

Organizational Administration Strategy through Communication Base for Administrators of Rajabhat University in Southern Regional Area

Suparek Wessayasirin

Ed.D. (Educational Administration), Doctoral Degree Student
Department of Education Administration, Faculty of Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

Pongsri Vanitsuppavong

Ph.D. (Educational Administration), Associate Professor
Department of Education Administration, Faculty of Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

Received : March 25, 2014/ **Revised :** May 2, 2014 / **Accepted :** May 10, 2014

Abstract

This research aimed to study the organizational administration strategy through communication base for Rajabhat University in Southern Regional Area. The data was included in-depth interview of the administrators of Rajabhat University. The Ethnographic Delphi Future Research, EDFR, was used to create the organizational administration strategy through communication base for administrators of Rajabhat University in Southern Regional Area. Six interview participants involved in this research. The contents from the interview were analyzed and synthesized for create a five scales questionnaire which was twice approved by twenties experts in this field. The results were analyzed and represented in terms of Median, Mode, and Inter Quartile Range.

The research found that the organizational administration strategy through communication base for Rajabhat University in Southern Regional Area was appropriated and possible to implement. The experts gave the comments in the same way from high to highest level and the research could conclude in each particular aspect as followed: 1) Communication policy aspect, the university should have a center which is responsible for organizational communication, it should have degree and experience members related with communication area. All levels of administration should realize the importance of communication which could lead the success of organization and they should support and encourage their members to use communication technologies for teaching and learning activities. 2) Communication format aspect, trends of communication format of Rajabhat University in the near future is the administrators of all level should select the suitable communication format in that situation. They should have communication channel for feedback such as the opinion about the administration in which communication format. 3) Communication process aspect, the administrator must have the inspiration communication to their members for the success goal of the organization. They should have good basic communication skills such as listening, reading, writing and presenting. They should have other communication skills for administrating and managing the organization efficiently.

Keywords: Organizational Administration Strategy, Communication Strategy

กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์

ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา), นักศึกษาปริญญาเอก
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ผ่องศรี วาณิชยศุภวงศ์

Ph.D. (Educational Administration), รองศาสตราจารย์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

วันรับบทความ : 25 มีนาคม 2557/ วันแก้ไขบทความ : 2 พฤษภาคม 2557/
วันตอบรับบทความ : 10 พฤษภาคม 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คนได้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 รอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากถึงมากที่สุด สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การ มีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารทุกระดับต้องเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร กลยุทธ์ด้านรูปแบบการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวโน้มในอนาคตผู้บริหารทุกระดับควรใช้รูปแบบการสื่อสารได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ จัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารองค์การ, กลยุทธ์การสื่อสาร

บทนำ

ในปัจจุบันนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society and Economy) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในทุกวิชาชีพ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า การจัดการบริหารองค์การการศึกษาก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการ จึงจะทำให้การศึกษابرลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ การเรียนรู้เรื่องการบริหารองค์การจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน บุคลากร ตลอดจนกลไกการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การ

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกขั้นตอนของการบริหาร ย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง จนถึงระดับผู้ปฏิบัติการ ที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์การ การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยะภาพของนักบริหารในองค์การได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519) Barnard (1972) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญขั้นแรกขององค์การ และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า องค์การส่วนใหญ่ยังขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร (เสนาะ ตีแยว, 2530) ซึ่งสอดคล้องกับสุรพงษ์ โสณะเสถียร และสุภัทรา โกไศยกานนท์ (2549) ที่พบว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการสื่อสารทั้งด้านภายในและภายนอกองค์การ ปัญหาด้านภายในองค์การพบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับล่างบางส่วน ไม่ได้รับทราบ

ข้อมูลหรือรับทราบข้อมูลแต่มีความสับสนไม่ชัดเจน จนเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่น หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสื่อสารภายในองค์การส่วนใหญ่ เป็นแบบสั่งการจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ซึ่งมีลักษณะเป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการผ่านตามลำดับขั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชา และข่าวสารที่ส่งในรูปแบบนี้จะมีการบิดเบือนหรือมีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย สาเหตุเนื่องจากผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นที่เป็นผู้ส่งข่าวสารอาจมีการตีความผิดจากผู้ที่เป็นผู้ส่งข่าวสารเริ่มแรก (สุโกโชค ขุนอิ้ว, 2545)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์การการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้ พบว่า ปัญหาด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการประสานงาน ถือเป็นจุดอ่อนและอุปสรรคสำคัญซึ่งเห็นได้จากการวิเคราะห์สถานภาพองค์การในแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยภาคใต้ รวมทั้งการวิเคราะห์สถานภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์การ อาทิ การประชาสัมพันธ์และการตลาดขาดยุทธศาสตร์และแผนงาน การประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยด้อยไป (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2552) ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี ที่เอื้อต่อการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัย การสื่อสารในองค์กรยังไม่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และระบบการประชาสัมพันธ์ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ระบบบริหารจัดการขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงาน ในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ยังมีน้อยมาก อาทิ สภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำคณะ/สถาบัน/สำนัก (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2551) ระบบการประสานข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีความล่าช้า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน และการบริหารจัดการยังไม่มีความพร้อม ความทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพียงพอ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2553) ขาดประสิทธิภาพการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้

เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน และได้รับข้อมูลล่าช้า รวมทั้งขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและเชิงรุก (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2552) มหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) รวมทั้งขาดระบบการประสานงานและติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน (มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2552)

ในการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารเป็นฐานในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่ากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ควรเป็นอย่างไร โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDR (Ethnographic Delphi Future Research) ทั้งนี้เพื่อนำกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่ได้จากผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารงานให้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในระดับประเทศ รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทองค์การและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
2. เพื่อศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

และ 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 20 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **กลยุทธ์การบริหารองค์การ** หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีอยู่ภายใต้กลวิธีที่แบบฉบับในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

2. **การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร** หมายถึง การบริหารองค์การที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์การผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ โดยผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารเพื่อเป็นเครื่องมือหลักให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ และร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นร่วมกัน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีช่องทางหรือพื้นที่ในการติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหาร และติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น

3. **การสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมาโดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

4. **ผู้บริหารมหาวิทยาลัย** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับอธิการบดี และรองอธิการบดี

5. **มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดภายในสถาบันภายใต้การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มี 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

6. **เทคนิค EDR (Ethnographic Delphi Futures Research)** หมายถึง เทคนิคการวิจัยอนาคต โดยการศึกษาแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนของเทคนิค EDR ได้แก่ การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล การสร้างแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล

การกำหนดค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียน
อนาคตภาพ

7. ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง นักวิชาการ
ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติ
ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงอนาคต EDRF
(Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อให้ได้
รายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและตรงตามสภาพ
ที่เป็นจริงมากที่สุด

2. การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ที่มีบทบาทและเกี่ยวข้องกับการสื่อสารขององค์กร โดย
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และ
ความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐและเอกชน จำนวน 20 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือก
แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์
ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2.1 ปัจจุบันเป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
นักการศึกษาในหน่วยงานหรือองค์การด้านการศึกษา
ของรัฐ หรือเป็นที่ปรึกษาด้านการสื่อสารให้กับหน่วยงาน
ของรัฐและเอกชน

2.2 มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท
ขึ้นไป มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารใน
องค์การอย่างดีเยี่ยม หรือมีผลงานที่สามารถเห็นได้ใน
วงการศึกษ เช่น ตำรา หรือผลงานวิจัยต่าง ๆ ในด้าน
การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

2.3 เป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย
หรือมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับ
การสื่อสารของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2.4 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง
ด้านการบริหารมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. ขั้นตอนการวิจัย

**3.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและ
สัมภาษณ์แบบเจาะลึก**

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ
บริบทขององค์กร โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัย

ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบริบท การสื่อสาร
ขององค์กรและความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร
โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง
การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ทั้ง 5 แห่ง ที่ดำรงตำแหน่ง
อธิการบดีและรองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสาร
องค์กร มหาวิทยาลัยละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

**3.2 ขั้นตอนที่ 2 การร่างประเด็นการบริ
หารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร**

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร
แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทั้งภายในและ
ต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย
ราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มา
สังเคราะห์และร่างเป็นประเด็นการบริหารองค์การด้วย
ฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์
ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1

**3.3 ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาและตรวจสอบ
กลยุทธ์การสื่อสาร**

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย
ในการรวบรวมข้อมูลแบบ EDRF (Ethnographic Delphi
Future Research) ซึ่งมีการเก็บข้อมูล 3 ครั้ง ดังนี้

3.3.1 ครั้งที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
นำประเด็นการสื่อสารของผู้บริหารที่ได้จากขั้นตอนที่ 2
มาจัดทำเป็นกรอบร่างกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ เพื่อใช้เป็น
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 โดยมีลักษณะเป็น
แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและกำหนดกรอบในการ
สัมภาษณ์ ดังนี้ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบ
การสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้านกลยุทธ์
การสื่อสาร 5) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่าย
ทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการ
ข้อมูลข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร จากนั้น
นำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่ม
นักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร
ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน รวมจำนวน 6 คน

3.3.2 ครั้งที่ 2 การวิเคราะห์จัดทำ
แบบสอบถาม ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้
และความเหมาะสมของกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จากการสำรวจ

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด จำนวน 20 คน เพื่อสร้างฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่ม โดยการนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน จากเทคนิค EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 20 คน ลงความเห็น

3.3.3 ครั้งที่ 3 ยืนยันความคิดเห็น รอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedback) จากการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 ที่เป็นของกลุ่มโดยรวม ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อสร้างแบบสอบถามใหม่ที่ใช้ข้อความเดิม โดยเพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบ และให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบใหม่ แล้วตอบกลับมามีอีกครั้งหนึ่ง ในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างจากผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ อย่างไร หากพบทวนความคิดเห็นของตนเองแล้วยังแตกต่างจากคนอื่นอยู่ ก็ให้เหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบเดิมของตนที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ในข้อนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในรอบนี้ มาสรุปเป็นร่างกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

3.4 ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์สรุปและนำเสนอกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ในขั้นตอนที่ 3 มาคัดเลือกข้อที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันตามเกณฑ์ค่าสถิติที่กำหนดไว้มาสรุปและนำเสนอเป็นกลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติจริง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม ซึ่งมีวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

1.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร วิทยุ แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับบริบทการสื่อสารขององค์กรและความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหาร

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับร่างกรอบกลยุทธ์การสื่อสาร ซึ่งมี 8 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร 5) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จำนวน 10 คน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัย จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความครอบคลุมตามประเด็นเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกประเด็นคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ปรากฏว่าทุกประเด็นคำถามผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.60

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญต่อไป

2. แบบสอบถาม

2.1 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์มาเป็นกรอบกลยุทธ์การสื่อสาร 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร 5) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร

2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัยจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความครอบคลุมตามเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index

of Consistency : IC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ปรากฏว่าทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00 และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี และผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกตแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับบริบทขององค์กร บริบทการสื่อสารขององค์กร ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารจากเทคนิคการวิจัยแบบ EDR โดยการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 และ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และ ฐานนิยม (Mode)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน พบว่า ผลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 จากร่างกลยุทธ์ทั้งหมด 8 ด้าน 23 กลยุทธ์หลัก 97 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ จำนวน 75 กลยุทธ์ย่อย และไม่มีความเป็นไปได้ จำนวน 22 กลยุทธ์ย่อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงกลยุทธ์ย่อยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและตัดกลยุทธ์ย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าไม่มีความเป็นไปได้ ออกจำนวน 22 กลยุทธ์ย่อย และได้นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คนอีกครั้งเป็นรอบที่ 2 โดยในรอบนี้ผู้วิจัยได้แสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญ

แต่ละคนในรอบที่ 1 พร้อมทั้งค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ของกลุ่ม ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของตนเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม และยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในรอบนี้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 8 ด้าน ประกอบด้วย 23 กลยุทธ์หลัก 75 กลยุทธ์ย่อย ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้ทั้งหมด

การอภิปรายผล

1. ด้านนโยบายการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านนโยบายการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การโดยตรง มีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติงานด้านการสื่อสารองค์การทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ กอง ศูนย์/สำนัก มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์การอย่างเพียงพอ มีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงานด้านการสื่อสารองค์การ ผู้บริหารทุกระดับต้องเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ระบบ MIS, E - Office, Social Media เป็นต้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า นโยบายการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันยังไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ แต่จะเป็นลักษณะนโยบายที่แฝงอยู่ในด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการมีนโยบายด้านการสื่อสารโดยเฉพาะที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะนโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของทุกหน่วยงานหรือกิจการที่มีการจัดตั้งขึ้นเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายนั้น ผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการในระดับสูงจึงต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ยึดถือ ซึ่งสอดคล้องกับ กริช สืบสนธิ์ (2525) ที่ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์การที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดู พบว่า

ความเต็มใจในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสาร การบอกกล่าว ให้นักบุคลากรได้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการอธิบายเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาที่เห็นความสำคัญของนโยบายการสื่อสารโดยการพัฒนาแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารปี 2555-2559 และกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาดังนี้ นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา และประชาชนในท้องถิ่นใช้ประโยชน์จาก ICT ในการเข้าถึงบริการทางการศึกษา ได้เต็มศักยภาพอย่างมีจริยธรรม มีสมรรถนะทาง ICT ตามมาตรฐานสากลเพื่อมุ่งสู่การเป็น Modern University (นิมารูณี หะยิวาเงาะ และณมน จีรังสุวรรณ, 2556)

2. ด้านรูปแบบการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านรูปแบบการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวโน้มข้างหน้าผู้บริหารทุกระดับควรใช้รูปแบบการสื่อสารได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแนวระนาบในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการสื่อสารในองค์กร และให้นักบุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ และเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรใช้รูปแบบการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติที่ดีในการสื่อสารของผู้บริหาร เพื่อให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ทั้งนี้เพราะการสื่อสารที่ดีเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งของการบริหารที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การติดต่อสื่อสารที่จัดว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการป้อนข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะมีประสิทธิภาพดีกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แก้วตา ชัยมะโน (2542) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การสวัสดิการสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่ารูปแบบการสื่อสารที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คือ รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง

3. ด้านกระบวนการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านกระบวนการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวทางปฏิบัติที่ดีได้แก่ ผู้บริหารต้องมองให้ครอบคลุมครบทุกองค์ประกอบทั้งผู้ส่งสาร เนื้อหา ช่องทาง และผู้รับสาร ผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการ และพัฒนามหาวิทยาลัย มีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึง การมีลักษณะที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงทัศนคติ ความคิดเห็นประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมากระบวนการสื่อสารจึงมีประเด็นที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประการ (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2535) คือ 1) การสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่านั้น 2) การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง และ 3) ก่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องร่วมกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กริช สืบสนธิ์ (2525) ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์การที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดุ พบว่า ความเต็มใจในการรับสาร ความสามารถในการรับสาร ความสามารถในการฟัง การตอบสนองต่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่ดีมีประสิทธิภาพ

4. ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร

ด้านกลยุทธ์การสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารทั้งเชิงรุกและเชิงรับ การสื่อสารเชิงรุก ได้แก่ มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์การ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์การ เป็นต้น สำหรับการสื่อสารเชิงรับ ได้แก่ มีการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และถูกต้อง มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัยแก่สาธารณชน มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับแก้ปัญหาด้านการสื่อสารองค์การในภาวะวิกฤติ และมีการจัดช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับ

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะ การกำหนดกลยุทธ์สื่อสารเชิงรุกเป็นการวางแผนการ ดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ในอนาคต ส่วนกลยุทธ์การสื่อสารเชิงรับ จะเป็นการ วางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อแก้ไข สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคหลัก ในการก้าวไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดหรือเพื่อรับมือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ โดยคำนึงถึงสภาวะแวดล้อม กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการสื่อสารขององค์การ เป็นที่ตั้ง (Hunger and Wheelen, 1996)

5. ด้านบรรยากาศการสื่อสาร

ในการจัดบรรยากาศการสื่อสารของมหาวิทยาลัย ราชภัฏให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยา ในการสื่อสาร จัดสภาพแวดล้อมทางการสื่อสารให้เหมาะสม และต้องสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดี ส่งเสริมการสื่อสาร ในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความ แตกต่างทางวัฒนธรรมการสื่อสาร และจัดระบบการประชุม บุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศการสื่อสารคือการส่งเสริมความ เป็นมิตรให้บุคลากรได้มีโอกาสในการสื่อสารกัน มีการ สื่อสารตรงไปตรงมา ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่ เอื้ออำนวย เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ เชื่อถือ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ จะทำให้การปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ จะเห็นได้ว่าบรรยากาศ การสื่อสารขององค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผล การดำเนินงาน ดังเช่นผลการศึกษาของ วินดา เดชวิศิษฐ์พงษ์ (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร ขึ้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ พบว่า สาเหตุความไม่พอใจในบรรยากาศการสื่อสารใน องค์การที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากตัวองค์กร ไม่ได้เกิดจาก ความเฉื่อยชาในการตอบสนองต่อเหตุการณ์และข่าวสาร ของพนักงาน ข้อเสนอแนะที่ได้คือ จากการที่บรรยากาศ ทางการสื่อสารมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการ ทำงานขององค์การ การปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสาร ให้ดีขึ้นแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้นด้วย

6. ด้านเครือข่ายการสื่อสาร

กลยุทธ์สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้าน เครือข่ายการสื่อสารคือ มหาวิทยาลัยต้องมีทั้งเครือข่ายภายใน

องค์การและเครือข่ายภายนอกองค์การ ดังนั้นผู้บริหาร ควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การกับบุคลากร ทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์องค์การ ในทุกคณะ กอง ศูนย์/สำนัก และเครือข่ายภายนอกองค์การ ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมพันธมิตร การสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ทั้งกับชุมชนรอบ มหาวิทยาลัย องค์การปกครองท้องถิ่น จังหวัด และภูมิภาค ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับ ประเทศ และต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงาน ทุกระดับ จะช่วยให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีความทั่วถึง รวดเร็ว และเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ดังเช่น กริช สืบสนธิ์ (2525) ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์การที่ มหาวิทยาลัยเปอร์ตู พบว่า รูปแบบการสื่อสาร ซึ่งควร ให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารในองค์การนั้น คือ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแตกต่างจากการ สื่อสารแบบเป็นทางการ คือ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้น โดยไม่เป็นตามระบบแบบแผนขององค์การ เป็นลักษณะ การสื่อสารซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดกันและรู้จักกันดี ดังนั้น เครือข่ายการสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหาร องค์การที่ผู้บริหารควรตระหนัก ส่งเสริม และสนับสนุน ให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันเป็นอย่างดี

7. ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูล ข่าวสารของผู้บริหาร

ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะต้องมีทักษะต่าง ๆ ทางการบริหารแล้ว ทักษะในการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อ นำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานก็มีความสำคัญ เช่นกัน ซึ่งกลยุทธ์สำคัญในด้านการแสวงหาและการ จัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมี การแสวงหาความรู้และการจัดการข้อมูลข่าวสาร เช่น ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทันสถานการณ์ ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูล ข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่าง ๆ สามารถใช้ กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ในการตัดสินใจในการบริหารองค์การ และผู้บริหารต้อง มีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะ

ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถทางการสื่อสาร โดยจะต้องมีความรู้ในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นได้ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดีทั้งการเป็นผู้รับสาร (Receiver) ที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารและจัดการกับข่าวสาร และเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังเช่นผลการศึกษาของ จันทรทิพย์ ปาละนันท์ (2545) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน โดยการวิเคราะห์ถึงกระบวนการการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร การจัดการข้อมูลข่าวสาร และกลวิธีการสื่อสารของผู้ชุมชนที่เอื้อต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำชุมชนที่ประสบความสำเร็จ พบว่ากระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารของผู้นำชุมชน มี 4 ขั้นตอน คือ ความต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อตอบสนองความสนใจหรือเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กำหนดวัตถุประสงค์ในการแสวงหาข้อมูลเพื่อนำไปใช้อย่างมีจุดหมาย การเลือกแสวงหาประเภท/เนื้อหาของข้อมูลข่าวสารนั้น และการเลือกแหล่งข้อมูลข่าวสารและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ แสดงถึงความสำคัญของการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและการจัดการข้อมูลข่าวสารผ่านกลวิธีการสื่อสารต่าง ๆ

8. ด้านทักษะการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านทักษะการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้การสื่อสารได้เป็นอย่างดีทั้งวันภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน) อวัจนภาษา เช่น การนำเสนอ/การนำประชุม การใช้ภาษาต่าง ๆ การใช้สื่อเทคโนโลยี และการใกล้ชิด ประนีประนอม ทั้งนี้เพราะทักษะการสื่อสารของผู้ส่งสารนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เป็นที่เข้าใจและตรงประเด็นอย่างที่ต้องการ เนื่องจากทักษะการสื่อสารเป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหารแต่ละคน และหากผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การเกิดประสิทธิผลด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Berlo (อ้างในเสาวลักษณ์ สิงห์ไกรวินทร์, 2525) ในเรื่องการสื่อสารของผู้บริหาร พบว่า 70% ของชั่วโมงการทำงานของนักบริหารหมดไปกับการสื่อสารทำความเข้าใจในการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน ตามลำดับ เป็นต้นว่า เข้าประชุม นัดสัมภาษณ์

โทรศัพท์ อ่านรายงาน จดหมาย เอกสารต่าง ๆ และถ้าคิดเป็นจำนวนชั่วโมงพบว่า นักบริหารใช้เวลาในการสื่อสารความเข้าใจถึง 10-11 ชั่วโมง/วัน และที่กล่าวนี้ยังไม่รวมการสื่อสารความเข้าใจด้วยวิธีอื่น ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะในการนำความรู้เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการสื่อสารไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งทักษะในการให้คำแนะนำ รับฟังคำแนะนำ ทักษะในการพูด ทักษะในการฟัง ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะการโน้มน้าวใจ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การนำกลยุทธ์การสื่อสารไปใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยได้จริง

1.2 มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสื่อสารองค์การโดยตรง เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนาการสื่อสารองค์การ ทั้งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ

1.3 มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาศมรรถนะด้านกระบวนการทักษะการสื่อสารในการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน

2.2 ควรมีการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดมหาวิทยาลัยได้ประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศในการสื่อสาร จนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ทั้งจากมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ์. (2525). *การสื่อสารในองค์กรการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แก้วตา ชัยมะโน. (2542). *รูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การสวัสดิการสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทร์ทิพย์ ปาละนันท์. (2545). *ความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิมารูณี หะยิวาเงาะ และณมน จีรังสุวรรณ. (2556). การวิเคราะห์ช่องว่างด้านความสามารถไอซีทีสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. 24(1), 81-96.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. (2550). *รายงานผลการประเมินมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- _____. (2551). *ข้อมูลพื้นฐานปีงบประมาณ 2551 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. (2552). *รายงานผลการประเมินตนเอง 2551 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. (2552). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษากายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาปีการศึกษา 2552*. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. (2552). *รายงานประจำปี 2552 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*. สงขลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. (2553). *สารสนเทศ 2553 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วนิดา เตชะวิเศษพงษ์. (2541). *ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช ลิขิตนกุล. (2535). *การประชาสัมพันธ์ : ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภโชค ชุนอิว. (2545). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : รัฐสภาสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร และสุภัทรา โกไศยกานนท์. (2549). *การสื่อสารเพื่อการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์ปรีนติ้ง.
- เสนาะ ดิยาว. (2530). *การสื่อสารในองค์กรการ*. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์. (2525). *การพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- Barnard , C. I . (1972). *The function of the executive*. (Twenty - second Printing). Cambridge, Massachusetts : Harvard University Pres