



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร
ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภักรศ ยูธรวราชัย

งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
กองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2568

รหัสโครงการวิจัย MJUIRB HS017/68



ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร
ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภักดิ์ศรียุทธวรราชัย

งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
กองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

การวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้” มีที่มาจากการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้เปลี่ยนผ่านสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการภายในต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ภายใต้บริบทของการเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรจำนวน 204 คน ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ F-test และ t-test

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีความเห็นสอดคล้องกันว่าโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดด้านความคล่องตัว มีความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน และโครงสร้างสายการบังคับบัญชายังไม่ชัดเจน โดยควรให้มีการปรับโครงสร้างของสำนักงานทั้งสองแห่งเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักในกระบวนการบริหารของมหาวิทยาลัย (2) ถึงแม้บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร แต่ยังมีบางส่วนที่รู้สึกไม่มั่นคง และไม่เข้าใจถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง จึงมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างทั่วถึง (3) บุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และ (4) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรมีแนวโน้มไปในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ และไม่มีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่ม

คำสำคัญ: ความคิดเห็นของบุคลากร, การทบทวนโครงสร้างองค์กร, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, การบริหารมหาวิทยาลัย

Title Personnel Opinions on the Organizational Structure Review of Maejo University's Office of the University and Office of the University Council

Author Miss Pakarat Yuttawarachai

ABSTRACT

This research explores the opinions of personnel regarding the organizational restructuring of the Office of the University and the Office of the University Council at Maejo University. The study was initiated in response to Maejo University's transition to an autonomous university under the Maejo University Act B.E. 2560 (2017), which necessitated a shift from a traditional governmental agency to a juristic person with increased administrative flexibility and autonomy. The objective of this study was to examine the opinions of university personnel on the review and restructuring of these administrative offices. The sample group consisted of 204 personnel selected via simple random sampling. A questionnaire was used as the data collection instrument. The data were analyzed using SPSS for Windows, employing frequency, percentage, mean, standard deviation, F-test, and t-test for statistical analysis.

The findings revealed that: (1) staff agreed that the current organizational structure posed limitations in terms of operational flexibility, and internal divisions and chains of command were unclear and overlapping. Most participants supported the restructuring of the Office of the University and the Office of the University Council as a priority, recognizing their central role in university-wide administration; (2) although a majority supported the restructuring, a significant number of staff expressed concerns about job security and a lack of understanding regarding the rationale behind the changes. They suggested that comprehensive and systematic training programs be implemented to build shared understanding at all organizational levels; (3) most respondents believed that the restructuring would enhance the efficiency of the university's central administrative functions; and (4) hypothesis testing showed that staff opinions were generally positive and statistically significant differences were not found across groups.

Keywords: personnel opinions, organizational structure review, autonomous universities, university administration

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาการรองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) ผู้อำนวยการกองแผนงาน (นางสิริลักษณ์ ศรีสวัสดิ์) รักษาการแทนหัวหน้างานยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผล (นายวรณศิริ สุจินดา) ผู้ซึ่งให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ พี่ เพื่อน น้อง และบุคลากรในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี มีมิตรภาพอันดีให้กันและกัน อันเป็นส่วนสำคัญในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา บุตรชาย ตลอดจนสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีแรงผลักดันในการทำงานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ ผู้วิจัยจะเสียสละและทุ่มเทเพื่อการทำงานและเป็นฟันเฟืองเล็กๆ ๆ ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เกิดการพัฒนาบรรลุผลสำเร็จตามทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ต่อไป

ภักริศ ยูทธรราชัย

กรกฎาคม 2568

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร	9
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	14
ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	16
ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter	19
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	21
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร	23
หลักการและนโยบายในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
สมมติฐานการวิจัย	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
สถานที่ดำเนินการวิจัย	38
ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
การตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างการวิจัยและเครื่องมือการวิจัย	43
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	47

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	47
ระยะเวลาในการวิจัย	49
บทที่ 4 ผลการวิจัย	51
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	51
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้าง ด้านองค์กร	55
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร	83
ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง	101
ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	105
ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	106
ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการทบทวนโครงสร้าง องค์กร	115
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	120
สรุปผลการวิจัย	120
อภิปรายผล	123
ข้อเสนอแนะ	125
บรรณานุกรม	127
ภาคผนวก	131
ภาคผนวก ก ประกาศนียบัตรการผ่านอบรมหลักสูตรจริยธรรมการวิจัยในคน ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)	132
ภาคผนวก ข หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย ของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้	134
ภาคผนวก ค เครื่องมือการวิจัยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม การวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้	136
ภาคผนวก ง เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้	141
ภาคผนวก จ สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพด้านวิชาการของโครงร่างการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	146
ภาคผนวก ฉ สรุปผลประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ	148
ภาคผนวก ช ประวัติผู้วิจัย	151

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบระหว่างช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) กับช่วงควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)	29
2	จำนวนประชากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	39
3	จำนวนตัวอย่างของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	41
4	การแปลความหมายของประเมินคุณภาพด้านวิชาการของโครงการวิจัย	44
5	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาช	46
6	การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	48
7	การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	48
8	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	49
9	ความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
10	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรก	50
11	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรก	57
12	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	58
13	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	58
14	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารที่มีความรู้กระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	59
15	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารที่มีความรู้กระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	60

ตารางที่	หน้า
16	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม 60
17	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม 61
18	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม 62
19	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม 63
20	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรให้อำนาจการและหัวหน้าฝ่ายมีส่วนร่วม 64
21	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรให้อำนาจการและหัวหน้าฝ่ายมีส่วนร่วม 65
22	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป 66
23	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป 66
24	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น 67
25	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น 68

ตารางที่		หน้า
26	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดช่วงการควบคุม (Span of control) ให้มีความเหมาะสม	69
27	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดช่วงการควบคุม (Span of control) ให้มีความเหมาะสม	70
28	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด	71
29	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด	71
30	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน	72
31	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน	73
32	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว	74
33	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว	75
34	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	76
35	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการปรับโครงสร้างองค์กร	76
36	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น	77

ตารางที่

หน้า

37	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น	78
38	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้นและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต	79
39	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้นและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต	80
40	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว	81
41	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว	81
42	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร	82
43	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	83
44	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กร	84
45	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลและการสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน	85
46	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลและการสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน	85

ตารางที่

หน้า

47	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร	86
48	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร	87
49	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่	87
50	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่	88
51	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร	89
52	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร	90
53	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวหลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร	90
54	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวหลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร	91
55	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	92
56	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	93

ตารางที่

หน้า

57	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	93
58	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	94
59	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น	95
60	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น	95
61	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น	96
62	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น	97
63	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิม	98
64	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิม	98
65	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น	99
66	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น	100

ตารางที่	หน้า
67	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร 101
68	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานของ องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น 101
69	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานของ องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น 102
70	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวน โครงสร้างองค์กรครั้งนี้ 103
71	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวน โครงสร้างองค์กรครั้งนี้ 104
72	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง 105
73	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากร สำนักงานมหาวิทยาลัยต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร 105
74	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากร สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร 106
75	ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร 108
76	ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร 110
77	ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง 112
78	ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นภาพรวม ของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร 114

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ชั้น ของ William Bridges	18
2	ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter	21
3	กรอบแนวคิดในการวิจัย	37



สารบัญตารางผนวก

ตารางผนวก	หน้า
1 สรุปผลการตรวจสอบด้านวิชาการ (Academic Review of Research Proposal) โครงร่างการวิจัย	147
2 ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม	149



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การศึกษาถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โลกเกิดการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วมาถึงปัจจุบัน อีกทั้งการศึกษายังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้เกิดกระบวนการคิดและการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเข้าใจ ปรับตัว และสร้างความรู้ใหม่เพื่อการดำรงชีวิตอยู่บนโลกใบนี้ได้อย่างสุขสบายและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมมากมายตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน จนสามารถกล่าวได้ว่า “การศึกษาเปลี่ยนโลก และการศึกษาเปลี่ยนชีวิต” ซึ่งประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญของการศึกษามายาวนาน ตั้งแต่ พ.ศ. 1781 ที่เริ่มต้นจากการศึกษาแบบสืบทอดวัฒนธรรมประเพณีที่มีมาแต่เดิมและมีบ้านและวัดเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา (ธนิตรา ศรีน้อย, 2559) หลังจากนั้นประเทศไทยก็มีวิวัฒนาการทางการศึกษามายาวต่อเนื่อง และได้มีการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญถึง 4 ครั้ง โดยเริ่มจากครั้งที่ 1 ตั้งแต่สมัยล้นเกล้ารัชกาลที่ 5 ได้ทรงปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งสร้างความทันสมัยและธำรงความเป็นเอกราชของชาติ ส่วนครั้งที่ 2 เมื่อ พ.ศ. 2520 หลังเหตุการณ์เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2516 อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นการมุ่งสร้างการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม และในครั้งที่ 3 เมื่อ พ.ศ. 2542 มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นการมุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในกระแสโลกาภิวัตน์ควบคู่ไปกับการยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และครั้งที่ 4 เมื่อปี พ.ศ. 2552 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพ และเท่าเทียมกันในทุกระดับประเภทการศึกษา (อัญญรัตน์ นาเมือง, 2553)

จากการปฏิรูปการศึกษาไทยหลายครั้งที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ประกอบกับการที่โลกได้ก้าวเข้าสู่โลกยุคใหม่ที่เป็นโลกไร้พรมแดนด้วยเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต สิ่ง que แสดงให้เห็นชัดเจนมาอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ การเกิดกระแสและแนวโน้มที่คนไทยและสังคมไทยให้ความสำคัญกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันกลับสัญญาณพบว่ามหาวิทยาลัยรัฐมีจำนวนนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ซึ่งจากสัญญาณนี้พบแนวโน้มที่ชัดเจนในอนาคต คือ แนวโน้มคุณภาพการศึกษาอาจต่ำลง จำนวนนักศึกษาที่ลดลงของมหาวิทยาลัยส่งผลต่อเนื่องถึงการมีรายได้และเงินอุดหนุนจากรัฐลดลง จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้

ทุกมหาวิทยาลัยต่างต้องปรับตัวเพื่อดึงดูดนักศึกษาและสร้างรายได้อื่น ๆ ให้อยู่รอด (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2564) จนหลายมหาวิทยาลัยได้ก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือที่เรียกกันติดปากว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ยังได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีมหาวิทยาลัย 29 แห่ง ได้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเรียบร้อยแล้ว และหนึ่งในนั้น คือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งได้กลายเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2560 (วิกิพีเดีย, 2567)

การที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 มาตรา 10 มีสาระสำคัญในการให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ “ต้องคำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการ ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ การลดความซ้ำซ้อน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นสำคัญ” (มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2560) ภายใต้หลักการที่สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดไว้ คือ FAST ซึ่งย่อมาจาก F คือ Flatten A คือ Agile S คือ Streamline และ T คือ Tech-enable จึงถือปัจจัยสำคัญที่นำมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากเดิมที่เป็นส่วนราชการและพึ่งพางบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก ต้องพลิกบทบาทสู่การมีสถานะภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคลซึ่งไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) โดยได้รับงบประมาณแผ่นดินในจำนวนที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ อีกทั้ง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งปวงภายใต้หลักการกลางในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องกำหนดระเบียบและข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว การยึดถือใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) การมีการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงานวิชาการเป็นไปตามหลักเสรีภาพโดยให้การดำเนินการเสรีเต็มที่สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้มากที่สุด การมีกลไกในการกำกับตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมถึง การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์ทั้งของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และในส่วนที่เป็นราชพัสดุในอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (สภานักงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2558) จากการที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ครั้งใหญ่นี้ ซึ่งหนึ่งในประการสำคัญ

ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องขับเคลื่อน คือ การปรับเปลี่ยนจากส่วนราชการที่รองรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในการขับเคลื่อนการทำงานทั้งปวง มาสู่การเป็นหน่วยงานของรัฐที่หวังพึ่งพางบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียวไม่ได้อีกต่อไป มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องให้น้ำหนักและความสำคัญในการหารายได้และพึ่งพาตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารจัดการที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของมหาวิทยาลัย หรืออาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้จะต้องมุ่งเน้นการเป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นพึ่งพาและช่วยเหลือชุมชน สังคม เกษตรกร และประชาชน ควบคู่กับการเป็นองค์กรเชิงธุรกิจที่ต้องดูแลและพัฒนาองค์กรของตนเองให้ก้าวหน้าด้วยตนเองให้มากที่สุด ซึ่งการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะพลิกโฉมก้าวไปสู่การเป็นองค์กรใหม่ ทั้งรูปแบบการทำงาน (คล่องตัว มุ่งเน้นประสิทธิภาพ) และการหารายได้ (การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์ของมหาวิทยาลัย) นั้น สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจใหม่นั้นเอง

หลังจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 ในระยะแรก พ.ศ. 2560-2561 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังใช้โครงสร้างองค์กรเดิมไปพลางก่อน จนเมื่อ พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้เริ่มต้นขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้รองรับต่อการขับเคลื่อนการทำงานในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งการจัดตั้งส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อยใหม่ จำนวน 7 แห่ง การปรับเปลี่ยนสถานะจากเดิม จำนวน 18 แห่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานภายในหน่วยงาน จำนวน 6 แห่ง การเปลี่ยนชื่อโดยยังคงสถานะเดิมและโครงสร้างเดิม จำนวน 23 แห่ง การประกาศจัดตั้งใหม่ โดยใช้ชื่อเดิม สถานะเดิม และโครงสร้างภายในเดิม จำนวน 5 แห่ง การยุบเลิก จำนวน 2 แห่ง อีกทั้ง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังได้มอบหมายให้ที่ปรึกษาอธิการบดี คณะทำงานประเมินผลการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน หน่วยงานภายใน และหน่วยงานย่อย และโครงการจ้างที่ปรึกษาภายนอก เป็นผู้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ และประเมินผลการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ได้แนวทางและข้อเสนอแนะในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อไป ดังนี้

1. การมอบหมายให้ที่ปรึกษาอธิการบดี (นางเพียงเพ็ญ ภาควัตถุ) และคณะ เป็นผู้ดำเนินการศึกษาโครงสร้าง แผนอัตรากำลังและแผนงบประมาณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2565
2. การมอบหมายให้ที่ปรึกษาอธิการบดี (นางเพียงเพ็ญ ภาควัตถุ) เป็นผู้ดำเนินการศึกษาเรื่อง การจัดโครงสร้างองค์กร วิทยาเขตของมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา 6 มหาวิทยาลัยตัวอย่าง พ.ศ. 2566
3. การมอบหมายให้คณะทำงานประเมินผลการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน หน่วยงานภายใน และหน่วยงานย่อย เป็นผู้ดำเนินการโครงการประเมินผลการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกหน่วยงาน/ส่วนงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

4. การมอบหมายให้สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้ดำเนินการโครงการจ้างที่ปรึกษาวิเคราะห์โครงสร้างการแบ่งส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569

จากรายงานผลการวิเคราะห์โครงสร้างการแบ่งส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อยภายใน และการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นี้เอง ได้มีการให้ข้อเสนอแนะแนวทางการทบทวนโครงสร้างองค์กรไว้อย่างละเอียดและครอบคลุมโครงสร้างองค์กรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางการทบทวนโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อไป ซึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้นำเสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2567 โดยที่ประชุมมีมติรับหลักการของร่างรายงานสรุปผลการวิเคราะห์โครงสร้างดังกล่าว หลังจากนั้น มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้นำผลรายงานผลและข้อเสนอแนะดังกล่าว มาพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทของความเป็นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2567 ได้มีการประชุมนำเสนอผลการวิเคราะห์และสรุปข้อเสนอแนะเพื่อหาหรือแนวทางขับเคลื่อนผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังตามข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อที่ประชุมของอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี แล้วจึงมีการนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการออกแบบโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 และที่ประชุมคณะกรรมการวิเคราะห์และทบทวนโครงสร้างมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ครั้งที่ 4/2567 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2567 รวมถึง ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2568 โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบแนวทางการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรในภาพรวม ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดแนวทางทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้แก่บุคลากรและนักศึกษาได้เกิดความเข้าใจตรงกัน
2. ควรพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และควรมีแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 ควรเริ่มต้นดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เห็นภาพชัดเจนก่อน โดยควรแต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์โครงสร้างสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และร่วมกันวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนทั้งระยะสั้นที่สามารถดำเนินการได้ทันที และระยะยาวซึ่งอาจต้องอาศัยนโยบายของผู้บริหาร (Top-Down)

และการพิจารณาของคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย รวมถึง การพิจารณานำหลักเกณฑ์ตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาฯ มาใช้ประกอบ การทบทวนโครงสร้างองค์กรต่อไป

2.2 การทบทวนโครงสร้างองค์กรของส่วนงานวิชาการและส่วนงานสนับสนุนวิชาการ (สำนัก) ควรมีการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้และผลกระทบเพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนโครงสร้างองค์กรตามลำดับความสำคัญ/ความจำเป็นต่อไป

2.3 การวิเคราะห์การจัดตั้งและยุบรวมส่วนงาน หน่วยงาน และหน่วยงานย่อยในอนาคตให้นำหลักการช่วงการควบคุม (Span of Control) ตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาฯ รวมถึงทิศทางและเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยกำหนด (Intelligent Well-being Agriculture หรือ IWA) มาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์และทบทวนโครงสร้างองค์กรต่อไป

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 นั้น หากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ไม่มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้รองรับต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และยังคงใช้โครงสร้างองค์กรเดิมอาจมีผลทำให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัว การพัฒนามหาวิทยาลัยในหลายมิติอาจไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลในภาพรวมทำให้ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง และส่งผลต่อเนื่องไปถึงคุณภาพการศึกษาและโอกาสของนักศึกษาในอนาคตได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับแรก เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรองรับการดำเนินงานภายใต้สถานะใหม่ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการบริหารงานแบบใหม่ที่มีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น รวมถึง การที่มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยตนเองได้ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารงานและตัดสินใจอย่างเต็มที่ภายใต้กรอบอำนาจของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กำหนดไว้ นอกจากนี้ การทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นไปเพื่อให้เอื้อต่อการตัดสินใจที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2568 มีมติเห็นชอบแนวทางการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรตามข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเริ่มต้นดำเนินการที่การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็น 2 ส่วนงานแรก เนื่องจากสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยถือเป็นส่วนงานกลางที่มีบทบาทหลักในการสนับสนุนการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ งานด้านบริหาร งานด้านงบประมาณ งานด้านบุคลากร และการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขับเคลื่อนไปตามทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ อีกทั้ง ยังเป็นงานที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะถือเป็นต้นแบบในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขับเคลื่อนองคาพยพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างแท้จริงที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมีศักยภาพทั้งพันธกิจหลักและพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป จากที่กล่าวทั้งหมดนี้ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอมหาวิทยาลัยแม่โจ้และนำไปใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่นำไปประกอบการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร
2. บุคลากรได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยมีการรับฟังเสียงและให้ความสำคัญกับบุคลากร
3. ผลการวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอให้ผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา กำหนดแนวทางขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้
4. ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นต้นแบบการดำเนินการในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถใช้ในการวิจัยต่อยอดในอนาคตเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย รวมถึง การศึกษาเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

5. ผลการวิจัยครั้งนี้อาจช่วยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะด้านการทบทวนโครงสร้างองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการปรับตัวของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และพนักงานส่วนงาน ของหน่วยงานและหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จำนวน 13 กอง 4 ฝ่าย ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งหมด 306 คน โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) และกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมให้มีได้ไว้ที่ 0.05 มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 173 คน

ขอบเขตด้านสถานที่

สถานที่ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานมหาวิทยาลัย ชั้น 3 และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ชั้น 5 อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เลขที่ 63 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 เดือน มกราคม พ.ศ. 2568 ถึงวันที่ 31 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2568

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านองค์กร
2. ด้านบุคลากร
3. ด้านผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ความคิดเห็นของบุคลากร หมายถึง ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ จิตสำนึก และการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ทั้งด้านองค์กร ด้านบุคลากร และด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง

การทบทวนโครงสร้างองค์กร หมายถึง การตรวจสอบ วิเคราะห์ และปรับปรุงรูปแบบการจัดองค์ประกอบภายในมหาวิทยาลัย ทั้งส่วนงาน หน่วยงาน หน่วยงานย่อย และลำดับชั้นสายบังคับบัญชาให้สอดคล้องกับสถานะใหม่และกรอบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง ผู้บริหาร พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และพนักงานส่วนงานของกองและฝ่าย สังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนงานบริหารงานกลางของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านแผนงานและงบประมาณ ด้านการคลัง และด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านบริหารจัดการและการบริการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและนักศึกษา

บุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หมายถึง ผู้บริหาร และพนักงานมหาวิทยาลัยของกองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย สังกัด สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนงานสนับสนุนการขับเคลื่อนกิจการของสภามหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
3. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management Transition)
4. ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter
5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร
7. หลักการและนโยบายในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย
10. สมมติฐานการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

ความหมายขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2530: 120-130) ได้อธิบายความหมายขององค์กรไว้ว่า เป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะองค์กรยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

วัลลภา เวียงวงษ์ (2545: 10) อธิบายไว้ว่าองค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมคิด บางโม (2553: 16) อธิบายไว้ว่าองค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การรวมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

พิมล เอี่ยมผา (2554: 12) อธิบายไว้ว่าองค์กร หมายถึง การร่วมมือประสานงานกันของคนจำนวนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันบางอย่างซึ่งประกาศไว้อย่างชัดเจน โดยมีการจัดลำดับความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชา

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง การรวมตัวกันเป็นกลุ่มบุคคลเป็นกลุ่มถาวรเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันในการทำงานร่วมกัน และมีการจัดโครงสร้างการแบ่งงานและการจัดระเบียบภายใน เพื่อสมาชิกสามารถขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึง องค์กรสามารถเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เพื่อให้ องค์กรและการทำงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของโครงสร้างองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 27) ได้อธิบายไว้ว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบของระดับการบริหารระดับต่าง ๆ และของหน้าที่งานด้านต่าง ๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดไว้อย่างดี เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้เป็นไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อรัญรัตน์ นามศรีฐาน (2544: 9) ได้อธิบายไว้ว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนดภาพรวมขององค์กร เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร มีการแสดงรายละเอียดของสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบ และข้อบังคับในการทำงาน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจในการบริหาร

ดวงฤดี แก้วร่อน (2548: 18) ได้อธิบายไว้ว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบของงาน แยกแยะให้เห็นถึงการทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานและบุคคล ภายใต้โครงสร้างองค์กรที่กำหนดไว้ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของคน ซึ่งจะต้องกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้คนปฏิบัติตาม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

พิมล เอี่ยมผา (2554: 10) ได้อธิบายไว้ว่าโครงสร้างองค์กร หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์กร มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายทางเดินของงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รายงาน และควบคุม ช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่จะแสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์กร

ภิระเนตร วิทยานรธนา (2561: 5) โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบงานและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นงาน การสื่อสาร การบังคับบัญชา และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน เพื่อดำเนินองค์กรให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบของงานในภาพรวมขององค์กร รวมถึง การจัดรูปแบบความสัมพันธ์ของงานตำแหน่งงานต่าง ๆ และสายการบังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกันของงาน การสื่อสาร การบังคับบัญชา และมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบขององค์กร

จากความหมายขององค์กรและโครงสร้างองค์กรดังกล่าวข้างต้น องค์ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

Peters and Waterman (2537 อ้างใน ศศิธร ศรีแก้ว, 2548: 17-18) กล่าวว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ดี คือ โครงสร้างองค์กรที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. เสถียรภาพ โครงสร้างที่มีเสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพจะเกิดขึ้นได้โดย
 - 1.1 ใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายอย่างมั่นคงและไม่เปลี่ยนแปลง
 - 1.2 พัฒนาและรักษาคุณค่าต่าง ๆ ขององค์กรอย่างจริงจัง
 - 1.3 จัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานในระดับบนแบบสายงานที่จัดประเภทของของสินค้า
2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ โครงสร้างที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจะส่งเสริมให้กิจการมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการจะเกิดขึ้นโดย
 - 2.1 ยึดถือหลักการว่าความเล็กกะทัดรัดเป็นสิ่งที่ดี เช่น เมื่อสายงานมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ให้แยกไปตั้งเป็นสายงานใหม่ เพื่อให้สายงานเก่ามีขนาดเล็กลงและมีความคล่องตัว
 - 2.2 ใช้ระบบประเมินผลงานที่เรียบง่ายและชัดเจน
 - 2.3 จำกัดจำนวนพนักงานอำนวยการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่
3. การเปลี่ยนแปลงจุดเน้น การเปลี่ยนแปลงจุดเน้นในเรื่องของโครงสร้างจะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จุดเน้นใหม่ควรจะเป็น ดังนี้

3.1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ แต่ให้ยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ เช่น เมื่อสายงานมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็ให้แยกตัวออกไปตั้งเป็นสายงานใหม่ แต่ยังคงใช้โครงสร้าง รูปแบบเดิม คือ โครงสร้างแบบสายงานที่จัดตามประเภทสินค้า

3.2 โยกย้ายสับเปลี่ยนสินค้านระหว่างสายงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบางอย่างได้อย่างเต็มที่และทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน

3.3 นำระบบเฉพาะกิจมาใช้แก้ไขปัญหิต่าง ๆ ให้ถูกวิธี

3.4 ทำการเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายตำแหน่งต่าง ๆ ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น

Organ and Bateman (1986 อ้างใน ศศิธร ศรีแก้ว, 2548: 18-19) กล่าวว่า โครงสร้างมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สายบังคับบัญชา หมายถึง การดำรงไว้ซึ่งสายงาน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไปตามลำดับชั้นจากบนลงล่าง
2. เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง การที่มีหัวหน้าเพียงคนเดียว ไม่มีองค์กรใดที่มีหัวหน้างานใหญ่มากกว่า 1 คน ทำให้เกิดการขัดแย้งกัน เกิดความสับสนและลังเล
3. ช่วงการควบคุม หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ซึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความควบคุม 3-8 คน
4. การแบ่งแยกระหว่างสายงานหลักกับสายงานรอง โดยที่สายงานหลักจะประกอบด้วยหน้าที่หลักขององค์กร และสายงานรองจะเป็นสายงานที่คอยช่วยสนับสนุน บริการ ให้คำแนะนำสายงานหลัก
5. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง หมายถึง การแบ่งการทำงานออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้
 - 5.1 แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์การบริการ
 - 5.2 แบ่งตามกระบวนการผลิต
 - 5.3 แบ่งตามกลุ่มลูกค้า
 - 5.4 แบ่งตามสภาพทางภูมิศาสตร์

ศิริธร ชันธหัตถ์ (2536: 29) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ภารกิจหน้าที่ (Function) คือ วัตถุประสงค์องค์กร
2. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) การแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ แล้วมอบหมายให้แต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจจะลักษณะ
3. สายบังคับบัญชา (Hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจมากกว่าใคร

4. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ สิ่ง que แสดงให้ทราบว่ามีผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน การจัดช่วงควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์กร เพราะหากช่วงการควบคุมที่ยาวเกินไป อาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาไม่ทั่วถึง

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะบุคคลที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539: 31-39) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างองค์กรไว้ดังนี้

1. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy or Line of Authority) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้ให้เห็นถึงตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกันลงมา แต่ควรมีลักษณะที่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งงาน ใครเป็นผู้รับคำสั่ง นอกจากนี้ สายการบังคับบัญชาไม่ควรก้าวร้าวเกินไปหรือมีระดับชั้นมากเกินไป เพราะจะไม่สะดวกในการควบคุม

2. ช่วงการบังคับบัญชาหรือขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) แสดงให้ทราบว่ามีผู้บังคับบัญชามีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด บอกจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบงาน ใครเป็นผู้สั่งงานและใครเป็นผู้รับคำสั่ง เพื่อป้องกันความสับสนและช่วยให้เกิดความรับผิดชอบทั้งผู้สั่งและผู้รับคำสั่ง

4. หน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย (Line and Staff) หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงตามความประสงค์หรือความมุ่งหมายขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ต้องรับผิดชอบตามหน้าที่ หน่วยงานช่วยอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ หน่วยช่วยทางวิชาการ และหน่วยช่วยทางการบริหาร มีบทบาทเพียงให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาและสายงานหลักเท่านั้น

5. การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีศูนย์กลางหรือจุดที่ทำหน้าที่ติดต่อ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล (2545: 13-14) ได้กล่าวถึงองค์กรในอนาคตว่าจะมีรูปแบบโครงสร้างที่สำคัญ ดังนี้

1. มีลำดับชั้นในการบริหารงานและการบังคับบัญชาลดลง (Delaying) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

2. ลดความเป็นราชการ (Non-Bureaucratic) เพื่อลดปัญหาความล่าช้าของระบบ (Red Tape) โดยลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบลง โดยมีกฎระเบียบเท่าที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. ไม่ยึดติดอยู่กับโครงสร้างสามเหลี่ยมพีระมิด แต่จะมีรูปแบบที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและแสดงความสามารถเต็มที่

4. การจัดองค์กรที่เคารพในการเป็นปัจเจกชน เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถทุ่มเทศักยภาพในการ “นำ” แทนการบริหารงานแบบเดิม ๆ ขณะเดียวกันเปิดโอกาสให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระภายใต้วัตถุประสงค์หลักขององค์กร

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรจะมีองค์ประกอบสำคัญซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ขององค์กร (Function) การแบ่งงานหรือการแบ่งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน (Division of Work) สายบังคับบัญชา (Hierarchy) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ช่วงการควบคุม (Span of Control) ซึ่งองค์กรสามารถปรับโครงสร้างองค์กรได้อยู่เสมอเพื่อสนองต่อการปรับตัว การแก้ปัญหา และการสร้างจุดเน้นหรืออัตลักษณ์ใหม่ ทั้งนี้ องค์กรในอนาคตจะมีเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น โดยการลดความเป็นราชการ ไม่ยึดติดกับรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบเดิม ๆ มีการจัดโครงสร้างให้มีความเฉพาะตัวขององค์กรนั้น ๆ มากขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540: 942-944) ได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นการมุ่งที่องค์ประกอบทางโครงสร้างบางอย่างของโครงสร้างองค์กรหรือการออกแบบองค์กรโดยส่วนรวม ดังนั้น บริษัทอาจจะเปลี่ยนแปลงการออกแบบงานด้วยการลดการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน หรือบริษัทอาจจะเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดแผนงานจากเจ้าหน้าที่ไปเป็นผลิตภัณฑ์ในทำนองเดียวกัน พวกเขาอาจจะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางการรายงานด้วยการยกเลิกระดับการบริหารบางระดับ และพวกเขาอาจจะเปลี่ยนแปลงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ด้วยการกลายเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น ยิ่งกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นกลไกของการประสานงาน (บางที่โดยการเพิ่มกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานบางอย่างเข้ามา) และโครงสร้างของสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา (บางที่โดยการโยกย้ายผู้บริหารสายงานที่ปรึกษาไปเป็นผู้บริหารสายงานปฏิบัติการ)

โดยภาพรวมแล้วบริษัทอาจจะเปลี่ยนแปลงการออกแบบองค์กรของพวกเขา บริษัทอาจจะยกเลิกการออกแบบองค์กรตามหน้าที่และรับเอาการออกแบบองค์กรแบบดิวิชชันไว้ เพื่อการเจริญเติบโตในอนาคต หรือบริษัทอาจจะแปรสภาพตัวเองเป็นองค์กรแบบแมทริกซ์เพื่อที่จะรับมือกับความไม่แน่นอนทางสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น ภายในหัวข้อรากฐานโครงสร้างองค์กร เราได้กล่าวถึงองค์ประกอบทางโครงสร้างหลายอย่างของโครงสร้างองค์กร พวกมันอาจจะต้องถูกเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ บริษัทอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงระดับการกระจายอำนาจ ขนาดของการควบคุม หรือวิธีการจัดแผนงานของพวกเขา บริษัทอาจจะรับเอาวิธีการประสานใหม่ เปลี่ยนแปลงระดับการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านหรือปรับปรุงชั่วโมงการทำงานของบุคคล

ผู้เชี่ยวชาญบางคนได้ประมาณว่าบริษัทส่วนใหญ่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการออกแบบองค์กรทุกห้าปีหรือมากกว่า เท่าที่ผ่านมาเราได้พิจารณารูปแบบหลายอย่างของการออกแบบองค์กรมาแล้ว ทุกครั้งที่บริษัทได้เปลี่ยนแปลงการออกแบบองค์กรของพวกเขา พวกเขาจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

โครงสร้างองค์กรจะถูกอธิบายในแง่ของระดับความซับซ้อน ความเป็นทางการและการอำนาจได้ ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของโครงสร้างเหล่านี้ได้อย่างหนึ่งหรือมากกว่า ตัวอย่างเช่น ระดับการบริหารบางระดับจะถูกยกเลิก ขนาดของการควบคุมจะถูกขยายขึ้น เพื่อที่จะทำให้โครงสร้างแบนลง หรือกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะถูกใช้มากขึ้นเพื่อที่จะเพิ่มความเป็นทางการ การกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น การลดขนาดของบริษัทหลายบริษัทจะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง นั่นคือ พวกเขาได้จัดโครงสร้างเสียใหม่ภายในหลายกรณีนี้จะหมายถึงการลดจำนวนบุคลากรที่ต้องการ เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปการลดขนาดจะเกี่ยวพันไม่เพียงแต่การปลดบุคคลออกจากงานเพื่อการประหยัดเงิน การลดขนาดจะมุ่งที่การปรับจำนวนของบุคคลที่ต้องการเพื่อที่จะทำงานภายในองค์กรที่ถูกออกแบบใหม่ด้วย ดังนั้น นี่จะถูกเรียกกันว่าการสร้างขนาดที่เหมาะสม บรรทัดสุดท้าย คือความเจ็บปวดแน่นอน บริษัทหลายบริษัทต้องการบุคคลเพื่อจะดำเนินงานในปัจจุบันน้อยกว่าในอดีต

วิถีทางอีกอย่างหนึ่งที่บริษัทกำลังจัดโครงสร้างเสียใหม่ คือ การยกเลิกหน้าที่บางอย่างของพวกเขา หน้าที่ที่ไม่เป็นแกนของธุรกิจและว่าจ้างบริษัทภายนอกทำหน้าที่เหล่านี้แทนวิธีการที่ถูกเรียกกันว่าการใช้แหล่งภายนอก

ภายในกรณีบางอย่างวิถีทางเดียวเท่านั้นที่บุคคลสามารถบอกได้ว่าหน้าที่บางอย่างของบริษัทของพวกเขาไม่มีอยู่ต่อไปอีกแล้ว คือ พวกเขาจะได้รับเงินเดือนจากบุคคลอื่น บุคคลบางคนกลัวว่าการใช้แหล่งภายนอกจะแสดงการเป็นบริษัทที่ “กลวง” การลดหน้าที่ลงที่ทำให้บริษัทอ่อนแอจากการที่พวกเขาต้องพึ่งพาบุคคลอื่นมากขึ้น บุคคลบางคนได้โต้แย้งว่าการใช้แหล่งภายนอกจะมีเหตุผลเมื่อ

หน้าที่ที่ถูกใช้แหล่งภายนอกไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จทางการแข่งขันหรือเมื่อพวกมันมีความสำคัญอย่างยิ่งที่วิถีทางของความสำเร็จอย่างเดียวนั้น คือ ความช่วยเหลือจากภายนอก

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นการมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทางโครงสร้างภายในองค์กรหรือการออกแบบองค์กรใหม่ในภาพรวม ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่มากไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง องค์กรไม่ควรยึดติดอยู่กับโครงสร้างองค์กรเดิม แต่หากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นการลดความซับซ้อนของสายการบริหารหรือสายบังคับบัญชา การมีกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจและการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อปรับให้องค์กรมีขนาดที่เหมาะสม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนี้เพื่อตอบสนองต่อการคงอยู่ขององค์กรภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและการมุ่งเน้นให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่างระหว่าง Transition กับ Change

Mindtools the editorial team (1996-2016 อ้างใน ภิระเนตร วิทยานรธนา, 2561: 11) กล่าวไว้ว่า Change คือ สิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเห็นด้วยหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เกิดขึ้นและจบลงในเวลาอันรวดเร็ว

Bridges, William (2003, อ้างใน ภิระเนตร วิทยานรธนา, 2561: 11) ได้อธิบายว่า Transition คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการยอมรับในตัวบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้น ในการข้ามผ่านช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เราจึงจำเป็นต้องถามตัวเองว่า อะไรคือสิ่งที่เราต้องเลิกและจำเป็นต้องทำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงเราจำเป็นต้องใช้วิธีใดและส่วนไหนในตัวเราที่ไม่ควรทำอีกต่อไป ทั้งนี้ ในเชิงของการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มุ่งเน้นไปที่การช่วยให้บุคลากรข้ามผ่านกระบวนการที่ยากลำบากให้เกิดความยุ่งยากน้อยที่สุด

ทฤษฎีการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ William Bridges

Bridges, William (2003, อ้างใน ภิระเนตร วิทยานรธนา, 2561: 11-13) ได้อธิบายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) ไว้ในหนังสือ “Managing Transitions” เมื่อปี พ.ศ. 2534 ไว้ว่า เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่าน (Transition) ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่เกิดขึ้นกับคน แม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่สำหรับการเปลี่ยนผ่าน คือ สิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคนเมื่อพวกเขาผ่านการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วในขณะที่การเปลี่ยนผ่านมักเกิดขึ้นช้ากว่า

แบบจำลองถูกแบ่งขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้น เมื่อคนประสบกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. ระยะที่ 1 ระยะสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending)

คนเข้าสู่ช่วงเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก ในระยะนี้ คนมักถูกมองว่ามีความต้านทานและความวุ่นวายทางอารมณ์ เนื่องจากพวกเขากำลังถูกบังคับให้ออกจากสิ่งที่ตนพอใจ ดังนั้น จึงส่งผลให้พวกเขาประสบกับอารมณ์เหล่านี้ ได้แก่ ความกลัว การปฏิเสธ ความโกรธ ความโศกเศร้า อาการเวียนศีรษะ ความไม่สมหวัง ความไม่แน่นอน ความรู้สึกสูญเสีย เป็นต้น

ในระยะนี้ คนต้องยอมรับว่ามีบางอย่างกำลังจะจบลง ก่อนที่จะต้องเริ่มต้นยอมรับแนวคิดใหม่ หากองค์กรไม่รับรู้ที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ องค์กรอาจต้องเผชิญกับการต่อต้านตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

สำหรับการบริหารจัดการกับคนในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องยอมรับการต่อต้านและเข้าใจอารมณ์ของพวกเขา ให้ความเวลาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพยายามให้ทุกคนพูดถึงสิ่งที่ตัวเองรู้สึกออกมา พร้อมทั้งต้องรับฟังอย่างเห็นใจและสื่อสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น อีกทั้งองค์กรต้องทำให้เห็นว่าพวกเขาจะสามารถใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และต้องสื่อสารว่าองค์กรจะให้สิ่งที่พวกเขาต้องการ เช่น การฝึกอบรม ทรัพยากรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมใหม่ เนื่องจากคนมักจะกลัวสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ ดังนั้น ควรให้ความรู้แก่พวกเขาเกี่ยวกับอนาคตที่ดีขึ้นและสื่อสารว่าความรู้ และทักษะของพวกเขาเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่ขั้นต่อไป

2. ระยะที่ 2 ระยะกลาง (The Neutral Zone)

ในระยะนี้เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างสมัยเก่าและใหม่ คนยังคงติดอยู่กับสิ่งเดิม ๆ ในขณะเดียวกันก็ยังคงพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ คนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง มักจะมีอารมณ์ความรู้สึกสับสน ไม่แน่ใจและไม่อดทน นอกจากนี้ ยังอาจมีภาระงานที่มากขึ้น เนื่องจากพวกเขาใช้ระบบใหม่และวิธีการใหม่ในการทำงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีเพียงใด

คนมักจะประสบกับอารมณ์เหล่านี้ ได้แก่ ความไม่พอใจต่อการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ขวัญกำลังใจต่ำและผลผลิตต่ำ ความวิตกกังวลเกี่ยวกับบทบาทสถานะหรืออัตลักษณ์ของตน ความสงสัยเกี่ยวกับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ในระยะนี้ ยังสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการเริ่มต้นสิ่งใหม่ที่ดี และเป็นช่วงเวลาที่ดีในการกระตุ้นให้คนลองใช้วิธีคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ

สำหรับการบริหารจัดการกับคนในระยะนี้ คำแนะนำมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากในช่วงข้ามผ่านนี้ คนจะรู้สึกว่าเป็นช่วงเวลาที่ไม่สบายใจและดูเหมือนว่าจะไม่มีความคืบหน้าใด ๆ เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรควรสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ในเชิงบวกเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง

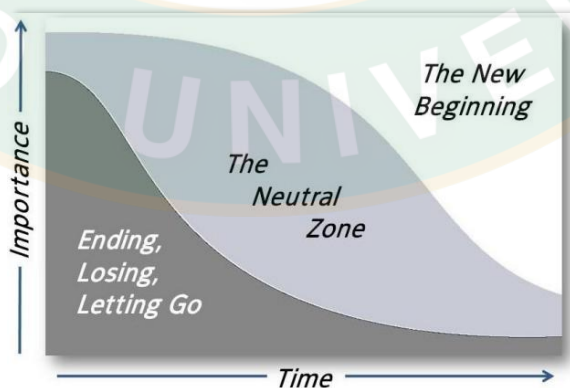
พร้อมทั้งเตือนพวกเขาถึงเป้าหมายของทีมและกระตุ้นให้พวกเขาพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังรู้สึก นอกจากนี้ ยังควรพบปะและพูดคุยบ่อย ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขากำลังดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นในระยะนี้ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พวกเขาได้รับชัยชนะอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยในการสร้างแรงจูงใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ให้สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสื่อสารให้พวกเขารับรู้ ว่า พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

3. ระยะที่ 3 ระยะเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

ในระยะนี้ คือ ช่วงเวลาแห่งการยอมรับและความกระตือรือร้น คนเริ่มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง พวกเขา กำลังสร้างทักษะที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในรูปแบบใหม่ และกำลังเริ่มมองเห็นการชนะในช่วงต้นจากความพยายามของพวกเขา คนมักจะประสบกับอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ได้แก่ พลังงานสูง การเปิดกว้างในการเรียนรู้ ความมุ่งมั่นใหม่ต่อกลุ่มหรือบทบาทของพวกเขา

สำหรับการบริหารจัดการกับคนในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญ คือ องค์กรจะช่วยให้พวกเขารักขามั่นไว้ได้อย่างไร อาจใช้เทคนิค เช่น การบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร และเน้นเรื่องความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ใช้เวลาในการเฉลิมฉลองการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้ทำไปทั้งหมดและตอบแทนทีมสำหรับการทำงานหนักทั้งหมดของพวกเขา โดยพึงระลึกไว้เสมอว่าทุกคนไม่ได้มาถึงระยะนี้ในเวลาเดียวกัน และพวกเขาสามารถย้อนกลับไปยังขั้นตอนก่อน ๆ ได้ หากพวกเขาคิดว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ชั้น ของ William Bridges

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลง มี 3 ชั้น โดยชั้นที่ 1 ระยะสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending) เป็นช่วงเริ่มแรกของการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งเป็นช่วงที่บุคลากรในองค์กรต้องยอมรับว่ามีบางอย่างกำลังจะจบลงก่อนที่จะต้องเริ่มต้นยอมรับแนวคิดใหม่ ซึ่งในการบริหารจัดการบุคลากรในระยะนี้ จะต้องยอมรับการต่อต้านและเข้าใจอารมณ์ของบุคลากร ให้ความเวลาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ระยะที่ 2 ระยะกลาง (The Neutral Zone) เป็นระยะของการเปลี่ยนผ่านจากสมัยเก่าไปสู่สมัยใหม่ ยังเป็นช่วงที่บุคลากรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นช่วงที่บุคลากรสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม และเริ่มต้นสิ่งใหม่ที่ดีได้ ซึ่งการบริหารจัดการบุคลากรในระยะนี้ ต้องให้ความสำคัญกับการให้คำแนะนำ และการสื่อสารอย่างมากเพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลง และต้องกำหนดเป้าหมายระยะสั้นเพื่อให้บุคลากรได้รับชัยชนะอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างแรงจูงใจให้และขวัญกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่วนระยะที่ 3 ระยะเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning) เป็นช่วงเวลาแห่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรต้องสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จในรูปแบบใหม่ให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการคนในระยะนี้คือ องค์กรจะต้องช่วยให้บุคลากรรักษาความมุ่งมั่นและความพยายามเหล่านั้นไว้ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรและเน้นความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter

Kotter, John (2014 อ้างใน อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล, 2561: 79) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นการนำทฤษฎีของ Lewin มาทำการพัฒนา โดยมีการเพิ่มเติมรายละเอียดเข้าไปเพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัยและสถานการณ์ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยทฤษฎีของ Kotter นี้ ก็เป็นที่นิยมนำไปใช้ในบริษัทชั้นนำต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อนำไปในเวลาที่บริษัทต้องการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยทฤษฎีของ Kotter ได้มี 8 ขั้นตอน ที่จะสามารถวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establish a sense of urgency)

ต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันกับพนักงานรู้ว่านี่เป็นเรื่องเร่งด่วนที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ โดยจะมีการ Share information ให้กับพนักงานทราบ โดยจะบอกว่าเทรนด์แนวโน้มการทำงานของโลกในตอนนี้ ทั้งในเรื่องข่าวสารและเทคโนโลยีกำลังจะเปลี่ยน บอกข้อดีของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ ถ้าหากว่าไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้ทำให้คนตกงานหรือเดือดร้อน แต่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การสร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team)

โดยสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เราจะต้องมี Change Agent มีแกนนำในการเปลี่ยนแปลง โดยดึงคนที่มีอำนาจ (Power) ในบริษัทมาร่วม เช่น หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ฝ่ายบุคคล โดยมีความสามารถในการโน้มน้าว มี Connection ต่าง ๆ

3. การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่ (Developing a vision and strategy)

ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่จะเป็น โดยวิสัยทัศน์ใหม่นี้จะต้องตอบโจทย์กับกลยุทธ์ที่ต้องการจะเป็น ทางองค์กรต้องมีแนวทางที่แน่ชัดในแนวทางที่ต้องการจะไป โดยการบอกว่าจะไปแบบไหน แนวทางไหน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ คือ การตามทันเทรนด์โลก เพื่อที่ธุรกิจของเราจะดำเนินการได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพราะจะสามารถวางแผนต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น และสามารถสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้อย่างง่ายดาย เช่น พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น

4. การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate the change vision)

การสื่อสารที่ทำให้คนเข้าใจและมีส่วนร่วมมากที่สุด โดยขั้นตอนการสื่อสารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก สามารถใช้การสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ นอกจากสื่อสารที่ถูกต้องแล้ว ต้องตรงประเด็นกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อ เพราะสุดท้ายบางครั้งในตอนจบ มักจะพบว่าตอนที่พนักงานออกมาจากห้อง พนักงานหลายคนไม่เข้าใจในสิ่งที่จะสื่อ

5. การให้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Enable people to act)

ให้อำนาจในการตัดสินใจและลงมือทำ กระตุ้นให้คนทำงาน ขจัดอุปสรรคที่มีออกไป ทำให้รู้ถึงแนวทางที่องค์กรจะเปลี่ยนไป ปรับทุกอย่างให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสมรรถนะ (Competency) ตัวใหม่ รวมถึง การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและระบบใหม่ ๆ

6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term win)

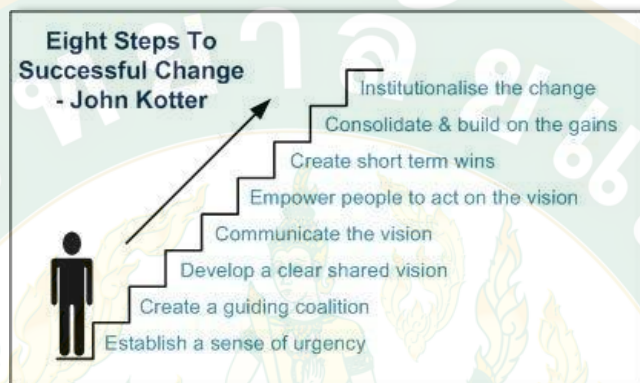
สร้างชัยชนะระยะสั้น กำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่บรรลุถ้าเราทำสำเร็จ มันเป็นเหมือนการให้กำลังใจและลดกลุ่มที่ต่อต้านและมีอคติในการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังสามารถกระตุ้นพนักงานให้อีกเต็ม การเปลี่ยนแปลงระยะสั้นนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นความสำเร็จระยะสั้น มองเห็นได้ สามารถเอื้อมถึงได้ง่าย ทำให้เคารู้สึกซึมซับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี ทุกคนจะอยากมีส่วนร่วมไปกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

7. การต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Make more change)

สร้างแรงบันดาลใจให้มากยิ่งขึ้น ทั้งยังมีความเพียรพยายามในการเปลี่ยนแปลง สร้างทุกอย่าง เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้มากขึ้น โดยเอาผลสำเร็จระยะสั้นมาเป็นตัวกำหนด

8. การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make change stick)

สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป มีวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ โดยอาจจะมีการเลื่อนขั้นไปในตำแหน่งที่ดีขึ้นสำหรับคนที่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และคนไหนที่ได้รับการเลื่อนขั้น จะต้องมีความคิดที่สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร



ภาพที่ 2 ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลำดับขั้นหลัก ๆ คือ ขั้นที่ 1 เป็นการละลายหรือทำลายพฤติกรรมเดิมที่ฝังรากลึกในองค์กร (Unfreezing) ประกอบด้วย การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน การสร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่ และการสื่อสารเป้าหมาย ส่วนลำดับขั้นที่ 2 เป็นการเคลื่อนเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง (Changing) ประกอบด้วย การให้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างชัยชนะระยะสั้น และลำดับขั้นที่ 3 เป็นการเกิดพฤติกรรมใหม่และวัฒนธรรมใหม่ ประกอบด้วย การต่อยอดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

โชติรส รัตนมณูญ (2557 อ้างใน รักขวลัย แยมกสิกร, 2559: 11-12) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านองค์กร

1.1. ผู้บริหาร - เป็นที่ทราบดีว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง แต่ในขณะเดียวกันก็มีน้อยคนนักที่จะตระหนักว่าหากผู้นำขาดคุณสมบัตินี้ (Bridges, 2003 อ้างใน โชติรส รัตนมณูญ)

1.2. การสื่อสาร - ตลอดการทำงาน เราพบว่าไม่มีองค์กรใดที่พนักงานจะพึงพอใจอย่างสมบูรณ์กับการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารถือเป็นหนึ่งสิ่งที่เป็นเรื่องกล่าวถึงกันมากที่สุดในองค์กร ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ (Susan M. Heathfield, 2016 อ้างใน โชติรส รัตนมณูญ)

1.3. ความเข้าใจ - ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานย่อมได้รับผลกระทบทั้งทางด้านการงานและด้านความรู้สึก ดังนั้น การใช้ความเข้าใจในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง การแสดงความเห็นใจ และช่วยเหลือในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ย่อมทำให้ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้

1.4. ความรู้ - ผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงจะมีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่น้อยกว่ายิ่งผู้นำที่รู้และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้วนั้น ยิ่งทำให้ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง มีเพียงส่วนน้อยที่คิดว่าตนจะล้มเหลว และส่วนน้อยที่ปรารถนาจะไม่ให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอะไรเลย (Washington and Hacker, 2004 อ้างใน โชติรส รัตนมณูญ)

2. ด้านตัวบุคคล

2.1. ทักษะ - ความคิดและความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงานมีความหลากหลายและแตกต่างกัน เราอาจสังเกตได้จากพฤติกรรม การแสดงความคิดเห็น จนไปถึงการร่วมมือเพื่อทำงานในองค์กร รวมไปถึงปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นขณะเกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2. ความแตกต่างของบุคคล - พนักงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กรมีประสบการณ์จากหลากหลายสายงาน ทุกคนมีความแตกต่างแต่จำเป็นต้องทำงานอยู่ร่วมกัน เรียนรู้กันด้วยการปรับตัวเข้าหากัน ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้และทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อาจไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 คือ ด้านองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีผู้นำจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้และความเข้าใจ องค์กรจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรจะต้องเข้าใจบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงแต่ละช่วง และปัจจัยที่ 2 คือ ด้านบุคคล องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับความคิดความรู้สึก และปฏิกิริยาของบุคลากรที่มีต่อองค์กรขณะเกิดการเปลี่ยนแปลง และให้เวลาในการปรับตัวและเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อทำงานในรูปแบบใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร

ความหมายของการจัดองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 63) ได้อธิบายว่า การจัดองค์กรเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมให้กลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์กรจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบและความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

สมคิด บางโม (2538: 94) ได้อธิบายว่า การจัดการองค์กรเป็นการจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์กรย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุพัตรา ดำรงรัตน์ (2556: 34) ได้อธิบายว่า การจัดการองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยย่อยต่าง ๆ กำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดองค์กรเป็นการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นระบบระเบียบ มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน และมีการจัดกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์หน่วยงานและหน่วยงานย่อยภายในเพื่อให้การบริหารจัดการและการทำงานขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่นและคล่องตัวจนทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

หลักการจัดองค์กร

1. หลักการจัดองค์กรของ Henri Fayol

Fayol, Henri (1949: 454-456) เป็นผู้เสนอ “14 หลักการบริหาร” (14 Principles of Management) ซึ่งรวมไปถึงการอธิบายเกี่ยวกับสายบังคับบัญชา (Scalar Chain) และเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Command) ซึ่งทั้งสองหลักการนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับช่วงการควบคุม (Span of Control) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 สายบังคับบัญชา (Scalar Chain) หมายถึง ลำดับชั้นของอำนาจในองค์กร ซึ่ง Fayol เชื่อว่า อำนาจควรไหลจากระดับบนสุดขององค์กรลงไปสู่ระดับล่างสุดเป็นเส้นตรง เพื่อให้มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและป้องกันความสับสน ซึ่งสายบังคับบัญชามีผลต่อช่วงการควบคุม (Span of Control) โดยตรง มีลักษณะ ดังนี้

1.1.1 หากมีสายบังคับบัญชาที่ยาวและมีหลายชั้น อาจทำให้การควบคุมแต่ละระดับมีขอบเขตแคบลง หรือเรียกว่าขอบเขตการควบคุมแคบ (Narrow Span of Control) ซึ่งจะทำให้ต้องมีผู้จัดการหลายคนเพื่อดูแลพนักงานในแต่ละระดับ

1.1.2 หากมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง องค์กรอาจเลือกใช้ขอบเขตการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) โดยผู้จัดการหนึ่งคนควบคุมพนักงานจำนวนมากขึ้น เพื่อลดจำนวนชั้นของโครงสร้างองค์กร

1.2 เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Command)

หลักการนี้ระบุว่า พนักงานแต่ละคนควรได้รับคำสั่งจากหัวหน้าเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันความสับสนและขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับช่วงการควบคุม (Span of Control) โดยหากผู้จัดการช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) อาจส่งผลให้การควบคุมพนักงานยากขึ้น และอาจทำให้พนักงานได้รับคำสั่งจากหลายแหล่ง ซึ่งขัดแย้งกับหลักของเอกภาพในการสั่งการ แต่ในทางกลับกัน หากองค์กรมีช่วงการควบคุมแคบ (Narrow Span of Control) ผู้จัดการแต่ละคนจะมีพนักงานใต้บังคับบัญชาจำนวนน้อย ทำให้สามารถดูแลและสั่งการได้อย่างชัดเจน

2. หลักการจัดองค์กรของ Graicunas, V.A

Graicunas, V.A. (1937: 183-187) ได้สนับสนุนแนวคิดของ Urwick, F. Lyndall และได้คำนวณความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา และได้อธิบายไว้ว่า

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งเป็น 3 ประเภท

2.1.1 Direct Single Relationships – ความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว

2.1.2 Direct Group Relationships – ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับกลุ่ม

2.1.3 Cross Relationships – ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากันเอง

Graicunas เสนอสูตรไว้ คือ $C = n(2^n - 1)$

โดยที่ C คือ ความสัมพันธ์ที่ต้องบริหาร และ n คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ความซับซ้อนของความสัมพันธ์จะเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล

2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีแนวโน้มยืดหยุ่น

ถึงแม้ว่า Urwick และ Graicunas จะเสนอขอบเขตที่ชัดเจน แต่องค์กรปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะยืดหยุ่นตามปัจจัยต่าง ๆ เช่น

2.2.1 ลักษณะงาน - งานที่เป็นมาตรฐานสูง (เช่น สายการผลิต) อาจมี Span of Control กว้างขึ้น

2.2.2 เทคโนโลยี – ซอฟต์แวร์และเครื่องมือช่วยบริหารทำให้ผู้จัดการสามารถดูแลคนจำนวนมากขึ้น

2.2.3 วัฒนธรรมองค์กร - องค์กรแนวนราบ (Flat Organization) มักมี Span of Control กว้างกว่าระบบราชการ (Bureaucracy)

3. หลักการจัดการองค์กรของ Urwick, F. Lyndall

Urwick, F. Lyndall (1943: 101) ได้อธิบายถึงหลักการใช้ช่วงการควบคุม (Span of Control) เพื่อการจัดองค์กร ซึ่งพัฒนาต่อมาจาก Fayol และ Graicunas และได้รับการยอมรับมากที่สุดไว้ว่า

3.1 หลักการใช้ช่วงการควบคุม (Span of Control)

3.1.1 ผู้บริหารระดับสูง ควรมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงไม่เกิน 4-5 คน

3.1.2 ผู้บริหารระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากขึ้นที่ 8-12 คน

3.2 ปัจจัยที่ทำให้ความสามารถของผู้จัดการในการควบคุมและประสานงานจะลดลงเมื่อจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น เนื่องจาก

3.2.1 ความซับซ้อนของการสื่อสาร - เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้จัดการต้องใช้เวลามากขึ้นในการประสานงานและสื่อสาร ทำให้การตัดสินใจล่าช้า

3.2.2 คุณภาพของการกำกับดูแล - หากมีผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป ผู้จัดการจะให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาแต่ละคนได้ไม่ทั่วถึง

3.2.3 ภาระงานของผู้จัดการ - จำนวนงานที่ต้องตรวจสอบและตัดสินใจเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้จัดการ

3.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ตามแนวคิดของ Graicunas) - จำนวนความสัมพันธ์ที่ต้องบริหารจัดการเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ

4. หลักการจัดการองค์กรสมัยใหม่ของ Peter Drucker

Peter Drucker (1954: 144-150) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ ได้ให้การสนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแนวนราบ (Flat Organization) ซึ่งหมายถึงการใช้ช่วงการควบคุม (Span of Control) ที่กว้างขึ้นเพื่อลดระดับลำดับชั้นในองค์กร โดย Drucker ได้อธิบายไว้ ดังนี้

4.1 แนวคิดสำคัญขององค์กรยุคใหม่

Drucker มองว่าองค์กรยุคใหม่ควรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูง ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยเน้นแนวคิดสำคัญดังนี้

4.1.1 การจัดการโดยมีเป้าหมาย (Management by Objectives - MBO) คือ ผู้นำและพนักงานควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน และได้รับอิสระในการบริหารจัดการงานของตนเอง

4.1.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การบริหารไม่ควรรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว แต่ควรมีการกระจายอำนาจเพื่อให้การตัดสินใจมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.1.3 องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-based Organization) Drucker ได้คาดการณ์ว่าองค์กรในอนาคตจะต้องอาศัย "แรงงานความรู้" (Knowledge Workers) ซึ่งหมายถึงบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการทำงาน

4.2 การนำหลักช่วงการควบคุม (Span of Control) มาใช้กับองค์กรยุคใหม่

Drucker ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าองค์กรยุคใหม่เน้นความยืดหยุ่นขององค์กร และมองว่าช่วงการควบคุม (Span of Control) เป็นหน้าที่องค์กรกำหนดจำนวนพนักงานหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารคนหนึ่งสามารถบริหารและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Drucker ได้อธิบายเกี่ยวกับหลักการของ Span of Control ไว้ดังนี้

4.2.1 ช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) มีหลักการ ดังนี้

- 1) ผู้จัดการควบคุมพนักงานจำนวนมาก
- 2) ใช้ได้ดีในองค์กรที่พนักงานมีทักษะสูงและสามารถทำงานได้อย่างอิสระ
- 3) ลดจำนวนชั้นการบริหาร ทำให้การสื่อสารเร็วขึ้น
- 4) มีความเสี่ยงที่ผู้บริหารจะรับภาระมากเกินไป

4.2.2 ช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) มีหลักการ ดังนี้

- 1) ผู้จัดการควบคุมพนักงานจำนวนน้อย
- 2) มีการกำกับดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
- 3) เหมาะกับงานที่ซับซ้อนและต้องการการกำกับดูแลสูง
- 4) อาจทำให้เกิดลำดับชั้นที่มากเกินไปและทำให้การสื่อสารช้า

Drucker ชี้ให้เห็นว่าการเลือกใช้ช่วงการควบคุม (Span of Control) แบบใดขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงาน และความสามารถของพนักงาน หากพนักงานมีความสามารถและทำงานได้ด้วยตนเอง ควรใช้ช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่หากงานต้องการความละเอียดอ่อนและความแม่นยำสูง ช่วงการควบคุมแบบแคบ (Narrow Span of Control) อาจเป็นตัวเลือกที่ดีกว่า

หลักการใช้ช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) และการใช้ช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)

Lee, Sarah (2568: 1-3) ได้อธิบายถึงการบริหารช่วงการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำการศึกษาจากแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ของ Fayol และ Urwick และได้มีการอธิบายถึงหลักเกณฑ์สำหรับจำนวนพนักงานที่เหมาะสมภายใต้การควบคุมของผู้จัดการ และได้อธิบายเกี่ยวกับช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) และช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) ไว้ดังนี้

1. ช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)

เป็นโครงสร้างการบริหารที่ผู้จัดการหนึ่งคนควบคุมพนักงานจำนวนน้อย ซึ่งมักพบในองค์กรที่มีหลายลำดับชั้น (Tall Structure)

1.1 ลักษณะของช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)

- 1.1.1 ผู้จัดการดูแลพนักงาน ไม่มาก (เช่น 3-5 คน)
- 1.1.2 องค์กรมี หลายระดับชั้น (Hierarchical/Tall Organization)
- 1.1.3 มีการกำกับดูแลและติดตามงานใกล้ชิด
- 1.1.4 ใช้ในองค์กรที่มีงานซับซ้อน ต้องการการควบคุมคุณภาพสูง
- 1.1.5 มีช่องทางการสื่อสารผ่านหลายระดับชั้น

1.2 ข้อดีของช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)

- 1.2.1 ควบคุมและดูแลพนักงานได้ใกล้ชิด - ผู้จัดการมีเวลามากขึ้นในการให้คำแนะนำแก่พนักงานแต่ละคน
- 1.2.2 ช่วยพัฒนาทักษะพนักงาน - เนื่องจากการติดตามและให้คำแนะนำบ่อย
- 1.2.3 ลดความสับสนในคำสั่ง - เพราะพนักงานได้รับคำสั่งจากผู้จัดการที่สามารถโฟกัสกับพวกเขาได้โดยตรง

1.3 ข้อเสียของช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)

- 1.3.1 ต้นทุนสูง - เพราะต้องมีผู้จัดการหลายระดับ ทำให้ต้องจ่ายเงินเดือนผู้จัดการมากขึ้น
- 1.3.2 การตัดสินใจล่าช้า - เนื่องจากต้องผ่านหลายระดับชั้นของสายบังคับบัญชา
- 1.3.3 อาจทำให้พนักงานรู้สึกถูกควบคุมมากเกินไป - ลดความเป็นอิสระในการทำงาน

1.4 องค์กรที่เหมาะสมกับช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)

- 1.4.1 โรงพยาบาล - แพทย์เฉพาะทางหรือหัวหน้าพยาบาลต้องควบคุมดูแลกลุ่มพนักงานจำนวนน้อย เพื่อให้แน่ใจว่าการดูแลผู้ป่วยมีคุณภาพ
- 1.4.2 อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น งานวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งต้องใช้การควบคุมคุณภาพอย่างละเอียด
- 1.4.3 กองทัพ - มีลำดับชั้นที่ชัดเจนเพื่อควบคุมการดำเนินงานอย่างแม่นยำ

2. ช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)

เป็นโครงสร้างการบริหารที่ผู้จัดการหนึ่งคนดูแลพนักงานจำนวนมาก ซึ่งมักพบในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบเรียบ (Flat Structure)

2.1 ลักษณะของช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)

- 2.1.1 ผู้จัดการดูแลพนักงาน จำนวนมาก (เช่น 10 - 30 คน)
- 2.1.2 องค์กรมี โครงสร้างแบน (Flat Structure) มีลำดับชั้นการบริหารน้อย
- 2.1.3 ผู้จัดการต้องให้อำนาจพนักงานตัดสินใจเองมากขึ้น
- 2.1.4 เหมาะกับงานที่เป็นมาตรฐาน ช้า ๆ และไม่ต้องการการควบคุมอย่างใกล้ชิด
- 2.1.5 การสื่อสารเป็นแนวราบ (Less Hierarchy) ทำให้รวดเร็วขึ้น
- 2.2 ข้อดีของช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)
- 2.2.1 ลดต้นทุนการบริหาร - ไม่ต้องมีผู้จัดการหลายระดับ ลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและโครงสร้างบริหาร
- 2.2.2 การตัดสินใจรวดเร็ว - เพราะมีระดับการบริหารน้อยลง ไม่ต้องรอคำสั่งจากหลายลำดับชั้น
- 2.2.3 ให้อิสระแก่พนักงานมากขึ้น - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความเป็นเจ้าของงาน
- 2.2.4 การสื่อสารมีประสิทธิภาพ - เพราะไม่ต้องผ่านหลายระดับของสายบังคับบัญชา
- 2.3 ข้อเสียของช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)
- 2.3.1 ผู้จัดการอาจดูแลไม่ทั่วถึง - พนักงานอาจไม่ได้รับคำแนะนำหรือการสนับสนุนที่เพียงพอ
- 2.3.2 เพิ่มภาระให้กับผู้จัดการ - ต้องบริหารงานจำนวนมาก อาจทำให้เกิดความเครียดหรือขาดประสิทธิภาพ
- 2.3.3 อาจเกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ - โดยเฉพาะในงานที่ต้องการความแม่นยำสูง
- 2.3.4 พนักงานอาจขาดแรงจูงใจ - เพราะอาจไม่ได้รับคำแนะนำหรือ Feedback จากผู้จัดการอย่างใกล้ชิด
- 2.4 องค์กรที่เหมาะสมกับช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)
- 2.4.1 ร้านค้าปลีก (Retail Stores) - ผู้จัดการสาขาอาจต้องดูแลพนักงานจำนวนมาก เช่น พนักงานขาย แคชเชียร์ ฯลฯ
- 2.4.2 ศูนย์บริการลูกค้า (Call Centers) - หัวหน้าทีมมักดูแลเจ้าหน้าที่จำนวนมาก เพราะงานเป็นมาตรฐานและมีคู่มือชัดเจน
- 2.4.3 โรงงานผลิตสินค้า - หัวหน้าฝ่ายผลิตมักต้องดูแลพนักงานเป็นจำนวนมาก โดยที่กระบวนการทำงานเป็นแบบซ้ำ ๆ

โดยสรุปแล้ว ช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) กับช่วงควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) มีความแตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) กับช่วงควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)

ปัจจัย	ช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control)	ช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control)
จำนวนพนักงานต่อผู้จัดการ	น้อย (3 - 5 คน)	มาก (10 - 30 คน)
โครงสร้างองค์กร	สูง (Tall Structure)	แบน (Flat Structure)
การควบคุมและติดตามผล	ใกล้ชิด	อิสระมากขึ้น
การตัดสินใจ	ช้า (ผ่านหลายระดับ)	เร็ว (ผ่านไม่กี่ระดับ)
ต้นทุนบริหาร	สูง	ต่ำ
ความเหมาะสมกับงาน	งานที่ซับซ้อน ต้องการความแม่นยำสูง	งานที่เป็นมาตรฐาน ทำซ้ำได้ง่าย

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะเลือกจัดองค์กรไปในแบบใดนั้น จะต้องพิจารณาบริบทและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องขององค์กร โดยเฉพาะสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain หรือ Hierarchy) และเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Command) เนื่องจากจะเชื่อมโยงไปถึงช่วงของการควบคุม (Span of Control) นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความยืดหยุ่นมากน้อยเพียงใด แล้วจึงเลือกใช้ช่วงการควบคุม (Span of Control) ที่เหมาะสมขององค์กรของตนเอง โดยหากเป็นองค์กรที่มีหลายลำดับชั้น (Tall Structure) จะเหมาะสมที่จะใช้ช่วงการควบคุมที่แคบ (Narrow Span of Control) แต่ในทางกลับกันหากเป็นองค์กรแบบเรียบ (Flat Structure) จะเหมาะสมที่จะใช้ช่วงการควบคุมที่กว้าง (Wide Span of Control) มากกว่า

หลักการและนโยบายเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

หลักการในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

สภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2562 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์แนวทางการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน และการแบ่งหน่วยงานกับหน่วยงานย่อยภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยให้รองรับต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยได้กำหนดหลักการในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2562) ไว้ดังนี้

ในการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน และการแบ่งหน่วยงานกับหน่วยงานย่อยของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ให้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2562 โดยต้องคำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการ ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ การลดความซ้ำซ้อน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเป็นสำคัญ ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว นอกจากนี้ ยังให้ยึดหลักการตามที่สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเป็นชอบเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 คือหลักการ “FAST” อันประกอบด้วย

1. Flatten หมายถึง สายบังคับบัญชาที่สั้น ยืดหยุ่น ทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว และสามารถบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. Agile หมายถึง ความกระฉับกระเฉง ว่องไว มีศักยภาพในการแสวงหาทรัพยากร และสามารถตอบสนองความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
3. Streamline หมายถึง ความเพียวคล่องตัว ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูง คุ้มค่าใช้คนน้อย แต่มีสมรรถนะสูงและทำงานได้หลากหลายหน้าที่
4. Tech-enable หมายถึง ก้าวทันเทคโนโลยีและสามารถนำมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทบทวนกฎระเบียบให้เหมาะสมและสามารถเชื่อมโยงกับภายนอก

นโยบายของสภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยสภามหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมายของมหาวิทยาลัยและวางแผนนโยบายเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาลัยและเพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2565 และในการประชุมครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2565 และได้มีประกาศสภามหาวิทยาลัย เรื่อง การกำหนดนโยบายสภามหาวิทยาลัย ลงวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2565 (มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2565) ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบาย 9 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. นโยบายด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

มหาวิทยาลัยต้องมีการออกและแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จะต้องเฝ้าต่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 จะต้องสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาและแนวปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักเสรีภาพทางวิชาการ หลักความอิสระ และหลักความเสมอภาค

2. นโยบายด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน

มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) และการวางแผนการดำเนินงาน การหารายได้ รายจ่ายห้าปีล่วงหน้า เพื่อสามารถรู้จุดคุ้มทุน การทำกำไร แผนการลงทุน การใช้ทรัพย์สิน อย่างคุ้มค่าและแผนการจัดการแหล่งเงินทุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานอยู่รอด มีกำไร เติบโต และมีความยั่งยืน (ภารกิจการเรียนการสอน วิจัย บริการ ทำนุบำรุง ทรัพย์สินเพื่อสาธารณะและบริการ พื้นฐาน) โดยจัดทำงบการเงินของมหาวิทยาลัยให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

3. นโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้

มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีและองค์ความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัยตลอดเวลา ให้ศูนย์ความเป็นเลิศ อุทยานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร และฐานเรียนรู้ด้านเกษตร ร่วมสร้างองค์ความรู้ในวิทยาการหลากหลายสาขามาผสมผสาน (Cross Disciplinary Collaboration) โดยมีเกษตรเป็นรากฐานเพื่อนำความรู้สู่สังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย งานบริการวิชาการใหม่ ๆ ที่ตรงความต้องการ ของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การประกันคุณภาพระดับสากลของบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ ที่มีความเชี่ยวชาญ (Hands-on Professional) อดทน สู้งาน และมีคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ ตามปรัชญาการศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

5. นโยบายด้านบุคลากร

มหาวิทยาลัยต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ มีการ ลงทุนและสร้างทุนมนุษย์ โดยดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกมาสร้างคุณค่าในอนาคต ให้กับมหาวิทยาลัย ให้มีแผนสร้างผู้นำ มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาทักษะ (Re-skill/Up-skill) ที่สอดคล้องและทันกับโลกการเปลี่ยนแปลง และมีแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ภาระงาน แรงจูงใจ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินและการวัดผล

6. นโยบายด้านการสื่อสารองค์กร

มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดทำแผนการสื่อสารทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย และแผนพัฒนา ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานสู่ทุกระดับชั้นของมหาวิทยาลัยและสู่ภายนอก ทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติ (เครือข่าย สังคม ชุมชน ศิษย์เก่า เกษตรกร) สื่อสาร อัตลักษณ์ สร้างภาพลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยและผลงานให้สังคมรับรู้ ผลิตรายการที่ทันสมัยทั้งในบริบท เนื้อหา และช่องทางการสื่อสารให้ สอดรับกับกลุ่มเป้าหมาย สร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ดีแก่บุคลากรตามวิถีแม่โจ้

7. นโยบายด้านโครงสร้าง

มหาวิทยาลัยต้องมีการทบทวนและปรับภารกิจและโครงสร้างให้กระชับ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดกลุ่มคลัสเตอร์ของงาน สายบังคับบัญชา ชัดเจน ระบบการสื่อสาร การรายงาน การประสานงาน และให้มีความร่วมมือที่ดี โดยนำเอาดิจิทัล เทคโนโลยีมาช่วย

8. นโยบายด้านดิจิทัล

มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) โดยนำดิจิทัล เทคโนโลยีมาเปลี่ยนแผนธุรกิจ (Business Plan) ในภารกิจการศึกษาแบบไร้ห้องเรียน นำแผนดิจิทัล เทคโนโลยีมาแปลงแผนพัฒนาระดับยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดย ต้องมีโครงสร้างของงานดิจิทัลระดับมหาวิทยาลัย และมีการพัฒนา Dashboard ในระดับสภามหาวิทยาลัย ระดับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน ผ่านระบบการรวมศูนย์ ข้อมูลเป็นหนึ่งเดียว (Single Data)

9. นโยบายการกำกับติดตามแบบบูรณาการ

มหาวิทยาลัยต้องมีการให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย บริหารจัดการในลักษณะองค์รวม (Management Cockpit) และบูรณาการภารกิจการศึกษากับ ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเอื้อต่อกัน เพื่อให้มีนโยบายการกำกับติดตามอย่างมีส่วนร่วม

จากหลักการทบทวนโครงสร้างองค์กรและนโยบายของสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย สามารถสรุปได้ว่า สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ให้ความสำคัญกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้อง กับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 และรองรับต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีการบูรณา การการทำงานและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน บุคลากรมีทักษะการทำงานแบบ Multi Skills มุ่งเน้นการ ทำงานที่มีประสิทธิ และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลักษมี คำแสน (2550) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการปรับโครงสร้างองค์การ : กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า บุคลากรของคณะวิศวกรรมศาสตร์ ส่วนใหญ่เห็นว่าควรปรับโครงสร้างในสำนักงานคณบดี แต่ไม่เห็นด้วยกับการปรับโครงสร้างระดับ ภาควิชาด้านการยุบเลิกหรือยุบรวมภาควิชา แต่ก็ต้องปรับโครงสร้าง มีเงื่อนไขว่า ต้องปรับปรุงระบบ สารสนเทศให้ทันสมัย ปรับระบบการบังคับบัญชา ปรับปรุงและบูรณาการระบบฐานข้อมูลในงานต่าง ๆ จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับภารกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจ ของคณะ นอกจากนี้ การศึกษาโครงสร้างสำนักงานคณบดีในปัจจุบัน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วย กับสายการบังคับบัญชาเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน มีการสั่งการตามสายการ บังคับบัญชา มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา มีการจัดแบ่งและมอบอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีระบบวิธีการปฏิบัติงานเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน มีการนำเอา เทคโนโลยีสมัยใหม่ ใช้งาน มีการกระจายอำนาจและภารกิจ ถึงระดับภาควิชาเป็นจำนวนมาก แต่หน่วยงานที่มีอยู่ยังไม่สามารถรองรับภารกิจของคณะได้ครบทุกด้าน ส่วนสภาพโครงสร้างภาควิชา ในปัจจุบัน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับสายการบังคับบัญชาเหมาะสมและสอดคล้องกับ ภารกิจของภาควิชา มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่ซับซ้อน มีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนางาน มีการกิจที่นอกเหนือจากงานด้านวิชาการมากเกินไป และมีการกิจที่ซ้ำซ้อนกันเองระหว่างภาควิชา และสำนักงานคณบดี

ปนัดดา ศรีลัมพ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีระดับความคิดเห็น ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สาขาวิชา ภาระครอบครัว ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็น ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปวิสาหกิจที่ต่างกัน ส่วนสถานะภาพสมรสและ รายได้ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน นอกจากนี้ พนักงานมีการรับรู้และความเข้าใจในการ เปลี่ยนแปลงของหน่วยงานในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

อรัญรัตน์ นามศรีฐาน (2544) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับดีมาก เห็นด้วยกับกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานอยู่ในระดับมาก เห็นด้วยกับการกำหนดอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับมาก และเห็นด้วยกับการกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นในภาพรวมว่ามีผลกระทบต่อบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ผลกระทบด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก ผลกระทบด้านการบริหารการเงินอยู่ในระดับมาก และผลกระทบด้านวิชาการอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ด้านอำนาจหน้าที่ และด้านกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน และการบริหารวิชาการ เป็นความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน ซึ่งหมายถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การมีมาก ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ก็จะมีมาก และเป็นผลกระทบในด้านดี ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การด้านสายการบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ

วัลลภา เวียงวงศ์ (2545) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสานและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร บุคลากรมีความคิดเห็นด้านการการบริหารโครงสร้าง ด้านการบังคับบัญชา การประสานงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร และการกระจายอำนาจของทั้ง 2 มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารเทคโนโลยีด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ความรู้และวิทยาการ และเครื่องมือและอุปกรณ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านกระบวนการทำงานเท่านั้นที่มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสานอยู่ในระดับน้อย ส่วนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น อยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย การอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความยืดหยุ่นผูกพันในองค์กร และความก้าวหน้าในสายงานของทั้ง 2 มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารโครงสร้างว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

วิทยาเขตอีสาน ควรปรับปรุงสายการบังคับบัญชาให้สั้นและกระชับกว่าที่เป็นอยู่ ควรจัดให้มีผู้ประสานงานที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และควรปรับปรุงกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ขณะที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ควรปรับปรุงสายการบังคับบัญชาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และควรปรับปรุงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความรู้และความถนัดของบุคลากร

อังกาบ สว่างปัญญางกูร (2546) ศึกษาเรื่อง การรับรู้และความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า การรับรู้ของบุคลากร สายสนับสนุน ในด้านข่าวสารการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับทราบนโยบายของมหาวิทยาลัยจากการร่วมประชุม/สัมมนา การประชาสัมพันธ์ และข่าวประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย มีความต้องการที่จะรับรู้เพิ่มเติมในด้านที่เกี่ยวกับสถานะของบุคคลและของมหาวิทยาลัย ลักษณะขององค์กรรูปแบบใหม่ ความคล่องตัวหรือความมีอิสระในการบริหารงาน องค์กรประกอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ระบบบัญชีและการตรวจสอบ และเงินเดือนค่าตอบแทนและระบบกองทุนเลี้ยงชีพ ส่วนระดับของการรับรู้ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการรับรู้ด้านการบริหารงานทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับของการรับรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก มีระดับของการรับรู้ด้านงบประมาณและทรัพย์สินอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง และบุคลากรมีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านการดำเนินงาน ในลักษณะนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ การกำหนดอายุสัญญาการทดลองงานและการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารบุคคล การวางระบบบัญชีมีลักษณะระบบบัญชีต้นทุน การอุดหนุนของรัฐในรูปค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา การที่มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ นอกจากนี้ บุคลากรมีความคิดเห็นมหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่มหาวิทยาลัยยังไม่มีความพร้อม และถ้ามีโอกาสเลือกจะขอเปลี่ยนสถานะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

สุรีย์พร คละสกุล (2546) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงาน บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในการปรับโครงสร้างองค์กร พบว่า ระดับทัศนคติของพนักงานมีลักษณะเชิงบวก กล่าวคือ มีลักษณะให้การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) เนื่องจากการคาดหวังว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดแนวนโยบายที่สำคัญ คือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานที่ทันสมัย ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ดีขึ้น ขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพธุรกิจ และส่งผลให้พนักงานมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เกิดความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานรองรับ

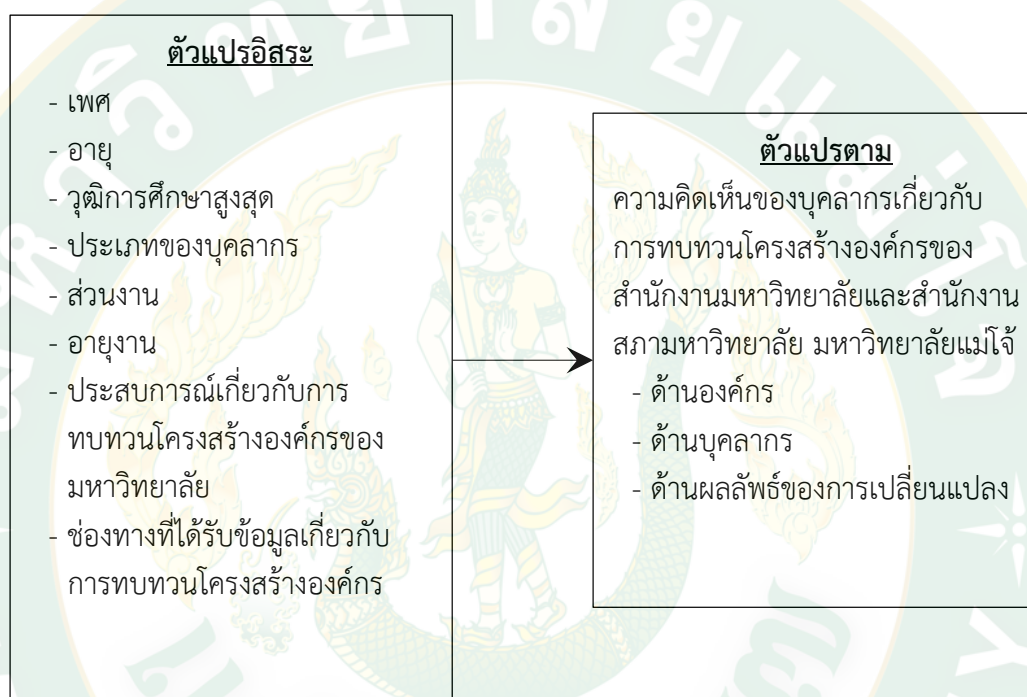
การแข่งขันของตลาดธุรกิจโทรคมนาคมในปัจจุบันและอนาคต เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

วัฒนาวิ ศรีวัฒนพงศ์ สุรินทร์ ขนาบศักดิ์ และทิพวรรณ ตระการศิรินนท์ (2543) ศึกษาเรื่องการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล พบว่า กลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ส่วนมากเห็นด้วยกับการที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพการบริหารจากการเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปสู่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ปัจจัยที่บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุด คือ การมีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและขั้นตอนของการบริหารที่ไม่ขึ้นกับระบบราชการ ส่วนปัจจัยที่บุคลากรไม่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายของนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นและสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรจะลดลงกว่าเดิม

จตุพร เสถียรคง (2548) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นด้วยว่าสาเหตุและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัย มีสาเหตุมาจากทั้งปัจจัยภายในองค์กรเอง เช่น เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร และเพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาที่สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สามารถส่งเสริมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับบุคคล องค์กร และหน่วยงานภายนอกในด้านการวิจัย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองและมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน นอกจากนั้น ยังมีการปรับปรุงโครงสร้างระบบการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองและของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ซึ่งอาจเป็นการช่วยลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยบ้าง แต่ผู้บริหารก็ได้ใช้หลักทฤษฎีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ในการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปในเชิงบวก โดย

- H_0 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน
- H_1 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งคาดว่าจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งศึกษาจากบุคลากรเฉพาะที่สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างการวิจัยและเครื่องมือการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. ระยะเวลาในการวิจัย

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการในพื้นที่สำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เลขที่ 63 หมู่ที่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และพนักงานส่วนงาน ของหน่วยงานและหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

1. สำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 12 กอง และ 4 ฝ่าย ประกอบด้วย

- 1.1 กองกลาง
- 1.2 กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม
- 1.3 กองคลัง
- 1.4 กองตรวจสอบภายใน
- 1.5 กองเทคโนโลยีดิจิทัล
- 1.6 กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ
- 1.7 กองบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.8 กองแผนงาน
- 1.9 กองพัฒนาคุณภาพ
- 1.10 กองพัฒนานักศึกษา
- 1.11 กองวิเทศสัมพันธ์
- 1.12 กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
- 1.13 ฝ่ายกฎหมาย
- 1.14 ฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และโครงการพิเศษ
- 1.15 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.16 ฝ่ายสื่อสารองค์กร

2. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 1 กอง ประกอบด้วย

2.1 กองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

จำนวนบุคลากรทั้งหมด สังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จากฐานข้อมูลบุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2568 รวมทั้งสิ้น 306 คน โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

หน่วยงาน	ประเภทบุคลากร			รวม ทั้งหมด
	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ส่วนงาน	
สำนักงานมหาวิทยาลัย				
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	9	0	0	9
กองกลาง	25	0	5	30

ตารางที่ 2 (ต่อ)

หน่วยงาน	ประเภทบุคลากร			รวม ทั้งหมด
	พนักงาน มหาวิทยาลัย	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน ส่วนงาน	
สำนักงานมหาวิทยาลัย				
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	9	0	0	9
กองกลาง	25	0	5	30
กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	28	0	21	49
กองคลัง	30	0	1	31
กองตรวจสอบภายใน	7	0	0	7
กองเทคโนโลยีดิจิทัล	23	0	6	29
กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ	2	0	4	6
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	17	0	0	17
กองแผนงาน	17	0	1	18
กองพัฒนาคุณภาพ	4	0	0	4
กองพัฒนานักศึกษา	26	1	30	57
กองวิเทศสัมพันธ์	4	0	0	4
กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	9	0	5	14
ฝ่ายกฎหมาย	7	0	0	7
ฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และโครงการพิเศษ	2	0	2	4
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5	0	0	5
ฝ่ายสื่อสารองค์กร	3	0	3	6
รวม	218	1	78	297
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย				
กองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	9	0	0	9
รวม	9	0	0	9
รวมทั้งสิ้น	227	1	78	306

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ขั้นที่ 1 สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) และกำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ไว้ที่ 0.05 (สุทธนู ศรีไสย์, 2551: 132-133) โดยมีสูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้

การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

$$n = \frac{306}{1+306(0.05)^2}$$

$$n = 173$$

ดังนั้น จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 173 คน

2. ขั้นที่ 2 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการสุ่มตัวอย่างในลำดับต่อไป โดยมีรายละเอียดของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ส่วนงาน	จำนวนประชากร (N) (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n) (คน)
สำนักงานมหาวิทยาลัย		
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	9	3
กองกลาง	30	18
กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	49	28

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ส่วนงาน	จำนวนประชากร (N) (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (n) (คน)
สำนักงานมหาวิทยาลัย		
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	9	3
กองกลาง	30	18
กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	49	28
กองคลัง	31	18
กองตรวจสอบภายใน	7	4
กองเทคโนโลยีดิจิทัล	29	17
กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ	6	3
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	17	10
กองแผนงาน	18	10
กองพัฒนาคุณภาพ	4	2
กองพัฒนานักศึกษา	57	33
กองวิเทศสัมพันธ์	4	2
กองส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	14	8
ฝ่ายกฎหมาย	7	4
ฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และโครงการพิเศษ	4	2
ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5	3
ฝ่ายสื่อสารองค์กร	6	3
รวม	297	168
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย		
กองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	8	5
รวม	8	5
รวมทั้งสิ้น	305	173

3. ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยเลือกการสุ่มตัวอย่างในการแจกแบบสอบถาม โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบปลายปิดและแบบปลายเปิด ซึ่งมาจากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงได้มีการพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคำถาม ได้แก่ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทของบุคลากร ตำแหน่ง อายุงาน ประสบการณ์เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย และช่องทางที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย โดยลักษณะแบบสอบถามจะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมถึง หลักการและนโยบายเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ มาเป็นกรอบในการออกแบบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร และด้านผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นแบบมาตราวัดการประมาณค่า (Ordinal Scale) แบบ Likert Scale 5 ระดับ และกำหนดตัวเลือกคำตอบ 5 ตัวเลือก ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคที่สำคัญที่สุดมองเห็นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร ข้อเสนอแนะเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และแนวทางเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องหลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร

การตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างการวิจัยและเครื่องมือการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างการวิจัย

หลังจากที่ผู้วิจัยจัดทำโครงร่างการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพด้านวิชาการของโครงร่างการวิจัย โดยเสนอโครงร่างการวิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานด้านการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ประเมินคุณภาพด้านวิชาการของโครงร่างการวิจัยด้านวิชาการ ทั้งด้านความชัดเจนของหัวข้อ และวัตถุประสงค์การวิจัย ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล การทบทวนวรรณกรรมที่เพียงพอ ความถูกต้องและเหมาะสมของการวิเคราะห์ข้อมูล และการคำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในคน โดยมีหัวข้อที่ประเมินทั้งหมด 5 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนน ระดับ 1-5 หลังจากนั้น จึงนำผลรวมของคะแนนมาคำนวณเป็นร้อยละ และมีเกณฑ์การแปลผลคุณภาพด้านวิชาการของโครงร่างการวิจัย รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การแปลความหมายของประเมินคุณภาพด้านวิชาการของโครงร่างการวิจัย

ร้อยละ	แปลความหมาย
ร้อยละ 85-100	ดีมาก
ร้อยละ 84-75	ดี
ร้อยละ 74-60	ผ่าน
ต่ำกว่าร้อยละ 60	ตก

จากการตรวจสอบด้านวิชาการ (Academic Review of Research Proposal) โครงร่างการวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่าน มีสรุปภาพรวมผลประเมิน อยู่ที่ร้อยละ 88 ซึ่งอยู่ในระดับดีมาก ดังนั้น จึงถือว่าโครงร่างการวิจัยมีคุณภาพและสามารถดำเนินการวิจัยได้ (รายละเอียดตามภาคผนวก จ)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบและประเมินความถูกต้องเกี่ยวกับความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความตรงเชิงโครงสร้างและ

เชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้หรือไม่ โดยใช้วิธีการประเมินแบบการประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) แล้วจึงสรุปผลรวมคะแนนประเมินค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

ให้ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับคำถามในแบบประเมิน

0 หมายถึง ไม่ออกความคิดเห็นกับคำถามในแบบประเมิน

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับคำถามในแบบประเมิน

จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำคะแนนที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของ Rovinelli & Hambleton (1978, อ้างถึงใน พิศิษฐ ตัณฑวนิช และพนา จินดาศรี, 2561: 3-12) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ เป็นผลรวมของคะแนนจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

N เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับดัชนีความสอดคล้องของคำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตรจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียด ดังนี้

- ค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อคำถามนั้นไว้ใช้ในการวิจัยได้

- ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหรือตัดข้อคำถามนั้นไป

2. ผลการประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มีผลการประเมินอยู่ระหว่าง 0.50-1.00 และมี 1 ข้อคำถามที่ผลประเมินเท่ากับ 0 โดยผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะให้แก้ไขข้อคำถาม รวมถึง มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมข้อคำถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามดังกล่าว และเพิ่มเติมข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้ครบถ้วนตามข้อเสนอแนะทุกข้อเรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดตามภาคผนวก ฉ)

3. การขอรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเข้ารับการอบรมและผ่านการอบรมหลักสูตรอบรมจริยธรรมการวิจัยในคนของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และได้รับประกาศนียบัตรรับรองการผ่านการอบรมหลักสูตรดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดตามภาคผนวก ก)

3.2 ผู้วิจัยได้นำโครงร่างการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบด้านวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูล

เกี่ยวกับแนวทางดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ตามหลักเกณฑ์การจริยธรรมการวิจัยในคน เสนอต่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้เพื่อพิจารณา โดยคณะกรรมการจริยธรรม การวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้รับการรับรอง (Approved) โครงการวิจัย เครื่องมือการวิจัย และ เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยตามเกณฑ์และมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในคนเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2568 (รายละเอียดตามภาคผนวก ข-ง)

4. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย

4.1 หลังจากได้โครงร่างการวิจัยและแบบสอบถามได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเที่ยงด้วยค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดไว้ว่าจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.60 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถาม มีความน่าเชื่อถือ

4.2 เมื่อนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลแบบสอบถามมาประมวลผล โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า การทดลองใช้แบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงในภาพรวมเท่ากับ 0.943 โดยแบ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ด้านองค์กร เท่ากับ 0.904 ด้านบุคลากร เท่ากับ 0.896 และ ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.682 ดังนั้น จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ได้ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ แอลฟาตามวิธีของครอนบาช รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาช

ความคิดเห็นของบุคลากร	ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาของครอนบาช	
	จำนวนข้อ	กลุ่มทดลอง (N = 40)
1) ด้านองค์กร	16	0.904
2) ด้านบุคลากร	12	0.896
3) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง	2	0.682
ค่าความเชื่อมั่นรวม	30	0.943

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

ต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 173 คน จากประชากรทั้งหมด 305 คน โดยมีการสุ่มตัวอย่างแบบลำดับชั้น (Stratified Random Sampling) โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยเป็นการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย เอกสารเชิงวิชาการ บทความ และสื่อสิ่งพิมพ์ที่เผยแพร่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทัศนคติของบุคลากรต่อการทบทวนหรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามมาใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะใช้การประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทของบุคลากร ส่วนงาน อายุงาน ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย และช่องทางที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย โดยในส่วนของการวิเคราะห์ จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการแปลความข้อมูลและเขียนความเรียงเชิงบรรยาย

2. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการวัดด้วยการใช้แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Ordinal Scale) แบบ Likert Scale ซึ่งมีการกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวเลือก รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ระดับความคิดเห็น	ค่าคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

การแปลผลและการพิจารณาระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้คะแนน 5 ระดับ และแปลผลตามเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 103) รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51-5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.51-4.50	เห็นด้วยมาก
2.51-3.50	เห็นด้วยปานกลาง
1.51-2.50	ไม่เห็นด้วย
1.00-1.50	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

หลังจากการแปลผลตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้แล้ว ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05 ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการแปลความข้อมูลและเขียนความเรียงเชิงบรรยาย

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติแบบ Parametric โดยการใช้สถิติ F-test (Levene's Test) ตรวจสอบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงใช้สถิติ t-test (Independent Samples) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงาน

การวิจัยครั้งนี้ เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 สิงหาคม พ.ศ. 2568 โดยผู้วิจัย ได้จัดทำ Gantt Chart เพื่อกำหนดการดำเนินการและระยะเวลาในการดำเนินงานไว้ รายละเอียด ดังตารางที่ 8

[illegible]

ตารางที่ 8 (ต่อ)

กิจกรรม/ ขั้นตอนดำเนินการ	เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	พ.ศ. 2568											
		เดือน											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. การขอรับรอง จากคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัย ในคน	โครงการ วิจัยและ แบบสอบถาม ที่ผ่านการ รับรองแล้ว (Approved)				x	x	x						
6. การเก็บรวบรวม ข้อมูล	ข้อมูล แบบสอบถาม จากผู้เข้าร่วม การวิจัย						x	x					
7. การวิเคราะห์ ข้อมูลและสรุปผล	ผลการ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิงสถิติ							x					
8. การจัดทำเล่ม งานวิจัยฉบับ สมบูรณ์	งานวิจัย ฉบับสมบูรณ์							x					
9. การเผยแพร่ ผลงานวิจัย	วารสาร แม่โจ้ปริทัศน์								x				

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและสอบถามจากบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลำดับชั้น (Stratified Random Sampling) และเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 204 คน โดยผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้าง ด้านองค์กร
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย
- ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของสำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 195 คน พบว่า

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 111 คน คิดเป็น ร้อยละ 56.9 เพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็น ร้อยละ 37.9 และไม่ระบุเพศ จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.1

ส่วนอายุ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นวัยกลางคน มีช่วงอายุ ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็น ร้อยละ 52.3 รองลงมาคือ ระหว่างอายุ 51-60 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.6 ระหว่างอายุ 31-40 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็น ร้อยละ 21 ระหว่างอายุ 61-70 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 1 ระหว่างอายุ 21-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 0.5 และไม่ระบุอายุ จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.5

ส่วนวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.2 ระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็น ร้อยละ 39.0 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.8 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 1

ส่วนประเภทบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 151 คน คิดเป็น ร้อยละ 77.4 ลูกจ้างประจำ จำนวน 38 คน คิดเป็น ร้อยละ 19.5 และไม่ระบุประเภทบุคลากร จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.1

ส่วนตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 145 คน คิดเป็น ร้อยละ 74.4 เป็นหัวหน้างาน จำนวน 34 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.4 เป็นผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.6 ผู้บริหาร จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.5 และไม่ระบุตำแหน่ง จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.6

ส่วนอายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงาน 16–20 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.8 อายุงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็น ร้อยละ 28.2 ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.6 ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็น ร้อยละ 9.2 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.6 และไม่ระบุอายุงาน จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.5

ส่วนการมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.1 ไม่เคย จำนวน 95 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.7 และไม่ระบุ จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.2

ส่วนช่องทางที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับการแจ้งจากผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ/หัวหน้า จำนวน 56 คน คิดเป็น ร้อยละ 28.7 จากหนังสือ/เอกสารแจ้งเวียน จำนวน 47 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.1 จากการเข้าร่วมประชุม จำนวน 41 คน คิดเป็น ร้อยละ 21 จากการบอกต่อจากเพื่อนร่วมงาน จำนวน 31 คน คิดเป็น ร้อยละ 15.8 จาก E-Document จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.2 จาก LINE จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.1 และไม่ระบุ จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.1

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน พบว่า

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน คิดเป็น ร้อยละ 88.9 และเพศชาย จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.1

ส่วนอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.1 ระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.4 และระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.1

ส่วนวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.7 และระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.3

ส่วนประเภทบุคลากร พบว่า เป็นบุคลากรทั้งหมด จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 100

ส่วนตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.7 หัวหน้างาน จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.2 และผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.1

ส่วนอายุงาน พบว่า มีอายุงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.4 ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.3 และมากกว่า 21 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.2

ส่วนการมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.6 ไม่เคยมีประสบการณ์ จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.2 และไม่ระบุ จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.2

ส่วนช่องทางที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่า ส่วนใหญ่ได้จากการแจ้งจากผู้บริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.7 จากเอกสารแจ้งเวียน จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.2 และไม่ระบุ จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.1 รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	สำนักงานมหาวิทยาลัย		สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ				
ชาย	74	37.9	1	11.1
หญิง	111	56.9	8	88.9
ไม่ระบุ	10	5.1	0	0
รวม	195	100.0	9	100.0
2. อายุ				
21-30 ปี	1	0.5	0	0
31-40 ปี	41	21.0	4	44.4
41-50 ปี	102	52.3	4	44.4
51-60 ปี	46	23.6	1	11.1
61-70 ปี	2	1.0	0	0
ไม่ระบุ	3	1.5	0	0
รวม	195	100.0	9	100.0

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	สำนักงานมหาวิทยาลัย		สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	11.8	0	0
ปริญญาตรี	94	48.2	3	33.3
ปริญญาโท	76	39.0	6	66.7
ปริญญาเอก	2	1.0	0	0
รวม	195	100.0	9	100.0
4. ประเภทของบุคลากร				
พนักงานมหาวิทยาลัย	151	77.4	9	100.0
ลูกจ้างประจำ	38	19.5	0	0
พนักงานส่วนงาน	189	96.9	0	0
ไม่ระบุ	6	3.1	0	0
รวม	195	100.0	9	100.0
5. ตำแหน่ง				
ผู้บริหาร	3	1.5	0	0
ผู้อำนวยการ	5	2.6	1	11.1
หัวหน้าฝ่าย	3	1.5	0	0
หัวหน้างาน	34	17.4	2	22.2
ผู้ปฏิบัติงาน	145	74.4	6	66.7
ไม่ระบุ	5	2.6	0	0
รวม	195	100.0	9	100.0
6. อายุงาน				
น้อยกว่า 5 ปี	9	4.6	0	0
6-10 ปี	18	9.2	0	0
11-15 ปี	50	25.6	4	44.4
16-20 ปี	60	30.8	3	33.3
21 ปีขึ้นไป	55	28.2	2	22.2
ไม่ระบุ	3	1.5	0	0
รวม	195	100.0	9	100.0
7. ประสบการณ์เกี่ยวกับการทบทวน				
โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย				
เคย	88	45.1	5	55.6

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	สำนักงานมหาวิทยาลัย		สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคย	95	48.7	2	22.2
ไม่ระบุ	12	6.2	2	22.2
รวม	195	100.0	9	100.0
8. ช่องทางที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทบทวน				
โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมากที่สุด				
การเข้าร่วมประชุม	41	21.0	0	0
หนังสือ/เอกสารแจ้งเวียน	47	24.1	2	22.2
การแจ้งจากผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ/ หัวหน้า	56	28.7	6	66.7
การบอกต่อจากเพื่อนร่วมงาน	31	15.8	0	0
E-Document	12	6.2	0	0
เว็บไซต์มหาวิทยาลัย	0	0	0	0
Facebook	0	0	0	0
LINE	4	2.1	0	0
อื่น ๆ	0	0	0	0
ไม่ระบุ	4	0	1	11.1
รวม	195	100.0	9	100.0

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร
ด้านองค์กร

1. การเริ่มต้นทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรกที่ได้รับการทบทวนเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความจำเป็น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเริ่มต้นทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรกที่ได้รับการทบทวนเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความจำเป็น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.73 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .946 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วย

มากกว่าการเริ่มต้นทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรกที่ได้รับการทบทวนเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความจำเป็น รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรก

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การเริ่มต้นทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรก ที่ได้รับการทบทวนเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความจำเป็น	40 (20.5)	81 (41.5)	58 (29.7)	8 (4.1)	6 (3.1)	2 (1.1)	195 (100)	3.73	.946	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.069 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง บุคลากรมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น แต่อยู่ในกลุ่มความคิดเห็นที่เห็นด้วย ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการเริ่มต้นทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็น 2 ส่วนงานแรกที่ได้รับการทบทวนเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความจำเป็น รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน
สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัย
และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรก

ความ คิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การเริ่มต้น ทบทวน โครงสร้าง องค์กร โดยให้ สำนักงาน มหาวิทยาลัย และสำนักงาน สภา มหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงาน แรก ที่ได้รับ การทบทวนเป็น แนวทางที่ เหมาะสมและมี ความจำเป็น	2 (22.2)	1 (11.1)	4 (44.5)	1 (11.1)	0	1 (11.1)	9 (100.0)	3.50	1.069	เห็นด้วย ปานกลาง

2. การที่ผู้บริหารมีบทบาทที่ชัดเจนในการนำและผลักดันกระบวนการทบทวนโครงสร้าง องค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับผู้บริหารมีบทบาท
ที่ชัดเจนในการนำและผลักดันกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม
อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.82 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
เท่ากับ .981 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่า
บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมาก
และมีความมั่นใจและยอมรับในความเป็นผู้นำของผู้บริหารในกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร
รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ผู้บริหารมีบทบาทชัดเจนในการนำและผลักดันกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร	58 (29.7)	62 (31.8)	64 (32.8)	6 (3.1)	5 (2.6)	0	195 (100)	3.82	.981	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .926 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยและมีความมั่นใจและยอมรับในความเป็นผู้นำของผู้บริหารในกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ผู้บริหารมีบทบาทชัดเจนในการนำและผลักดันกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร	2 (22.3)	3 (33.3)	3 (33.3)	1 (11.1)	0	0	9 (100)	3.50	.926	เห็นด้วยมาก

3. การที่ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.024 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งไปจนถึงระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ทำให้เห็นว่าบุคลากรจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกว่าการที่ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนได้ และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจในประเด็นนี้ด้วยเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารที่มีความรู้กระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน	44 (22.6)	63 (32.3)	68 (34.9)	13 (6.7)	7 (3.5)	0	195 (1000)	3.63	1.02 4	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .354 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในเชิงบวกว่าเห็นด้วยว่าผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารที่มีความรู้กระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน	1 (11.1)	1 (11.1)	7 (77.8)	0	0	0	9 (1000)	3.13	.354	เห็นด้วยปานกลาง

4. การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.66 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .933 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม รายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กร	36 (18.5)	79 (40.5)	60 (30.8)	14 (7.2)	4 (2.0)	2 (1.0)	195 (1000)	3.66	.933	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ของสำนักงาน มหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย จะ ทำให้ระบบการ บริหารงานจะมี ความคล่องตัว มากกว่าเดิม										

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .756 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กร ของสำนักงาน มหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย จะ ทำให้ระบบการ บริหารงานจะมี ความคล่องตัว มากกว่าเดิม	0	3	1	2	0	3	9	3.00	.756	เห็นด้วย ปานกลาง
		(33.3)	(11.2)	(22.2)		(33.3)	(1000)			

5. การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.66 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .967 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม รายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม	39 (20.0)	76 (39.0)	58 (29.7)	17 (8.7)	4 (2.1)	1 (0.5)	195 (1000)	3.66	.967	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 2.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .518 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม รายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน
สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่
ขึ้นกว่าเดิม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กร ของสำนักงาน มหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย จะ ทำให้การทำงานมี ประสิทธิภาพดีขึ้น กว่าเดิม	0	1 (11.1)	5 (55.6)	3 (33.3)	0	0	9 (100)	2.63	.518	เห็นด้วย ปานกลาง

6. การทบทวนโครงสร้างของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรให้
ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย มีส่วนร่วมเป็นผู้เลือก/กำหนดแนวทางและเป้าหมายและขับเคลื่อนการ
ทบทวนโครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้าง
ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรให้ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย
มีส่วนร่วมเป็นผู้เลือก/กำหนดแนวทางและเป้าหมายและขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร
พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.94 และ
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .927 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัว
ค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทาง
เดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการให้ผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วม
ในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่เหมาะสมและสนับสนุน
การพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรให้ผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายมีส่วนร่วม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรให้ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย มีส่วนร่วมเป็นผู้เลือก/กำหนดแนวทางและเป้าหมายและขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร	57 (29.2)	91 (46.7)	31 (15.9)	13 (6.7)	3 (1.5)	0	195 (1000)	3.94	.927	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .707 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าการที่ให้ผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการเลือกและกำหนดแนวทางในการทบทวนโครงสร้างองค์กรได้ ซึ่งสะท้อนถึงความไว้วางใจในผู้บริหารระดับสูงในการนำทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรให้ผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายมีส่วนร่วม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรให้ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย มีส่วนร่วมเป็นผู้เลือก/กำหนดแนวทางและเป้าหมายและขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร	3 (33.3)	4 (44.4)	2 (22.3)	0	0	0	9 (1000)	4.25	.707	เห็นด้วยมาก

7. การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.70 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.008 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งไปจนถึงระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ทำให้เห็นว่าบุคลากรจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยจะสามารถใช้เป็นต้นแบบสำหรับการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไปได้ และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจเกี่ยวกับประเด็นนี้ด้วยเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป	45 (23.1)	72 (36.9)	59 (30.3)	13 (6.7)	6 (3.0)	0	195 (1000)	3.70	1.00 8	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.38 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.188 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งไปจนถึงระดับไม่เห็นด้วย ทำให้เห็นว่าบุคลากรจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไปได้ และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจในประเด็นนี้ด้วยเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภา	2 (22.2)	1 (11.1)	4 (44.5)	2 (22.2)	0	0	9 (1000)	3.38	1.18 8	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
มหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย จะ เป็นต้นแบบการ ทบทวนโครงสร้าง ของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป										

8. การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.06 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .918 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การสื่อสารข้อมูล ต่าง ๆ ที่จำเป็น ต่อการทบทวน โครงสร้างองค์กร จะทำให้บุคลากร เกิดความเข้าใจและ	70 (35.9)	80 (41.0)	33 (16.9)	8 (4.1)	3 (1.6)	1 (0.5)	195 (100.0)	4.06	.918	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงได้มาก ขึ้น										

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .641 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าการสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นตลอดกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น แสดงให้เห็นถึงการยอมรับที่ดีและความคิดเห็นในทางบวกจากบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นตลอดการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นตลอดการ ทบทวนโครงสร้าง องค์กรจะทำให้ บุคลากรเกิดความ เข้าใจและยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ได้มากขึ้น	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)	0	0	0	9 (1000)	4.13	.641	เห็นด้วย มาก

9. การจัดช่วงการควบคุม (Span of control) (จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละงาน) ของกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้มีความเหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดช่วงการควบคุม (Span of control) (จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละงาน) ของกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้มีความเหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .985 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการจัดช่วงการควบคุมของกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมและเชื่อว่าการจัดการในลักษณะนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการทำงานได้ รายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดช่วงการควบคุม (Span of control) ให้มีความเหมาะสม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การจัดช่วงการควบคุม (Span of Control) ของกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้มีความเหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	38 (19.5)	74 (37.9)	66 (33.8)	9 (4.6)	8 (4.2)	0	195 (1000)	3.65	.985	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.035 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง บุคลากรมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น แต่อยู่ในกลุ่มความคิดเห็นที่เห็นด้วย ซึ่งเป็นการคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการจัดช่วงการควบคุม (Span of Control) (จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละงาน)

ของกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ รายละเอียดดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดช่วงการควบคุม (Span of Control) ให้มีความเหมาะสม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การจัดช่วงการควบคุม (Span of Control) ของกองและฝ่าย ภายในสำนักงาน มหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย ให้มี ความเหมาะสม จะทำ ให้การบริหารจัดการ และการทำงานมี ประสิทธิภาพมากขึ้น	2 (22.3)	3 (33.3)	3 (33.3)	1 (11.1)	0	0	9 (100)	3.75	1.03 5	เห็นด้วย มาก

10. การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวน โครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรกระทบกับบุคลากร น้อยที่สุด พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .953 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัว ค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทาง เดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการ ตอบรับในเชิงบวกจากบุคลากรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในแง่ของการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ควรกระทบ กับบุคลากรให้น้อยที่สุด และควรขับเคลื่อนการดำเนินการในลักษณะที่ไม่กระทบกระเทือนการทำงาน ของบุคลากรมากเกินไป รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด	64 (32.8)	75 (38.5)	45 (23.1)	7 (3.6)	4 (2.0)	0	195 (1000)	3.97	.953	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .641 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด รายละเอียดดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด	2 (22.2)	6 (66.7)	1 (11.1)	0	0	0	9 (1000)	4.13	.641	เห็นด้วยมาก

11. การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .850 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่ามหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน รายละเอียดดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ควรมีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน	80 (41.0)	83 (42.6)	27 (13.8)	1 (0.5)	4 (2.1)	0	195 (1000)	4.20	.850	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .707 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่ามหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับ

ผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้ชัดเจน เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสิทธิ์เดิมให้แก่ผู้ที่ ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ควรมีการกำหนด แนวทาง แก้ไขปัญหา เพื่อรักษาสิทธิ์เดิม ให้แก่ผู้ที่ได้รับ ผลกระทบจากการ ทบทวนโครงสร้าง องค์กรของสำนักงาน มหาวิทยาลัย และ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย ให้ชัดเจน	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)	0	0	0	9 (1000)	4.25	.707	เห็นด้วย มาก

12. การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วมากกว่าการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาวเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความรอบคอบมากขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวน โครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรดำเนินการให้เสร็จ สิ้นโดยเร็ว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วมากกว่าการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความรอบคอบมากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .982 แสดงถึง ความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กร ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว เพื่อให้ เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วมากกว่าการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาวเพื่อให้การเปลี่ยนแปลง มีความรอบคอบมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กร ของสำนักงาน มหาวิทยาลัย ควร ดำเนินการให้เสร็จ สิ้นโดยเร็ว เพื่อให้ เกิดผลลัพธ์อย่าง รวดเร็วมากกว่า การดำเนินการ อย่างค่อยเป็นค่อย ไปในระยะยาว เพื่อให้การ เปลี่ยนแปลงมี ความรอบคอบมาก ขึ้น	64 (32.8)	72 (36.9)	43 (22.1)	13 (6.7)	3 (1.5)	0	195 (1000)	3.93	.982	เห็นด้วย มาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.035 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น แต่อยู่ในกลุ่มความคิดเห็นที่เห็นด้วย ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน และมีค่าคะแนนเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูง สะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นเร็วเพื่อผลลัพธ์ที่รวดเร็ว เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วมากกว่าการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความรอบคอบมากขึ้น	6 (66.7)	0	3 (33.3)	0	0	0	9 (1000)	4.25	1.03 5	เห็นด้วยมาก

13. มหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการที่มหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.69 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 5.103 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวสูงมาก โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ทั้งในกลุ่มเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ตั้งแต่ระดับเห็นด้วย มากจนถึงระดับไม่เห็นด้วย สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างหลากหลายสูงมาก ซึ่งถึงแม้บุคลากรจะมีความคิดเห็นที่หลากหลายสูงมากก็ตาม แต่โดยภาพรวมแล้วบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยการให้

ความสำคัญกับการช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพหลังการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจบ้าง รายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
มหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร	1 (0.5)	89 (45.6)	82 (42.1)	21 (10.8)	2 (1.0)	0	195 (1000)	4.69	5.10 3	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .535 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่ามหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนและดูแลบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลังการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
มหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0	4 (44.4)	5 (55.6)	0	0	0	9 (1000)	4.50	.535	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ต่อเนื่อง หลังการ ทบทวนโครงสร้าง องค์กร										

14. มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น พบว่าความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .735 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่ามหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น	75 (38.5)	90 (46.2)	27 (13.8)	3 (1.5)	0	0	195 (100.0)	4.22	.735	เห็นด้วย มาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .518 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น	5 (55.6)	4 (44.4)	0	0	0	0	9 (1000)	4.63	.518	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

15. การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เปลี่ยนสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เปลี่ยนสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .915 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะนำพาสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เปลี่ยนสำนักงานมหาวิทยาลัยและ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคตได้ รายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสถาบันมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสถาบันมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต	59 (30.3)	80 (41.0)	45 (23.1)	8 (4.1)	3 (1.5)	0	195 (1000)	3.93	.915	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.069 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยมากไปจนถึงระดับไม่เห็นด้วย ทำให้เห็นว่าบุคลากรจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสถาบันมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจในประเด็นนี้ด้วยเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสถาบันมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะนำพาสถาบันมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต	1 (11.1)	5 (55.6)	1 (11.1)	2 (22.2)	0	0	9 (100.0)	3.50	1.069	เห็นด้วยปานกลาง

16. มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 3.975 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวสูงมาก โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ทั้งในกลุ่มเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ตั้งแต่ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งไปจนถึงระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างหลากหลายสูงมาก ซึ่งถึงแม้บุคลากรจะมีความคิดเห็นที่หลากหลายสูง แต่โดยภาพรวมแล้วบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยมากว่าการที่มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยเฉพาะในด้านการสร้างการสนับสนุนให้การทบทวนโครงสร้างองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจบ้าง รายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว	1 (0.5)	67 (34.4)	88 (45.1)	37 (19.0)	1 (0.5)	1 (0.5)	195 (1000)	4.43	3.975	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .641 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่ามหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว รายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว	0	2 (22.2)	6 (66.7)	1 (11.1)	0	0	9 (1000)	4.13	.641	เห็นด้วยมาก

17. ภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร

ผลการศึกษาภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร พบว่า บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยมีภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.95 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .666 ส่วนบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภาพรวมความคิดเห็น ด้านองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.82 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .527 ซึ่งแสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรของทั้ง 2 ส่วนงาน มีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ของทั้ง 2 ส่วนงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่ากับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร ทั้งการเป็น 2 ส่วนงานแรกที่ได้รับการทบทวนโครงสร้างองค์กร บทบาทของผู้นำ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการและหัวหน้างาน การสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร การจัดช่วงการควบคุมอย่างเหมาะสม การมีมาตรการเพื่อดูแลผลกระทบและรักษาสิทธิเดิมให้บุคลากร การวางแผนทบทวนโครงสร้างองค์กรให้แล้วเสร็จโดยเร็ว การมีมาตรการให้บุคลากรได้ปรับตัว การนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และการมีนโยบายและกิจกรรมในระยะยาว รายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร	195	3.95	.666	เห็นด้วยมาก	9	3.82	.52	เห็นด้วยมาก		

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร

1. ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.74 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .875 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รายละเอียดดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	40 (20.5)	76 (39.0)	68 (34.9)	9 (4.6)	2 (1.0)	0	195 (1000)	3.74	.875	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .866 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าบุคลากรมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงาน

มหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย
รายละเอียดดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน
สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ความเข้าใจถึง ความจำเป็นใน การทบทวน โครงสร้างองค์กร ของสำนักงาน มหาวิทยาลัย และ สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	1 (11.1)	5 (55.6)	2 (22.2)	1 (11.1)	0	0	9 (1000)	3.67	.866	เห็นด้วย มาก

2. การได้รับข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวน โครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการได้รับข้อมูล
และการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กร พบว่า ความคิดเห็น
โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.28 และค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .910 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ
สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก
ที่เห็นด้วยว่าการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กร
มีความจำเป็นต่อบุคลากร รายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลและการสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การได้รับข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กร	15 (7.7)	58 (29.7)	102 (52.3)	8 (4.1)	12 (6.2)	0	195 (1000)	3.28	.910	เห็นด้วยปานกลาง

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .726 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่ามหาวิทยาลัยควรมีการได้รับข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องจำเป็น รายละเอียดดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการได้รับข้อมูลและการสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การได้รับข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กร	1 (11.1)	3 (33.3)	5 (55.6)	0	0	0	9 (1000)	3.56	.726	เห็นด้วยมาก

3. ความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.51 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .930 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร รายละเอียดดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร	24 (12.3)	79 (40.5)	70 (35.9)	16 (8.2)	6 (3.1)	0	195 (1000)	3.51	.930	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .601 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร รายละเอียดดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน
สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความมั่นใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะคำนึงถึง
ความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ความมั่นใจว่าการ ทบทวนโครงสร้าง องค์กรจะ ดำเนินการโดย คำนึงถึงความ เหมาะสมของ บทบาทและ หน้าที่ของ บุคลากร	0	2 (22.2)	6 (66.7)	1 (11.1)	0	0	9 (1000)	3.11	.601	เห็นด้วย ปานกลาง

4. ความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของท่านในโครงสร้างองค์กรใหม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึง บทบาทและหน้าที่ของท่านในโครงสร้างองค์กรใหม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความคิดเห็น โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .836 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าบุคลากรจะมีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย
เกี่ยวกับความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ความเข้าใจถึง บทบาทและ หน้าที่ของท่านใน	24 (12.3)	86 (44.1)	73 (37.4)	8 (4.1)	4 (2.1)	0	195 (1000)	3.59	.836	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 49 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
โครงสร้างองค์กร ใหม่										
หากมีการ เปลี่ยนแปลง										

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .527 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่าบุคลากรจะมีความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ความเข้าใจถึง บทบาทและ หน้าที่ของท่านใน โครงสร้างองค์กร ใหม่	0	5	4	0	0	0	9	3.56	.527	เห็นด้วย มาก
หากมีการ เปลี่ยนแปลง		(55.6)	(44.4)				(1000)			

5. ความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .913 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร รายละเอียดดังตารางที่ 51

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร	23 (11.8)	82 (42.1)	69 (35.4)	15 (7.7)	6 (3.0)	0	195 (1000)	3.52	.913	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .866 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร	1 (11.1)	0	6 (66.7)	2 (22.2)	0	0	9 (1000)	3.00	.866	เห็นด้วยปานกลาง

6. ความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร พบว่าความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 4.02 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .766 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าบุคลากรมีความพร้อมให้ร่วมมือในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวหลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวต่อการ	54 (27.7)	92 (47.2)	47 (24.1)	1 (0.5)	1 (0.5)	0	195 (1000)	4.02	.766	เห็นด้วยมาก

ตารางที่ 53 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
เปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นจากการ ทบทวนโครงสร้าง องค์กร										

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.89 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .601 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าบุคลากรมีความพร้อมให้ความร่วมมือในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวหลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ความพร้อมที่จะ ให้ความร่วมมือ และปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นจากการ ทบทวนโครงสร้าง องค์กร	11 (11.1)	6 (66.7)	2 (22.2)	0	0	0	9 (1000)	3.89	.601	เห็นด้วย มาก

3.7 การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.69 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .993 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 55

ตารางที่ 55 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	43 (22.1)	74 (37.9)	58 (29.7)	13 (6.7)	6 (3.1)	1 (0.5)	195 (1000)	3.69	.993	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.000 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวปานกลาง โดยมีความคิดเห็นที่กระจายตัวอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางไปจนถึงระดับไม่เห็นด้วย ทำให้เห็นว่าบุคลากรจะมีความคิดเห็นที่ค่อนข้างหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโดยภาพรวมบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็มีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความไม่มั่นใจหรือกังวลใจในประเด็นนี้ด้วยเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	1 (11.1)	1 (11.1)	4 (44.5)	3 (33.3)	0	0	9 (1000)	3.00	1.00	เห็นด้วยปานกลาง

8. การทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.63 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .898 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	29 (14.9)	82 (42.1)	71 (36.4)	7 (3.6)	6 (3.0)	0	195 (1000)	3.63	.898	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .500 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ รายละเอียดดังตารางที่ 58

ตารางที่ 58 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	3 (33.3)	6 (66.7)	0	0	0	9 (1000)	3.33	.500	เห็นด้วยปานกลาง

9. การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .951 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น	36 (18.5)	77 (39.5)	65 (33.3)	11 (5.6)	6 (3.1)	0	195 (1000)	3.65	.951	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .928 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 60

ตารางที่ 60 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและ	0	4 (44.4)	2 (22.3)	3 (33.3)	0	0	9 (1000)	3.11	.928	เห็นด้วยปานกลาง

ตารางที่ 60 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
สิทธิต่าง ๆ ของ บุคลากรให้เท่า เดิมหรือดีขึ้น										

10. การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .980 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 61

ตารางที่ 61 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กร จะช่วยกระตุ้นให้ บุคลากรมีความ พยายามในการ พัฒนา ประสิทธิภาพการ ทำงานของตนเอง มากขึ้น	36 (18.5)	79 (40.5)	55 (28.2)	18 (9.2)	5 (2.6)	2 (1.0)	195 (1000)	3.65	.980	เห็นด้วย มาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .500 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะสามารถมีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้นได้ รายละเอียดดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น	0	1 (11.1)	7 (77.8)	1 (11.1)	0	0	9 (1000)	3.00	.500	เห็นด้วยปานกลาง

11. การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าเดิม

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าเดิม พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .901 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 63

ตารางที่ 63 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิม	23 (11.8)	77 (39.5)	75 (38.5)	12 (6.2)	6 (3.0)	2 (1.00)	195 (1000)	3.52	.901	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .707 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะสามารถช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิมได้ รายละเอียดดังตารางที่ 64

ตารางที่ 64 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิม

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่าเดิม	0	2 (22.2)	5 (55.6)	2 (22.2)	0	0	9 (1000)	3.00	.707	เห็นด้วยปานกลาง

12. การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.56 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .939 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 65

ตารางที่ 65 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น	32 (16.4)	68 (34.9)	76 (39.0)	13 (6.7)	5 (2.5)	1 (0.5)	195 (1000)	3.56	.939	เห็นด้วยมาก

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .441 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้นได้ รายละเอียดดังตารางที่ 66

ตารางที่ 66 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงาน
สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาส
เข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กรจะ ส่งเสริมให้บุคลากร มีโอกาสเข้าร่วม และมีบทบาทใน การทำงานและ กิจกรรมขององค์กร มากขึ้น	0	2 (22.2)	7 (77.8)	0	0	0	9 (1000)	3.22	.441	เห็นด้วย ปานกลาง

13. ภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร
ผลการศึกษาภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร
ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยมีภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวน
โครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.61 และค่า
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .687 ส่วนบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภาพรวม
ความคิดเห็น ด้านองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.29 และ
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .449 ซึ่งแสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรของทั้งสำนักงาน
มหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากร
ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยกับ
การทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้าง
องค์กร การได้รับข้อมูลและการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่ชัดเจน การคำนึงถึงบทบาทและหน้าที่ของ
บุคลากร การดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมต่อบุคลากร ความเข้าใจต่อบทบาทและหน้าที่
ของตนเองในโครงสร้างองค์กรใหม่ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ การรักษา
โอกาสและความก้าวหน้าของบุคลากร การรักษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรให้ไม่น้อยกว่าเดิม
และการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มากขึ้น รายละเอียด
ดังตารางที่ 67

ตารางที่ 67 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร

ความคิดเห็น	สำนักงานมหาวิทยาลัย				สำนักงานสภามหาวิทยาลัย			
	กลุ่มตัวอย่าง (N)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย	กลุ่มตัวอย่าง (N)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
ภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร	195	3.61	.687	เห็นด้วย มาก	9	3.29	.449	เห็นด้วย ปานกลาง

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง

1. การทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.64 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .990 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยมากกว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 68

ตารางที่ 68 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กร	42 (21.5)	64 (32.8)	68 (34.9)	12 (6.2)	6 (3.1)	3 (1.5)	195 (1000)	3.64	.990	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 68 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ครั้งนี้จะช่วยให้ การทำงานของ องค์กรมี ประสิทธิภาพมาก ขึ้น										

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .972 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 69

ตารางที่ 69 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
การทบทวน โครงสร้างองค์กร ครั้งนี้จะช่วยให้ การทำงานของ องค์กรมี ประสิทธิภาพมาก ขึ้น	1 (11.1)	2 (22.2)	4 (44.5)	2 (22.2)	0	0	9 (100.0)	3.22	.972	เห็นด้วย ปานกลาง

2. ความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.49 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .973 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก และมีความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 70

ตารางที่ 70 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้	27 (13.8)	69 (35.4)	76 (39.0)	9 (4.6)	10 (5.1)	4 (2.1)	195 (1000)	3.49	.973	เห็นด้วยปานกลาง

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .782 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก และมีความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ เช่นเดียวกับบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 71

ตารางที่ 71 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้	0	3 (33.3)	4 (44.5)	2 (22.2)	0	0	9 (1000)	3.11	.782	เห็นด้วยปานกลาง

3. ภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษาภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง พบว่า บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยมีภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .930 ส่วนบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภาพรวมความคิดเห็น ด้านองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .829 ซึ่งแสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรของทั้งสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งความเชื่อมั่นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและความพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 72

ตารางที่ 72 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็น	สำนักงานมหาวิทยาลัย				สำนักงานสภามหาวิทยาลัย			
	กลุ่มตัวอย่าง (N)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย	กลุ่มตัวอย่าง (N)	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
ภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง	195	3.57	.930	เห็นด้วย มาก	9	3.17	.829	เห็นด้วย ปานกลาง

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร
ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .945 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวกที่เห็นด้วยมากต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 73

ตารางที่ 73 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปล ความหมาย
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่ ระบุ				
ความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรต่อการ	36 (18.5)	73 (37.4)	61 (31.3)	11 (5.6)	5 (2.6)	9 (4.6)	195 (100.0)	3.67	.945	เห็นด้วย มาก

ตารางที่ 73 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ทบทวนโครงสร้างองค์กร										

ส่วนผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่า ความคิดเห็นโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ .833 แสดงถึงความคิดเห็นของบุคลากรมีการกระจายตัวค่อนข้างต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเชิงบวก ที่เห็นด้วยต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย รายละเอียดดังตารางที่ 74

ตารางที่ 74 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น						รวม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่ระบุ				
ความคิดเห็นโดยรวมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร	0	4 (44.5)	3 (33.3)	2 (22.2)	0	0	9 (100.0)	3.22	.833	เห็นด้วยปานกลาง

ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปในเชิงบวก โดย

- H_0 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

- H_1 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติแบบสถิติแบบ Parametric โดยการใช้สถิติ F-test (Levene's Test) ตรวจสอบความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงใช้สถิติ t-test (Independent Samples) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดผลการทดสอบ ดังนี้

1. บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ด้านองค์กรไปในเชิงบวก

ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรระหว่างสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร พบว่า ผลการทดสอบความแปรปรวนร่วมกันของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติ F-test (Levene's Test) พบว่า ค่า F-test เท่ากับ .027 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .869 แสดงถึงความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน จากนั้นจึงได้ดำเนินการทดสอบสถิติ t-test พบว่า ค่า t-test เท่ากับ .595 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .553 หมายความว่าความคิดเห็นของทั้ง 2 ส่วนงานนี้เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบนี้จึงสอดคล้องและยอมรับสมมติฐาน H_0 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในเชิงบวกและไม่ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรภายใต้สังกัดทั้ง 2 ส่วนงานนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 75

ตารางที่ 75 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านองค์กร

ตัวแปร	กลุ่ม	N	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Levene's Test	Sig. (p)	t-test	df	Sig. (2-tailed)	แปลความหมาย
ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	สำนักงาน	195	3.95	.666	.027	.869	.595	202	.553	ไม่แตกต่างกัน
การทบทวนโครงสร้าง	มหาวิทยาลัย									อย่างมีนัยสำคัญ
องค์กร ด้านองค์กร	สำนักงานสภา	9	3.82	.527						ทางสถิติที่ 0.05
	มหาวิทยาลัย									

หมายเหตุ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

2. บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ด้านบุคลากร ไปในเชิงบวก

ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรระหว่างสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรด้านบุคลากร พบว่า ผลการทดสอบความแปรปรวนร่วมกันของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติ F-test (Levene's Test) พบว่า ค่า F-test เท่ากับ 1.916 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .168 แสดงถึงความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน จากนั้นจึงได้ดำเนินการทดสอบสถิติ t-test พบว่า ค่า t-test เท่ากับ 1.399 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .163 หมายความว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทั้ง 2 ส่วนงานนี้ เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบสมมติฐานนี้ จึงสอดคล้องและยอมรับสมมติฐาน H_0 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในเชิงบวกและไม่ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรภายใต้สังกัดทั้ง 2 ส่วนงานนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 76

ตารางที่ 76 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร

ตัวแปร	กลุ่ม	N	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Levene's Test	Sig. (p)	t-test	df	Sig. (2-tailed)	แปลความหมาย
ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	สำนักงาน	195	3.61	.687	1.916	.168	1.399	202	.163	ไม่แตกต่างกัน
การทบทวนโครงสร้าง	มหาวิทยาลัย									อย่างมีนัยสำคัญ
องค์กร ด้านบุคลากร	สำนักงานสภา	9	3.29	.449						ทางสถิติที่ 0.05
	มหาวิทยาลัย									

หมายเหตุ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง ไปในเชิงบวก

ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรระหว่างสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง พบว่า ผลการทดสอบความแปรปรวนร่วมกันของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติ F-test (Levene's Test) พบว่า ค่า F-test เท่ากับ .385 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .536 แสดงถึงความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน จากนั้นจึงได้ดำเนินการทดสอบสถิติ t-test พบว่า ค่า t-test เท่ากับ 1.285 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .200 หมายความว่า ความคิดเห็นของทั้ง 2 ส่วนงานนี้เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบสมมติฐานนี้จึงสอดคล้องและยอมรับกับสมมติฐาน H_0 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในเชิงบวกและไม่ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรภายใต้สังกัดทั้ง 2 ส่วนงานนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 77

ตารางที่ 77 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ด้านผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	กลุ่ม	N	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Levene's Test	Sig. (p)	t-test	df	Sig. (2-tailed)	แปลความหมาย
ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	สำนักงาน	195	3.57	.930	.385	.536	1.285	199	.200	ไม่แตกต่างกัน
การทบทวนโครงสร้าง	มหาวิทยาลัย									อย่างมีนัยสำคัญ
องค์กร ด้านผลลัพธ์	สำนักงานสภา	9	3.17	.829						ทางสถิติที่ 0.05
การเปลี่ยนแปลง	มหาวิทยาลัย									

หมายเหตุ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

4. บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในภาพรวมไปในเชิงบวก

ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรระหว่างสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวม พบว่า ผลการทดสอบความแปรปรวนร่วมกันของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติ F-test (Levene's Test) พบว่า ค่า F-test เท่ากับ .170 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .680 แสดงถึง ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน จากนั้นจึงได้ดำเนินการทดสอบสถิติ t-test พบว่า ค่า t-test เท่ากับ 1.373 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ที่ .171 หมายความว่าความคิดเห็นของบุคลากรทั้ง 2 ส่วนงานนี้เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรโดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบสมมติฐานนี้จึงสอดคล้องและยอมรับกับสมมติฐาน H_0 : บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในเชิงบวกและไม่ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรภายใต้สังกัด ทั้ง 2 ส่วนงานนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 78

ตารางที่ 78 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างของความคิดเห็นภาพรวมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร

ตัวแปร	กลุ่ม	N	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Levene's Test	Sig. (p)	t-test	df	Sig. (2-tailed)	แปลความหมาย
ภาพรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร	สำนักงาน	195	3.71	.711	.170	.680	1.373	202	.171	ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
	มหาวิทยาลัย									
	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	9	3.37	.624						

หมายเหตุ กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการทบทวนโครงสร้างองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 204 คน ซึ่งผู้วิจัยได้มีการจัดทำคำถามปลายเปิดให้บุคลากร ได้มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระตามหัวข้อที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียด และเขียนบรรยายเชิงพรรณนาได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการทบทวน โครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1.1 บุคลากรของบางกอง/ฝ่ายมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการรองรับภาระงาน ทำให้ไม่สามารถ ดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัย กำหนดไว้ได้

1.2 บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กร ทำให้ขาดการรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการทบทวนโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้

1.3 การทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและอัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายในการทบทวน โครงสร้างองค์กรที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1.4 การไม่มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ ชัดเจน อาจทำให้กระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กรดำเนินไปได้อย่างไม่มีทิศทางและไม่มี ประสิทธิภาพ

1.5 การบริหารจัดการบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่อย่างไม่เหมาะสมกับบริบท และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจทำให้บุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัวเข้ากับภาระงานใหม่ได้

1.6 อัตรากำลังบุคลากรที่ไม่สมดุลกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ได้

1.7 การทบทวนโครงสร้างองค์กรอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อบุคลากรในหลายด้าน เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สิทธิเดิมที่ได้รับ ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพัน ใจต่อองค์กรของบุคลากร และความกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของบุคลากรได้

1.8 การใช้หลักเกณฑ์ในการทบทวนโครงสร้างองค์กรเดียวกันทั้งหมด อาจไม่เหมาะสม กับทุกกองหรือฝ่ายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และ อาจทำให้การทบทวนโครงสร้างองค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ได้

1.9 การที่ผู้ผู้นำที่ไม่กล้าตัดสินใจเด็ดขาดและไม่มีความชัดเจนในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างจริงจัง ทำให้กระบวนการทบทวนโครงสร้างล่าช้าและไม่ประสบความสำเร็จได้

1.10 การที่บุคลากรมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง และต่อต้านกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร เนื่องจากกลัวผลกระทบต่องานที่ได้รับและความมั่นคงในอาชีพ

1.11 การขาดการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร ซึ่งส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจและการขาดความร่วมมือจากบุคลากรในการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรได้

1.12 การขาดการวิเคราะห์ถึงผลดีผลเสียและผลกระทบของการทบทวนโครงสร้างองค์กรทั้งด้านบุคลากรและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.13 การขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการใช้หลักช่วงการควบคุม (Span of Control) รวมถึง การยึดติดกับหลักการนี้มากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงบริบทและประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละฝ่าย

1.14 การให้ระยะเวลาในการทบทวนโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันเวลาและไม่เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ

1.15 กฎระเบียบและข้อบังคับที่มีอยู่ไม่สนับสนุนและไม่เอื้อต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร ทำให้กระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กรเกิดปัญหาและข้อติดขัด

1.16 การขาดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทุกระดับในสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานมหาวิทยาลัยทำให้กระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.17 การขาดผู้นำที่มีให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรไม่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.18 การใช้อำนาจไม่เป็นไปตามกรอบและขอบเขตอำนาจที่กำหนดไว้ของผู้บริหาร

1.19 การยึดติดกับตำแหน่งของตนเองของทั้งผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งอาจทำให้กระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กรขาดการยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางในการทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

2.1 การทบทวนโครงสร้างองค์กรถือเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น แต่เพื่อให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ มหาวิทยาลัยควรมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะการชี้แจงเป้าหมายเดียวกัน

ในการทบทวนโครงสร้างองค์กร และการดูแลบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ เพื่อลดการต่อต้านและความกังวลในช่วงการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างองค์กรใหม่

2.2 แนวทางที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่บุคลากรหลายคนจากทั้งสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเสนอ คือ การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร ซึ่งสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้การทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น อีกทั้ง การรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นจะสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วย

2.3 การทบทวนโครงสร้างองค์กรควรมีการวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และควรมีการจัดเตรียมมาตรการและแนวทางรับมือผลกระทบเหล่านั้นอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ ผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน และความกังวลใจของบุคลากร อีกทั้งควรชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์และมาตรการดูแลผลกระทบให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจในการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรได้

2.4 การเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับการทบทวนโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างองค์กรให้ถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กรดำเนินการไปอย่างราบรื่นและเกิดความยั่งยืนต่อไป

2.5 การกำหนดนโยบายที่เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและการพัฒนาทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Task Skills) จะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ดีขึ้นในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.6 การกำหนดระยะทดลองปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกำหนดหน่วยงานนำร่องให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ซึ่งแนวทางนี้สามารถช่วยประเมินได้ว่าโครงสร้างองค์กรใหม่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อีกทั้งการทดลองปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานนำร่องนี้ จะทำให้การทบทวนโครงสร้างมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับปรุงได้ตามความเหมาะสม

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางที่มหาวิทยาลัยควรดำเนินการ หลังจากการทบทวนโครงสร้าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร เนื่องจาก การมีส่วนร่วม และการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการนี้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3.2 การสร้างกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มความรู้สึกร่วมกันระหว่างบุคลากรและองค์กร จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรและสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานและการลดภาระงานที่ไม่จำเป็น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงานผ่านสื่อการเรียนการสอนออนไลน์

3.4 การปรับระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่และบริบทใหม่ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรกำหนดแนวทางและตัวชี้วัดในการประเมินผลเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ที่ชัดเจน และควรมีการติดตามประเมินผลการทบทวนโครงสร้างองค์กร และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจน เพื่อให้การประเมินผลสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและทันเวลา

3.6 หลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรสำเร็จแล้ว มหาวิทยาลัยควรมีการการติดตามปัญหาที่อุปสรรคที่เกิดขึ้น และดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นอย่างรวดเร็วและทันเวลา เพื่อขับเคลื่อนโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

3.7 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรมอบหมายและมอบอำนาจให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเพื่อให้สามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดและชัดเจน และที่สำคัญ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร ควรคำนึงถึงหลักการที่เหมาะสม โปร่งใส เสมอภาค เท่าเทียม และทั่วถึงทุกส่วนงาน จะช่วยให้การทบทวนโครงสร้างดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรกำหนดเป้าหมายในการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกส่วนงานได้รับทราบถึงเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานที่ตรงกันและสามารถวัดผลความสำเร็จในการทบทวนโครงสร้างองค์กรได้

3.9 มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดแนวทางรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องความก้าวหน้าของบุคลากร และการรักษาสิทธิเดิม

ของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ จะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

3.10 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรกำหนดให้มีช่องทางการรับฟังปัญหาเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ และกระบวนการเสนอข้อมูลปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับผู้บริหาร เพื่อให้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.11 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.11.1 การกำหนดนโยบายและแนวทางการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเหมาะสม น่าเชื่อถือ และมีความยืดหยุ่นตามบริบทและภาระงานที่แตกต่างกันของแต่ละกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

3.11.2 การกำหนดนโยบายในการบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การควมรวมงานที่มีความใกล้เคียงกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

3.11.3 การกำหนดนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนการทางงบประมาณจากแหล่งภายนอกและการหารายได้ ควบคู่ไปพร้อมกับการประหยัดค่าใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

3.12 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรพิจารณาการเป็น Lean Organization ที่ครอบคลุมทั้งการทบทวนโครงสร้างองค์กร รวมถึง ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

3.13 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรให้ความสำคัญกับหลักความจำเป็น และภาระงานเป็นหลักการสำคัญในการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร

3.14 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่เน้นประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและส่วนรวมเป็นหลัก จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรใหม่ได้ดีขึ้น

3.15 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรดำเนินการวิเคราะห์ภาระงานอย่างถูกต้องและเป็นจริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการทบทวนโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับความเป็นจริงของงานและสามารถนำไปสู่การปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ รวมถึง ควรมีการวิเคราะห์การเติบโตของมหาวิทยาลัยในอนาคต จากจำนวนนักศึกษา และศักยภาพทางด้านการเงินหรืองบประมาณ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบและทบทวนโครงสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืน

3.16 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรจัดวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและภาระงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับภาระงานนั้น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสังกัด สำนักงานมหาวิทยาลัย และบุคลากร สังกัด สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 204 คน และในส่วนของทบทวนการวิเคราะห์ผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ใช้การประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง และใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร รวมถึง ใช้สถิติ F-test (Levene's Test) และ t-test (Independent Samples) เพื่อวิเคราะห์ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยมีสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยจากการเป็นส่วนราชการสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนว่า บุคลากรส่วนใหญ่ตระหนักและยอมรับถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และมีความเข้าใจว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า โดยภาพรวมแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ระดับปฏิบัติการ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป ซึ่งถือว่าบุคลากรกลุ่มนี้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้เข้าใจทัศนคติและมุมมองของบุคลากรส่วนใหญ่ต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรหรือการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริงต่อไป

ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1. ด้านองค์กร

บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีมุมมองเห็นด้วยร่วมกันว่า โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังมีข้อจำกัดในด้านความคล่องตัว การแบ่งส่วนงาน และหน่วยงานย่อยภายในยังคงมีความซ้ำซ้อนหรือสายบังคับบัญชาขัดขวางความชัดเจน ส่งผลให้กระบวนการบริหารงานล่าช้า และไม่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้หลักการ “FAST” (Flatten-Agile-Streamline-Tech-enable) ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยึดถือเป็นกรอบหลักในการทบทวนโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้บุคลากรต่างเห็นด้วยว่ามหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นลำดับแรก เนื่องจาก เป็นส่วนงานหลักที่มีบทบาทสำคัญด้านการบริหารงานในภาพรวมของมหาวิทยาลัยหรือในฐานะส่วนงานบริหารงานกลาง นอกจากนี้ การจัดองค์กรที่ดีนั้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานทั้งด้านงาน เงิน คน โดยตรงอีกด้วย

2. ด้านบุคลากร

บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร แต่ก็ยังมีบุคลากรจำนวนไม่น้อยที่รู้สึกไม่มั่นคง และยังไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ นอกจากนี้ ผลการศึกษา ยังสะท้อนให้เห็นถึงความวิตกกังวลของบุคลากรเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบทบาทหน้าที่ สถานภาพ และความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังไม่ได้มีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบและเกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึง รวมถึง การขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างทั่วถึงในทุกระดับ นอกจากนี้ บางกองยังประสบกับ

ปัญหาคำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงาน ทำให้มีความกังวลว่าการที่ก้าวสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ อาจทำให้การขับเคลื่อนการทำงานเป็นไปอย่างไม่เต็มศักยภาพ อีกทั้งบุคลากรมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดอบรมหรือสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างเป็นระบบและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ อย่างกว้างขวางก่อนที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างจริงจัง

3. ด้านผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง

บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรนี้จะนำพามหาวิทยาลัยแม่โจ้ สำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นส่วนงานบริหารจัดการกลาง ของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ การทบทวนโครงสร้างองค์กรจะต้องดำเนินการ อย่างมีระบบและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ หาก มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังคงยึดใช้โครงสร้างองค์กรเดิม ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์กรที่ถูกออกแบบมาภายใต้ ระบบราชการซึ่งมีการบริหารงานลักษณะรวมศูนย์ อาจทำให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขาดความคล่องตัว ในการแข่งขัน และอาจไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อรูปแบบการบริหารงานและการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพในการขับเคลื่อน ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และ การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึง อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสของนักศึกษาในอนาคตได้

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร และด้านผลลัพธ์ ของการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และที่สำคัญ คือ แนวโน้มของความคิดเห็น เป็นไปในทิศทางที่เห็นด้วยในเชิงบวกต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร จากผลการทดสอบสมมติฐานนี้ แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าบุคลากรจะอยู่ต่างส่วนงานกัน แต่กลับมีมุมมองร่วมกันที่เห็นด้วยเกี่ยวกับ ความจำเป็นและความเหมาะสมของการทบทวนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้รองรับต่อสถานะและ บทบาทใหม่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องการความคล่องตัว มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่มีการสื่อสารภายในที่ดีนั้น จะทำให้บุคลากร มีการรับรู้เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถึงแม้มหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมี การสื่อสารภายในองค์กรบ้าง แต่ยังไม่เข้าถึงบุคลากรทุกกลุ่มและทุกระดับ แต่การสื่อสารนี้จะทำให้ บุคลากรมีการสื่อสารบอกต่อเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่บุคลากรต่างมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ความคิดเห็น

เชิงบวกของบุคลากรที่มีระดับใกล้เคียงกันของบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยนี้ ถือเป็นจุดแข็งที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรนำไปใช้ต่อยอดในการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะต่อไป เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้อย่างยั่งยืนต่อไป

อภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้สรุปสามารถนำข้อสรุปมาอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเชิงบวกต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กร แต่อย่างไรก็ตามยังมีบุคลากรบางส่วนที่ยังมีความรู้สึกไม่มั่นใจและยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจมาจากการที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังขาดการสื่อสารในระดับองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ต่อเนื่อง และทั่วถึง การทบทวนโครงสร้างองค์กรนับเรื่องใหญ่ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากร ทั้งสถานภาพ หน้าที่ และความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร ซึ่งการขาดการได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างทั่วถึงนี้ ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกวิตกกังวลและไม่มั่นใจได้ ถึงแม้ว่าจะรับรู้ถึงเจตนาดีของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ก็ตาม อีกทั้ง บางกองยังประสบกับภาวะความไม่สมดุลระหว่างบุคลากรกับภาระงานหรือการมีภาระงานที่มากเกินไปกับจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ จึงทำให้บุคลากรเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่อาจไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและอาจไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในการทบทวนโครงสร้างองค์กรที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดไว้ได้ หากไม่มีการแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวเนื่องไปยังการทบทวนโครงสร้างองค์กรควบคู่กันไปด้วย เช่น การวางแผนอัตรากำลังหรือการเกลี่ยอัตรากำลัง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการวางแผน การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter (2014, อ้างถึงใน อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล, 2561: 79) โดยการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อยู่ใน ขั้นที่ 1 เป็นการละลายหรือทำลายพฤติกรรมเดิมที่ฝังรากลึกในองค์กร (Unfreezing) ซึ่งเป็นช่วงที่องค์กรจำเป็นต้องปลุกจิตสำนึกและสร้างความเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้แก่บุคลากร หากองค์กรใดที่ไม่ให้ความสำคัญหรือข้ามขั้นตอนนี้ไป ก็อาจจะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้ อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ William Bridges (2003, อ้างถึงใน ภิระเนตร์ วิทยานรटना, 2561: 11-13) ที่การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงาน

สภามหาวิทยาลัย อยู่ในระยะที่ 1 ระยะสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending) ที่บุคลากรเข้าสู่ช่วงเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก ในระยะนี้ บุคลากรมักถูกมองว่ามีความต้านทานและความวุ่นวายทางอารมณ์ การบริหารจัดการกับบุคลากรในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องยอมรับการต่อต้านและเข้าใจอารมณ์ของพวกเขา ให้ความเวลาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพยายามให้บุคลากรทุกคนพูดถึงสิ่งที่ตัวเองรู้สึกออกมา พร้อมทั้งต้องรับฟังอย่างเห็นใจและสื่อสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักขมี คำแสน (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรในระดับสำนักงานคณบดีของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และการมอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเห็นด้วยในเชิงบวกกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร และเห็นว่าโครงสร้างองค์กรใหม่จะนำพามหาวิทยาลัยแม่โจ้ไปสู่องค์กรที่มีความคล่องตัวในการบริหารงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร คละสกุล (2546) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งผลวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ระบบการทำงานที่ทันสมัย ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีความจำเป็นต้องทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้รองรับกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุพร เสถียรคง (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเปลี่ยนสภาพของสถาบันราชภัฏสู่การเป็นมหาวิทยาลัย และพบว่า บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะผลการวิจัยในด้านผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรต่างเห็นด้วยว่า โครงสร้างองค์กรที่ปรับใหม่จะช่วยให้บุคลากรและมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีโอกาสเติบโตพัฒนา และตอบสนองต่อพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิดดา ศรีลัมพ์ (2546) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่กำลังแปรรูป และพบว่า ความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรที่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และมีแนวโน้มให้ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่หากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารแนวทางการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ลดแรงต้าน และสร้างความพร้อมต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรและเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างองค์กรให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาแล้วนี้ แสดงให้เห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการของความเข้าใจ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจาก หากมหาวิทยาลัยแม่โจ้จะมีการกำหนดเป้าหมายของการทบทวนโครงสร้างองค์กรแม้จะมีเจตนาดี แต่ขาดดำเนินการในกระบวนการเหล่านี้ ก็อาจนำไปสู่การต่อต้านของบุคลากรได้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องที่สำคัญและมีผลต่อการทำให้การทบทวนโครงสร้างองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรกำหนดแนวทางการสื่อสารเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสื่อสารแบบเป็นทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการ และควรมีการจัดทำเอกสารสรุปแนวทางการทบทวนโครงสร้างองค์กร ผลกระทบ (ข้อดี-ข้อเสีย) แผนการดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึง ควรกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรสามารถสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรได้ เพื่อสร้างความเข้าใจ ลดความวิตกกังวล และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการยอมรับต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรในทิศทางเดียวกัน
2. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยอาจมีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นแบบ Focus Group ของกลุ่มหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร
3. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรทบทวนโครงสร้างองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลและความเป็นธรรมของทุกกองและฝ่าย
4. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรพิจารณาวางแผนและบริหารจัดการอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานจริงของแต่ละกองและฝ่าย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างโครงสร้างองค์กรใหม่กับอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยให้ความสำคัญกับการเกลี่ยอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยภาพรวมของ

สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างสมดุลและเหมาะสมกับภาระงานที่แท้จริงของแต่ละกองและฝ่าย

5. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยการจัดการชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรในยุคมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นและทิศทางการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรกำหนดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกองและฝ่าย ภายหลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่เรียบร้อยแล้ว รวมถึง การให้ความสำคัญกับการรับฟังปัญหาและผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากบุคลากรและนำข้อมูลเหล่านั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้เหมาะสม โดยการติดตามและประเมินผลนี้ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้การวิจัยในครั้งนี้ เป็นต้นแบบในการศึกษาการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยเฉพาะในบริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการเดิมมาสู่ระบบการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยต่อยอดในเชิงการเปรียบเทียบ ระหว่างมหาวิทยาลัยแม่โจ้กับมหาวิทยาลัยอื่นที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งอยู่ในระยะของการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างองค์กรเดิมสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึง ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ได้แนวทางต้นแบบให้มหาวิทยาลัยอื่นได้ศึกษาเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยของตนเอง ให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

3. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนของส่วนงานวิชาการและส่วนงานสนับสนุนวิชาการอื่น ต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กร

4. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบผสม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้สึก แรงจูงใจ หรือพฤติกรรมของบุคลากรต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

- จตุพร เสถียรคง. 2548. **ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โชติรส รัตนมณูณ. 2557. **การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลง**. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และไพบุลย์ เกียรติโกมล. 2545. **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงฤดี แก้วร่อน. 2548. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทัศนะของพนักงาน บริษัท วิทยาการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. 2545. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนิศรา ศรีน้อย. 2559. **หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 วิวัฒนาการของการศึกษาโลกและการศึกษาไทย**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://tanissara.wordpress.com/2016/08/23/หน่วยการเรียนรู้ที่-4-วิ> (22 มกราคม 2568).
- บุญชม ศรีสะอาด. 2545. **การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่า**. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ปนัดดา ศรลัมพ์. 2546. **ความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2530. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: พรวนนกการพิมพ์.
- พิมล เอี่ยมผา. 2554. **การศึกษาโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัท NG จำกัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พิศิษฐ ตัณฑวนิช และพนา จินดาศรี. 2561. **ความหมายที่แท้จริงของค่า IOC**. วารสารการวัดผลการศึกษา, 24(2), 3-12.
- ภิระเนตร์ วิทยาธนรัตน. 2561. **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงานกรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง**. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหิดล.

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2564. **ประเทศไทยในอนาคต Future Thailand**

มิติที่ 3 การศึกษาไทย Future Thailand: Education. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2560. **พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

_____. 2562. **หลักเกณฑ์แนวทางการจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกส่วนงาน และการแบ่งหน่วยงานกับหน่วยงานย่อยของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2562.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

_____. 2565. **ประกาศสภามหาวิทยาลัย เรื่อง การกำหนดนโยบายสภามหาวิทยาลัย.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

รักขวลัย ไยมกสิกร. 2559. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง.** สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหิดล.

ลักขมี คำแสน. 2550. **ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการปรับโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วัฒนาวดี ศรีวัฒนพงศ์ สุรินทร์ ขนาคศักดิ์ และทิพวรรณ ตระการศิรินนท์. 2543. **การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วัลลภา เวียงวงษ์. 2545. **ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสานและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศศิธร ศรีแก้ว. 2548. **การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารงานและแนวทางการพัฒนาของศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดลพบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

ศิริอร ชันธหัตถ์. 2536. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ. 2567. แหล่งที่มา <https://th.wikipedia.org/wiki/สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ>

- สภาพนักงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2558. **หลักการกลางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา https://facsenate-general.mju.ac.th/government/20111119104835_2011_general_facsenate/Doc_25580416172630_880534.pdf (23 มกราคม 2568).
- สุทธนู ศรีไสย์. 2551. **สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: จีราภา.
- สุพัตรา ดำรงรัตน์. 2556. **การศึกษาระบบการจัดการและรูปแบบการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (ย่านสีลม)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุรีย์พร คละสกุล. 2546. **ทัศนคติของพนักงาน บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในการปรับโครงสร้างองค์กร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2539. **การบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพฯ: รัชการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. 2538. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: นานอักษรการพิมพ์.
- _____. 2553. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. 2540. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- อังกาบ สว่างปัญญางกูร. 2546. **การรับรู้และความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อัญญรัตน์ นามเมือง. 2553. **การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย Educational Reform in Thailand. วารสารนราธิวาสราชนครินทร์, 2(2), 112.**
- อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล. 2561. **การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย**. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อรัญรัตน์ นามศรีฐาน. 2544. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Drucker, P. 1954. **The Practice of Management**. [Online]. Available <https://archive.org/details/practiceofmanage00druc/page/n1/mode/2up?utm> (21 February 2025).
- Fayol, H. 1949. **General and Industrial Management by Henri Fayol**. [Online]. Available <https://www.jstor.org/stable/258475?seq=3> (21 February 2025).
- Graicunas, V. A. 1937. **Papers on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration.

- Lee, S. 2025. (4 June). **Mastering Span of Control**. [Web log comment]. Available <https://www.numberanalytics.com/blog/mastering-span-of-control-administrative-theory>
- Urwick, F. L. 1943. **The Span of Control**. [Online]. Available <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9485.1957.tb00223.x> (21 February 2025).







ภาคผนวก ก

ประกาศนียบัตรการผ่านอบรมหลักสูตรจริยธรรมการวิจัยในคน
ของสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)





ภาคผนวก ข

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย
ของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

COA No. HS017/68

MJUIRB No. HS017/68

หนังสือรับรองการพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย
(Certificate of Approval)

ชื่อโครงการ: ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Project Title: Personnel Opinions on the Organizational Structure Review of Maejo University's Office of the University
and Office of the University Council Secretary

ผู้วิจัยหลัก: นางสาวภัครศ์ ยุทธวรราชย์

Principal Investigator: Ms. Pakarat Yuttawarachai

สังกัดหน่วยงาน: สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Affiliation: Office of the University, Maejo University

ผู้ร่วมวิจัย: -

Co-Investigator: -

สังกัดหน่วยงาน: -

Affiliation: -

วิธีการทบทวน (Reviewed Method): การพิจารณาแบบเร่งด่วน (Expedited Review)

เอกสารรับรอง: เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Document Reviewed: Participant Information Sheet, and Research Instrument

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้รับการรับรอง
การพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ ปณิญาเฮลซิงกิ
แนวทางการปฏิบัติการวิจัยทางคลินิกที่ดี และรายงานเบลมอนต์

This is to certify that Maejo University Institutional Review Board has reviewed and approved
the above research protocol based on international guidelines for human research protection including
the Declaration of Helsinki, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)
and The Belmont Report.

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกศธิดา สิงห์สันติกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Chairperson Maejo University Institutional Review Board

วันที่รับรองการพิจารณาจริยธรรม: 16 มิถุนายน 2568

Date of Approval: 16th June 2025

วันหมดอายุ: 16 มิถุนายน 2569

Date of Expiration: 16th June 2026



ภาคผนวก ค

เครื่องมือการวิจัยที่ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย
และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำชี้แจง:

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามการวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร
เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ข้อมูลที่ท่านให้จะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัยเท่านั้น
ข้อมูลจะถูกนำเสนอในลักษณะภาพรวม โดยไม่ระบุชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลที่สามารถระบุตัวตนของผู้ตอบ
แบบสอบถามได้ การตอบแบบสอบถามนี้เป็นความสมัครใจ และท่านสามารถเลือกที่จะไม่ตอบหรือยุติการตอบ
แบบสอบถามได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลกระทบต่องานหรือสิทธิอื่น ๆ

หากท่านมีข้อสงสัยเพิ่มเติม สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ เบอร์โทรศัพท์ภายใน 3117 หรือทางอีเมล
pakarat.yut@gmail.com และหากท่านยินดีให้ข้อมูล โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านล่าง

☐ ข้าพเจ้ายินยอมให้ข้อมูลตามแบบสอบถามนี้โดยสมัครใจ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน

นางสาวภักดิ์ ยุทธวรชัย

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำอธิบาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด

- เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
- อายุ ☐ 21-30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี ☐ 61-70 ปี
- วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
- ประเภทของบุคลากร ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย ☐ ลูกจ้างประจำ ☐ พนักงานส่วนงาน
- ตำแหน่ง ☐ ผู้บริหาร ☐ ผู้อำนวยการ ☐ หัวหน้าฝ่าย
☐ หัวหน้างาน ☐ ผู้ปฏิบัติงาน
- อายุงาน ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ 20 ปีขึ้นไป
- ท่านเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ☐ เคย ☐ ไม่เคย
- ช่องทางที่ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมากที่สุด
☐ การเข้าร่วมประชุม ☐ หนังสือ/เอกสารแจ้งเวียน ☐ การแจ้งจากผู้บริหาร/ผู้อำนวยการ/หัวหน้า
☐ การบอกต่อจากเพื่อนร่วมงาน ☐ E-Document ☐ เว็บไซต์มหาวิทยาลัย ☐ Facebook
☐ LINE ☐ อื่น ๆ (กรุณาระบุ)



COA No. HS 017/68

16 ส.ย. 2568

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

คำอธิบาย โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าตัวเลือกที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด = 5, เห็นด้วยมาก = 4, เห็นด้วยปานกลาง = 3, ไม่เห็นด้วย = 2 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ด้านองค์กร					
1.1 ท่านเห็นว่าการเริ่มต้นทบทวนโครงสร้างองค์กร โดยให้สำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วนงานแรก ที่ได้รับการทบทวนเป็นแนวทางที่เหมาะสมและมีความจำเป็น					
1.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารมีบทบาทชัดเจนในการนำและผลักดันกระบวนการทบทวนโครงสร้างองค์กร					
1.3 ท่านเห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการและกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำในการทบทวนโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน					
1.4 ท่านเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้ระบบการบริหารงานจะมีความคล่องตัวมากกว่าเดิม					
1.5 ท่านเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม					
1.6 ท่านเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรให้ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย มีส่วนร่วมเป็นผู้เลือก/กำหนดแนวทางและเป้าหมายและขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กร					
1.7 ท่านเห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสนม. และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะเป็นต้นแบบการทบทวนโครงสร้างของส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป					
1.8 ท่านเห็นว่าการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นตลอดการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น					
1.9 ท่านเห็นว่าการจัดช่วงการควบคุม (Span of control) (จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละงาน) ของกองและฝ่ายภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้มีความเหมาะสม (ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป) จะทำให้การบริหารจัดการและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.10 ท่านเห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสนม. และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรกระทบกับบุคลากรให้น้อยที่สุด					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.11 ท่านเห็นด้วยว่าควรกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อรักษาสีที่เดิมให้แก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้ชัดเจน					
1.12 ท่านคิดว่าการปรับโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรดำเนินการให้เสร็จสิ้นโดยเร็วเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วมากกว่าการดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาวเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความรอบคอบมากขึ้น					
1.13 ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมีแผนสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่องหลังการปรับโครงสร้าง					
1.14 ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีมาตรการที่สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น					
1.15 ท่านเห็นด้วยว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะนำพาสนม. และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เปลี่ยนสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้นและบุคลากรจะพัฒนาศักยภาพมากขึ้นในอนาคต					
1.16 ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือกิจกรรมเพิ่มเติมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว					
2. ด้านบุคลากร					
2.1 ท่านเข้าใจถึงความจำเป็นในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย					
2.2 ท่านได้รับข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางและเหตุผลของการทบทวนโครงสร้างองค์กร					
2.3 ท่านมั่นใจว่าการปรับโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของบทบาทและหน้าที่ของบุคลากร					
2.4 ท่านเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของท่านในโครงสร้างองค์กรใหม่หากมีการเปลี่ยนแปลง					
2.5 ท่านเชื่อว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะดำเนินการอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมต่อบุคลากร					
2.6 ท่านพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร					
2.7 ท่านเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
2.8 ท่านคิดว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเรียนรู้ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2.9 ท่านเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะยังคงรักษาโอกาสความก้าวหน้าในสายงานและสิทธิ์ต่าง ๆ ของบุคลากรให้เท่าเดิมหรือดีขึ้น					
2.10 ท่านเชื่อว่าการปรับโครงสร้างจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองมากขึ้น					
2.11 ท่านคิดว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าเดิม					
2.12 ท่านคิดว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรจะส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมและมีบทบาทในการทำงานและกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น					
3. ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง					
3.1 ท่านเห็นว่าการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
3.2 ท่านพึงพอใจกับแนวทางและกระบวนการดำเนินการทบทวนโครงสร้างองค์กรครั้งนี้					
3.3 โดยภาพรวมแล้ว ท่านเห็นด้วยกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. อุปสรรคที่สำคัญที่สุดที่ท่านมองเห็นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรคืออะไร

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

.....

.....

3. หลังจากการทบทวนโครงสร้างองค์กร ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยควรมีแนวทางใด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

.....

.....





ภาคผนวก ง

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยที่ได้รับการรับรอง

จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
(Participant Information Sheet)
(กรณียกเว้นการขอความสมัครใจเป็นลายลักษณ์อักษร)

คำชี้แจง

เอกสารฉบับนี้จะให้ข้อมูลพื้นฐานของโครงการวิจัยที่ท่านควรศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการเข้าร่วมการวิจัย หากท่านอ่านเอกสารฉบับนี้และมีข้อสงสัยใด ๆ เกี่ยวกับโครงการวิจัย ท่านสามารถสอบถามหัวหน้าโครงการวิจัยหรือผู้แทน ท่านสามารถนำเอกสารนี้กลับไปอ่านที่บ้านและสามารถหารือกับผู้ที่ท่านต้องการปรึกษาได้

ท่านมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้ความร่วมมือหรือไม่ หากท่านไม่เข้าร่วมการวิจัยนี้ จะไม่มีผลต่อการทำงานของท่าน และเมื่อท่านตัดสินใจเข้าร่วมในโครงการวิจัย และหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัยหรือมีข้อคิดเห็น ขัดข้องใจ หรือคำถามเกี่ยวกับการวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อกับนักวิจัยที่หมายเลขโทรศัพท์ภายใน 3117 หรือหมายเลขโทรศัพท์มือถือ 083-9472499 ในช่วงเวลาราชการ (ยกเว้นกรณีฉุกเฉิน)

รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการวิจัย

1. ชื่อโครงการวิจัย

(ภาษาไทย): ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

(ภาษาอังกฤษ): Personnel Opinions on the Organizational Structure Review of Maejo University's Office of the University and Office of the University Council Secretary

2. หัวหน้าโครงการวิจัย/ผู้วิจัยหลัก

ชื่อ นางสาวภัครศ์ ยุทธวรราชย์

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

สถานที่ทำงาน งานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล กองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย ที่อยู่ กองแผนงาน ชั้น 3 สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ หมู่ที่ 4 ตำบลหนองหาร

อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290

หมายเลขโทรศัพท์ 083-9472499 อีเมล pakarat.yut@gmail.com

3. ระยะเวลาโครงการ 1 ปี ตั้งแต่ 1 มกราคม 2568 ถึง 31 ธันวาคม 2568

4. แหล่งเงินทุน - ไม่มี -



COA No. HS017/68

16 มี.ย. 2568

5. สรุปที่มาของโครงการวิจัย

การที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 นั้น จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากส่วนราชการที่รองรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในการขับเคลื่อนการทำงานทั้งปวง มาสู่การเป็นหน่วยงานของรัฐที่หวังพึ่งพางบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียวไม่ได้อีกต่อไป มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องให้น้ำหนักและความสำคัญในการหารายได้และพึ่งพาตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารจัดการที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังใช้โครงสร้างองค์กรเดิม อาจมีผลทำให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัว การพัฒนามหาวิทยาลัยในหลายมิติอาจไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลในภาพรวมทำให้ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง และส่งผลต่อเนื่องไปถึงคุณภาพการศึกษาและโอกาสของนักศึกษาในอนาคตได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงต้องเริ่มต้นจากการทบทวนโครงสร้างองค์กรเป็นลำดับแรก เพื่อให้มีการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรองรับการดำเนินงานภายใต้สถานะใหม่ที่มีความคล่องตัวมากขึ้น โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการบริหารงานแบบใหม่ที่มีอิสระและคล่องตัวมากขึ้น

ประกอบกับที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2568 มีมติเห็นชอบแนวทาง การขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรตามข้อเสนอแนะจากผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยให้เริ่มต้นดำเนินการที่การทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็น 2 ส่วนงานแรก เนื่องจากสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยถือเป็นส่วนงานกลางที่มีบทบาทหลักในการสนับสนุนการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ งานด้านบริหาร งานด้านงบประมาณ งานด้านบุคลากร และการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปตามทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ อีกทั้ง ยังเป็นส่วนงานที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะถือเป็นต้นแบบในการทบทวนโครงสร้างองค์กรของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างแท้จริงที่มีบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมีศักยภาพทั้งพันธกิจหลักและพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

จากที่กล่าวทั้งหมดนี้ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอมหาวิทยาลัยแม่โจ้และนำไปใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

6. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

7. ประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะได้รับ

7.1 ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่นำไปเป็นประกอบการขับเคลื่อนการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร

7.2 การเข้าร่วมการวิจัยจะทำให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยมีการรับฟังเสียงและให้ความสำคัญกับบุคลากร

8. ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ

ท่านเป็นบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้

9. หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ท่านจะถูกสัมภาษณ์ด้วยวิธี (เช่น ตอบแบบสอบถาม/สัมภาษณ์ระดับลึก/สนทนากลุ่ม ฯลฯ)

การตอบแบบสอบถาม

10. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัย คือ

การวิจัยครั้งนี้อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านจิตใจและอารมณ์ (Psychological and Emotional Risks) ให้แก่ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ เนื่องจาก บางข้อคำถามอาจทำให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเกิดความกดดัน ความเครียด หรือความกังวลเกี่ยวกับอนาคตการทำงานของตนเองได้

11. แนวทางการป้องกันความเสี่ยงของโครงการวิจัย (ถ้ามี)

ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญและความระมัดระวังในการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม สุนภาพ ใช้ภาษาที่เป็นกลาง สามารถเข้าใจได้ง่าย และไม่ชี้นำ และหากเกิดกรณีที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้อ่านข้อคำถามใดแล้วเกิดความรู้สึกกดดัน เครียด หรือกังวล ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิ์ที่จะเลือกไม่ตอบหรือเว้นการตอบข้อคำถามเหล่านั้นได้

12. สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

☐ มี (โปรดระบุ).....

☒ ไม่มี

13. ค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องรับผิดชอบเอง

☐ มี (โปรดระบุ).....

☒ ไม่มี

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัยจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวม ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคล อาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ เช่น ผู้ให้ทุนวิจัย สถาบัน หรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ ตรวจสอบ คณะกรรมการจริยธรรม เป็นต้น หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบโดยเร็วไม่ปิดบัง

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าและการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานที่จะสมควรได้รับแต่ประการใด

ทั้งนี้ผู้วิจัยขออนุญาตยกเว้นการขอความสมัครใจเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เข้าร่วมวิจัย เนื่องจาก

- ☐ การลงนามในหนังสือแสดงความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัยโดยได้รับการบอกกล่าว จะเป็นข้อมูลที่เชื่อมโยงระหว่างตัวตนของผู้เข้าร่วมการวิจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น ผู้ค้า/ผู้เสพ สารเสพติด ผู้ขายบริการทางเพศ
- ☒ โครงการวิจัยมีความเสี่ยงต่อผู้เข้าร่วมการวิจัยไม่เกินความเสี่ยงต่ำ (Minimal risk)
- ☐ การขอความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย โดยได้รับการบอกกล่าวจากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ และ/หรือการขอความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัยฯ จะมีผลต่อการวิจัย
- ☒ การขอยกเว้นการลงนามในหนังสือแสดงความสมัครใจในการเข้าร่วมการวิจัย โดยได้รับการบอกกล่าว ไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิและสวัสดิภาพของผู้เข้าร่วมการวิจัย
- ☐ ในการวิจัยบางสาขาวิชาอาจมีการปกปิดข้อมูลการทดลองบางอย่างแก่ผู้เข้าร่วมการวิจัย ในช่วงแรก แต่ภายหลังเสร็จสิ้นการทดลอง นักวิจัยต้องให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและขอความสมัครใจต่อผู้เข้าร่วมการวิจัย

หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารฉบับนี้ ท่านสามารถติดต่อ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ที่ สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ชั้น 3 อาคารเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ 63 หมู่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290 และหมายเลขโทรศัพท์ 053-873437 (ในเวลาราชการ)

ลงชื่อ.....

(นางสาวภัครศ ยูทวรราชัย)

หัวหน้าโครงการวิจัย

วันที่ 26 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568



ภาคผนวก จ

สรุปผลการตรวจสอบคุณภาพด้านวิชาการของโครงการวิจัย

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางผนวก 1 สรุปผลการตรวจสอบด้านวิชาการ (Academic Review of Research Proposal)
โครงการวิจัย

หัวข้อที่ประเมิน	ผลประเมินของผู้เชี่ยวชาญ		
	รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)	อ.ดร.พิชญ์ จิตต์ภักดี	นายวรณสิริ สุจินดา
1. หัวข้อและวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีความชัดเจนและมีความสำคัญทางวิชาการ	5	5	5
2. เครื่องมือวิจัยและวิธีการเก็บข้อมูลมีความเหมาะสมและน่าเชื่อถือ	4	5	5
3. ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและเชื่อมโยงกับแนวคิดทางทฤษฎี	3	4	4
4. การวิเคราะห์ข้อมูลมีความถูกต้องเหมาะสมกับคำถามวิจัยและประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวม	4	4	4
5. การวิจัยคำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในคน เช่น การขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล การรักษาความลับของข้อมูล และการป้องกันผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น	4	5	5
รวมคะแนน	20 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 80	23 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 92	23 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 92
สรุปภาพรวมคะแนน	22 คะแนน คิดเป็น ร้อยละ 88		

สรุปภาพรวมผลประเมิน

☒ ร้อยละ 85-100 ดีมาก ☐ ร้อยละ 84-75 ดี
☐ ร้อยละ 74-60 ผ่าน ☐ ต่ำกว่าร้อยละ 60 ไม่ผ่าน



ภาคผนวก ฉ
ผลประเมินค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)
ของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางผนวก 2 ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC)
ของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ผลประเมินของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	ผศ.ดร.ปริณา ฉัตรสูงเนิน	อ.ดร.พิชญ์ จิตต์ภักดี	อ.ดร.เกษราพร ทิราววงศ์			
ข้อที่ 1. ด้านองค์กร						
ข้อที่ 1.1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.6	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
ข้อที่ 1.7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.9	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
ข้อที่ 1.10	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
ข้อที่ 1.11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 1.13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2. ด้านบุคลากร						
ข้อที่ 2.1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.4	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
ข้อที่ 2.5	-1 มีข้อเสนอแนะ	0	+1	0	0.00	ใช้ไม่ได้ ให้แก้ไขตาม ข้อเสนอแนะ
ข้อที่ 2.6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางผนวก 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผลประเมินของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	สรุปผล
	ผศ.ดร.ปวีณา ฉัตรสูงเนิน	อ.ดร.พิชญ์ จิตต์ภักดี	อ.ดร.เกษราพร ทิววงศ์			
ข้อที่ 2.9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ข้อที่ 2.12	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
ข้อที่ 3. ภาพรวม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ค่า IOC เฉลี่ยรวม						0.90

หมายเหตุ ค่า IOC มากกว่า 0.5 ถือว่าใช้ได้



ภาคผนวก ข
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวภัคริศ ยูทรวราชัย
เกิดเมื่อ	23 กรกฎาคม 2525
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 ปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	พ.ศ. 2548 ปริญญาตรี วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
	พ.ศ. 2543 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย
	พ.ศ. 2549-2554 พนักงานวิเคราะห์งานบุคคล กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่
อีเมล	pakarat@mju.ac.th, pakarat.yut@gmail.com