

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งยอมรับกันว่าเป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society and Economy) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในทุกวิชาชีพ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า การจัดการบริหารองค์การการศึกษาที่เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการ จึงจะทำให้การศึกษามุ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ การเรียนรู้เรื่องการบริหารองค์การ จะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน บุคลากร ตลอดจนกลไกการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหาร จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การ

เมื่อพิจารณาถึงภารกิจในการบริหารองค์การ พบว่า ภารกิจหรือกระบวนการ (Process) เป็นวิธีการปฏิบัติที่ถูกสร้างขึ้นมา เพื่อหวังผลให้เกิดความสำเร็จและสอดคล้องกับเป้าหมายของงาน ซึ่งหนึ่งในภารกิจในการบริหารที่พบบ่อยกับบริหารประสบความสำเร็จคือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) ซึ่งเห็นได้ชัดเจนจากแนวคิดการบริหารงานของ Russel T. Gregg (1957) ที่เห็นว่าการติดต่อสื่อสาร คือหนึ่งในภารกิจการบริหารใน 7 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจ (Decision Making) 2) การวางแผน (Planning) 3) การจัดองค์การ (Organizing) 4) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) 5) การใช้อิทธิพล (Influencing) 6) การประสานงาน (Coordinating) และ 7) การประเมินผล (Evaluating) จากแนวคิดดังกล่าว Russel T. Gregg (1957) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการส่งสารที่เป็นคำสั่ง (Directions) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) และคำถาม (Question) จากบุคลากรไปถึงบุคลากร หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interaction Between or Among Individuals) ถ้าขาดการติดต่อสื่อสาร องค์การจะไม่อาจดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้ นอกจากนี้ Robbins (1980) ยังให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารเพิ่มเติมอีกว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอด และ

การเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ ผู้รับสารจะต้องรับรู้ภาพในใจของผู้ส่งสารได้ถูกต้องแม่นยำ

ในการปฏิบัติงานและภารกิจต่าง ๆ ในองค์การจึงต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางเพื่อถ่ายทอดนโยบาย คำสั่ง ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น ตลอดจนอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารจะเป็นกลไกสำคัญในการที่จะสร้างให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เพื่อความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลในองค์การและเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานขององค์การ ดังที่ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2541) กล่าวว่าไว้ว่า การสื่อสารในองค์การ ให้มีความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การที่สำคัญคือระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และสุพรรณิ กรณ์ยกิจดิคุณ (2533) กล่าวว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งรับทราบถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด นโยบายหรือแผนงานของตน เพื่อชักจูงให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น ความ สำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งจะสร้างให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการร่วมกันปฏิบัติงาน ยิ่งเรามีทักษะด้านการใช้ภาษามากเท่าไรเรายังมีความสามารถในการชักจูงคนอื่นได้มากขึ้นเท่านั้น (วิน เอี่ยมอ่อง, 2552)

การสื่อสารในองค์การนั้นเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนที่กระทำให้ปรากฏแก่ผู้อื่น พฤติกรรมต่าง ๆ สามารถบ่งบอกถึงบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด อยู่ในระดับเป็นที่น่าพอใจมากน้อยเพียงใด ตามแนวคิดของ O'Connell (1979) กล่าวถึงบรรยากาศการสื่อความหมายในองค์การว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) การสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา 2) โอกาสของผู้บังคับบัญชาที่จะสื่อความหมายไปยังผู้บริหาร 3) คุณภาพของข้อมูลข่าวสาร 4) ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร 5) การเป็นคนเปิดเผยของผู้บริหาร เนื่องจากบรรยากาศการสื่อความหมายเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะทำให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจและพอใจในข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกิดความสัมพันธ์ที่ดีอื่นจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพียงใด ดังนั้นผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการแสดงบทบาท โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ที่สามารถทำให้เกิดบรรยากาศการสื่อความหมายที่ดีในองค์การ ดังที่ ชาลูนชัย อาจิน สมาจารย์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า บทบาทหนึ่งในหลายบทบาทที่สำคัญของหัวหน้างานก็คือ การสร้างสรรค์บรรยากาศของการทำงานที่เอื้อต่อการสื่อความหมายที่ดี บรรยากาศดังกล่าวจะส่งเสริมสนับสนุน

พนักงานให้แสดงออก และรวมถึงการยอมรับฟังจากฝ่ายหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการสื่อความหมาย ระดับของการสื่อความหมายของหัวหน้างานจะเป็นตัวชี้ประสิทธิผลของการสื่อความหมายในองค์การทั้งหมด

สภาวะปัจจุบันในยุคโลกไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว องค์การที่ประสบความสำเร็จทั้งภาครัฐและเอกชนจะพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การเหล่านั้น นอกจากผู้บริหารมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล องค์การมีเป้าหมายชัดเจน มีบุคลากรมีคุณภาพที่เข้มและทุ่มเท สิ่งสำคัญนั้นก็คือ ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์เพื่อการบริหารคนเป็นการเฉพาะตัวและใช้ประโยชน์จากการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารคนในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์สำคัญเมื่อต้องบริหารคนในองค์การควรใช้กลไกการสื่อสารทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) กล่าวว่า ผู้นำใช้เวลา 80 เปอร์เซ็นต์ในการทำงานในแต่ละวันในการสื่อสารกับผู้อื่น หรือใช้เวลา 48 นาทีของทุก ๆ ชั่วโมงในการประชุม การโทรศัพท์ หรือการพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากบุคคลต่าง ๆ ที่ได้สื่อสารทั้งการพูดคุย การเขียนซึ่งทำให้ผู้นำได้รับข้อเท็จจริงและข้อมูลต่าง ๆ และผู้บริหารก็ส่งข่าวสารข้อมูลนั้น ไปยังผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลมาเกี่ยวข้อง หากมีอุปสรรคในการสื่อสารผู้จัดการจะเข้าใจได้ทันทีว่าผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้ถูกต้องหรือไม่โดยพิจารณาจากผลสะท้อนกลับมา ผู้บริหารมีการสื่อสารมากในแต่ละวันในการสั่งและการควบคุมในองค์การ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพคือการสื่อสารได้อย่างถูกต้องและไม่มีอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารผิดไปจากความต้องการผู้บริหารจะสื่อสารข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ ตัวเลข และการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายของข้อมูลที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้การทำงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การสื่อสารโดยตรง หมายถึง การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีการต่าง ๆ โดยมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในเป็นแรงสนับสนุนด้วยการใช้เครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดการสร้างการรับรู้และจดจำ ส่วนการสื่อสารโดยอ้อม หมายถึง ภาษา วาจา และท่าทีการแสดงออกของผู้บริหารที่พึงมีต่อบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสม ไม่ต้องลงทุนด้วยทรัพยากรหรือสินทรัพย์มีค่า แต่สร้างผลกระทบที่มีพลังมหาศาลได้อย่างคาดไม่ถึง ผู้บริหารที่แสดงออกต่อบุคลากรด้วยความเอื้ออาทรเอาใจใส่ จริงใจในโอกาสที่เหมาะสม ถือเป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่จะ “มัดใจ” บุคลากรให้อยู่กับองค์การได้แม้การสื่อสารจะเป็นสิ่งที่ทุกคนต่างคุ้นเคยเพราะได้ปฏิบัติมาแทบทั้งชีวิต ซึ่งหากจะดูว่าเป็นเรื่องที่ธรรมดาที่ใช่ หรือหากจะมองว่าเป็นเรื่องยากเกินกว่าจะรับมือได้ก็ไม่ผิด แต่เมื่อต้องการทำหน้าที่บริหารองค์การและบริหารคนในองค์การแล้วผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรตระหนักว่าต้องไม่ปล่อยให้การสื่อสารเป็นไปตามยถากรรม การสื่อสารสามารถสร้างผลกระทบทั้ง

ต่อจิตใจวิธีคิด วิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กร และส่งผลอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันคนทำงาน แต่ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ถือว่าเป็นคนทำงานไม่เป็น (เสรี วงษ์มณฑา, 2553 : ออนไลน์)

การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกขั้นตอนของการบริหาร ข่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง จนถึงระดับผู้ปฏิบัติการที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์กร การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอัจฉริยะภาพของนักบริหารในองค์กรได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519) นอกจากนี้ Barnard (1939) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญขั้นแรกขององค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้ง Simom (1957) มีความเห็นว่าการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบจะมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับแบบของการติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้บริหารมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือในองค์กร และถ้าประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็จะมีความมากขึ้น และถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเป็นองค์กรได้ นอกจากนี้ Hoy และ Miskel (1982) ให้ความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับระบบราชการ บรรยากาศขององค์กร การจูงใจภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ รวมทั้งในเรื่องของความสามารถในการติดต่อสื่อสารนั้น ถือเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งต่อตัวผู้บริหาร แต่พึงตระหนักอยู่เสมอว่า การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพียงประการเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่ กรพจน์ อศวินวิจิตร (2550) ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เห็นได้จากความพยายามใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง อาศัยทั้งการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่เดิม การสร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ รวมทั้งการใช้มีเดียโซเชียลและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยเพื่อให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์กร หน่วยงานรัฐบาลและสังคมภายนอก ให้ความร่วมมือและสนับสนุนขับเคลื่อนธรรมาภิบาลองค์กรเข้าสู่ยุคใหม่ หรือเคล็ดลับแห่งการสร้างชัยชนะของโอบามามาจากการที่เขารู้จักใช้พลังแห่งอินเทอร์เน็ตในการสร้างเครือข่ายทางสังคม (Social Networking) เว็บไซต์อย่าง Facebook Flick Twitter และ YouTube เป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงอเมริกันชนรุ่นหนุ่มสาวนับล้าน ๆ คนให้เข้ามาลงทะเบียนเป็นสมาชิก ไม่เฉพาะในพื้นที่ฐานผู้มีสิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งเป็นครั้งแรกเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้เป็นสื่อกระตุ้นเตือนให้ทุก

คนออกไปใช้สิทธิ์ได้อีกด้วย ณงลักษณ์ จารุวัฒน์ (2552) แม้ว่าผู้บริหารจะมีทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการมองภาพรวมอยู่สูงมาก แต่หากไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับฝ่ายอื่นหรือบุคคลอื่น เพื่อจะทำความเข้าใจแล้ว ทักษะด้านเทคนิค และภาพรวมที่มีก็หมดความหมาย ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดผลต่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร (เสนาะ ดิยาว, 2530) ซึ่งสอดคล้องกับสุรพงษ์ โสธนะเสถียร และสุภัทรา โกไศยกานนท์ (2548) ที่พบว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการสื่อสารทั้งด้านภายในและภายนอกองค์กร ปัญหาด้านภายในองค์กรพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรระดับล่างบางส่วน ไม่ได้รับทราบข้อมูลหรือรับทราบข้อมูลแต่มีความสับสนไม่ชัดเจน จนเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่น หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กรส่วนใหญ่ เป็นแบบสั่งการจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) ซึ่งมีลักษณะเป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการผ่านตามลำดับขั้นตอนตามสายงานบังคับบัญชา (Chain of Command) และข่าวสารที่ส่งในรูปแบบนี้จะมีการบิดเบือน หรือมีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย สาเหตุเนื่องจากผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นที่เป็นผู้ส่งข่าวสารอาจมีการตีความผิดจากผู้ที่เป็นผู้ส่งข่าวสารเริ่มแรก (สุภโชค ชุนอิว, 2545) นอกจากการสื่อสารข้างต้นแล้ว ผู้บริหารมักรู้สึกที่ตนมีความสำคัญน้อยลงหากสื่อสารแบบข้ามสายงาน การสื่อสารในองค์กรส่วนใหญ่จึงมักจะไม่นิยมสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในสายงานเดียวกัน เพราะจะช่วยให้ประหยัดเวลาและลดขั้นตอนการทำงานลงได้

นอกจากนี้ นันทิณีญา ศฤงค์สวัสดิ์ (2010) ได้ศึกษากลยุทธ์เพื่อพัฒนาการสื่อสารของศูนย์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค/ปัญหาต่อการสื่อสาร มากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ขาดการเอาใจใส่ ไม่ติดตามงาน รองลงมาคือบุคลากรขาดความรับผิดชอบในข้อมูลข่าวสารที่ต้องแจ้งหรือและเพื่อดำเนินการต่อ และขาดการประสานงานที่ชัดเจน โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการสร้างระบบในการสื่อสารให้ออกมาเป็นรูปธรรมมากที่สุด รองลงมาคือ ควรมีการกำหนดขอบเขตงานของการสื่อสารที่ชัดเจน และควรมีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน เพื่อจะได้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารได้ตรงกัน กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาการสื่อสารคือ กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการสื่อสาร และเพิ่มช่องทางในการสื่อสารขององค์กร จะเห็นได้ว่า การสื่อสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทรงธรรม วีระกุล (2548) ที่กล่าวว่า หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาด



และมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพองค์การไปสู่ความล้มเหลวได้ ไม่ว่าจะองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรและผู้บริหารองค์การจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพองค์การไปสู่ความสำเร็จนั้นยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์การการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้ พบว่า ปัญหาด้านการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการประสานงาน ถือเป็นจุดอ่อนและอุปสรรคสำคัญซึ่งเห็นได้จากการวิเคราะห์สถานภาพองค์การในแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยภาคใต้ รวมทั้งการวิเคราะห์สถานภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์การ อาทิ การประชาสัมพันธ์และการตลาดขาดยุทธศาสตร์และแผนงาน การประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยด้อยไป (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2553) ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี ที่เอื้อต่อการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัย การสื่อสารในองค์การยังไม่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ทุกระดับทั่วทั้งองค์การและระบบการประชาสัมพันธ์ ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ระบบบริหารจัดการขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ยังมีน้อยมาก อาทิ สภามหาวิทยาลัยที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำคณะ/สถาบัน/สำนัก (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2553) ระบบการประสานข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีความล่าช้า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการยังไม่มีความพร้อม ความทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพียงพอ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2553) ขาดประสิทธิภาพการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์การส่งผลให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน และได้รับข้อมูลล่าช้า รวมทั้งขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและเชิงรุก (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2553) มหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) รวมทั้งขาดระบบการประสานงานและติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน (มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2552)

จากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะจะทำให้การปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ขององค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจึงต้องอาศัยการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีระบบ เรียกว่าเป็นการบริหารงานโดยใช้ฐานการสื่อสาร ซึ่งถือเป็นรูปแบบการบริหารงานแนวใหม่ที่เกิดขึ้นจากเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจเกี่ยวกับองค์การผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีช่องทาง หรือพื้นที่ในการติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหาร และติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็สามารถใช้การสื่อสารเพื่อนำสมาชิกเข้าสู่ปัญหาขององค์การ (Problem Approach) เพื่อทุกคนจะได้รับรู้และเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นร่วมกันอีกด้วย ดังนั้นในองค์การใด ๆ ก็ตาม รวมทั้งองค์การทางการศึกษา การสื่อสารจึงถือว่ามีมีความจำเป็นอย่างมาก แม้ว่าผู้บริหารองค์การการศึกษาเหล่านั้นจะมีทักษะด้านการบริหารด้านอื่น ๆ ครบถ้วนสมบูรณ์อยู่ในตัว หากขาดความสามารถด้านการสื่อสารไปแล้ว ก็จะไม่สามารถนำสิ่งที่เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลเหล่านั้นถ่ายทอดเพื่อให้การบริหารบรรลุผลไปได้

ดังนั้น การบริหารการศึกษาที่อาศัยกลยุทธ์การสื่อสารเป็นฐานในการบริหารองค์การของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า บริบทองค์การ บริบทการสื่อสารขององค์การ และความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้เป็นอย่างไร ตลอดจนกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การควรพัฒนาให้เป็นอย่างไ โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตั้งเคราะห์ข้อมูลทั้งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ทั้งนี้เพื่อนำกลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่ได้จากผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการบริหารงานให้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในระดับประเทศรวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารต่อไป

## คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีคำถามการวิจัย 3 ข้อ ดังนี้

1. บริบทองค์การและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้เป็นอย่างไร
2. ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ควรพัฒนาให้เป็นอย่างไ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบริบทองค์กรและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขต  
ภูมิศาสตร์ภาคใต้
2. เพื่อศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขต  
ภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

## ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ได้ทราบบริบทองค์กร บริบทการสื่อสารขององค์กร และความสามารถทางการ  
สื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
2. ได้กลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสารที่เหมาะสม ของผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
3. เป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ นำผลวิจัยนี้ไปกำหนด  
เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานด้วยฐานการสื่อสาร และสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน  
ให้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในระดับประเทศ
4. กลยุทธ์การบริหารองค์กรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์  
ภาคใต้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถใช้เป็นองค์ความรู้พื้นฐานเพื่อต่อยอดในการพัฒนา  
งานวิจัยด้านการบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสารต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้



## 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎี

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา แนวคิดและทฤษฎีของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ดังนี้

1. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง
  - 1.1 ประวัติความเป็นมา
  - 1.2 จำนวนบุคลากร
  - 1.3 โครงสร้างการบริหาร
  - 1.4 SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
2. กลยุทธ์การบริหารองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร
  - 3.1 นโยบายด้านการสื่อสาร
  - 3.2 รูปแบบการสื่อสาร
  - 3.3 กระบวนการสื่อสาร
  - 3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร
  - 3.5 บรรยากาศการสื่อสาร
  - 3.6 เครื่องข่ายทางการสื่อสาร
4. ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร
  - 4.1 การแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร
  - 4.2 ทักษะการสื่อสาร
5. พฤติกรรมการสื่อสาร
  - 5.1 พฤติกรรมการสื่อสารภายในบุคคล
  - 5.2 พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างบุคคล
  - 5.3 การสร้างความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล
6. การใช้ภาษาในการสื่อสาร
  - 6.1 การใช้ภาษาคำพูด
  - 6.2 การใช้ภาษาไม่ใช้คำพูด
7. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัยละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

2.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 20 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

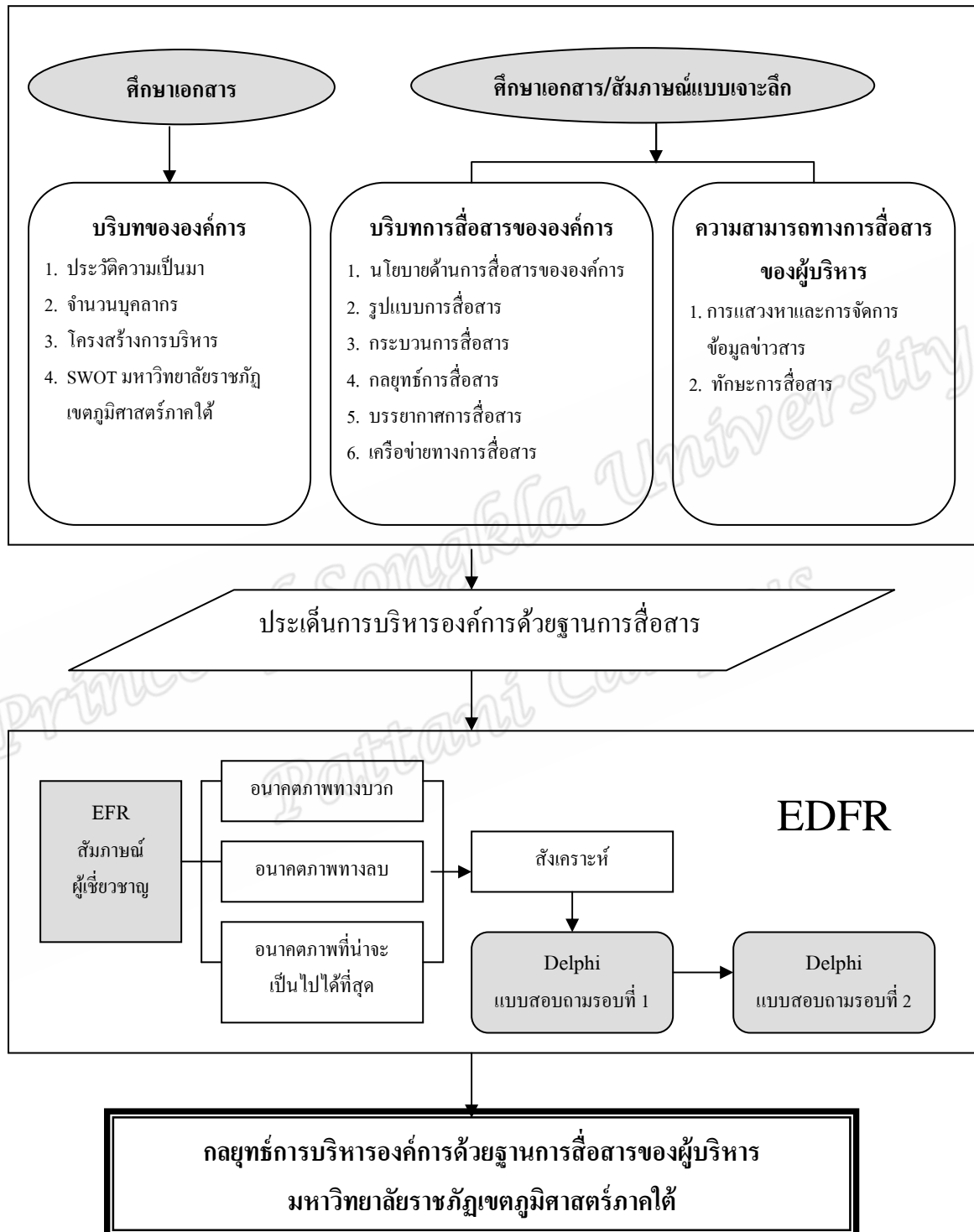
2.2.1 ปัจจุบันเป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา นักวิชาการในหน่วยงานหรือองค์กรด้านการศึกษารัฐ หรือเป็นที่ปรึกษาด้านการสื่อสารให้กับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

2.2.2 มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการสื่อสารในองค์กรอย่างดีเยี่ยม หรือมีผลงานที่ประจักษ์ในวงการศึกษา เช่น ตำรา หรือผลงานวิจัยต่าง ๆ ในด้านการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

2.2.3 เป็นผู้มึบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการสื่อสารของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2.2.4 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งด้านการบริหารในองค์กรด้านการศึกษามาไม่น้อยกว่า 1 ปี

กรอบแนวคิดของการวิจัย



## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **กลยุทธ์การบริหารองค์การ** หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีอูบาย กลวิธีที่แบบขลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ
2. **การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร** หมายถึง การดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์การผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ โดยผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารเพื่อเป็นเครื่องมือหลักให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทุกคนได้รับรู้ เข้าใจ และร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีช่องทางหรือพื้นที่ในการติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหาร และติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น
3. **บริบทขององค์การ** หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้แก่ ประวัติความเป็นมา จำนวนบุคลากร โครงสร้างการบริหารองค์การ และ SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
4. **บริบทการสื่อสารขององค์การ** หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้แก่ นโยบายด้านการสื่อสารขององค์การ รูปแบบการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และเครือข่ายทางการสื่อสาร
  - 4.1 **นโยบายด้านการสื่อสารขององค์การ** หมายถึง แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
  - 4.2 **รูปแบบการสื่อสาร** หมายถึง ลักษณะการสื่อสารความหมายในองค์การ ซึ่งมีมากมายหลายลักษณะตามกระบวนการบริหารงานของแต่ละองค์การ เช่น การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง หรือ การสื่อสารในแนวตั้ง การสื่อสารในแนวนอน เป็นต้น
  - 4.3 **กลยุทธ์การสื่อสาร** หมายถึง แนวทางหลักต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสาร เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและจุดยืนที่ชัดเจนในด้านการสื่อสารขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารได้
  - 4.4 **บรรยากาศการสื่อสาร** หมายถึง สภาพการที่บุคคลมีความสนใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเกิดจากการได้รับข่าวสาร โอกาส ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนผลงานที่บุคคลแสดงออก บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารสามารถกระตุ้นให้บุคคลสนใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

**4.5 กระบวนการติดต่อสื่อสาร** หมายถึง องค์ประกอบของการสื่อสาร ซึ่งหลัก ๆ ประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร ช่องทางหรือสื่อ ผู้รับสาร และผลของการสื่อสาร เป็นต้น

**4.6 เครือข่ายทางการสื่อสาร** หมายถึง แบบแผนการติดต่อเกี่ยวข้อง เพื่อกระจายข้อมูลข่าวสารในบรรดาสมาชิกของกลุ่ม โดยสมาชิกภายในกลุ่มจะมีการรับการถ่ายทอดข่าวสารเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

**5. ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร** หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในด้านความสามารถในการแสวงหาและจัดการข้อมูลข่าวสาร และการมีทักษะทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์การ

**5.1 ความสามารถในการแสวงหาและจัดการข้อมูลข่าวสาร** หมายถึง การสรรหาข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรอรับข้อมูลข่าวสาร การเฝ้าหาข้อมูลข่าวสาร และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น เพื่อใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

**5.2 ทักษะทางการสื่อสาร** หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการสื่อสารไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ทักษะในการให้คำแนะนำ รับฟังคำแนะนำ ทักษะในการพูด ทักษะในการฟัง ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะการโน้มน้าวใจ เป็นต้น

**6. การสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อชักจูงให้ผู้รับข่าวสารมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา โดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งสารต้องการ

**7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับอธิการบดี และรองอธิการบดี

**8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดภายในสถาบัน ภายใต้การดำเนินงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มี 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

**9. เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)** หมายถึง กระบวนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอนาคต โดยการศึกษาแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนของเทคนิค EDFR ได้แก่ การกำหนด



และเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล การสร้างแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนอนาคตภาพ

**10. ผู้เชี่ยวชาญ Expert** หมายถึง นักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด

Prince of Songkla University  
Pattani Campus