจัยผู้ส่งสาร สามารถสรุป ได้ว่า ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรปรับแผนใน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงาน/ โครงการต่าง ๆ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ควรผลักดัน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และสื่อสารแผนงาน/ โครงการต่าง ๆ ให้เข้าถึงระดับหน่วยงานเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน รับฟังความคิดเห็นและแนวคิด ใหม่ ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ หน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการ ดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการ ดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลของกองแผนงาน ผู้บริหารและกองแผนงานควรรายงานความก้าวหน้า ปัญหาหรืออุปสรรคที่มหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ ให้ที่ประชุมได้ทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาแนวทาง การแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างจริงจัง ควรปรับปรุงและ พัฒนาการสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น อย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ความแตกต่าง

ความยากง่ายของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถ ถ่ายทอดความรู้ให้หน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวาจาที่ เข้าใจได้ง่าย เห็นภาพชัดเจนอย่างถูกต้อง และมีความสมบูรณ์จนสามารถจัดทำแผนตามยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารและกอง แผนงานควรสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในระดับ หน่วยงาน ว่ายุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการ ต่าง ๆ จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ เช่น การรายงานถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการร่วมแรง ร่วมใจของทุกฝ่ายภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) ปัจจัยผู้รับสาร สามารถสรุปได้ ว่า ผู้บริหารและกองแผนงานควรปรับแผน และ แนวทางการสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความ เข้าใจ ความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับแผน ยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงานของตนอย่างเข้มข้น และจริงจังมากขึ้น รวมถึงควรปรับการสื่อสาร และการถ่ายทอดแผน ยุทธศาสตร์ เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถรับรู้ และเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการ ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น และที่เกี่ยวข้อง กับหน่วยงานของตน ผู้บริหารและกองแผนงานควร ตระหนักถึงความถี่ ความเหมาะสม และความเพียงพอ ในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยาย และสัมมนา เพื่อถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้รับฟังและเข้าใจในยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ตลอดจนควรมุ่งมั่น และจริงจังในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่หน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดขึ้น มีความจำเป็นพร้อมนำไปปฏิบัติตาม โดยรายงาน ถึงผลสำเร็จที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด

3) ปัจจัยเนื้อหาของสารสามารถสรุปได้ว่า กองแผนงานควรสื่อสารเนื้อหา ด้านยุทธศาสตร์และแผนงานในโครงการต่าง ๆ โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย โดยอาจใช้แผนภาพ สัญลักษณ์ต่าง ๆ มีเนื้อหาที่กระชับ ชัดเจนมองเห็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีเนื้อหาที่ถูกต้อง เพียงพอ ตรงกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และทันเวลา เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของแผนงานและเป้าหมายปลายทางที่มหาวิทยาลัยต้องการให้เกิดขึ้น

4) ปัจจัยช่องทางการสื่อสารสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารและกองแผนงานควรมีวิธีการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ทางวาจา อย่างต่อเนื่อง เหมาะสม และทั่วถึงและควรใช้การสื่อสารยุทธศาสตร์ด้วยเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ทันเวลา โดยพิจารณา ทบพวนถึงความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสาร ด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ การถ่ายทอดเนื้อหาที่สลับซับซ้อน ผ่านช่องทางการอบรม การบรรยาย การเข้าประชุม การสัมมนา ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหาที่ถ่ายทอดออกไปผ่านช่องทางการสื่อสาร ทั้งทางวาจาและช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารและกองแผนงานควรผลักดันให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเองต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลไกที่มหาวิทยาลัยวางไว้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกัน การมีระบบและ

กระบวนการทำงานที่ดี กองแผนงานควรตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างหน่วยงานของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเพื่อทำให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ เกิดความสะดวก และชัดเจน มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการสื่อสารด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับความยากง่าย และความละเอียดซับซ้อนของข้อมูล การให้ความสำคัญกับความพร้อมของบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากร การจัดกำลังคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน เป็นต้น และประการสุดท้ายกองแผนงานควรมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องในการจัดทำเป้าหมายการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง และพร้อมให้คำแนะนำและช่วยแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ให้สะดวกราบรื่นและเป็นไปด้วยดี

6.1.2 ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกองค์การ

1) ระดับประเทศ ผู้บริหารและกองแผนงานควรถ่ายทอดข่าวสารวิสัยทัศน์ พันธกิจระดับประเทศ เพื่อสะท้อนถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับองค์การอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ เช่น ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของประเทศ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นต้น

2) ระดับกระทรวง ผู้บริหารและกองแผนงานควรถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากระดับกระทรวงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เกี่ยวกับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และการสร้างความเข้มแข็งทางนวัตกรรมระดับแนวหน้าในสากลของกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

6.1.3 ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ผู้บริหาร)

1) การยอมรับและตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ของผู้นำ ผู้บริหารและกองแผนงานควร ถ่ายทอดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การแก่ บุคลากรให้เข้าใจอย่างสม่ำเสมอ และควรควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการปฏิบัติใหม่ ๆ อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) การมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้ บริหารและกองแผนงานควรให้ความสำคัญใน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานและ บุคลากรทุกคนในองค์การ เช่น การร่วมเสนอแนวคิด การแก้ไขปัญหา หรือร่วมกันคิดแผนงาน โครงการ ใหม่ ๆ ร่วมกันเพื่อปรับแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน

3) ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้ ผู้บริหารและกองแผนงานควรสนับสนุน ให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด ใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ให้มากที่สุด

4) ผู้นำโน้มน้าวใจบุคลากรให้ ปฏิบัติตาม ผู้บริหารและกองแผนงานควรให้ ความสำคัญในการมอบหมายให้ระดับหน่วยงาน ในองค์การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานตามแผน ที่กำหนด และใช้คำรับรองการปฏิบัติงานในการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5) ผู้นำเปิดโอกาสให้เกิดการมี ส่วนร่วม ผู้บริหารและกองแผนงานควรสนับสนุน ให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจ ในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และ

โครงการต่าง ๆ ภายในองค์การ

หากจะให้การสื่อสารยุทธศาสตร์ภายใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารและกองแผนงาน ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การรับรู้ ผู้บริหารและกองแผนงานควร ถ่ายทอดให้แต่ละหน่วยงานรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง โดยให้หน่วยงานรับรู้ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์/แผนงานและโครงการต่าง ๆ ทาง วาจา เช่น การอบรม บรรยาย ประชุม และสัมมนา และด้วยลายลักษณ์อักษร เช่น ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนดำเนินการที่กองแผนงานนำเสนอ โดย ต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ครอบคลุม สมบูรณ์ของ เนื้อหาด้วย

2) การเข้าใจ ผู้บริหารและกองแผนงานควร สนับสนุน ผลักดันการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติโดยรวม โดยใช้ภาษาและ เนื้อหาที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และควรมีการ ส่งเสริม สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจ ในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมีความ เข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามตัวชี้วัด อย่างจริงจัง

3) การยอมรับ ผู้บริหารและกองแผนงาน ควรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของแต่ละ หน่วยงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันไป ให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ ค่านิยม กรอบแนวทางการปฏิบัติของ มหาวิทยาลัยอย่างเข้มข้นและจริงจัง

4) ปฏิบัติได้เชื่อมโยง ผู้บริหารและกอง แผนงาน ควรมุ่งเน้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ของ

มหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามตัวชี้วัดอย่างจริงจัง และครอบคลุมในทุกมิติ

6.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 การศึกษาเพื่อต่อยอดจากการวิจัยเรื่องนี้ โดยเลือกดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนของการสื่อสารยุทธศาสตร์ เช่น การจัดทำยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการในการสื่อสารยุทธศาสตร์ หรือการตรวจสอบ และประเมินผลการสื่อสารยุทธศาสตร์ เป็นต้น

6.2.2 ควรศึกษาเครื่องมือบริหารจัดการอื่นๆ ที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น เครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย และกำหนดตัววัดผล (OKRs) เป็นต้น

References

- Alexander, E. R. (1985). "From Idea to Action : Notes for a Contingency Theory of Policy Implementation Process." *Administration & Society*, 16 (4), p. 228.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships". *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, James E. (1975). *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland (2001). *Making the team*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Barnard, Chester I. (1972). *The Functions of the Executive*, 22nd printing. London: Oxford University press.
- Barnard, Chester I. (1986). *The Function of the Executive*. Cambridge: Harvard University press.
- Bingham, Julia Elizabeth. (2008). A study of Principals' and Teachers' Perceptions of Principals' Communication Style and the Association with Teachers' Communication Satisfaction. "Dissertations Abstracts International". n.p.
- Istisak Setthapinij. (2013). Factors in implementing the policy of the Sub-District Administrative Organization in Nakhon Pathom Province. (Ph.D., Doctorate of Public Administration not published). Sripatum University, Bangkok. (in Thai)
- Kanyanat Keela. (2013). A study of communication within organizations under the Office of Non-Formal Education Promotion. System and informal education in Amnat Charoen Province. (Independent study, degree, Master of Business Administration not published). Valaya Alongkorn Rajabhat University, Bangkok. (in Thai)

- Kidanan Malithong. (2013). *Educational Technology and Innovation* (2nd edition). Bangkok: Arun printing. (in Thai)
- Kla Thongkhao. (2008). *Theory of Public Policy Implementation* (3rd printing). Bangkok: Sukhothai Thammathirat Open University. (in Thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). The 20-Year National Strategic Plan (2018-2037). Retrieved October 15, 2021., from https://sto.go.th/sites/default/files/2019-12/NS_PlanOct2018.pdf. (in Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission. (2010). Guide to Explanation of Quality Improvement Indicators Public Administration, Fiscal Year 2011. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission (Office of the Civil Service Commission). (in Thai)
- Pornthip Bunnipat. (1988). Attitude. Bangkok: Thai Wattana Panich. (in Thai)
- Sukhothai Thammathirat Open University. (2019). Report on the results of the reform Sukhothai Thammathirat Open University (April-December 2018). Nonthaburi: Planning Division. (in Thai)
- Thanawit Chindapradit. (2018). Guidelines for the development of the bureaucratic system 4.0 section 2 Strategic planning. Bangkok: Office of the Civil Service Commission. (in Thai)
- The Secretariat of the Education Council.(2020). State of Education in Thailand 2018/2019 Education Reform in the digital age. Bangkok: Prints. (in Thai)
- Thiphawan Lorsuwanrat. (2013). Modern Organization. Bangkok: Bunditpatana Institute Management science. (in Thai)
- Thiwakorn Nukit. Strategic planning is a technique used in military affairs. The evidence is in the Chinese textbook Pichai War "Sun Wu". Retrieved August 23, 2018., from <http://km.oae.go.th/index.php/strategic1-m/2561-stra1/398-mean>. (in Thai)