

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ซึ่งสามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทองค์การและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
2. เพื่อศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัยละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน
2. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 20 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

2.1 ปัจจุบันเป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา นักการศึกษาในหน่วยงานหรือองค์กรด้านการศึกษารัฐ หรือเป็นที่ปรึกษาด้านการสื่อสารให้กับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

2.2 มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสื่อสารในองค์กรอย่างดีเยี่ยม หรือมีผลงานที่สามารถเห็นได้ในวงการศึกษาดังกล่าว หรือ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ในด้านการศึกษาริเริ่มรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

2.3 เป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดนโยบายหรือมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการสื่อสารของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

2.4 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งด้านการบริหารมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนการวิจัย

1.1 การศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

1.2 การร่างประเด็นการบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร

1.3 การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร

1.4 วิเคราะห์สรุปและนำเสนอกลยุทธ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะของเครื่องมือวิจัย ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) จำนวน 2 ฉบับ

2.1.1 ฉบับที่ 1 ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับงานด้านการสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง จำนวน 10 คน เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบทการสื่อสารขององค์กร และความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร

2.1.2 ฉบับที่ 2 ใช้ในการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนจำนวน 6 คน จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 20 คน เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นการคาดการณ์แนวโน้มในช่วง 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2556-2565) เกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการบริหารองค์กรโดยใช้การสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ใน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้าน

กลยุทธ์การสื่อสาร 5) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร

2.2 แบบสอบถาม ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนจำนวน 20 คน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Close Ended) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมกรอบร่างกลยุทธ์ 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร 5) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 รอบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและยืนยันถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

3. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม ซึ่งมีวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างฉบับที่ 1 ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

3.1.1 ผู้วิจัยศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับบริบทการสื่อสารขององค์การ และความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร แล้ววิเคราะห์สังเคราะห์มาเป็นกรอบและแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง

3.1.2 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างฉบับที่ 2 ใช้ในการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

3.2.1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับบริบทการสื่อสารขององค์การ และความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร

3.2.2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ จากข้อมูลที่ได้ตามข้อ 3.2.1 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับร่างกรอบกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยการสื่อสารซึ่งมี 8 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร 5) ด้าน

บรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูล ข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร

3.2.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ภายหลังจากปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างดังกล่าว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและด้านการวัดผลและวิจัย จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความครอบคลุมตามประเด็นเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกประเด็นคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ปรากฏว่าทุกประเด็นคำถามผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00

3.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ต่อไป

3.3 แบบสอบถาม

3.3.1 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน มาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์มาเป็นกรอบกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ครอบคลุมทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายการสื่อสาร 2) ด้านรูปแบบการสื่อสาร 3) ด้านกระบวนการสื่อสาร 4) ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร 5) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร 6) ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร 7) ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และ 8) ด้านทักษะการสื่อสาร

3.3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภายหลังจากปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามดังกล่าว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและด้านการวัดผลและวิจัย จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความครอบคลุมตามเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IC) ใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ปรากฏว่าทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 - 1.00 และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3.3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จำนวน 10 คน จากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี และไปติดต่อด้วยตนเองเพื่อนัดหมายวัน เวลา ในการดำเนินการสัมภาษณ์

2. การเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 ผู้วิจัยทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน จากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี และไปติดต่อด้วยตนเองเพื่อนัดหมายวัน เวลา ในการดำเนินการสัมภาษณ์

3. การเก็บข้อมูลครั้งที่ 3 ผู้วิจัยได้ทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 จากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีถึงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน และได้ทำหน้าที่ขอความอนุเคราะห์ไปติดต่อด้วยตนเองชี้แจงการตอบแบบสอบถาม และนัดหมายวัน เวลา รับแบบสอบถาม

4. การเก็บข้อมูลครั้งที่ 4 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนคำตอบของตนเอง และนัดหมายวัน เวลา รับแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

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

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเกี่ยวกับบริบทการสื่อสารขององค์กร และความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในกระบวนการ EDFR ครั้งที่ 1 เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสาร ใช้การสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบร่างกลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

3. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร จากเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ครั้งที่ 2 และ 3 โดยการตอบ

แบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1 และ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

3.1 ค่ามัธยฐาน (Median : Med) ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญต้องมีค่า 3.50 ขึ้นไป แสดงว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

3.2 ค่าฐานนิยม (Mode : Mo) นำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้ไปหาผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม โดยผลต่างที่มีค่าตั้งแต่ 0.00 ถึง 1.00 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์นั้นสอดคล้องกัน

3.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range : IR) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลยุทธ์ต้องมีค่าไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกัน (Consensus)

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทองค์กรและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน และตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทองค์กรและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

1.1 บริบทองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยในอดีตมหาวิทยาลัยราชภัฏได้จัดตั้งเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครู” ก่อนพัฒนามาเป็น “วิทยาลัยครู” “สถาบันราชภัฏ” และ “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในที่สุด มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีการจัดการ ศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา อีกทั้งยังมีโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับเด็กเล็ก ระดับอนุบาล และระดับประถมศึกษา และด้วยการจัดการศึกษา

ที่หลากหลายสาขาวิชาและระดับชั้น จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ เป็นแหล่งความรู้และเป็นที่พักของท้องถิ่น โดยทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ด้านจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ มีจำนวนทั้งสิ้น 2,789 คน โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 725 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 646 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 564 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จำนวน 454 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 400 คน ตามลำดับ

ด้านโครงสร้างการบริหารงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง จะมีโครงสร้างการบริหารงานสอดคล้องตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีผู้บริหารสูงสุดคือ อธิการบดี และมีรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายงานต่าง ๆ อีกลำดับหนึ่ง โดยโครงสร้างการบริหารหลัก ๆ ที่เหมือนกัน ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และสภาคณาจารย์และข้าราชการ และตามมาตรา 10 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) สำนักงานวิทยาเขต 3) บัณฑิตวิทยาลัย 4) คณะ 5) สถาบัน 6) สำนัก และ 7) วิทยาลัย โดยในส่วนของสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการหรือเรียกหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง สำหรับการแบ่งส่วนราชการในระดับคณะ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง มีการเปิดสอนในคณะต่าง ๆ รวมทั้งหมด 10 คณะ ได้แก่ 1) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 3) คณะเทคโนโลยีการเกษตร 4) คณะครุศาสตร์ 5) คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกษตร 6) คณะวิทยาการจัดการ 7) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 8) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 9) คณะนิติศาสตร์ และ 10) คณะพยาบาลศาสตร์ และยังมีอีก 1 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประกาศสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

และจากการศึกษา SWOT ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง สามารถสรุปเป็นภาพรวมสำคัญ ๆ ที่สอดคล้องกันของแต่ละด้านได้ดังนี้ ด้านจุดแข็งที่เหมือนกันคือ มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมอยู่ในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นซึ่งสะดวกในการให้บริการ การคมนาคมสะดวก มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาครูมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับจากชุมชนในด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในด้านการทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีรูปแบบการจัดการศึกษาและหลักสูตรที่หลากหลาย ฯลฯ ด้านจุดอ่อนที่เหมือนกันคือ ระบบบริหารจัดการยังขาดความชัดเจน การบริหารจัดการยังเป็นแบบรวมศูนย์ไม่กระจายอำนาจ การบริหาร

แบบมีส่วนร่วมยังมีน้อย ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในบางสาขาวิชา อาจารย์มีภาระงานสอนมาก อาจารย์ไม่มีความมั่นคงในอาชีพ ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียน สภาพห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี นักศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างอ่อน ฯลฯ ด้านโอกาสที่เหมือนกันคือ มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่หลากหลายสามารถสนับสนุนการเรียนการสอนได้อย่างดี ชุมชนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดี ที่ตั้งมหาวิทยาลัยอยู่ในตัวชุมชนเหมาะแก่การเรียนรู้และมีการคมนาคมที่สะดวก มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ ฯลฯ และด้านอุปสรรคของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เหมือนกัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากมีมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคหลายแห่งที่มีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการรับนักศึกษาในพื้นที่ทำให้การแข่งขันมีมากยิ่งขึ้น ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ขณะที่แนวโน้มจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง ตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราและความต้องการแรงงานลดน้อยลง มีผลให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไม่มีงานทำเพิ่มขึ้น ฯลฯ

1.2 บริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากผลการศึกษบริบทการสื่อสารขององค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ในด้านต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ด้านนโยบายการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ส่วนใหญ่ยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ แต่จะเป็นลักษณะนโยบายที่แฝงอยู่ในด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสียเป็นส่วนใหญ่ และยังไม่มียุทธศาสตร์กลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การโดยตรง ในส่วนของการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ระบบ MIS E-Office ทุกมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนอย่างเต็มที่โดยการส่งบุคลากรไปพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมอบรม การสัมมนา เป็นต้น มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี ด้านรูปแบบการสื่อสาร โดยภาพรวมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะใช้รูปแบบการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ โดยใช้รูปแบบเป็นทางการกรณีที่เป็นการสื่อสารเชิงวิชาการ เช่น การประชุม การนำเสนอต่อหน้าสาธารณชน การสัมมนา การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และจะใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการในกรณีที่ไม่ใช่เชิงวิชาการ เช่น การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การแข่งขันกีฬา งาน

เลี้ยง หรือสโมสรบุคลากร เป็นต้น ด้านกระบวนการสื่อสารผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เช่น การให้รางวัล การมอบเกียรติบัตร เป็นต้น และผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นผู้นำด้านภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบุคลิกภาพที่ดี และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้พบเห็น มีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานกลางในการทำหน้าที่ตรวจสอบ กลั่นกรอง พิจารณาความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย นั่นคือ “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” โดยมีการประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างต่อเนื่องในทุกช่องทางทั้งเว็บไซต์ รายการวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นต้น ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร ส่วนใหญ่เน้นการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยไปยังบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยมากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษา โดยได้นำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด เช่น Roadshow การออกบูธ การแนะนำ การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ รายการวิทยุ เป็นต้น มาใช้เป็นกลวิธีในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ด้านบรรยากาศการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศความเป็นที่พี่น้อง เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ผู้บริหารส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการประชุมประจำปี การจิบน้ำชา การสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เช่น การให้สวัสดิการ ผลตอบแทน การให้ทุนการศึกษานูตร เป็นต้น และด้านเครือข่ายทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง มีทั้งเครือข่ายการสื่อสารภายใน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในระดับหน่วยงานภายใน เช่น คณะ ศูนย์ สำนัก และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเครือข่ายซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานระดับจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ เป็นต้น

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีความรู้ความสามารถในการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร โดยในการตัดสินใจในการบริหารงานต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นควรมีความเป็นระบบ ทันสมัย สามารถเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และมีความครอบคลุมข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

ซึ่งทุกมหาวิทยาลัยมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี และในด้านทักษะการสื่อสาร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาหลายปี ดังนั้นจึงมีความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ทั้งทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน และด้วยประสบการณ์ที่มีจึงทำให้ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารได้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละบุคคล มีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวได้เหมาะสม มีเทคนิคในการพูด มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร มีการจัดอบรมการใช้ภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารผ่านการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น Facebook Line เป็นต้น

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ทั้งจากการศึกษาบริบทของกิจการ บริบทการสื่อสารขององค์การ และความสามารถทางการสื่อสารที่เอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ด้วยวิธีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จำนวน 10 คน ตลอดจนการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 6 คน เพื่อร่างเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ในช่วง 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2556-2565) จากนั้นนำร่างกลยุทธ์ที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 20 คน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร ผลการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 พบว่า จากร่างกลยุทธ์ทั้งหมด 8 ด้าน 23 กลยุทธ์หลัก 97 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ จำนวน 75 กลยุทธ์ย่อย และไม่มีความเป็นไปได้ จำนวน 22 กลยุทธ์ย่อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงกลยุทธ์ย่อยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและตัดกลยุทธ์ย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ไม่มีความเป็นไปได้ ออก

จำนวน 22 กลยุทธ์ย่อย และได้นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คนอีกครั้งเป็นรอบที่ 2 โดยในรอบนี้ผู้วิจัยได้แสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในรอบที่ 1 พร้อมทั้งค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ของกลุ่ม ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของตนเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม และยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในรอบนี้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 พบว่า กลยุทธ์ทั้ง 8 ด้าน ประกอบด้วย 23 กลยุทธ์หลัก 75 กลยุทธ์ย่อย ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปผลกลยุทธ์แต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1.1 การสื่อสารภายในองค์กร มี 8 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

- 1.1.1 มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์กรโดยตรง เป็นเอกเทศ ทำงานอย่างมืออาชีพ มีฐานะเทียบเท่ากับคณะ กอง ศูนย์/สำนัก เช่น สำนักสื่อสารองค์กร
- 1.1.2 มหาวิทยาลัยมีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติงานด้านการสื่อสารองค์กรทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และคณะ กอง ศูนย์/สำนัก
- 1.1.3 มหาวิทยาลัยจะจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์กรอย่างเพียงพอ
- 1.1.4 มหาวิทยาลัยจะสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงานด้านการสื่อสารองค์กร
- 1.1.5 มหาวิทยาลัยจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 1.1.6 มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้ตระหนักในการเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์กร
- 1.1.7 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ระบบ MIS, E-Office, Social Media เป็นต้น
- 1.1.8 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมายภายในทุกกลุ่มเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันได้ผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย

1.2 การสื่อสารภายนอกองค์การ มี 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

1.2.1 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ

1.2.2 มหาวิทยาลัยจะสร้างเครือข่ายกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การภายนอกทุกภาคส่วน เพื่อเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวและกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสารและเครือข่ายทางสังคมไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง

1.2.4 มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายสื่อสารมวลชนในการประชาสัมพันธ์งานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยหลากหลายช่องทาง เช่น รายการโทรทัศน์ เคเบิลทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ เป็นต้น

2. ด้านรูปแบบการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

2.1 ทิศทางการไหลของข่าวสาร มี 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

2.1.1 ผู้บริหารทุกระดับควรใช้การสื่อสารแบบสั่งการในบางโอกาสเท่าที่จำเป็นเท่านั้นในการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.1.2 ผู้บริหารทุกระดับควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายและเป็นระบบ เพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.1.3 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแนวระนาบในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการสื่อสารในองค์การ และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การเสวนาระดมความคิด หรือการประชุมระดมสมอง

2.2 เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ มี 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

2.2.1 ผู้บริหารมีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อแถลงนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรได้รับทราบเป็นประจำทุกปี

2.2.2 ผู้บริหารควรจะทำให้ความสำคัญกับการตรวจเยี่ยม พบปะกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

2.2.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการจัดประชาพิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบที่สำคัญต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรโดยตรง

2.2.4 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ

2.2.5 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติที่ดีในการสื่อสารของผู้บริหารทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

3. ด้านกระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

3.1 ผู้ส่งสาร มี 9 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

3.1.1 ผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนา มหาวิทยาลัย

3.1.2 ผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น

3.1.4 ผู้บริหารมีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ)

3.1.5 ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ตั้งการ มอบหมายงาน สอนงาน ให้คำปรึกษา ประชุม ฯลฯ

3.1.6 ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การให้เท่าทันยุคสมัยอย่างต่อเนื่อง

3.1.7 ผู้บริหารมีนโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์การ ที่มาจากการมีส่วนร่วมของประชาคมบุคลากรของมหาวิทยาลัย

3.1.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนตระหนักในความสำคัญของตนเอง ในฐานะเสมือนสื่อบุคคลในการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

3.1.9 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำด้านการสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เห็นเชิงประจักษ์ทั้งแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสามารถประพฤติตนในฐานะ Brand Ambassador ของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

3.2 เนื้อหา มี 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

3.2.1 ผู้บริหารด้านการสื่อสารขององค์กรมีระบบการตรวจสอบ กลั่นกรอง ข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ

3.2.2 ผู้บริหารมีนโยบายการนำเสนอเนื้อหาโดยเน้นความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และการยอมรับจากสาธารณชน

3.2.3 มหาวิทยาลัยมีการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่ครอบคลุมกิจกรรม ความสำเร็จต่าง ๆ ทั้งของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้บริหาร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย

3.2.4 มหาวิทยาลัยมีการนำเสนอเนื้อหาที่เป็น CSR (Corporate Social Responsibility) ของมหาวิทยาลัยในด้านผลสำเร็จต่อชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้กับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

3.3 ช่องทาง/พื้นที่/โอกาส/เวลา มี 7 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

3.3.1 มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการกระจายข้อมูลข่าวสารภายในที่เป็นระบบ รวดเร็ว ทั่วถึง หลากหลายช่องทางอย่างชัดเจน

3.3.2 ผู้บริหารมีการนำช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ทันสมัย มาใช้เพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น SMS E-mail Website Social Media (Facebook , Twitter , Instagram , Line) ฯลฯ

3.3.3 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

3.3.4 มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ

3.3.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

3.3.6 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีพื้นที่และโอกาสในการสื่อสารและสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น สโมสรบุคลากร มุมกาแฟ หรือทาง Social Media เป็นต้น

3.3.7 มหาวิทยาลัยมีการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ในการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น Roadshow Openhouse เป็นต้น

3.4 ผู้รับสาร มี 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

3.4.1 ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผ่านสื่ออย่างหลากหลายและต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมผู้รับสารทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยให้เข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

3.4.2 มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึงในการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับสาร โดยการใช้สื่อหลากหลายช่องทาง

3.4.3 มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของบุคลากรและนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.4.4 มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูลข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

4.1 การสื่อสารเชิงรุก มี 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

4.1.1 มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์กร เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร

4.1.2 มีกลยุทธ์ในการวางระบบแพร่กระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย โดยการกำหนดและชี้แนะประเด็นในการสื่อสารผ่านสื่อและกิจกรรมเพื่อพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพกับกลุ่มเป้าหมายและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ

4.1.3 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารผ่านสื่ออย่างชัดเจน เช่น วิธีการผลิตสื่อ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การประสานงานกับสื่อมวลชน การซื้อพื้นที่/เวลาในสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

4.1.4 มีกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้ในการสื่อสารหลากหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย

4.1.5 มีกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ (Brand) ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดี ความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน

4.2 การสื่อสารเชิงรับ มี 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

4.2.1 มีการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และถูกต้อง

4.2.2 เน้นการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัยแก่สาธารณชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความพยายามในการแก้ไขปัญหา

4.2.3 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษไว้ (หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษทันทีเมื่อเกิดเหตุ) และมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารองค์การในภาวะวิกฤติ

4.2.4 มีศูนย์รับเรื่องราวร้องเรียนหรือมีการจัดช่องทางกรรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

5. ด้านบรรยากาศการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

5.1 จิตวิทยาในการสื่อสาร มี 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

5.1.1 ผู้บริหารยึดหลักความรับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงบุคลากรในมหาวิทยาลัย

5.1.2 ผู้บริหารเน้นการสร้างควมไว้วางใจและความเป็นกันเองกับบุคลากร

5.1.3 ผู้บริหารใช้การพูดคุยกับบุคลากรในเรื่องทั่ว ๆ ไปมากกว่าการถามเฉพาะเรื่องงาน เพื่อสร้างความคุ้นเคย

5.1.4 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย

5.1.5 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เช่น สวัสดิการผลตอบแทน

5.2 สภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร มี 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

5.2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นการสื่อสารในระบบเปิดหรือการสื่อสารสองทาง

5.2.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดการศึกษาเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารระหว่างกัน

5.2.3 ผู้บริหารเน้นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานอยู่เสมอ

5.2.4 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

5.3 วัฒนธรรมการสื่อสาร มี 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

5.3.1 ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์การ เช่น การ

แต่งกายในวาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นราชภัฏ การสื่อสารผ่านเพลงประจำมหาวิทยาลัยเพื่อตอกย้ำความเป็นราชภัฏ

5.3.2 มหาวิทยาลัยสร้างเสริมการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมการสื่อสาร

5.3.3 มหาวิทยาลัยจัดระบบการประชุมบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการสื่อสารอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

6. ด้านเครือข่ายการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

6.1 เครือข่ายภายในองค์กร มี 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

6.1.1 ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรกับบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์องค์กรในทุกคณะ คณะ กอง ศูนย์/สำนัก

6.2 เครือข่ายภายนอกองค์กร มี 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

6.2.1 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมพันธมิตรการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ทั้งกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองท้องถิ่น จังหวัด และภูมิภาค

6.2.2 ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และต่างประเทศ

7. ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

7.1 การแสวงหาความรู้/มีความรู้ มี 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

7.1.1 ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพทันสถานการณ์

7.1.2 ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่าง ๆ

7.2 การใช้ความรู้/การสื่อสารความรู้ มี 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

7.2.1 ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารองค์กร

7.2.2 ผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

8. ด้านทักษะการสื่อสาร ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

8.1 วัจนภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

- 8.1.1 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและกับสาธารณชนภายนอก
- 8.1.2 ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการพูดที่เหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร ทั้งในโอกาสการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 8.1.3 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเขียนเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร
- 8.1.4 ผู้บริหารต้องมีความรู้และเข้าใจในหลักการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ด้วยความสุภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ตรงประเด็น และมีความน่าเชื่อถือ

8.2 อวัจนภาษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

- 8.2.1 ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้
- 8.2.2 ผู้บริหารต้องใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกิริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร
- 8.2.3 ผู้บริหารต้องวางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ

8.3 การนำเสนอ/การนำประชุม ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

- 8.3.1 ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนำเสนองานที่ดี มีการเตรียมการและการศึกษาข้อมูลก่อนการนำเสนอ มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจ และเตรียมพร้อมในการจัดการคำถามที่อาจเกิดขึ้นจากกลุ่มผู้ฟัง
- 8.3.2 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้บุคลากรคล้อยตาม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการประชุม
- 8.3.3 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรได้กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น
- 8.3.4 ผู้บริหารต้องมีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุมได้อย่างเหมาะสม
- 8.3.5 ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนำเสนอและสรุปประเด็นในที่ประชุมได้อย่างเหมาะสม

8.4 การใช้ภาษาไทย/อังกฤษ/อื่น ๆ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

8.4.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน

8.4.2 มหาวิทยาลัยมีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ในการกลั่นกรองดูแล และแปลภาษาให้กับผู้บริหารในการนำเสนอ กล่าวสุนทรพจน์ หรือโอกาสที่ต้องใช้ภาษา ต่างประเทศอย่างเป็นทางการ

8.4.3 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการสื่อสารภาษาอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ทั้งในระดับโลก เอเชีย และระดับท้องถิ่น

8.5 การใช้สื่อ/เทคโนโลยีสื่อสาร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

8.5.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสำหรับการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เช่น การใช้สื่อใหม่ หรือสื่อประเภท Social Network

8.5.2 ผู้บริหารมีทักษะในการใช้สื่อที่สามารถแสดงความเป็นตัวตนของตัวเองเป็นอย่างดี

8.6 การใกล้ชิด ประนีประนอม/การแก้ไขความขัดแย้ง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

8.6.1 ผู้บริหารยึดหลักการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภายในมหาวิทยาลัยโดยวิธีการ ใกล้เกลี่ยเพื่อลดความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการแก้ไขปัญหา

8.6.2 ผู้บริหารใช้บทบาทการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หากเกิดความขัดแย้งของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในลักษณะคดีความฟ้องร้องส่วนตัว โดยทำตัวเป็นกลางและไม่เพิกเฉยต่อปัญหา

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ทั้ง 8 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 23 กลยุทธ์หลัก 75 กลยุทธ์ย่อย ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติขององค์การได้ใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ในแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การ มีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์ด้านการสื่อสาร ผู้บริหารทุกระดับต้องเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน มีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ มีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย มีการสร้างเครือข่ายกับทุกภาคส่วน และมีการประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้อง

ทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง มีการจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ และเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรรู้ใช้รูปแบบการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มหาวิทยาลัยต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารทั้งเชิงรุกและเชิงรับ มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารผ่านสื่ออย่างชัดเจน มหาวิทยาลัยต้องมีทั้งเครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายภายนอกองค์กร ทั้งกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองท้องถิ่น จังหวัด และภูมิภาค ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และต่างประเทศ

2. ระดับผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร มีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์กรที่มาจากความร่วมมือร่วมใจของประชาคมบุคลากรของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำด้านการสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการสื่อสาร ต้องสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดี สร้างความไว้วางใจและความเป็นกันเองกับบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่าง ๆ สามารถใช้กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารองค์กร และผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้เป็นอย่างดี

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาบริบทองค์กรและบริบทการสื่อสารขององค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

1.1 บริบทองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริบทองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมา จำนวนบุคลากร โครงสร้างการบริหาร และ SWOT ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ทั้ง 4 องค์กรประกอบนี้ล้วนแต่มีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น เป็นข้อมูลพื้นฐานแวดล้อมที่ผู้บริหารองค์กรควรต้องศึกษาให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงขององค์กรประกอบทั้ง 4 ในส่วนของประวัติความเป็นมานั้นทำให้เรารู้ถึงรากเหง้าที่มาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่มีความเป็นมายาวนานกว่า 100 ปี ที่เก่าแก่ที่สุดคือโรงเรียนฝึกหัดครูเมืองนครศรีธรรมราช ก่อตั้งเมื่อปี 2542 จากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู ผู้การเป็นวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู และวิทยาลัยครูอย่างยาวนานนี้เอง ที่ส่งผลให้จุดแข็ง (Strength) โดยภาพรวมของทุกมหาวิทยาลัย ปรากฏภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับจากชุมชนในการผลิตและการพัฒนาครู รวมทั้งมี โอกาส (Opportunities) ที่ดีนอกจากจะได้รับการยอมรับแล้วทำให้เมื่อดำเนินกิจการใดก็จะได้รับความร่วมมืออย่างดีจากชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น ปรากฏเป็นเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ มากมาย แต่ในทางกลับกันการที่มีจุดแข็งชัดเจนในความเป็นสถานศึกษาพัฒนาครู จึงมีจุดอ่อน (Weaknesses) ในเรื่องหลักสูตรใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นอาจจะยังไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชน ซึ่งอาจเป็นเพราะหลักสูตรที่ผลิตขึ้นใหม่นั้นยังไม่ตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

จากพัฒนาการของโรงเรียนฝึกหัดครู ผู้การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันนั้น จะเห็นได้ว่าการมี พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ทำให้สถาบันการศึกษาทั้ง 5 แห่งยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เกิดจุดแข็งที่สามารถออกระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยได้เอง สามารถจัดหารายได้และสามารถใช้จ่ายได้เองภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งระบบบริหารจัดการจะเป็นไปในแนวทางใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับคณะผู้บริหารงานตามโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละมหาวิทยาลัย จุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นได้นั้นคือโครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะยังไม่เอื้อต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอก บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนยังมีศักยภาพไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และถูกมองว่าถึงแม้จะยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันแต่ยังยึดติดในกระบวนการทำงานแบบเดิม

นอกจากนี้ จุดแข็งอีกประการหนึ่งที่ทุกมหาวิทยาลัยมีลักษณะเช่นเดียวกัน นั่นคือการเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในท้องถิ่นที่ล้วนแล้วแต่มีศิลปวัฒนธรรมภาคใต้ที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยทั้ง 5 แห่งจึงมีจุดร่วมที่ชัดเจนในด้านการทำนุบำรุง ส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมท้องถิ่น สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัยเหล่านั้นการเผยแพร่นี้ทั้งระดับชาติและนานาชาติ เมื่อใดก็ตามที่เกิดปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมในพื้นที่ภาคใต้ นักวิชาการ

จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ก็จะได้รับเชิญในการเป็นผู้อธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ในพื้นที่รับผิดชอบของตน เช่น ปรากฏการณ์ความนิยมในจาคูคามรามเทพเมื่อปี พ.ศ. 2550-2551 ทำให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชได้เป็นผู้วิเคราะห์อธิบายเหตุการณ์ดังกล่าวซึ่งเกี่ยวข้องกับพื้นที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้เป็นอีกบริบทหนึ่งที่สำคัญจะเห็นได้ว่า จำนวนบุคลากรในสายวิชาการค่อนข้างมีจำนวนใกล้เคียงกันใน 3 มหาวิทยาลัย เรียงตามลำดับคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คือ 395 336 และ 311 ตามลำดับ ส่วนอีก 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา คือ 266 และ 200 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีบุคลากรสายวิชาการจำนวนไม่มากนักมีจำนวนไม่ถึง 400 คน ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนก็เช่นเดียวกัน มีจำนวน 330 310 253 200 188 คน ตามลำดับส่งผลให้เกิดจุดอ่อน(Weaknesses) ในเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรสายวิชาในบางสาขาวิชา และส่งผลต่อเนื่องถึงการมีภาระงานค่อนข้างหนักมากของอาจารย์ผู้สอน นอกจากจะสอนแล้วการที่มีบุคลากรในสายวิชาการด้วยกัน และสายสนับสนุนจำนวนไม่เพียงพอ นั้น ทำให้บุคลากรสายวิชาการต้องทำภารกิจอื่น ๆ นอกจากการสอนที่มีภาระงานมากอยู่แล้วเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นงานด้านธุรการ พัสดุ เป็นต้น ทำให้ไม่มีเวลาในการผลงานทางวิชาการ หรือการพัฒนาความรู้อื่น ๆ เพิ่มเติม และที่สำคัญการที่จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่เป็นอาจารย์สัญญาจ้างจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมด เห็นได้อย่างชัดเจนในมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี คือ 110 120 และ 188 ตามลำดับ ส่งผลต่อจุดอ่อนที่อาจารย์สัญญาจ้างส่วนมากเกิดความไม่มั่นคงในอาชีพ มีการเปลี่ยนอาจารย์บ่อยอาจส่งผลต่อความต่อเนื่องในการเรียนการสอนก็เป็นได้

การศึกษาบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 4 องค์กรประกอบดังข้างต้น เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าบริบทในด้านประวัติ ความเป็นมา จำนวนบุคลากร และโครงสร้างการบริหาร จะส่งผลเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงานมากมาย ผู้บริหารจึงควรศึกษาเรียนรู้บริบทเหล่านี้ให้ถ่องแท้ รวมทั้งศึกษาให้ลึกซึ้งถึงบริบทการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ อีกด้านหนึ่งด้วย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนผู้บริหารในการสร้างสรรค์กลยุทธ์การบริหารงานองค์กรโดยอาศัยการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

1.2 บริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการศึกษารับรู้บริบททั้ง 8 ด้านของการสื่อสารอันประกอบไปด้วย นโยบายการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร กลยุทธ์การสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร และเครือข่ายการสื่อสาร ทำให้ทราบแง่มุมการสื่อสารครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 8 ด้านนี้จะเป็น 8 ด้านหลักที่ในการที่จะสร้างเป็นกลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ต่อไป

จากการศึกษานโยบายการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้นั้นพบว่ายังไม่มีนโยบายการสื่อสารที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 5 แห่งกำหนดไว้โดยเฉพาะเจาะจง เป็นเพียงแนวคิดของผู้บริหารสูงสุดหรืออธิการบดีเท่านั้น เกี่ยวกับแนวทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่เน้นในเรื่องการสื่อสารเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสั่งการ แต่ทุกมหาวิทยาลัยก็มีมุมมองสอดคล้องต้องกันว่าอธิการบดีเป็นบุคคลสำคัญในการวางนโยบายด้านการสื่อสารเพื่อเป็นแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารให้กับองค์การซึ่งสอดคล้องกับที่พรสิทธิ์ พัชานนุรักษ์ และเสนห์ จุ้ยโต (2548) ได้กล่าวว่า นโยบายการสื่อสาร คือ แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้เป็นกรอบการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการสื่อสารเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นกรอบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ซึ่งนโยบายการสื่อสารที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีอยู่นั้นจึงถือเป็นเพียงแนวปฏิบัติด้านการสื่อสารในองค์การที่ดำเนินการไปอย่างสมควรจะเป็น

ดังนั้น ความแตกต่างหรือความสอดคล้องต้องกันของการสื่อสารในองค์การของแต่ละมหาวิทยาลัย ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบการสื่อสารในองค์การที่ใช้กันอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าจะอยู่ในลักษณะของการสื่อสารแบบทางการหรือการสื่อสารที่เป็นแบบแผน กับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งผู้บริหารมักใช้การสื่อสารแบบสั่งการในการมอบหมายงานในการประชุมหรือการทำงานในชีวิตประจำวันซึ่งเป็นแบบทางการ หากเป็นในช่วงเวลาพิเศษ เช่น เทศกาลปีใหม่ วันสถาปนา ก็จะใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในรูปแบบของงานเลี้ยง งานสังสรรค์ แข่งกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์เป็นสร้างแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งรูปแบบการสื่อสารทั้งสองรูปแบบถือเป็นกิจกรรมการบริหารงานประจำวันในรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารการศึกษาใช้โดยทั่วไป และกิจกรรมการสื่อสารยังปรากฏอีกหลายรูปแบบซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังที่อุทัย บุญประเสริฐ (2529) ได้เสนอไว้ บางอย่างอาจจะมีการปฏิบัติหรือใช้กันอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว ได้แก่ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง การตีความคำสั่ง การชี้แจงนโยบายต่าง ๆ การให้คำแนะนำ การติดตามตรวจสอบงาน การเจรจาต่อรอง การแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ การไต่ถามข้อ

พิพาทขัดแย้ง การแก้ไขความเข้าใจผิด การจูงใจ บำรุงขวัญผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเรื่องการให้กำลังใจนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีก็มีตัวอย่างการใช้การสื่อสารที่น่าสนใจที่แตกต่างจากที่อื่น ๆ โดยการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการสื่อสารกับคนทำงาน ใช้คำพูดต่างกันไปในการนำมาสื่อสาร เช่น การเรียกชื่อตำแหน่งคนงาน อาทิ ยาม ใช้คำว่า “ตำรวจมหาวิทยาลัย” คนตัดหญ้า/คนสวน ใช้คำว่า “นักจัดการภูมิทัศน์” หรือ คนขับรถ ใช้คำว่า “นักจัดการยานพาหนะ” เป็นต้น

2. การศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขต ภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้นั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารจะต้องพบเจอกับสถานการณ์ต่าง ๆ มากมายและผู้ได้บังคับบัญชาหลากหลายรูปแบบ ในการบริหารองค์การจึงมีความจำเป็นต้องใช้ศักยภาพด้านการสื่อสารของตนเองเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหา หรือจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นท่ามกลางสถานการณ์และบุคคลเหล่านั้น ดังที่ Trenholm และ Jansen (2009) ได้ระบุไว้ว่า ความสามารถในการสื่อสารคือ ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสังคมทั้งในระดับของการกระทำหรือการแสดงออก และระดับที่ลึกลงไปคือความสามารถในการรู้ว่าต้องสื่อสารออกไปอย่างไรจึงจะเหมาะสม นั่นคือรู้ว่าการกระทำใดต้องใช้ความรู้เรื่องใดในการสื่อสารออกมาได้อย่างเหมาะสมนั่นเอง ซึ่งถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารองค์การในปัจจุบัน

ความสามารถในการสื่อสารประกอบด้วย 2 องค์ประกอบนั่นคือ การแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร และทักษะในการสื่อสารของผู้บริหาร โดยภาพรวมแล้วการแสวงหาและการจัดการข่าวสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ที่เหมือนกันนั่นคือการใช้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือ ICT ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการแสวงหาข้อมูล และจัดการข้อมูลข่าวสารที่อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตหรือการใช้ Social media ที่ทันสมัยบน Iphone /Ipad/Smartphone เช่น Facebook Line ซึ่งนอกจากจะต้องใช้ ICT ในการแสวงหาข่าวสารแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ ICT ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย ส่งผลให้ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะในการสื่อสารเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากการที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะทั้ง 4 ของการสื่อสารไม่ว่าจะเป็น การฟัง พูด อ่าน และเขียนภาษาไทยในระดับที่เหมาะสม แต่การมีทักษะภาษาอังกฤษที่ดีในยุคปัจจุบันที่เราจะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และอาจจะต้องมีการทำความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในอาเซียนหรือนานาชาติอื่น ๆ อีกด้วย นอกจากทักษะการสื่อสารทางด้านวจนภาษาแล้ว การมีทักษะการสื่อสารทางด้านอวจนภาษา

แสดงออกมาเป็นภาพลักษณ์ของผู้บริหาร ไม่ว่าจะผู้บริหารแสดงบุคลิกภาพออกเช่นไรผ่านทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตา กริยาท่าทาง การแต่งกาย ก็จะเป็นเสมือนตัวแทนของมหาวิทยาลัย หรือเป็น เหมือน Brand Ambassador ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ที่คนอาจจะสัมผัสความเป็นตัวตนมหาวิทยาลัย นั้นได้จากทักษะการสื่อสารที่ผู้บริหารนั้น ๆ แสดงออกทางบุคลิกภาพ ดังที่ เสริมพรณ สุทธิธานี (2548) กล่าวว่าบุคลิกภาพ เป็นการสร้างภาพในสิ่งที่แต่ละคนควรจะมีเพื่อให้เห็นแล้วเกิดความ ซื่อมั่น เช่นเดียวกับ Packaging ที่เป็นด่านแรกที่ดึงดูดใจคนสนใจสินค้านั่นเอง

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ทุกกลยุทธ์มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก ถึงมากที่สุด (Mdn = 4.00-5.00) ผู้วิจัยอภิปรายผลแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านนโยบายการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านนโยบายการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สำคัญ ได้แก่ มหาวิทยาลัย ควรมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การโดยตรง มีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติงานด้านการสื่อสารองค์การทั้งในระดับ มหาวิทยาลัยและคณะ กอง ศูนย์/สำนัก มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการ สื่อสารองค์การอย่างเพียงพอ มีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็น คณะกรรมการบริหารงานด้านการสื่อสารองค์การ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ระบบ MIS , E-Office , Social Media เป็นต้น มีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการซึ่งสามารถ เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมายภายในทุกกลุ่มเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้ผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ มีการ สร้างเครือข่ายกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรภายนอกทุกภาคส่วน เพื่อเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ ข่าวสารความเคลื่อนไหวและกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และมีการ ประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสาร และเครือข่ายทางสังคมไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ย่อยในด้านนี้ที่ผู้เชี่ยวชาญ

มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงมาก ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์การอย่างเพียงพอ 2) มหาวิทยาลัยจะสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงานด้านการสื่อสารองค์การ 3) มหาวิทยาลัยจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์การอย่างต่อเนื่อง และ 4) มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้ตระหนักในการเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า นโยบายการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันยังไม่มีนโยบายด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ แต่จะเป็นลักษณะนโยบายที่แฝงอยู่ในด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสียเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการมีนโยบายเฉพาะด้านการสื่อสารสนับสนุนงบประมาณด้านการสื่อสารอย่างเพียงพอ การมีหน่วยงานกลางที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติหน้าที่ด้านการสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัย และการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการสื่อสารขององค์การ ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้การมีนโยบายด้านการสื่อสารโดยเฉพาะที่มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะนโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของทุกหน่วยงานหรือกิจการที่มีการจัดตั้งขึ้นเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายนั้น ผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการในระดับสูงจึงต้องมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นกรอบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ยึดถือ คุณดั่งเข็มทิศชี้ไว้เพื่อบ่งชี้ทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการนั้น ว่าผู้บริหารระดับสูงที่เข้ามารับผิดชอบได้วาดหวังว่าต้องการผลลัพธ์จากการดำเนินการนั้นไปอย่างไร ควบคู่ไปกับการที่ผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องเข้ากำกับควบคุมการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายที่เป็นกรอบดังกล่าว อันคล้ายเสมือนหนึ่งการถือหางเสือ เพื่อคัดการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ เพราะแต่ละหน่วยงานหรือกิจการทางด้านการสื่อสารต่างก็มีการกำหนดนโยบายที่ใช้เป็นกรอบเกี่ยวกับการสื่อสารไว้เป็นแนวทางเพื่อถือปฏิบัติ ฉะนั้นจะเห็นว่าการมีนโยบายการสื่อสารนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารจัดการ เนื่องจากนโยบายมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือกิจการสื่อสารคือ 1) เป็นกรอบทิศทางดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการ 2) เป็นกรอบสายทางเพื่อมุ่งบอกสิ่งที่หน่วยงานหรือกิจการต้องปฏิบัติ 3) เป็นกรอบสัญญาประชาคมการดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการ และ 4) เป็นกรอบพันธกิจดำเนินงานของหน่วยงานหรือกิจการ (พรสิทธิ์ พัทธานุรักษ์ และ เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548) ซึ่งการมีนโยบายการ

สื่อสารที่ชัดเจนนอกจากจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จแล้ว ยังสามารถสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยอีกด้วย สอดคล้องกับ กริช สืบสนธิ (2525) ที่ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์การที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดู พบว่า ความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การบอกกล่าวให้บุคลากรได้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และการอธิบายเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านรูปแบบการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านรูปแบบการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา ข้างหน้าผู้บริหารทุกระดับควรใช้รูปแบบการสื่อสารได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่น ใช้การสั่งการในบางโอกาสเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ผู้บริหารทุกระดับควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแนวระนาบในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการสื่อสารในองค์การ และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การเสวนาระดมความคิด หรือการประชุมระดมสมอง และเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรใช้รูปแบบการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น มีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อแถลงนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรได้รับทราบเป็นประจำทุกปี การตรวจเยี่ยม พบปะกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การจัดให้มีการจัดประชาพิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบที่สำคัญต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติที่ดีในการสื่อสารของผู้บริหารทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

รูปแบบการสื่อสารที่เป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ ความสัมพันธ์ในลักษณะของความเป็นพี่เป็นน้อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์ด้านรูปแบบการสื่อสารที่มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดในระดับมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเป็นกันเอง ราบรื่น บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีความทั่วถึงกันอย่างรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันหากใช้การสื่อสารในลักษณะไม่เป็นทางการมากเกินไป อาจส่งผลให้เกิดความไม่เคารพ ไม่เกรงใจต่อผู้บริหารได้ ซึ่งส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้รูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมและเกิด

ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้เพราะการสื่อสารจะเกิดประโยชน์มากถ้ามีการนำไปใช้ได้เหมาะสมกับจุดประสงค์และมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพหน่วยงาน (ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) ซึ่งการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสามารถใช้ได้ทั้ง 2 รูปแบบคือ 1) การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) ใช้กรณีที่ต้องการติดต่อเป็นแบบแผนมีระบบและขั้นตอน มีคำสั่งหรือการกระทำที่เป็นลายลักษณ์อักษร และ 2) การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ใช้กรณีที่ต้องการติดต่อมีสถานการณ์อวัชรูปแบบความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

นอกจากนี้ รูปแบบการสื่อสารเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลของผู้บริหาร ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารและทักษะการสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นเป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อรอนงค์ ระวังพิศ, 2538) การสื่อสารที่ดีจึงมีความสำคัญมากและเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งของการบริหารสถานศึกษาที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ เต็มความสามารถ และนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (อรพร อุณากรสวัสดิ์, 2536) ในการติดต่อสื่อสารที่จัดว่ามีประสิทธิภาพที่สุดเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้เทคนิคการป้อนข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะมีประสิทธิภาพดีกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548 ; ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แก้วตา ชัยมะโน (2542) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การสวัสดิการสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่ารูปแบบการสื่อสารที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คือ รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมองเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่สื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มากกว่าจะคอยรับแต่คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

3. ด้านกระบวนการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านกระบวนการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวทางปฏิบัติที่ดีได้แก่ ผู้บริหารต้องมองให้ครอบคลุมครบทุกองค์ประกอบทั้งผู้ส่งสาร เนื้อหา ช่องทาง และผู้รับสาร โดยในฐานะผู้ส่งสารผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัย มีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น มีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน

เขียน และนำเสนอ) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สั่งการ มอบหมายงาน สอนงาน ให้คำปรึกษา ประชุม ฯลฯ มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การให้เท่าทันยุคสมัยอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์การที่มาจากความร่วมมือร่วมใจของประชาคมบุคลากรของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำด้านการสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เห็นเชิงประจักษ์ทั้งแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสามารถประพุดคิดค้นในฐานะ Brand Ambassador ของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของเนื้อหาข่าวสาร ผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบ กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ มีนโยบายการนำเสนอเนื้อหาโดยเน้นความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และการยอมรับจากสาธารณชน มีการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่ครอบคลุมกิจกรรม ความสำเร็จต่าง ๆ ทั้งของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้บริหาร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย และมีการนำเสนอเนื้อหาที่เป็น CSR (Corporate Social Responsibility) ของมหาวิทยาลัยในด้านผลสำเร็จต่อชุมชนท้องถิ่น สังคม และประเทศ เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้กับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของช่องทางการสื่อสาร มหาวิทยาลัยต้องมีแนวปฏิบัติในการกระจายข้อมูลข่าวสารภายในที่เป็นระบบ รวดเร็ว ทั้งถึง หลากหลายช่องทางอย่างชัดเจน มีการนำช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ทันสมัยมาใช้ มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และมหาวิทยาลัยมีการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ในการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น Roadshow Openhouse เป็นต้น ในส่วนของผู้รับสาร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผ่านสื่ออย่างหลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมผู้รับสารทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยให้เข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของบุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูลข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ผู้ส่งสารซึ่งหมายถึงผู้บริหาร เนื้อหาข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสารซึ่งหมายถึงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ตลอดจนการติดตามประเมินผลจากการรับข้อมูลข่าวสาร ซึ่ง

กระบวนการสื่อสารดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับค่อนข้างสูงเกี่ยวกับกลยุทธ์ย่อยในด้านกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น 2) มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึงในการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับสาร โดยการใช้สื่อหลากหลายช่องทาง 3) มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของบุคลากรและนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 4) มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูลข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึง การมีลักษณะที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาในการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ทศนคติ ความคิดเห็น ประสพการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมา กระบวนการสื่อสารจึงมีประเด็นที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประการ (วิรัช ลภรัตนกุล, 2535) คือ 1) การสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือมากกว่านั้น 2) การสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง และ 3) ก่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องร่วมกัน สอดคล้องกับบุญศรีปราบณศักดิ์ และศิริพร จิรพัฒน์กุล (2538) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย 1) ผู้สื่อสาร ในการสื่อสารใด ๆ ก็ตามจะต้องมีผู้สื่อสาร 2 ฝ่ายขึ้นไปเสมอ 2) เรื่องราวที่สื่อสารกัน ประกอบด้วย สาร ที่เป็นความคิดหรือเรื่องราวที่ส่งผ่านไปตามสื่อ และสารสนเทศ หรือสารนิเทศ หรือข้อมูลข่าวสาร มุ่งเน้นที่ลักษณะของเนื้อหาเป็นสำคัญ 3) ช่องทางหรือสื่อ คือทางที่ทำให้ผู้สื่อสารรับรู้ติดต่อกันได้หลาย ๆ ช่องทางในเวลาเดียวกัน และ 4) ผลของการสื่อสาร คือสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการมีความหมายร่วมกันระหว่างผู้สื่อสาร การสื่อสารที่เป็นระบบเป็นกระบวนการ จะส่งผลให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ ดังเช่นผลการศึกษาของกริช สืบสนธิ์ (2525) ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์กรที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดู พบว่า ความเต็มอกเต็มใจในการรับสาร ความสามารถในการรับสาร ความสามารถในการฟัง การตอบสนองต่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบังคับบัญชาที่ดีมีประสิทธิภาพ

4. ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร

ด้านกลยุทธ์การสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นแนวโน้มในอนาคตข้างหน้า มหาวิทยาลัยต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารทั้งเชิงรุกและเชิงรับ การสื่อสารเชิงรุก ได้แก่ มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์กร เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร มีกลยุทธ์ในการวางระบบ

แพร่กระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารผ่านสื่ออย่างชัดเจน มีกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย มีกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ (Brand) ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดี ความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน สำหรับการสื่อสารเชิงรับ ได้แก่ มีการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และถูกต้อง มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัยแก่สาธารณชน มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับแก้ปัญหาด้านการสื่อสารองค์การในภาวะวิกฤติ และมีการจัดช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ถ้าหากมหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสื่อสารทั้งเชิงรุกและเชิงรับเหล่านี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้การบริหารจัดการองค์การประสบความสำเร็จ เป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพราะกลยุทธ์ในการสื่อสารเป็นแนวทางที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสื่อสารขององค์การ ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นถึงบทบาท (Roles) และจุดยืน (Position) ในด้านการสื่อสารขององค์การที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์การ ภารกิจ (Mission) ขององค์การ เป้าหมายในการสื่อสาร (Communication Goal) วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร (Communication Objective) ขององค์การ ตลอดจนสถานการณ์แวดล้อมภายนอก กลุ่มเป้าหมายหลัก และความคุ้มค่าในด้านต่าง ๆ อาทิ กำลังคน กำลังเงิน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านนี้ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดว่า ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร มหาวิทยาลัยควรมีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์การ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์การ

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในทางปฏิบัตินิยมใช้แนวทางวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT เข้ามาสนับสนุนการจัดระเบียบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และนอกจากการนำหลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ SWOT แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ยังสามารถดำเนินการโดยอิงกลยุทธ์สำเร็จรูปต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่ผ่านการประมวลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการดำเนินการด้านกิจการสื่อสาร โดยกลยุทธ์สำเร็จรูปประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Communication Strategies) และกลยุทธ์เชิงรับ (Reactive Communication Strategies) โดยกลยุทธ์ที่สื่อสารเชิงรุก หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ

เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อม กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการสื่อสารขององค์กรเป็นที่ตั้ง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวางระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพกับสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ การชี้แนะประเด็นในการสื่อ การสื่อสารผ่านกิจกรรมต่าง ๆ การกระตุ้นการมีส่วนร่วมกับสาธารณชน ส่วนกลยุทธ์การสื่อสารเชิงรับ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อแก้ไขสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคหลัก (Issues) ในการก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดหรือเพื่อรับมือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ โดยคำนึงถึงสถานะแวดล้อม กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการสื่อสารขององค์กรเป็นที่ตั้ง (Hunger and Wheelen, 1996)

5. ด้านบรรยากาศการสื่อสาร

ในการจัดบรรยากาศการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการสื่อสาร จัดสภาพแวดล้อมทางการสื่อสารให้เหมาะสม และต้องสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดี ในด้านจิตวิทยาการสื่อสารผู้บริหารต้องยึดหลักความรับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงบุคลากรในมหาวิทยาลัย สร้างความไว้วางใจและความเป็นกันเองกับบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดการศึกษาเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารระหว่างกันและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดตั้งอำนวยการความสะดวกด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และด้านวัฒนธรรมการสื่อสาร ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กร เช่น การแต่งกายในวาระสำคัญต่าง ๆ ส่งเสริมการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมการสื่อสาร และจัดระบบการประชุมบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยกลยุทธ์การสื่อสารด้านบรรยากาศการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเป็นได้สูงสุดในระดับมากที่สุดคือ ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กร เช่น การแต่งกายในวาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความป็นราชภัฏ การสื่อสารผ่านเพลงประจำมหาวิทยาลัย เพื่อตอกย้ำความเป็นราชภัฏ

ทั้งนี้เพราะบรรยากาศการสื่อสารคือ การส่งเสริมความเป็นมิตรให้บุคลากรได้มีโอกาสในการสื่อสารกัน มีการสื่อสารตรงไปตรงมา ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเชื่อถือ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533)

นอกจากนี้ บรรยากาศการสื่อสารยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์กร เช่น โครงสร้างระเบียบข้อบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หากปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิก หมายถึง การให้สมาชิกรู้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ องค์กรต้องให้ข้อมูลในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2527) จะเห็นได้ว่าบรรยากาศการสื่อสารขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ดังเช่นผลการศึกษาของ วนิตา เตชะวิศิษฐ์พงษ์ (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร พบว่า พนักงานตลาดหลักทรัพย์มีการตอบสนองสูงต่อเหตุการณ์และข่าวสารในองค์กร ดังนั้น สาเหตุความไม่พอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากตัวองค์กร ไม่ได้เกิดจากความเฉื่อยชาในการตอบสนองต่อเหตุการณ์และข่าวสารของพนักงาน ข้อเสนอแนะที่ได้คือ จากการศึกษาที่บรรยากาศทางการสื่อสารมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้ว จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้นด้วย

6. ด้านเครือข่ายการสื่อสาร

กลยุทธ์สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านเครือข่ายการสื่อสารคือ มหาวิทยาลัยต้องมีทั้งเครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรกับบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์องค์กรในทุกคณะ กอง ศูนย์/สำนัก และเครือข่ายภายนอกองค์กร ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมพันธมิตรการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ทั้งกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองท้องถิ่น จังหวัด และภูมิภาค ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับ ประเทศ และต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะการสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานทุกระดับ จะช่วยให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีความทั่วถึง รวดเร็ว และเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็ง

ให้เกิดขึ้นแก่สังคมเครือข่าย ดังเช่นวินิจ เกตุขำ (2522) ได้กล่าวไว้ว่า เครือข่ายการสื่อสาร หมายถึง แบบแผนการติดต่อเกี่ยวข้อง และประสาน กันภายในกลุ่ม โดยสมาชิกภายในกลุ่มจะมีการรับ การถ่ายทอด เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การวิเคราะห์เครือข่ายการสื่อสาร จะใช้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักในการวิเคราะห์ ดังนั้นสถานภาพของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม จะต้องสัมพันธ์กับการสื่อสารระหว่างบุคคล ยิ่งบุคคลใดที่มีสถานภาพทางสังคมสูง เช่น เป็นผู้นำ การสื่อสารมักจะออกมาในรูปของการเสนอความคิดเห็น และเป็นผู้รับเอาความคิดเห็นจากสมาชิก อื่น ๆ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญของเครือข่ายการสื่อสาร ซึ่งเครือข่ายการสื่อสารที่ดีจะต้องมี ความครอบคลุมทั้งเครือข่ายที่เป็นทางการ เช่น หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ และเครือข่ายที่ไม่เป็น ทางการ เช่น ชุมชน ท้องถิ่น เป็นต้น สอดคล้องกับ ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ (2526) ได้กล่าวไว้ว่า เครือข่ายการสื่อสาร หมายถึง ระบบการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารในบรรดาสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งมี ทั้งเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ สัมพันธ์ เตชะอธิก (2537 ; อ้างจาก พระมหาสุทิตย์ อภากร, 2547 ในกมลรัฐ อินทรทัศน, 2547) ได้กล่าวถึงปัจจัยความเข้มแข็งของ เครือข่าย ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ 1) เครือข่ายภายในชุมชน มีข้อควรพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ การมี ส่วนร่วมของชาวบ้าน ผลของกิจกรรม และความเข้มแข็งของผู้นำ และ 2) เครือข่ายภายนอกชุมชน ได้แก่ การเชื่อมโยงของท้องถิ่น และกระบวนการเรียนรู้ของคนนอกชุมชน จะเห็นได้ว่า การให้ ความสำคัญกับเครือข่ายการสื่อสารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพราะหากการสื่อสารผ่าน เครือข่ายเป็นข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเป็นจริงย่อมจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร แต่ถ้า หากเป็นข้อมูลข่าวสารที่ไม่ดีหรือไม่ถูกต้องย่อมต้องส่งผลเสียแก่องค์กรเช่นกัน ดังเช่น กริช สืบสนธิ์ (2525) ได้ศึกษาการสื่อสารในองค์กรที่มหาวิทยาลัยเปอร์ดู พบว่า รูปแบบการสื่อสาร ซึ่ง ควรให้ความสนใจในเครือข่ายของการสื่อสารในองค์กรนั้นคือ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่ง แตกต่างจากการสื่อสารแบบเป็นทางการ คือ เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นตามระบบแบบ แผนขององค์กร เป็นลักษณะการสื่อสารซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดกันและรู้จักกันดีในรูปแบบของ การซุบซิบนินทา นับว่าเป็นช่องทางกระจายข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นเครื่องวัดขวัญและ กำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การซุบซิบนินทา ทำให้เกิดข่าวลือและมี อยู่บ่อย ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสนใจและควรแก้ไขโดยการให้ข่าวสารที่ถูกต้องกระจ่าง แจ่มและอธิบายข้อเท็จจริงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ ดังนั้นเครือข่ายการสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ สำคัญในการบริหารองค์กรที่ผู้บริหารควรตระหนัก ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างกันเป็นอย่างดี

7. ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร

ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะต้องมีทักษะต่าง ๆ ทางการบริหารแล้ว ทักษะในการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งกลยุทธ์สำคัญในด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีการแสวงหาความรู้และการจัดการข้อมูลข่าวสาร เช่น ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีเหตุผล ทันสถานการณ์ ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่าง ๆ สามารถใช้กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารองค์การ และผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องราวต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถทางการสื่อสาร โดยจะต้องมีความรู้ในข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นได้ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารที่ดีทั้งการเป็นผู้รับสาร (Receiver) ที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารและจัดการกับข่าวสาร และเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังเช่นผลการศึกษาของ จันท์ทิพย์ ปาละนันท์ (2545) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง “ความสามารถทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน” โดยการวิเคราะห์ถึงกระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร การจัดการข้อมูลข่าวสาร และกลวิธีการสื่อสารของผู้ชุมชนที่เอื้อต่อการนำไปสู่การเป็นผู้นำชุมชนที่ประสบความสำเร็จ พบว่ากระบวนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารของผู้นำชุมชน มี 4 ขั้นตอน คือ ความต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อตอบสนองความสนใจหรือเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ กำหนดวัตถุประสงค์ในการแสวงหาข้อมูล เพื่อนำไปใช้อย่างมีจุดหมาย การเลือกแสวงหาประเภท/เนื้อหาของข้อมูลข่าวสารนั้น และการเลือกแหล่งข้อมูลข่าวสารและช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ แสดงถึงความสำคัญของการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและการจัดการข้อมูลข่าวสารผ่านกลวิธีการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งก็คือเทคนิคหรือวิธีการพลิกแพลงองค์ประกอบของการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

8. ด้านทักษะการสื่อสาร

กลยุทธ์ด้านทักษะการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และแนวโน้มในอนาคตข้างหน้าผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีความสามารถในการใช้การสื่อสารได้เป็นอย่างดีทั้งวัจนภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน) อวัจนภาษา เช่น การนำเสนอ/การนำประชุม การใช้ภาษาต่าง ๆ การใช้สื่อเทคโนโลยี และการไกล่เกลี่ยประนีประนอม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการ

สื่อสารทั้งกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและกับสาธารณชนภายนอก สามารถใช้เทคนิคการพูดที่เหมาะสมกับบริบทของการสื่อสารทั้งในโอกาสการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถเขียนเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้ ใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร วางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ มีทักษะในการนำเสนองานที่ดี มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจใจ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้บุคลากรคล้อยตาม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการประชุม มีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถวิเคราะห์ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุมได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน มีความสามารถในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสำหรับการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เช่น การใช้สื่อใหม่ หรือสื่อประเภท Social Network ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภายในมหาวิทยาลัยโดยวิธีการไกล่เกลี่ยเพื่อลดความขัดแย้งและใช้บทบาทการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หากเกิดความขัดแย้งของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และต้องทำเป็นกลาง ไม่เพิกเฉยต่อปัญหา โดยกลยุทธ์ช่วยในด้านทักษะการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามียกระดับความเป็นได้อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่

- 1) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้
- 2) ผู้บริหารต้องใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร และ
- 3) ผู้บริหารต้องวางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพราะทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ของผู้ส่งสารนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เป็นที่เข้าใจและตรงประเด็นอย่างที่ต้องการ โดยคุณสมบัติของผู้สื่อความที่ดี จะต้องประกอบด้วย ผู้สื่อความจะต้องมีสำนึกที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ว่าทักษะเจตคติและการกระทำของเขามีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ความมั่นใจในความเชื่อและคุณค่าและความซื่อสัตย์ในการติดต่อกับคนอื่นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และความสามารถในการติดต่อกับคนทุกประเภท ในทุกสถานการณ์ ความสามารถในการยืดหยุ่นวิธีการต่อรองความต้องการ เป็นสัญลักษณ์ของผู้สื่อความที่มีทักษะส่วนบุคคล (เสริมพรพรรณ สุทธิธานี, 2548) และเนื่องจากทักษะการสื่อสารเป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหารแต่ละคน และหากผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรเกิดประสิทธิผลด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Berlo (อ้างในเสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์, 2525) ในเรื่องการ

สื่อสารของผู้บริหาร พบว่า 70% ของชั่วโมงการทำงานของนักบริหารหมดไปกับเรื่องการสื่อความเข้าใจในการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนตามลำดับ เป็นต้นว่า เข้าประชุม นัดสัมภาษณ์ โทรศัพท์ อ่านรายงาน จดหมาย เอกสารต่าง ๆ และถ้าคิดเป็นจำนวนชั่วโมงพบว่า นักบริหารใช้เวลาในการสื่อความเข้าใจถึง 10-11 ชั่วโมง/วัน และที่กล่าวนี้ยังไม่รวมการสื่อความเข้าใจด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้ยังได้มีผู้สำรวจพบว่า 50% ของการทำงานจะเป็นการสื่อความเข้าใจโดยการพูดและในบรรดาการสื่อความเข้าใจกับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรนั้น 60% หมดไปกับการสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา 30% กับผู้บังคับบัญชาและ 10 % กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะในการนำความรู้เกี่ยวกับรูปแบบวิธีการสื่อสารไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งทักษะในการให้คำแนะนำ รับฟังคำแนะนำ ทักษะในการพูด ทักษะในการฟัง ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะการโน้มน้าวใจ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย

1.1.1 มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านสื่อสารองค์การโดยตรง เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนาการสื่อสารองค์การ ทั้งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ทราบ

1.1.2 มหาวิทยาลัยควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ทั้งในรูปแบบของเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร แผ่นพับ ใบปลิว ป้ายโฆษณา เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การส่ง SMS Website Facebook Instagram Line การประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารทางสถานีวิทยุหรือโทรทัศน์ เป็นต้น

1.1.3 มหาวิทยาลัยควรมีกิจกรรมการสื่อสารการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยโดยใช้การสื่อสารหลายช่องทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารผ่านเครือข่ายการสื่อสารทั้งเครือข่ายหน่วยงานต่าง ๆ ชุมชน ท้องถิ่น สื่อมวลชน เป็นต้น

1.1.4 มหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำแนวปฏิบัติการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ถึงรูปแบบการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การส่งสารถึงผู้รับสาร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความเป็นระบบ รวดเร็ว และมีความน่าเชื่อถือ

1.1.5 มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านกระบวนการสื่อสารในการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับคณะ ศูนย์/สำนัก และในระดับมหาวิทยาลัย

1.2 ระดับผู้บริหาร

1.2.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรตระหนักและเห็นความสำคัญของการสื่อสารที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ด้วยการกำหนดนโยบายการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยได้จริง

1.2.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละบริบทแต่ละสถานการณ์ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในหลากหลายรูปแบบด้วยเช่นกัน

1.2.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร เช่น การอบรมทักษะการสื่อสารสำหรับผู้นำ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน

2.2 ควรมีการศึกษาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำสำคัญขององค์กร ดังนั้นการนำองค์กรเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจึงต้องมีความพร้อมทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ และทักษะการสื่อสารก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อความเป็นสากลเทียบเท่ากับนานาชาติ

2.3 ควรมีการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้ประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศในการสื่อสารจนเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ทั้งจากมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน